

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 1/2 - anno XII Gennaio/Febbraio 2017
ISSN 1828-6313

✓ Intervista con
Stefano Sassi
ceo di Valentino
e alumnus Bocconi
dell'anno

✓ C'è tanto grigio
nel mercato nero
della contraffazione

✓ Nel turismo
la sharing economy
è di casa

*Per essere competitivi
in azienda così come
nella società bisogna
investire nelle risorse
umane. Ecco perché
studiare con approccio
interdisciplinare sistemi
di incentivi, meccanismi
di selezione e sviluppo
è sempre più rilevante*

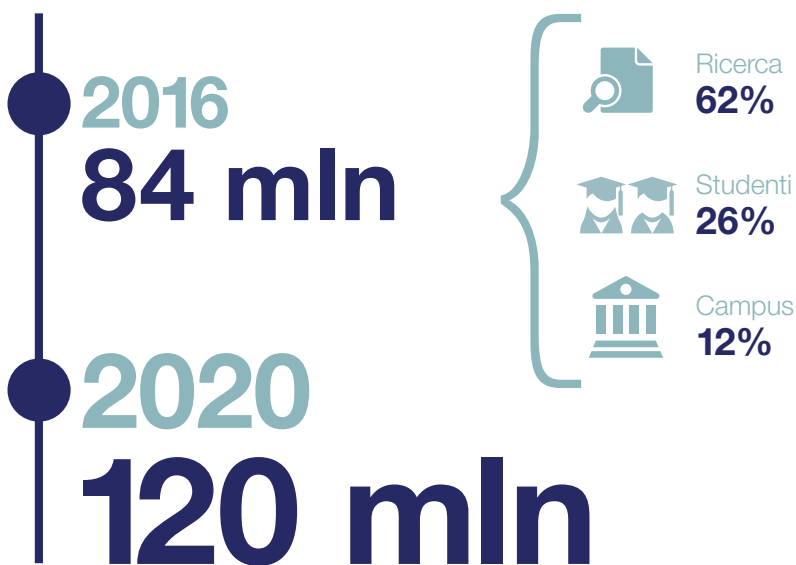


QUANTO VALE

Il capitale umano

Grazie

a tutti i donatori che dal 2007 ad oggi hanno sostenuto i progetti della Campagna di raccolta fondi "Una sfida possibile"



Vogliamo sostenere il sapere, dare opportunità al merito, costruire una nuova idea di futuro attraverso i giovani. Insieme è davvero una sfida possibile.

www.unasfidapossibile.it

Una sfida possibile.
Insieme, per una nuova idea di futuro.



Due storie ad alto capitale

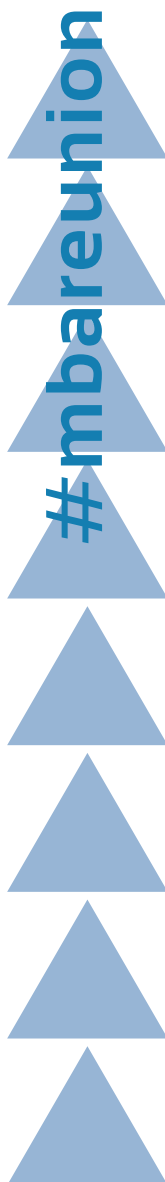
Due storie sul capitale umano mi hanno colpito in particolare in questi primi giorni del 2017. Due storie diversamente legate alla Bocconi. La prima è quella di Howard Schultz, il CEO di Starbucks che il prossimo 27 febbraio incontrerà per una lezione-intervista i nostri studenti. La seconda è quella di Vito Margiotta, giovane bocconiano, che la rivista *Forbes* ha inserito nella lista dei 300 under 30 che cambieranno l'Europa. Ma partiamo da Schultz. A colpirmi è stata la sua storia personale ancor prima di quella imprenditoriale. Proveniente da una famiglia povera, ha potuto studiare alla Northern Michigan University grazie a una borsa di studio prima e a un prestito d'onore e ai tanti lavori part time che molti studenti negli USA svolgono durante il college. La sua è una storia di mobilità sociale, che cerca oggi di portare avanti anche grazie all'introduzione del programma per pagare il college ai dipendenti di Starbucks. Vito Margiotta, 28 anni, double degree in International Management in Bocconi e Fudan University, è invece tra i fondatori di Snapp e ad aprile sarà tra i 750 influencer under 30 di tutto il mondo invitati al summit organizzato da *Forbes* con l'obiettivo di creare una rete di innovatori. Ad attrarre la mia attenzione, della storia di Vito, oltre l'innegabile successo imprenditoriale di cui come professore e rettore di questa università non posso che essere orgoglioso, è la tenacia con cui ha perseguito il suo sogno. Una tenacia che lo ha portato prima in Silicon Valley tra gli 80 selezionati della Singularity University dove ha conosciuto quelli che sarebbero diventati i suoi soci: un ragazzo cileno, Gabriel Gurovich, e un israeliano, Assaf Kindler. Da qui si è trasferito a Dublino per lavorare in Google per poi lasciare "il posto sicuro" e tornare a impegnarsi con i suoi compagni per quella che sarebbe diventata Snapp, l'app che crea altre app direttamente dallo smartphone, una delle startup più innovative degli ultimi anni a livello mondiale. Ecco, nelle storie di Schultz e Margiotta ritrovo il DNA della Bocconi e di tanti bocconiani e la forza del capitale umano che da sempre ambiamo e cerchiamo di formare.



Howard Schultz



Vito Margiotta



Un momento unico e globale che riporta in SDA Bocconi chi ha vissuto un'esperienza durissima ma entusiasmante: un Mba. Torna, il 5 e 6 maggio, l'Mba reunion.

L'edizione di quest'anno è riservata alle classi 1978, 1981, 1984, 1987, 1990, 1993, 1996, 1999, 2002, 2005, 2008, 2011 e 2014.

Per saperne di più e per iscriversi mbareunion.bocconialumni.it.

Gianmario Verona, rettore



Camere con vista

Frequentare la Bocconi per quasi 1.800 studenti vuol dire viverla giorno e notte. L'obiettivo di Paolo Tonato ha catturato alcune scene di vita girando tra le sette residenze dell'ateneo



Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube



SOMMARIO

10

L'INTERVISTA

Stefano Sassi
Artigiano e digitale: il mio Valentino è così
di Allegra Gallizia

COVER STORY

Dieci modi per studiare il capitale umano
*di Nicolai Foss, Arnaldo Camuffo, Anna Grandori,
Hannes Wagner, Claudio Panico, Antonio Aloisi,
Alessandra Casarico, Letizia Mencarini, Vincenzo
Galasso, Marco Percoco e Maristella Botticini*

12

20

DIRITTO

Smart city fuorilegge
di Fabrizio Fracchia e Pasquale Pantalone

SUPPLY CHAIN

Tutte le sfumature del mercato della contraffazione
di Iolanda D'Amato

21

22

MOBILITÀ

Auto elettrica: ricomincio da tre
di Gabriele Grea

GOVERNANCE

Che impresa fare il board secretary
di Sing Kelly Chen

23

24

TURISMO

Questa casa è un albergo. Da condividere
di Magda Antonioli
Intervista a Vincenzo Cella (Halldis)
Il futuro? È seriale
di Andrea Celauro

BANKING

Il caveau delle banche si chiama retail
di Anna Omarini

26

27

ECONOMIA DEI SERVIZI

L'Ibm dopo l'Ibm
di Andrea Ordanini

RUBRICHE

- 1 **HOMEPAGE**
- 2 **PUNTI DI VISTA** *di Paolo Tonato*
- 6 **KNOWLEDGE** *a cura di Fabio Todesco*
- 28 **BOCCONI@ALUMNI** *di Andrea Celauro
e Davide Ripamonti*
- 31 **LIBRI** *di Susanna Della Vedova*
- 32 **OUTGOING** *a cura di Allegra Gallizia*

viaSarfatti25



Numero 1/2 - anno XII
Gennaio/febbraio 2017
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile
Barbara Orlando
(barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio
Fabio Todesco
(fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione
Andrea Celauro
(andrea.celauro@unibocconi.it)
Benedetta Ciotto
(benedetta.ciotto@unibocconi.it)
Susanna Della Vedova
(susanna.dellavedova@unibocconi.it)
Tomaso Eridani
(tomaso.eridani@unibocconi.it)
Davide Ripamonti
(davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori
Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria e ricerca fotografica:
Nicoletta Mastromauro
Tel. 02/58362328
(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi
(mafechi@dgtprint.it)

Produzione, Impaginazione:
Luca Mafechi

Registrazione al tribunale di Milano
numero 844 del 31/10/05

www.viasarfatti25.it

Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su ViaSarfatti25.it, il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo www.viasarfatti25.it. Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di ricerca

#BocconiPeople Gaia Rubera



Che bello fare ricerca al tempo dei so

«I social media hanno cambiato lo scenario: non si assisteva a una tale disruption dai tempi dell'introduzione di internet», dice il professore associato di Marketing. «Non potrebbe esserci periodo migliore per fare ricerca».

Nel 2008 **Gaia Rubera** era assistant professor di marketing alla Michigan State University di East Lansing. Gli studenti la invitavano a usare Twitter, lei era dubbiosa. «Lo trovavo stupido, ma iniziai a usarlo per non sentire il gap generazionale». Otto anni dopo, i social media sono una delle aree di studio di Rubera, professore associato al Dipartimento di marketing del-

la Bocconi. «Twitter, Facebook e Instagram sono campi in larga parte inesplorati. Quando li studiamo, non possiamo imparare dall'esperienza di chi ci ha preceduti, dobbiamo comprendere la realtà e costruire una letteratura da zero. È un processo lungo, ma gratificante». Anche gli studenti reagiscono: le richieste per partecipare al corso di social media marketing di Rubera – nato nella primavera 2016, il primo sull'argomento organizzato in Bocconi – sono triplicate.

Menzioni e ironia

Il lavoro di Rubera sui social media è basato su due filoni di ricerca. Il primo riguarda le

nuove strategie di comunicazione delle imprese. «Ho cominciato a studiare come le marche interagiscono fra di loro menzionandosi nei tweet. Secondo le vecchie logiche di marketing lo scambio di tweet è un nonsenso: significa pubblicizzare un'altra marca presso i propri follower. E invece è una strategia sensata nelle logiche dei social network in cui bisogna creare word-of-mouth, qualcosa di cui i consumatori possono parlare». L'interesse di Rubera si è poi concentrato sulle risposte alle critiche che i clienti muovono sui social network, particolarmente dannose perché visibili da molti consumatori. «Dare una rispo-

sta ironica o addirittura prendere in giro l'autore della lamentela, senza corteggiarlo o tentare di recuperare il rapporto, significa soddisfare il bisogno di divertimento di tutti gli altri utenti di Twitter, potenziali nuovi clienti».

Il secondo filone di studio prevede l'uso di grandi quantità di dati a scopo predittivo. In una ricerca tuttora in corso effettuata con **Paola Cillo**, l'analisi di dati ricavati da Twitter serve per misurare le chance di successo di una startup. «Secondo la teoria dell'innovazione, uno dei prerequisiti del successo è la somiglianza fra il mindset dei fondatori della startup e quello dei potenziali clienti: il pro-

cial media

dotto dovrebbe essere sviluppato da chi vede il mondo dalla stessa prospettiva del consumatore. La teoria non è mai stata testata per l'impossibilità di individuare e intervistare migliaia di consumatori. I dati ricavati da Twitter ci permettono invece di identificare i potenziali clienti e misurarne il mindset». Il social creato nel 2006 da Jack Dorsey è la piattaforma più aperta, sebbene con alcune limitazioni: sono ottenibili gratuitamente 3.200 tweet per utente e i tweet che contengono una parola chiave postati negli ultimi dieci giorni. Le informazioni utili alla ricerca sono ricavate inviando richiesta attraverso le cosiddette Application program-

ming interface (Api) tramite programmi come Python. «Nel corso di social media marketing (hashtag #SMMB) insegno i fondamenti di programmazione di Python, spiego come cambiano le strategie delle imprese ai tempi dei social network, cerco di estrarre un framework teorico». È come se facesse questo lavoro da sempre. Fin da bambina, Rubera cercava di elaborare teorie sulla realtà. «Era ed è una necessità. Non credo che potrei fare altro nella vita».

Realtà e passioni

Folgorata durante l'ultimo anno di liceo dalla storia e dal pensiero di John Nash, Rubera si iscrive a Economia aziendale in Bocconi. Durante una lezione sui bias cognitivi capisce quel che vuole fare nella vita. Il PhD in Economia aziendale e management in Bocconi la porta alla University of Southern California e poi a Michigan State. «Dovevo passare un semestre negli Stati Uniti, ci sono rimasta sei anni». L'interesse per i social media nasce dopo il ritorno in Bocconi. «Twitter mi piacque a tal punto che, pur di usarlo, doveti trovare come scusa un'idea di ricerca», dice ridendo. «È la bellezza del nostro lavoro: permette di trasformare le passioni in oggetti di studio». Rubera è convinta che la ricerca non sfrutti ancora appieno le potenzialità dei social e non solo perché esiste un'infinità di dati che non vengono raccolti e analizzati. «Nel marketing applicato ai social media si usano dati nuovi per studiare problemi vecchi. L'unico modo di far avanzare la conoscenza, invece, è porsi domande nuove e costruire un framework teorico. I social media hanno cambiato lo scenario: non si assisteva a una tale disruption dai tempi dell'introduzione di internet. Non potrebbe esserci periodo migliore per fare ricerca».

Claudio Todesco

GLI STUDI DI MANAGEMENT SONO MORTI? LUNGA VITA AGLI STUDI DI MANAGEMENT

Un articolo dell'*Economist* ha sentenziato la morte del management spiegando che le teorie più diffuse nei quattro campi principali dell'imprenditorialità, della globalizzazione, ipercompetitività e della velocità del business risultano superate e poco aderenti alla realtà. **Alfonso Gambardella**, direttore del Dipartimento di management dell'Università Bocconi, sottolinea in un video come il punto di vista dell'*Economist* sia limitato alle teorie più di moda e alle ipotesi dei guru, mentre, guardando alle riviste scientifiche del settore, si evidenzia come la ricerca sia forte, rigorosa e supportata da dati significativi. Piuttosto, spiega il docente, la ricerca resta ancora troppo limitata all'ambito accademico e dovrebbe guardare ancor più alle questioni di più diretto interesse dei manager.



NUOVA LINFA PER LA BOCCONI DA CHICAGO CON IL JOB MARKET PER I NUOVI ASSISTANT

È partita da Chicago la campagna di reclutamento dei giovani ricercatori che entreranno in Bocconi il prossimo anno come assistant professor. In occasione dell'Asa annual meeting (la conference dell'American economic association e delle 56 associazioni di discipline collegate, collettivamente denominate Allied social sciences association, che quest'anno si è tenuta dal 6 all'8 gennaio) si è svolto anche il job market, che fa incontrare ogni anno i rappresentanti delle università di tutto il mondo con i PhD alla ricerca di un inserimento nel mondo accademico. I tre dipartimenti interessati – economia, finanza e scienze delle decisioni – hanno ricevuto, quest'anno, un numero record di 900 domande. A seguito di una prima intervista a un numero selezionato di loro, l'Università concede alcuni fly-out, ovvero la possibilità di venire in Bocconi a tenere un seminario, e presenta un'offerta di lavoro a quelli che ritiene i migliori candidati.

«Noi abbiamo visto 37 candidati», racconta **Nicola Pavoni**, che ha coordinato la ricerca per il Dipartimento di economia, «e abbiamo concesso 12 fly-out. Ne abbiamo già rivisti a Milano una buona parte perché la competizione tra università è forte e anche i tempi possono rivelarsi importanti». Le application hanno confermato alcuni trend degli ultimi anni, come la crescita delle domande in economia dello sviluppo e macroeconomia che utilizza dati microeconomici. Inoltre la Bocconi riceve molte do-



Nicola Pavoni

mande da giovani studiosi di political economy e history per la presenza nella faculty di studiosi ben conosciuti in questi settori. Il nostro criterio di ricerca non è, però, il field indagato, ma la qualità dei candidati».

Anche al Dipartimento di finanza sono già in corso gli 8 seminari dei candidati selezionati tra 27 intervistati. «Nel nostro caso asset pricing ed empirical banking sono i field più battuti dai candidati, ma neanche per noi questo è un criterio di selezione», dice **Nicola Gennaioli**, che ha guidato la spedizione di recruiting del Dipartimento. «Valutiamo quanto profondamente il candidato conosca la materia, anche al di fuori del suo job market paper e, a livello caratteriale, che possibilità abbia di buon inserimento».

Negli ultimi mesi, dopo il referendum sulla Brexit, si è parlato di una minore competitività delle università d'Oltremania anche dal punto di vista del reclutamento dei docenti, ma a Chicago non si sono avvertiti indizi in questa direzione. «Al limite, è una cosa che si potrà verificare quando i candidati migliori riceveranno offerte da più università e potranno scegliere in base a diversi parametri», afferma Gennaioli. Ma già prima di Brexit, ricorda Pavoni, «alcuni rapporti di forza erano cambiati. Da qualche tempo un piccolo gruppo di università dell'Europa continentale, tra cui la Bocconi, è diventato pienamente competitivo rispetto alle migliori università britanniche, che in passato avevano qualche vantaggio».

L'Assa annual meeting è, però, anche l'occasione per mettere in mostra la migliore ricerca di scienze sociali e anche quest'anno una nutrita schiera di accademici della Bocconi ha avuto modo di presentare i propri lavori: **Paolo Colla** (Dipartimento di finanza), **Viktor Fedaseyev** (Finanza), **Nicola Gennaioli** (Finanza), **Massimiliano Marcellino** (Economia), **Donato Masciandaro** (direttore del Dipartimento di economia), **Paolo Pinotti** (Analisi delle politiche e management pubblico), **Julien Sauvagnat** (Finanza), **Guido Tabellini** (Economia) e **Hannes Wagner** (Finanza). [Clicca qui per ulteriori informazioni.](#)



Nicola Gennaioli



In un'unione monetaria la flessibilità

Gli shock asimmetrici sono il tallone d'Achille delle unioni monetarie. Quando uno shock esterno colpisce in modo non uniforme diverse regioni di un'unione, ai paesi più colpiti, che hanno rinunciato a una politica monetaria autonoma e hanno accettato vincoli alla politica di bilancio, rimangono poche possibilità di reazione. In molti, dunque, auspicano riforme

strutturali e, soprattutto, la riduzione dei salari o un aumento della loro flessibilità, che si ritiene possano compensare gli effetti negativi dello shock aggregato su occupazione e produzione. Nella misura in cui la flessibilità salariale agisce come sostituto della flessibilità di cambio, è considerata particolarmente desiderabile nelle economie che hanno aderito a un'unione monetaria. La Gran-



Come sono fatti i n

Le organizzazioni con reti relazionali interne di tipo aperto hanno maggiori possibilità di produrre innovazione assorbendo conoscenze esterne rispetto a quelle basate su network chiusi. È il risultato di [una ricerca pubblicata dallo Strategic Management Journal](#) e condotta da **Marco Tortoriello**, direttore del [Dottorato in business administration \(Dba\)](#) di SDA Bocconi School of Management. Lo studio si concentra su una multinazionale che produce semiconduttori, ma è generalizzabile a tutte le organizzazioni in cui



La rigidità salariale può persino fare male

de recessione e la crisi del debito sovrano si qualificano come shock asimmetrici per l'area euro, perché hanno colpito l'Europa meridionale con maggiore violenza rispetto ai paesi del Nord, e gli appelli per le riforme strutturali si susseguono da anni.

Un articolo di **Tommaso Monacelli** (Dipartimento di economia) e **Jordi Galí** (Universitat Pompeu Fabra) sostiene

che la logica di cui sopra può essere viziata. Il paper mostra che un aumento della flessibilità dei salari potrebbe essere addirittura dannoso per il benessere sociale in un'economia che fa parte di un'unione monetaria. In *Understanding the Gains from Wage Flexibility: The Exchange Rate Connection* (di prossima pubblicazione in *American Economic Review*), gli studiosi ottengono i loro ri-

sultati utilizzando un modello di una piccola economia aperta, appartenente a un'unione monetaria.

La riduzione dei salari, spiegano gli autori, si traduce in guadagni di produzione, domanda e occupazione attraverso due meccanismi di trasmissione. Il primo, il canale della competitività, è piuttosto semplice: stipendi più bassi significano migliori ragioni di scambio e maggiore competitività: i prodotti nazionali sostituiscono quelli stranieri, stimolando la domanda aggregata e aumentando così produzione, domanda e occupazione. Il secondo meccanismo, il canale della politica monetaria endogena, è più complesso: una riduzione dei salari riduce l'inflazione, innescando una risposta di politica monetaria; ed è la politica monetaria più accomodante che stimola la domanda aggregata. Ma quando un paese non può attuare una politica monetaria nazionale, come accade in un'unione monetaria, questo secondo canale è disattivato e l'effetto della riduzione dei salari sul benessere può essere nullo o addirittura negativo.

Network organizzativi che producono innovazione

le conoscenze sono essenziali: dipartimenti ricerca e sviluppo, uffici di avvocati, agenzie di pubblicità e consulenza.

Affermare che investire in ricerca e sviluppo è una condizione essenziale per assorbire conoscenze esterne non è sufficiente. Tortoriello si concentra, perciò, sui meccanismi che aiutano a mettere in circolo tali conoscenze, favorendo così lo sviluppo dell'innovazione. Per sondarli, sottopone un questionario a 276 persone della divisione R&D di una multinazionale, operanti in 16 laboratori in varie parti del mondo.

«La loro produttività», spiega Tortoriello, «è misurata attraverso i nuovi brevetti: la generazione di innovazione è quindi una parte fondamentale della loro attività». Il questionario ha rilevato sia le conoscenze scientifiche e industriali assorbite dall'esterno, sia il tipo di network di scambio di informazioni interno relativo a ogni soggetto. La variabile dipendente è costituita dai brevetti effettivamente registrati. Il risultato: a parità di conoscenze esterne, la configurazione del network dei lavoratori fa la differenza nella traduzione

delle conoscenze in output scientifici. «La persona che ha un network costituito da legami aperti – quelli che in gergo chiamiamo structural holes, «buchi» che il lavoratore copre interfacciandosi con soggetti della medesima azienda aventi competenze differenti – si trova nelle migliori condizioni per riutilizzare le conoscenze esterne». Al contrario, la natura del sapere dei soggetti al centro di una rete più densa è omogenea e rende più difficoltoso cogliere e decodificare la conoscenza proveniente dall'esterno. **CT**

DA QUESTO MESE SEI NUOVI DOCENTI

FRANCESCO BIL-LARI



torna alla Bocconi, dove aveva lavorato fino al 2012, prima di trasferirsi al Nuffield College dell'Università di Oxford. Demografo, coprirà non solo il ruolo di professore ordinario presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, ma sarà anche prorettore alla faculty.



ANTONIO LIJOI proviene dall'Università di Pavia e diventa professore ordinario al Dipartimento di scienze delle decisioni. Si è laureato alla Bocconi nel 1994 e si è occupato soprattutto di statistica bayesiana nonparametrica.

STEFANO ROSSI



nuovo full professor del Dipartimento di finanza. Corporate governance, fallimento e finanziamento del debito sono alcuni dei suoi temi di ricerca. Arriva dalla Krannert School of Management della Purdue University.



FRANCESCO VIGANÒ proviene dall'Università degli studi di Milano e ricopre l'incarico di professore ordinario al Dipartimento di studi giuridici. Si occupa di diritto penale e diritti umani.

RICCARDO ZECCHINA



proviene dal Politecnico di Torino e assume l'incarico di professore ordinario al Dipartimento di scienze delle decisioni. Insieme a Marc Mézard e Giorgio Parisi è stato recentemente insignito del prestigioso Lars Onsager Prize per risultati che possono trovare applicazioni in biologia computazionale, nelle tecnologie neurali e nella teoria dell'informazione.



CARLO BALDASSI proviene dal Politecnico di Torino e assume l'incarico di assistant professor al Dipartimento di scienze delle decisioni. Spesso co-autore di Zecchina, ne condivide molti interessi scientifici.

Alumnus Bocconi dell'anno 2016, **Stefano Sassi** è da dieci anni amministratore delegato di Valentino, il marchio di alta moda fondato nel 1960 da Valentino Garavani. L'azienda, dopo essere stata di proprietà del gruppo Marzotto e del fondo di private equity Permira, dal 2012 è controllata da Mayhoola, veicolo di investimento della famiglia reale del Qatar. Le scelte strategiche che Stefano Sassi ha portato avanti hanno dato una nuova linfa alla maison che ha chiuso il 2016 con un fatturato di 1.100 milioni di euro, tornando a essere un'eccezione del fashion system.

→ **Dalla famiglia Marzotto all'acquisizione di Mayhoola, lei ha accompagnato il brand Valentino in un delicato passaggio.**

Quel momento ha rappresentato un cambiamento sostanziale che si è sommato ad altri due eventi rilevanti: l'uscita nel 2007 di Valentino Garavani e, contemporaneamente, una delle più importanti crisi economico finanziarie degli ultimi decenni che ha ridotto significativamente i consumi del lusso.

→ **Ha dovuto affrontare molte sfide.**

A fronte di un'ampia riconoscibilità del marchio a livello internazionale, le dimensioni di business erano molto limitate rispetto ai competitor. In quegli anni siamo riusciti a gettare le basi per ciò che si è poi rivelato un successo.

→ **In che modo?**

Le ricette preconfezionate non esistono, è necessaria un'analisi attenta delle caratteristiche competitive e organizzative del marchio. I valori su cui era stato costruito Valentino e il sogno che trasmetteva erano un punto di partenza straordinario ma bisognava rendere il brand contemporaneo, per evolvere verso una nuova e più ampia fascia di consumatori.

→ **Come si rinnova un marchio iconico senza snaturarlo?**

È stato un lavoro complesso perché era importante restare fedeli al percepito di Valentino. Così, abbiamo preservato i valori estetici di femminilità e bellezza senza tempo, creando uno stile diverso: fedele al dna della maison ma molto contemporaneo, destinato a un target totalmente nuovo per il brand. La nostra haute couture, sintesi di una capacità artigianale unica, è rimasta il punto di riferimento di tutto questo processo di rinnovamento.

→ **Il talento creativo e l'intelligenza strategica sono stati complementari?**

Entrambi sono stati fondamentali per reinterpretare il brand. Abbiamo lavorato con particolare attenzione su alcuni aspetti: stile, prodotto, product e visual merchandising, store concept e network, comunicazione e struttura commerciale, in questo modo è stato possibile portare tale messaggio in maniera forte e chiara all'esterno, ai consumatori.

→ **In pratica, quali cambiamenti sono stati apportati?**

Dal punto di vista organizzativo abbiamo rivoluzionato Valentino, introducendo figure tecniche all'interno del prodotto, definendo nuove competenze di merchandising e retail. Abbiamo rivisto i processi e messo a punto strumenti di controllo e gestione in tutte le aree chiave. L'azienda è cambiata radicalmente: un tempo, per esempio, non sapevamo quali fossero i nostri clienti, oggi invece attraverso il Crm (Customer Relationship Management) abbiamo tracciato il 95% degli acquisti dei nostri consumatori a livello retail. In questo modo abbiamo molte più informazioni su di loro: età, nazionalità, caratteristiche e flus-

Laureato nel 1986 in Discipline economiche e sociali alla Bocconi, ha discusso una tesi sull'impatto delle nuove tecnologie sui comportamenti aziendali.

E la gestione delle organizzazioni complesse è poi diventato il suo mestiere. Degli anni universitari ricorda la classe formata da studenti eccellenti e l'ambiente estremamente stimolante. Dopo la laurea, Sassi è tornato in Bocconi per frequentare un Mba: "È stata una delle esperienze più intense della mia vita sia dal punto di vista formativo che umano. Per alcuni mesi non ci sono stati weekend e svaghi e questo ha permesso che si creasse una comunità concentrata sullo studio e molto coesa. Un network che ancora oggi è indissolubile".

Stefano Sassi, alumnus dell'anno, è l'artefice e lo stratega del rinnovato successo del marchio più iconico dell'alta moda.

La sfida vinta: rinnovarsi restando fedeli a se stessi

di Allegra Gallizia @

Artigiano e di

si. Questo sistema ci consente di aprire un dialogo diretto con ogni cliente creando una relazione one-to-one.

→ **Dal ready-to-wear agli accessori: oggi Valentino è un'azienda completa.**

Abbiamo avviato delle joint venture che ci consentissero di avere il controllo di tutte le categorie di prodotto; oggi gli accessori costituiscono più del 50% del fatturato poiché sono più accessibili dal punto di vista di prezzo. Questo ci ha permesso di ampliare notevolmente il mercato e registrare in otto anni un incremento esponenziale del fatturato: siamo passati da 200 milioni di euro a 1.100 milioni di euro, con una crescita nel 2016 superiore al 10%.

→ **Il vostro sviluppo retail è stato più calmiato rispetto a molti brand del lusso. Perché?**

Attualmente abbiamo 170 negozi nel mondo. Dal 2012 ci sono state numerose aperture di nuovi punti vendita nelle piazze più importanti. Rispetto ad altri competitor c'era un gap da colmare ma prima di tutto dovevamo lavorare sulla nuova identità del brand, sul prodotto e sull'organizzazione e poi darle la giusta visibilità. La nostra volontà rimane comunque quella di avere un marchio esclusivo, con un posizionamento ben preciso e con un giusto network retail, senza over distribution.

→ **Come gestite le esigenze specifiche dei mercati in cui siete presenti?**



Digitale: il mio Valentino è così

Valentino ha una connotazione internazionale e la stessa collezione viene proposta nelle diverse aree geografiche. Chi compra Valentino vuole vivere un'esperienza del marchio in cui il valore aggiunto è dato dal linguaggio dello stile. Le personalizzazioni vengono fatte unicamente a livello di buying.

→ **Lo sviluppo della distribuzione ha coinvolto anche la supply chain?**

Si è trattato di un processo dovuto. La supply chain è stata potenziata con piattaforme logistiche posizionate nei diversi continenti che ci consentono di integrare la distribuzione on line e il network di negozi fisici. Grazie ai supporti digitali si possono visionare i prodotti, fare acquisti on line e ritirare anche in store, verificare la disponibilità di un capo e farlo arrivare in una determinata città. In questo modo non esiste più confine tra on line e off line: è tutto perfettamente integrato.

→ **Cosa rappresenta il digitale?**

Il digitale è talmente articolato da offrire infinite possibilità di servizio, comunicazione e intrattenimento: è diventato uno strumento così pervasivo che la vera questione è capire come integrare tutti questi suoi aspetti. Il digitale ha portato grandi cambiamenti, fra cui l'opportunità di offrire un'esperienza totalizzante del brand. Questo è un nuovo modo di lavora-

re che coinvolge l'e-commerce istituzionale dell'azienda e quello di wholesaler come Yoox, Net-à-Porter, My Theresa e Luisa Via Roma (per citarne solo alcuni), i social media, il retail e l'omnichannel.

→ **Che investimenti avete fatto in questo campo?**

Per poter comprendere e gestire un canale così articolato, gli investimenti sono stati moltissimi sia a livello di tecnologie che di risorse.

→ **La velocità del digitale è in contraddizione con una moda artigianale che ha bisogno di tempi lunghi?**

Per offrire qualità, creatività, ricchezza è fondamentale rispettare i tempi necessari all'ideazione, sviluppo e realizzazione delle collezioni. Essenziale è poi la tempestività dei servizi quando il prodotto è in store.

→ **Il successo di un lavoro tanto complesso è stato accreditato anche dal riconoscimento Alumnus Boccioni dell'anno...**

È la prima volta che questo importante riconoscimento viene dato all'industria della moda, un saper fare tipicamente italiano che va valorizzato perché svolge un ruolo fondamentale all'interno dell'economia del nostro paese. Mi onora molto averlo ricevuto. Mi auguro che tutto questo possa favorire una maggiore presenza del fashion system italiano all'interno di percorsi accademici specifici. ■



di Nicolai Foss @, interviste di Claudio Todesco

Dieci modi per studiare

Il segreto della competitività è nelle risorse umane. Ecco perché studiare i sistemi di incentivi, le forme



are il capitale umano

di collaborazione, le modalità di selezione e i meccanismi di sviluppo è il primo passo per crescere

Molte economie europee soffrono di una crescita della produttività troppo lenta. L'aumento della produttività, i risultati finanziari, l'innovazione e tutto ciò che contribuisce alla performance aziendale sono elementi importanti della crescita economica e, perciò, del benessere sociale ed economico. Studiare la performance aziendale e, in particolare, la produttività e l'innovazione, è di altissimo interesse scientifico e sociale. Nonostante sia stata per decenni oggetto di studio della ricerca di economia e management, tuttavia, la nostra comprensione della performance aziendale è ancora lacunosa - in particolare per quanto riguarda il ruolo che giocano le risorse umane (o capitale umano), la progettazione organizzativa e l'interazione tra questi due fattori.

→ L'ENIGMA DELLA PERSISTENZA DELL'ETEROGENEITÀ

Il campo del management strategico, una delle aree chiave della ricerca di management, si propone di spiegare le differenze di performance tra le imprese. In particolare, si concentra sui motivi per cui alcune aziende riescono a ottenere un vantaggio competitivo duraturo. La ricerca di economia e management mostra che quasi tutti i settori sono caratterizzati da una forte eterogeneità delle performance aziendali. Ad esempio, in molte industrie c'è una differenza del 100% tra il migliore e il peggiore decile della distribuzione della produttività. Inoltre, tali differenze di performance tendono a persistere nel tempo. Tale persistenza è un vero enigma, perché ci si aspetterebbe che le forze di mercato la eliminassero. Nella ricerca di management, l'eterogeneità all'interno dello stesso settore è il punto di partenza di molti studi di management strategico. Tuttavia, tendiamo ad assumere l'eterogeneità come un dato, e non come qualcosa da spiegare - in economia, e spesso anche nel management.

→ LE RISORSE INTERNE NON SONO BEN COMPRESE

Negli ultimi tre decenni, la ricerca di strategia ha affinato la comprensione di ciò che rende diverse le imprese. Sono stati sviluppati schemi di riferimento, che si concentrano sulle "risorse", sulle "capacità" e su altre attività delle imprese. C'è una ben consolidata conoscenza di base delle caratteristiche delle risorse che possono dare luogo a un vantaggio competitivo sostenibile. Eppure, abbiamo una comprensione ancora molto incompleta di come i fattori interni delle imprese possano determinarne la performance. I fattori chiave, come il capitale umano (dipendenti, dirigenti), la progettazione organizzativa e le loro interazioni, restano mal compresi. Ciò è in parte dovuto all'insufficiente sviluppo della teoria, in parte alla difficoltà di ottenere micro-dati di buona qualità sulle caratteristiche del capitale umano (istruzione, età, esperienza di lavoro e così via) e in parte alle difficoltà di misurazione.

Dal punto di vista del management, questo è un problema. La ragione è che assumere, formare e retribuire il capitale umano, strutturare i compiti e le attività lavorative e distribuire l'autorità sono le leve fondamentali a disposizione dei manager per migliorare le prestazioni delle imprese da loro gestite. È



NICOLAI FOSS
Professore ordinario
del Dipartimento
di management
e tecnologia
della Bocconi

ARNALDO CAMUFFO

Non solo Ceo, l'importanza dei manager

Il ruolo del capitale umano nel processo di value creation è al centro di studi che riguardano, in particolare, l'attività degli amministratori delegati. Poco si sa, invece, dei manager sotto il livello executive. «Le prime domande a cui dare risposta sono due», spiega **Arnaldo Camuffo**, direttore del centro Icrios Invernizzi. «I middle manager contano? E se contano, sono compensati per il valore creato?». Le risposte sono in uno studio condotto sui quadri intermedi impiegati in Italia presso un grande operatore nel campo della ristorazione. Si tratta di 417 store manager di cui un database offre per gli anni 2007-2014 rilevazioni mensili sulle caratteristiche del contratto, salario, bonus, valutazioni, promozioni. Dopo avere isolato il contributo alla performance aziendale grazie all'analisi degli spostamenti dei manager da un ristorante all'altro, la ricerca mostra che, a parità di condizioni, il capitale umano manageriale fa la differenza, ma tale differenza non è adeguatamente ricompensata. Manager molto o molto poco bravi possono essere sotto-

e sovra-pagati. Ciò accade perché le organizzazioni non riescono a progettare sistemi retributivi in grado di identificare e riconoscere il valore creato dalle persone. «Lo studio è innovativo per due motivi», afferma Camuffo. «Primo: si occupa di middle manager, un capitolo che finora non è stato studiato con attenzione. Secondo: l'analisi si avvale per la prima volta di dati retributivi dettagliati. La difficoltà a isolare il contributo del capitale umano alla performance aziendale, oltre a generare possibili distorsioni organizzative, può avere ricadute negative sul mercato del lavoro, determinando errori nel-

l'allocazione e nella valorizzazione dei manager tra imprese». Ora Camuffo vuole applicare il medesimo approccio agli amministratori delegati. «Esistono ricerche sulla correlazione fra AD e performance aziendali, ma non sull'intera catena causale che lega il capitale umano dei top manager, il loro specifico contributo alla performance e la loro retribuzione».



ANNA GRANDORI

La rilevanza degli incentivi

Diceva John Stuart Mill che «la fatale tendenza dell'umanità di smettere di pensare alle cose quando non sono più dubbie è la causa della metà dei suoi errori». È l'epigrafe scelta da **Anna Grandori**, professore di organizzazione aziendale in Bocconi, per il suo libro *10 tesi sull'impresa* (Il Mulino). Fra i luoghi comuni da sfatare ce ne sono alcuni relativi al capitale umano. «È un'espressione che molti aborriscono associandola allo svilimento della persona. Ma le persone non sono capitale, né risorse: posseggono risorse, tra cui capitale umano». L'errata identificazione, spiega Grandori, è foriera di una serie di distorsioni. «Si pensa, per esempio, che una persona possa formare il proprio capitale umano, ma non investirlo in un'impresa. Le componenti del capitale umano che hanno a che fare con la conoscenza, invece, sono investibili e spesso investite: negarne la natura di investimento è il modo migliore per dimenticarsi di compensarle. È uno dei motivi per cui gli individui talvolta tendono a trattenere le conoscenze: non si investe in assenza di incentivi, garanzie, ritorni».

Il problema è che questi incentivi sono bassi – sia che si tratti di investire idee nelle imprese, sia che si tratti di investire nella propria formazione. Per esempio, uno studio quantitativo condotto nel 2002 mise a confronto risposte su governance, contratti e ricompense di quadri ad alto capitale umano da una parte e amministratori delegati e presidenti dall'altra. Contrariamente ai luoghi comuni in merito, risultò che i quadri sarebbero disposti ad assumere maggior rischio (attraverso ricompense legate ai risultati) accompagnato da maggiori diritti decisionali e di rappresentanza di quanto i vertici siano disposti a concedere su entrambe le materie e di quanto accada in realtà. «Per chi possiede capitale umano relativamente sostituibile, invece, a fronte di una forte concentrazione delle decisioni nelle mani degli investitori e dei loro agenti – che rimane una costante – una parte del rischio d'impresa è stato sempre più trasferito ai collaboratori sotto forma di rischio occupazionale; con la probabile conseguenza di abbassare gli incentivi per le persone a investire nella formazione di capitale umano».



HANNES WAGNER

Non tutti i consiglieri valgono uno

La letteratura sui compensi dei dirigenti è piuttosto ricca, lo è molto meno quella sui membri dei consigli d'amministrazione. **Hannes Wagner**, professore associato del Dipartimento di finanza della Bocconi, ha indagato il rapporto fra qualifiche di tali membri e loro compensi e funzioni. Fino a che punto questi ultimi sono correlati alla competenza e quanto, invece, dipendono dalla vicinanza all'amministratore delegato? La questione è affrontata in *Do Qualifications Matter? New Evidence on Director Compensation*, paper co-firmato con **Viktar Fedaseyev** (Università Bocconi) e **James S.**

Linck (Southern Methodist University, Dallas). «Il Cda è un po' una scatola nera», afferma Wagner. «Lo è per due ragioni. Fino a poco tempo fa la raccolta di questo tipo di dati doveva passare attraverso la consultazione manuale delle relazioni annuali. In secondo luogo, si pensava erroneamente che tutti i membri dei Cda ricevessero in linea di massima lo stesso compenso». Wagner, Fedaseyev e Linck hanno studiato emolumenti e funzioni di 13.329 amministratori esterni dei board di 1.777 società quotate statunitensi tra il 2006 e il 2010. Hanno scoperto che i compensi sono differenziati in relazione alle funzioni svolte. «La domanda perciò diventa: chi determina la ripartizione delle funzioni?

Quando il potere dell'Ad è basso, le funzioni finiscono nelle mani degli amministratori più qualificati. Un Ad potente finirà, invece, per selezionare non le persone più qualificate, ma quelle da cui si aspetta un'azione di controllo più blanda». Vi è un secondo tipo di compenso dato ad alcuni membri in modo discrezionale dal consiglio una volta all'anno. Può ammontare a milioni di dollari. «Nessun precedente lavoro l'ha analizzato. Le poche società che lo prevedono, meno del 10% del totale, sono quelle in cui l'Ad è particolarmente influente. Gli amministratori che hanno una storia di lavoro al fianco dell'Ad hanno maggiori probabilità di ricevere tale compenso variabile». Pur basandosi su un numero limitato di dati, il paper indaga anche che cosa accade al valore dell'impresa nel giorno della morte improvvisa e inattesa di un amministratore esperto: esso diminuisce. Il mercato, a quanto pare, premia il capitale umano.



CLAUDIO PANICO

Autonomia decisionale: basta trovare l'equilibrio

L'output di attività ad alto contenuto di conoscenza è intangibile e perciò difficilmente misurabile, specie nelle grandi imprese dove è maggiore la distanza organizzativa fra manager e ricercatori. Laddove il capitale umano è un fattore strategico per il conseguimento dei risultati d'impresa, si pone il problema della motivazione di chi fornisce conoscenza qualificata, i cosiddetti knowledge workers. Nel paper *Strategic Incentives to Human Capital*, **Alfonso Gambardella**, **Claudio Panico** e **Giovanni Valentini** del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi propongono un modello per fornire una soluzione a questa sfida manageriale. «In letteratura», spiega Panico, «il conferimento di autonomia è uno degli incentivi che l'azienda può giocare al fianco di altri come salario, bonus, progressi di carriera. L'autonomia è un fattore motivazionale molto forte nelle attività knowledge-intensive, ma allo stesso tempo vi è il rischio che il lavoratore si disallinei dall'attività primaria dell'impresa». Il fattore determinante nella ricerca di un punto di equilibrio nell'allocatione di diritti decisionali è costituito dagli asset dell'impresa. Più asset complementari utili al lavoratore vengono forniti dal core business, meno bisogno c'è di dare autonomia. Quando invece i benefici privati diminuiscono, l'autonomia decisionale costituisce un buon incentivo. «Rispetto ad altri lavori, utilizziamo un'ottica project specific: contano il livello di autonomia allocato in un determinato progetto e gli asset complementari utilizzati nel progetto. Inoltre, il paper inverte il meccanismo causale noto in letteratura secondo il quale più autonomia si dà a un individuo e più farà qualcosa di esplorativo allontanandosi dal core business. Noi affermiamo l'opposto: dato che l'impresa vuole svolgere attività lontane dal core business, questo influenza la concessione di diritti decisionali». Panico anticipa nuovi sviluppi legati allo studio. Il medesimo gruppo di lavoro sta utilizzando un database molto dettagliato sugli inventori per verificare le implicazioni formali del modello e le conseguenze del conferimento di autonomia decisionale.

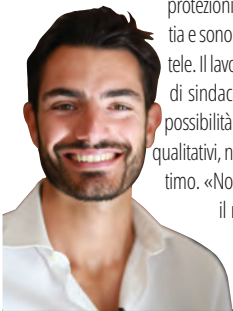


ANTONIO ALOISI

Gig economy: quali diritti per il lavoratore

L'ascesa dei servizi just-in-time tipici dell'economia digitale sta rivoluzionando la nozione di lavoratore, mettendo alla prova l'impianto normativo esistente. **Antonio Aloisi**, dottorando di Diritto del lavoro in Bocconi, ha cominciato a occuparsi del tema nel 2014. «Le piattaforme consentono di reclutare forza lavoro in tempi rapidissimi e di disfarsene con la stessa velocità. Da mer intermediari, si sono trasformate in qualcosa di simile a tradizionali datori di lavoro. La platea dei lavoratori interessati è per ora contenuta, ma il fenomeno è in crescita. Nessun mestiere è al riparo». Nel recente paper *Il lavoro a chiamata e le piattaforme online della collaborative economy* Aloisi si dedica in particolare alla gig economy. I lavoratori che vi operano non sono classificati come dipendenti, eppure a stento li si può considerare autonomi, alla luce dell'esercizio delle prerogative di comando da parte delle piattaforme. Che cosa sono, allora? «Il dibattito è acceso. C'è chi pensa che si debba disegnare una terza categoria intermedia fra lavoratore dipendente e autonomo e chi invece sostiene che tale categoria non proscriberebbe l'area grigia di indeterminanza e insicurezza».

I contratti iper-flessibili tipici della gig economy non offrono protezioni come il salario minimo o l'indennità di malattia e sono spesso molto fragili dal punto di vista delle tutele. Il lavoratore è atomizzato e privato di ogni possibilità di sindacalizzarsi. Firma contratti online senza alcuna possibilità di negoziazione, è sottoposto a rigidi standard qualitativi, noleggia tempo e competenze o è pagato a cottimo. «Non esistono soluzioni universali. C'è chi ipotizza il ritorno al mutualismo, che in Italia vanta una lunga tradizione. Negli Usa si sta lavorando a nuove piattaforme fondate da lavoratori».



anche problematico dal punto di vista politico, perché ci sono legami tra l'istruzione, e altre forme di formazione, e l'innovazione e la produttività. In altre parole, la qualità delle risorse umane che le imprese possono mettere in campo nelle attività di produzione è importante non solo per la performance aziendale, ma anche per quella aggregata.

→ LA RICERCA DI STRATEGIC HUMAN CAPITAL

Tuttavia, gli studiosi di strategia e di aree connesse stanno affinando la loro comprensione del ruolo del capitale umano nella performance, spesso in parallelo con la ricerca economica. In effetti, l'attuale ricerca di management sul capitale umano si ispira in parte alla ricerca economica sui contratti, la negoziazione, il capitale umano e la produttività. Naturalmente, questo settore emergente ha qualche debito anche con la tradizionale ricerca di management, come quella sulla gestione delle risorse umane, sul comportamento organizzativo, e con la ricerca sui team di top management, in cui le caratteristiche demografiche dei manager sono state a lungo centrali.

Una questione chiave affrontata dagli studiosi di capitale umano nel campo della strategia è la misura in cui le imprese ottengono un vantaggio competitivo attraverso le persone. Un problema di fondo è che a differenza del capitale fisico, le persone possono andarsene o minacciare di andarsene! Questo si traduce direttamente in potere contrattuale, che può essere sfruttato dal capitale umano, riducendo il valore di cui l'im-



ALESSANDRA CASARICO

Investire tempo nei figli paga

I figli che crescono in famiglie dotate di maggiori risorse economiche hanno accesso a migliori opportunità educative. Esiste però un altro input nel processo di accumulazione del capitale umano dei figli che raramente viene preso in considerazione: il tempo dedicato loro dai genitori. L'evidenza empirica secondo cui padri e madri più istruiti non danno solo più risorse finanziarie, ma tendenzialmente anche più tempo destinato al consolidamento del capitale umano ha dato il via a *Distributional Aspects of Parental Time with Children: Evidence from the Multinational Time Use Study (1961-2011)*, uno studio firmato da **Alessandra Casarico**, professore associato di scienza delle finanze alla Bocconi, con l'economista **Alessandro Sommacal** e la sociologa **Evrin Altintas**. I dati provengono dal *Multinational Time Use Study*, una serie di indagini sull'uso del tempo svolte negli ultimi cinquant'anni in 20 Paesi. I dati utilizzati riguardano madri e padri sposati o conviventi, con figli sotto i 5 anni. «Quel che accade in quella fascia d'età», spiega Casarico, «ha effetti di lungo periodo sulla performance a scuola e nel mercato del lavoro». Il paper investiga quel che accade lungo tutta la distribuzione, anche utilizzando indici sintetici come quello di Gini, per comprendere cosa è successo alla disuguaglianza nell'uso del tempo negli ultimi cinquant'anni in diversi paesi. «I risultati mostrano che la disuguaglianza nella distribuzione del tempo dedicato dai padri è sempre stata maggiore rispetto a quella delle madri, ma nell'ultimo decennio il divario si è assottigliato. Riduzione guidata però unicamente dal comportamento dei papà più istruiti. La disuguaglianza nell'uso del tempo è inoltre correlata positivamente alla disuguaglianza di reddito e negativamente alla spesa pubblica per le famiglie e alla frequenza alla scuola dell'infanzia, evidenziando come in alcuni paesi, Usa in testa, siano molteplici gli elementi di rischio nella prima infanzia che possono influenzare negativamente l'accumulazione di capitale umano».

presa può appropriarsi. Un problema correlato è la minaccia all'appropriazione di valore rappresentata dagli impiegati "star" che rischiano di essere "obiettivi di caccia" per le imprese rivali. La ricerca suggerisce diverse soluzioni, come ad esempio introdurre clausole contrattuali che limitano la mobilità dei dirigenti chiave, renderli dipendenti da altri impiegati, dare loro accesso a risorse chiave per incentivarli correttamente e molto altro.

Un'altra questione chiave riguarda i fattori che spiegano le differenze di produttività del capitale umano all'interno di un settore, ovvero perché un dipendente può essere altamente produttivo in un'impresa, ma molto meno produttivo in un'altra. Qui le risposte si concentrano su come il capitale umano di un dipendente possa combinarsi efficacemente con il capitale umano di altri dipendenti, o, in alternativa, su come le diverse pratiche di management in diverse imprese aumentino il valore del capitale umano in modo diverso.

Un terzo gruppo di questioni riguarda le modalità di emersione del capitale umano, ad esempio come le competenze dei dipendenti possano essere migliorate, anche attraverso l'interazione con altre forme di capitale intellettuale (ad esempio, il capitale sociale e capitale organizzativo). La ricerca suggerisce che le aziende possono creare volutamente una preziosa eterogeneità del capitale umano, o perché brave a "scegliere" buoni dipendenti nel mercato del lavoro o perché brave a "lavorare" i dipendenti di cui l'azienda già dispone, ad esempio attraverso la formazione.

LETIZIA MENCARINI

Le conseguenze famigliari dell'incertezza

L'idea che l'incertezza lavorativa dovuta alla recessione economica sia un freno alla natalità è abbastanza ovvia, ma come agisce a livello individuale? Nel paper in lavorazione *Is the Impact of Employment Uncertainty on Fertility Intentions Channeled by Subjective Well-Being?* **Letizia Mencarini**, professore associato in demografia alla Bocconi, misura l'impatto di tale incertezza. Lo studio si basa su due European Social Survey relative alle coppie eterosessuali di età compresa fra i 15 e i 45 anni effettuate nel 2004 e nel 2010, ovvero prima e dopo la Grande recessione. I dati riguardano 22 paesi europei, Italia esclusa. La survey rileva sia la presenza di lavoro a tempo indeterminato o determinato, sia il livello di benessere soggettivo dichiarato dagli intervistati. Risultato: l'incertezza lavorativa deprime la natalità solo quando è basso il benessere soggettivo totale, che funziona quindi da variabile intermedia. «La dichiarazione del proprio livello di felicità complessiva rilevata», spiega Mencarini, «raccolge la soddisfazione individuale in vari ambiti di vita. Studi psicologici attestano, però, il ruolo centrale che l'esperienza lavorativa gioca nel livello di soddisfazione individuale. L'incertezza in campo lavorativo si traduce nell'insoddisfazione circa la propria condizione e quindi indirettamente nella tendenza a fare meno figli, specialmente rinviando ed evitando i secondogeniti». Oltre a introdurre nel dibattito teorico il ruolo della percezione soggettiva del benessere, lo studio compara la situazione pre e post recessione. «In Europa il lavoro maschile è tradizionalmente più sicuro e pagato di quello femminile. Quando esso viene a mancare vi è una flessione delle intenzioni di fecondità. L'incertezza maschile è accettata meno di quella femminile».



VINCENZO GALASSO

Vittoria incerta, candidati migliori

La competizione elettorale produce un effetto positivo sulla selezione della classe politica. In contesti in cui l'esito della contesa non è scontato, vi sono infatti maggiori probabilità che sia selezionato un candidato di qualità. Gli economisti **Vincenzo Galasso** e **Tommaso Nannicini** se ne sono occupati in due paper dedicati a due diversi sistemi elettorali italiani. In *Competing on Good Politicians* hanno rivolto la loro attenzione alle elezioni politiche svolte con il cosiddetto Mattarellum (1994, 1996, 2001), studiando in particolare la parte maggioritaria. Per prima cosa hanno definito empiricamente, in base a indicatori di qualità e di quantità, la capacità dei politici, dividendoli in *high-valence* e *low-valence politicians*. Indicatori qualitativi sono il livello di istruzione, misura dell'acquisizione di capitale umano, l'esperienza politica a livello locale, il salario nel precedente lavoro, indicatore del successo e dell'abilità dell'individuo. Misure quantitative del valore sono la presenza e il lavoro svolto in Parlamento. «I risultati», spiega Galasso, «dicono che i politici migliori vengono allocati nei collegi elettorali più contesi, dove nella precedente elezione il margine di vittoria di un partito è stato minore. Le segreterie mandano gli uomini migliori là dove la battaglia politica è incerta. Ai candidati di minor valore sono assegnati i collegi più sicuri». In *So Closed: Political Selection in Proportional Systems*, Galasso e Nannicini studiano invece il sistema proporzionale a liste chiuse utilizzato nel 2013. Per assicurarsi un seggio in Parlamento, i candidati devono apparire nelle prime posizioni delle liste elettorali. Nei posti sicuri i partiti tendono a mettere non i candidati più esperti, ma quelli più leali, vale a dire quelli che nel corso della precedente legislatura hanno votato seguendo la linea del partito. «Laddove la competizione elettorale è inferiore, la selezione della classe politica è peggiore».



Un diverso insieme di problemi riguarda i meccanismi che collegano il capitale umano ai risultati a livello aziendale. È chiaro che ci sono effetti "diretti", perché la qualità del capitale umano ha implicazioni dirette sulla qualità degli sforzi profusi dai dipendenti. In altre parole, la produttività, la creatività, l'innovazione e così via sono direttamente influenzati dal capitale umano. Ma ci sono anche meccanismi indiretti, attraverso i quali il capitale umano contribuisce alla performance. Ad esempio, per effetto dell'interazione con i pari, i dipendenti possono essere coinvolti negli sforzi e nella produttività degli altri dipendenti, un fenomeno direttamente influenzato dal livello di capitale umano.

→ INTERDISCIPLINARITÀ LA PAROLA CHIAVE IN BOCCONI

Come descritto in precedenza, la ricerca del capitale umano è uno sforzo interdisciplinare, che coinvolge, in particolare, economisti, studiosi di management e psicologi. Per esempio, una questione chiave è la motivazione del capitale umano. La ricerca in psicologia dimostra ampiamente che gli incentivi pecuniari sono, nel migliore dei casi, solo una parte della storia. Non a caso, esempi di ricerca sul capitale umano possono esser rintracciati nella maggior parte dei dipartimenti Bocconi, come confermano le storie di questo servizio. ■



MARCO PERCOCO

La geografia del capitale umano

La dotazione di capitale umano può esercitare un'influenza determinante sullo sviluppo di una regione. È uno dei filoni di ricerca di **Marco Percoco**, che si occupa di geografia economica e sviluppo locale presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico. Nel paper scritto con **Luisa Gagliardi** *Regional Disparities in Italy over the Long Run: the Role of Human Capital and Trade Policy* Percoco indaga i motivi del divario fra Italia settentrionale e meridionale. «Non sono necessariamente le condizioni economiche di partenza a determinare i percorsi di sviluppo dei territori. All'indomani dell'unificazione d'Italia le differenze in termini di reddito non erano accentuate». Vi era, invece, una diversa dotazione di capitale umano: il tasso di scolarizzazione del Nord era considerevolmente più alto. «È un capitale dormiente che

si rivela con il processo di industrializzazione, quando lavoratori istruiti assicurano maggiore produttività. In presenza di economie di agglomerazione, l'investimento tardivo sull'istruzione non riesce a colmare il gap». Uno shock ambientale può ridurre o aumentare lo stock di capitale umano, esercitando su un territorio specifico un effetto nel lungo periodo. È il caso, per esempio, dell'influenza spagnola e dell'eradicazione della malaria, oggetto di due paper di Percoco. «La qualità dell'ambiente in cui si sviluppa il feto e in cui vivono i neonati fino a 3 anni di età pesa sulle successive capacità cognitive. L'influenza spagnola provocò una riduzione del capitale umano per gli individui nati negli anni fra il 1918 e il 1920, portando a una diminuzione del numero medio di anni di istruzione scolastica. Al contrario, l'eradicazione della malaria nelle campagne del Mezzogiorno nel 1945-50 ha portato a un incremento della scolarizzazione». Il capitale umano è persistente: gli effetti sulla produttività delle persone si manifestano dopo decenni e nel caso della malaria sono intergenerazionali.

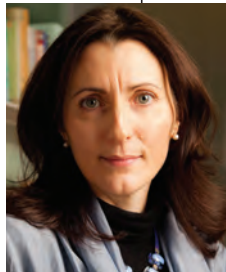


MARISTELLA BOTTICINI

Il popolo eletto che ha investito su di sé

La trasformazione della struttura economica e demografica del popolo ebraico è stata spiegata da fattori esogeni come le persecuzioni subite o le restrizioni allo svolgimento di determinate attività. E se invece questa trasformazione fosse stata messa in moto da un fattore endogeno come il capitale umano? È la tesi di *I pochi eletti. Il ruolo dell'istruzione nella storia degli ebrei, 70-1492*, libro di **Maristella Botticini**, direttore di IGIER Bocconi, e **Zvi Eckstein**, dell'Università di Tel Aviv. Frutto di una ricerca durata 12 anni, il libro è stato pubblicato in otto lingue e ha ricevuto il *National Jewish Book Award* negli Stati Uniti. «Siamo partiti dalla domanda: perché la popolazione ebraica è numericamente piccola, ma incredibilmente distinta dal punto di vista professionale?». Per rispondere, Botticini ed Eckstein sono risaliti fino alla distruzione del secondo tempio di Gerusalemme avvenuta nel 70 a.c., un evento traumatico che provoca un mutamento radicale nella religione ebraica, non più incentrata su sacrifici rituali, ma sull'obbligo della lettura e dello studio della Torah. «In un mondo in gran parte rurale», spiega Botticini, «un intero popolo, bambini compresi, è obbligato a istruirsi. È un investimento costoso che non porta benefici economici immediati, ma crea un piccolo popolo istruito in un mondo quasi analfabeta». Otto secoli dopo, l'impero musulmano apre nuove vie

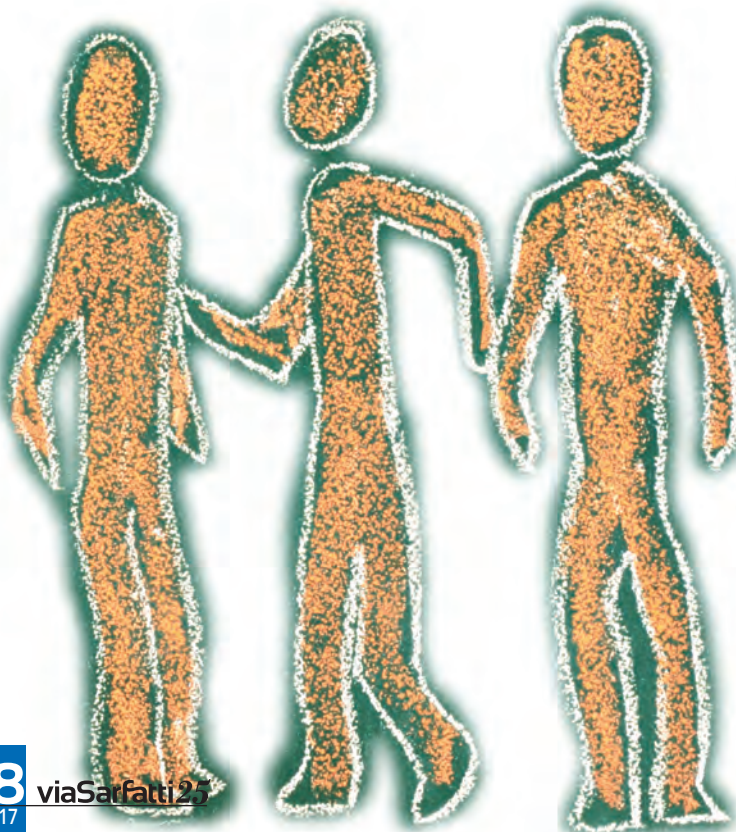
di commercio e accelera il processo di urbanizzazione. «Gli ebrei si trovano ad avere un vantaggio comparato nelle professioni urbane specializzate come l'artigianato, il commercio e la finanza». Botticini sta ora lavorando con Eckstein al secondo volume del libro che coprirà il periodo che va dal 1500 ai giorni nostri. «Si assiste a un'esplosione demografica. I pochi eletti diventano dal 1500 in poi i tanti eletti. Il maggiore livello di istruzione assicura al popolo ebraico tassi di mortalità infantile più bassi rispetto al resto della popolazione. E quando emigrano negli Usa, benché poveri, gli ebrei sono istruiti e riescono a entrare in settori economicamente più dinamici». Dopo venti secoli, la scelta di investire in istruzione e capitale umano continua a rappresentare la leva del successo economico ed intellettuale degli ebrei.



In Bocconi la conference che mette al centro le risorse umane

Il 31 marzo e il 1° aprile la Bocconi ospiterà l'evento più importante dell'anno per chi si occupa di capitale umano in ambito accademico. Duecentocinquanta studiosi da tutto il mondo si sono, infatti, dati appuntamento a Milano per una special conference della Strategic Management Society (SMS) dedicata a *Strategic Human Capital, Management Practices and Performance*. Due dei quattro organizzatori della conference (**Nicolai Foss** e **Alfonso Gambardella**) sono professori della Bocconi, mentre un altro studioso bocconiano, **Claudio Panico**, coordinerà il PhD Workshop. Sono coinvolti a vario titolo anche **Anna Grandori** (nell'Advisory Board), **Arnaldo Camuffo** (nell'Advisory Board e nel panel di discussione su Organization Design and Management Practices), **Elisiana La Ferrara** e **Jérôme Adda** (entrambi nel panel di Research Methods).

«Alla Bocconi abbiamo giudicato il tema delle risorse umane di assoluta rilevanza e perciò abbiamo richiesto alla SMS di poter organizzare la special conference», racconta Gambardella, che dirige il Dipartimento di management e tecnologia dell'Università. «E infatti non solo la proposta è stata accettata, ma l'adesione degli accademici è stata tale da farne una delle maggiori special conference della società». Tra i temi emergenti: l'organization design e l'utilizzo di microdati nelle misurazioni.



UN NETWORK DALLE BASI SOLIDE

RELATIONS

Una community internazionale,
capillare e in continua espansione

CAREER

Al tuo fianco lungo
tutto il percorso professionale

CONTINUOUS LEARNING

Perché nella vita
non si smette mai di imparare

GIVING

Non c'è dono più prezioso
del tuo tempo

Quattro pilastri, quattro principi imprescindibili su cui la nostra
Associazione è stata fondata e su cui continuerà a crescere

SCOPRI IL VALORE DI FARNE PARTE

JOIN US



**CONNECT
TO A POWERFUL
NETWORK**

Smart city fuorilegge

I rischi e i limiti giuridici delle comunità che scelgono tecnologia e condivisione per migliorare

di Fabrizio Fracchia e Pasquale Pantalone @

L'obiettivo della smart city? L'aumento, attraverso la tecnologia e l'innovazione, della qualità della vita dei cittadini attivi (non più solo consumers, ma prosumers), che aderiscono all'idea della condivisione. Inoltre l'idea stessa di smart city è legata a un principio di sussidiarietà orizzontale: le iniziative smart prendono avvio dalla società e non esprimono un'iniziativa del potere pubblico.

Nella sua stessa descrizione, dunque, sono già presenti alcuni dei problemi giuridici che la smart city solleva.

Ad esempio, la centralità dell'uso delle tecnologie implica la soluzione di questioni che coinvolgono i diritti dei cittadini (si pensi al tema della net neutrality e alla tutela della riservatezza delle informazioni condivise) e impone di affrontare il problema dell'esclusione di chi non ha le competenze sufficienti a utilizzare le tecnologie medesime (il digital divide). Quanto alla sussidiarietà orizzontale, si dovrà riconoscere la sussistenza del rischio che l'intervento pubblico volto a favorire l'iniziativa privata riconducibile al tema della smart city possa comportare discriminazioni (si pensi alla messa a disposizione di beni pubblici il cui uso ha carattere di rivalità, spesso necessari per realizzare iniziative smart).

Inoltre, proprio la messa in comune di spazi e di risorse spesso inevitabilmente determina tensioni rispetto alla proprietà spazialmente contigua a quegli spazi: è al riguardo sufficiente pensare alle esperienze delle notti bianche, in cui l'uso degli spazi pubblici da parte dei non residenti si traduce talora in un pregiudizio nei confronti dei residenti.

La smart city, nella misura in cui risulti finalizzata a un obiettivo prevalente (l'inclusione dei cittadini smart attraverso la condivisione), è portatrice del rischio di perseguire l'inclusione soltanto tra chi condivide l'obiettivo, contestualmente generando l'esclusione di chi non aderisce a quel paradigma. Chi non è smart (o, peggio, che non è riconosciuto tale dagli altri), chi non usa tecnologie, chi non segue l'idea della condivisione corre il pericolo di restare fuori dal perimetro di quella comunità intelligente, che tende a imporsi come modello generalizzato.

In questi casi, il diritto può aiutare, richiamando l'esistenza di principi e di istituti quali la libertà, la proprietà, la necessità di garantire uno sviluppo sostenibile (non essendo tale quello sbilanciato irragionevolmente a favore di un interesse di parte), oltre al fatto non trascurabile che gli enti territoriali debbano farsi carico degli interessi di tutti. Infine, posto che la smart city non è un valore in sé ma rappresenta un mezzo per garantire un miglioramento della qualità della vita dei cittadini, il diritto può fornire un supporto concettuale all'individuazione di una pretesa, giuridicamente rilevante, dei cittadini medesimi a livelli di qualità della vita elevati. ■



FABRIZIO FRACCHIA
Professore ordinario
presso il Dipartimento di
studi giuridici della
Bocconi



PASQUALE PANTALONE
Assegnista di ricerca
presso il Dipartimento
di studi giuridici della
Bocconi

Il commercio illegale non è solo quello nero, ma anche quello grigio, un fenomeno in parte endogeno alle stesse imprese. Su questo le politiche commerciali e distributive hanno un impatto positivo e rilevante. E il controllo della filiera è il punto di partenza

di Iolanda D'Amato @

Tutte le sfumature

Il 90% dei caricabatteria Apple venduti su Amazon Usa sono contraffatti: così, di recente Apple ha deciso di citare in giudizio Mobile Star LLC, il fornitore dal quale Amazon ha dichiarato di aver acquistato i prodotti. Al Salone internazionale dell'alimentazione di Parigi, a ottobre, sono stati sequestrati formaggi americani che evocavano impropriamente le denominazioni Dop Asiago, Parmigiano reggiano e Pecorino romano. Sempre più spesso, il fenomeno della contraffazione non riguarda semplicemente la vendita di beni palesemente falsi da parte di venditori ambulanti a clienti consapevoli ma assume caratteristiche ben più preoccupanti, riuscendo a inserirsi nei canali e nelle filiere di produzione e distribuzione legittime. Secondo la guardia di finanza, vendere prodotti falsi e consegnare gli elevati margini alla criminalità organizzata è diventato, in certe aree d'Italia, un modo più o meno consenziente da parte dei negozianti per pagare il pizzo.

Si stima che la contraffazione rappresenti il 2,5% del commercio mondiale, per un valore di 461 miliardi di dollari, e il 5% delle importazioni nell'Unione Europea. L'Italia è il secondo paese al mondo, dopo gli Stati Uniti, per numero di aziende vittime dei reati di contraffazione.

Ma discutere di contraffazione non basta per contrastare

del mercato della contraffazione

il fenomeno e proteggere la filiera del vero: è necessario adottare un approccio olistico, combattere il commercio illegittimo a 360 gradi, contrastando anche altri fenomeni quali le sovrapproduzioni non autorizzate, che possono contribuire a immettere sul mercato prodotti falso-veri, per dirla alla Gomorra, le importazioni parallele, il mercato grigio, le infiltrazioni nelle supply chain e la contraffazione non solo dei prodotti ma anche dei punti vendita e dell'esperienza d'acquisto.

Con questo obiettivo è nato il modello Lisc, Legitimate Illegitimate Supply Chain, uno strumento di supporto per evidenziare le possibili interazioni tra gli attori della filiera del vero e del falso che possono contribuire a generare fenomeni di commercio illegittimo e individuare gli anelli deboli della supply chain in modo da implementare le strategie di contrasto più adeguate.

Il modello è stato utilizzato per descrivere e mappare una serie di casi di commercio illegittimo che si sono verificati nel mondo della moda e nel settore alimentare e ha permesso di dimostrare, attraverso una survey alla quale hanno partecipato 86 aziende internazionali, la correlazione tra i diversi fenomeni di commercio illegittimo e, in particolare, tra il mercato nero e quello grigio. Un fenomeno completamente eso-



IOLANDA D'AMATO
SDA professor della
Operation & technology
management unit of SDA
Bocconi, è l'autrice del
volume *La filiera del
vero. Contraffazione e
autenticità dei prodotti
Made in Italy* (Egea,
pagg. 200, 27 euro, 14,99
euro in ePub)



geno rispetto all'impresa, il primo, normalmente gestito dalle organizzazioni criminali, e un fenomeno parzialmente endogeno, il secondo, sul quale le politiche commerciali e distributive aziendali possono comunque avere un impatto rilevante. La presenza di mercati grigi, infatti, può contribuire a creare confusione nel mercato finale e a generare le condizioni che agevolano l'ingresso dei prodotti completamente contraffatti nei canali legittimi e in quelli illegittimi.

Per quanto riguarda le strategie di contrasto, la survey dimostra che l'efficacia percepita di tali strategie è maggiore quando si affronta il problema sì dal punto di vista legale, ma senza dimenticare gli aspetti tecnologici, la gestione della supply chain, l'importanza della tracciabilità e il ruolo del marketing. Ne sono esempio le strategie dei gruppi Prada, Versace e Luxottica, fortemente colpiti dal fenomeno, ma anche leader nell'organizzazione delle attività di contrasto, nell'adozione di una prospettiva strategica e interfunzionale e nel focus sempre maggiore sulla protezione della filiera del vero.

Proteggere la filiera legittima diventa una scelta strategica aziendale: l'autenticità del prodotto, in conclusione, non può più prescindere dall'autenticità, dalla trasparenza e dalla sicurezza dell'intera filiera. ■

Auto elettrica: ricomincio da tre

Per affermarla sul mercato e aiutare così l'ambiente bisogna lavorare sulla domanda, sull'offerta e sulle policy. Anche per tenere il passo con le normative comunitarie

di Gabriele Grea @

Tra le alternative tecnologiche proposte dal settore automotive, la mobilità elettrica rappresenta la soluzione più efficace nel contribuire alla diminuzione delle emissioni inquinanti, in particolare nelle grandi aree urbane. Inoltre, questa è oggi lo strumento più efficiente per contribuire al raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione definiti a livello internazionale e comunitario, da quelli dell'accordo globale sul clima di Parigi a quelli della EC Climate Action. Lo sviluppo delle auto elettriche infatti, combinato con l'incremento della generazione di energia da fonti rinnovabili e la creazione di reti intelligenti per la distribuzione e la gestione dei flussi energetici, è in grado di innescare un meccanismo virtuoso nella direzione di una mobilità a emissioni zero. Già oggi in Italia, per esempio, il contributo delle fonti rinnovabili al mix energetico nazionale su-



GABRIELE GREÀ
Docente di Smart cities,
mobilità intelligente
e sostenibile in Bocconi,
è ricercatore presso
il Certet

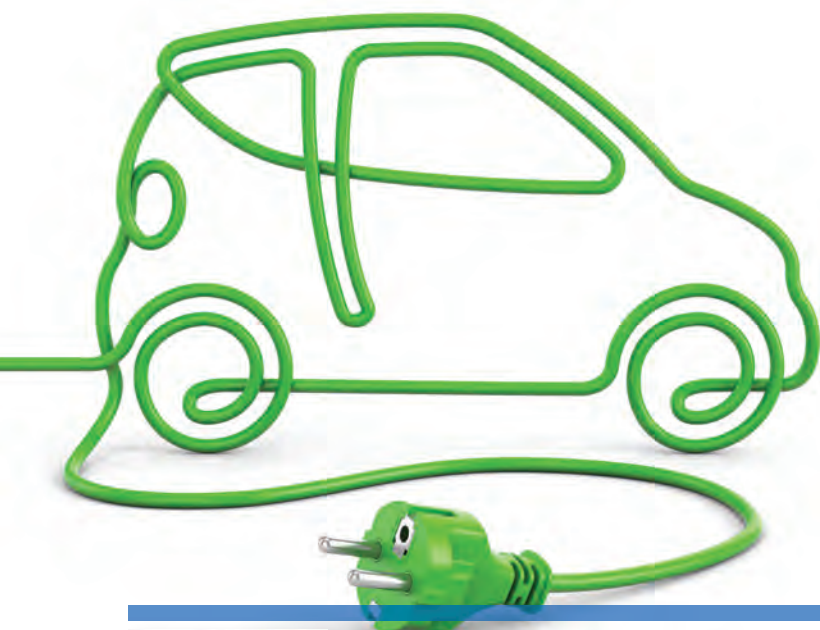
pera il 40%, con importanti prospettive di crescita e soprattutto di integrazione. Il mercato europeo dell'auto elettrica è tuttavia ancora ad uno stadio iniziale e nel 2015 ha raggiunto, pur presentando dinamiche di crescita molto rapide, l'1% delle vendite totali di veicoli. Tre sono le chiavi di lettura degli ostacoli che la diffusione su vasta scala della mobilità elettrica trova sul suo cammino.

Dapprima, la domanda: l'ansia legata alla limitata autonomia delle batterie, l'elevato costo e non ultima la bassa conoscenza dei veicoli elettrici e delle loro potenzialità costituiscono le principali barriere all'acquisto. Le previsioni di sviluppo tecnologico e industriale porteranno nei prossimi anni i veicoli elettrici ad essere sempre più competitivi in termini di autonomia e prezzo, anche e soprattutto grazie all'evoluzione delle batterie a ioni di litio che saranno sempre più efficienti e prodotte su ampia scala nei prossimi anni (basti vedere, a titolo di esempio, i piani di Tesla per la sua gigafactory nel deserto del Nevada).

In secondo luogo, guardiamo al lato dell'offerta: questa è caratterizzata da una gamma relativamente limitata e in molti casi composta da veicoli non specificamente disegnati intorno alla propulsione elettrica, ma soprattutto ciò che colpisce è la generale mancanza di piani industriali per la produzione su ampia scala da parte dei produttori di auto. Questo fenomeno è recentemente mitigato dalle reazioni obbligate a seguito dello scandalo Volkswagen nonché – più rilevante per il contesto europeo – dall'entrata in vigore dei nuovi test di emissione attesi nel settembre 2017, ma il trend è ancora incerto.

La terza chiave di lettura ci è fornita dall'approccio di policy: le dinamiche tendenziali, sulla carta favorevoli alla competitività della mobilità elettrica, devono essere supportate da strategie di accompagnamento tese ad assicurare la realizzazione e massimizzare l'impatto sul territorio e per i cittadini. L'elaborazione di piani integrati per il supporto alla domanda, all'offerta e alla ricerca e sviluppo deve essere ispirata da chiari e dichiarati obiettivi ambientali, di competitività e di sviluppo socioeconomico sostenibile di lungo periodo. I ritardi dell'azione di policy e la mancanza di una visione organica e multilivello rischiano di compromettere il potenziale delle ricadute positive per i cittadini e per il contesto sociale ed economico del paese.

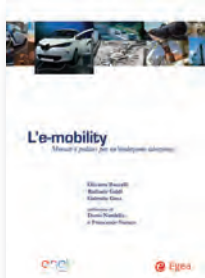
Come sottolineato dalla Corte dei conti nella sua istruttoria sullo stato di attuazione del Pnire, Piano nazionale infrastrutturale per la ricarica dei veicoli elettrici, occorre una sostanziale accelerazione delle politiche attuative, anche per tenere il passo della normativa comunitaria che identifica come prioritaria la realizzazione di una infrastruttura a servizio dei carburanti alternativi. ■



Tutta l'e-mobility in un libro

La diffusione dell'auto elettrica dipende da un complesso mix di fattori tecnologici, organizzativi e di policies che si intrecciano fra di loro. Il libro *L'e-mobility* di **Oliviero Baccelli**, **Raffaele Galdi** e **Gabriele Grea** del Certet Bocconi (Egea 2016, 212 pagg., 25 euro) affronta il tema con ottica interdisciplinare, evidenziando come la e-mobility sia uno dei fattori di un più articolato percorso di evoluzione della mobilità nelle società più moderne, dove i temi delle innovazioni con ricadute positive su aspetti economici, sociali e ambientali sono al centro di continue iniziative verso la smart city e forme di sharing sempre più diffuse. Il volume,

frutto del lavoro di ricerca degli autori, è arricchito dai contributi di **Dario Nardella**, sindaco di Firenze, e **Francesco Starace**, amministratore delegato di Enel e presidente di Enel Foundation.



Che impresa fare il board secretary

Figura consolidata negli Stati Uniti e nel Regno Unito, in Cina, dove è stata introdotta di recente, deve trovare una propria dimensione tra le pressioni politiche e del management

di Xing Kelly Chen @

Gli scandali societari e la cattiva gestione aziendale richiamano spesso problemi di governance. Nonostante i grandi sforzi accademici per individuare delle best practice, è difficile, e persino improbabile, identificare meccanismi di governance efficaci per tutte le imprese e in ogni contesto. Il contesto istituzionale si rivela spesso un fattore contingente, che influenza l'efficacia di una pratica di governance. Mutuandola da un contesto a un altro, la pratica di governance può rivelarsi inefficace o avere bisogno di qualche cambiamento.

Per esempio, una figura della corporate governance che ha ricevuto poca attenzione è un professionista identificato da titoli diversi nei vari paesi: company secretary nel Regno Unito, corporate secretary negli Stati Uniti e board secretary in Cina. Il company secretary ha più di cento anni di storia nel Regno Unito. Il suo ruolo si evolve gradualmente da quello di semplice esecutore a quello di importante dirigente che contribuisce al processo decisionale del cda e protegge gli interessi degli azionisti. Spesso viene designato come chief governance officer. La questione è se le sue controparti in economie in transizione come la Cina svolgano un ruolo simile nella corporate governance.

Il successo economico della Cina negli ultimi decenni è andato di pari passo al continuo miglioramento della corporate governance. Per elevare la corporate governance delle imprese cinesi agli standard internazionali, i politici cercano soluzioni nei sistemi britannico e americano. In Cina la figura del board secretary ha una breve storia, che risale alla metà degli anni Novanta. Secondo il diritto societario cinese, ogni azienda quotata deve avere un board secretary, che è un alto dirigente con responsabilità quali la diffusione dell'informazione, la gestione dei rapporti con gli azionisti, la consulenza di governance. Aspetto importante del board secretary è il suo ruolo di collegamento tra le imprese quotate e la borsa, quale garante del fatto che le società quotate



XING KELLY CHEN
Assistant professor presso
il Dipartimento
di management
e tecnologia

si adeguino alle richieste dei regolatori del mercato. Per diventare board secretary bisogna ottenere un certificato rilasciato dalle borse. Dopodiché, questi professionisti sono tenuti a erogare formazione e fornire consulenza al consiglio di amministrazione e ai dirigenti su questioni di governance. Se qualcuno viola regolamenti o leggi, il board secretary è tenuto a segnalarlo alle borse. Egli, inoltre, è responsabile della diffusione dell'informazione e può essere coinvolto in grandi decisioni aziendali, per fare in modo che gli interessi degli azionisti di minoranza siano protetti.

Nonostante le grandi responsabilità dei board secretary nella corporate governance, ancora mancano istituzioni giuridiche e sociali per sostenere il loro lavoro. Mentre la Cina sta passando da un'economia pianificata a una di mercato, lo stato tenta di rendere le aziende cinesi più competitive sul mercato internazionale mantenendo la stabilità politica e il controllo delle società cinesi. Molte aziende quotate sono di proprietà dello stato ed esponenti del governo sono presenti nel top management o nel cda. Idealmente i board secretary dovrebbero influenzare e monitorare gli amministratori e i dirigenti per conto degli azionisti di minoranza e dei mercati. Tuttavia, sono sottoposti alle pressioni dei potenti soci di controllo, del presidente del board e dei dirigenti. Questo è il motivo per cui la professione del board secretary è spesso descritta come rischiosa, dal momento che si trova ad affrontare richieste concorrenti provenienti da più parti, ma la sua retribuzione dipende dalla società.

Per risolvere il problema, le autorità cinesi si sforzano di rendere i board secretary più indipendenti e professionali, modificandone e specificandone le qualifiche, i diritti e le responsabilità. In ultima analisi, l'efficacia del board secretary è determinata non solo dalle sue caratteristiche, ma anche dai meccanismi di governance di un'azienda, dallo sviluppo dei mercati dei capitali, dal sistema giuridico e dalle istituzioni politiche cinesi. ■

Questa casa è un albergo. Da

La sharing economy si è imposta nei trasporti, ristorazione, esperienze di intrattenimento e soprattutto ospitalità. Ma servono interventi per regolamentare il settore e tutelare il cliente

di Magda Antonioli @

Il mondo del turismo è uno dei comparti che meglio ha saputo cogliere le opportunità offerte dai nuovi modelli di economia collaborativa. A trarne vantaggio per primi, i turisti, che oltre a risparmiare, possono vivere come i locali e stringere nuove relazioni. Scegliere di dormire in una delle case proposte su Airbnb, partecipare a uno degli eventi di Gnammo o scoprire una città passeggiando con una delle guide di Lookals consente di vivere esperienze considerate più autentiche e genuine. Attraverso la sharing economy si ha l'opportunità di sentirsi più vicini alla cultura del luogo, grazie appunto al potere delle community che si sviluppano intorno alle piattaforme.

I viaggiatori non sono però gli unici a godere degli effetti positivi legati alla diffusione dell'economia collaborativa nel settore. Consentendo un migliore uso delle risorse e sfruttando meglio la capacità produttiva esistente, si accresce l'efficienza del mercato, creando valore e aumentandone l'offerta. Tale effetto è particolarmente rilevante nelle aree turisticamente meno sviluppate, dove i flussi non sono tali da giustificare investimenti che il territorio non sarebbe in grado di sostenere. Ampliando dimensione e varietà dell'offerta turistica si può incrementare la domanda, attraendo nuovi segmenti di mercato a beneficio della destinazione stessa e degli operatori turistici tradizionali che vi operano, stimolati a ripensare la propria offerta ed i propri modelli di business in un'ottica di innovazione. All'interno del settore turistico, quattro sono i comparti in cui le piattaforme di sharing economy si sono maggiormente sviluppate: l'ospitalità, i trasporti, la ristorazione e l'offerta di esperienze di intrattenimento durante il soggiorno. Sfruttando il potenziale offerto dalla tecnologia, i residenti di molte città hanno infatti messo a disposizione dei turisti il loro patrimonio di conoscenze sulla cultura locale e proposto attraverso siti web come Guidemeright, Vayable, Withlocals, Voomago, esperienze di ogni tipo: itinerari tematici, giornate in compagnia di un fattore, lezioni di cucina, pesca, eccetera.

Numerose sono anche le piattaforme che hanno reso possibile la diffusione del social eating (o home restaurant), tanto tra i residenti, quanto tra i viaggiatori: Eatwith, Bonappetour, Newgusto consentono infatti di invitare a casa propria membri della community con l'intento di socializzare, cucinando per loro, spesso (ma non necessariamente) a fronte di un compenso. Così come nei trasporti, si pensa al car sharing (e a servizi come Enjoy, Car2Go, Turo) e car pooling (Bla-BlaCar, Autostrade Carpooling) o al ride sharing (Lyft), nonché alle bici (BikeMi, Velibn) o ai pullman (GoGoBus), alle



MAGDA ANTONIOLI
Direttore del Met, Master
in economia del turismo
della Bocconi

barche (Sailsquare, Weareonaboat), fino ad arrivare ai jet (JetSmarter, Victor).

Senza dubbio, però, è l'ospitalità il settore più interessato dallo sviluppo della sharing economy, dove Airbnb e Homeaway sono i player più noti. Il primo mette in contatto coloro che ricercano un alloggio o una stanza per brevi periodi con persone che hanno uno spazio extra da affittare (privati o agenzie). Il secondo è una piattaforma specializzata negli affitti di case vacanze che favorisce l'incontro fra affittuari, proprietari di immobili e agenzie di viaggio. Entrambe hanno una diffusione a livello planetario e prevedono un sistema di valutazione reciproca tra host e guest.

Accanto a questi due giganti, sul mercato operano molte altre piattaforme, alcune ugualmente generaliste, altre specia-



condividere



Il futuro? È seriale

Vincenzo Cella, bocconiano e ceo di Halldis, traccia la rotta dell'ospitalità casalinga

di Andrea Celauro @



VINCENZO CELLA
Laureato nel 1989
in Economia aziendale
in Bocconi,
è il ceo di Halldis

Sharing economy: due parole che nel turismo fanno subito pensare alle aziende 2.0 che cavalcano il settore degli affitti turistici. Tra queste c'è Halldis, società con base a Milano che, a differenza di piattaforme come Airbnb, non è una piattaforma. «Non mettiamo in contatto domanda e offerta, ma prendiamo direttamente in gestione gli appartamenti, che siano di singoli proprietari, banche o fondi, occupandoci di tutto», spiega il ceo e alumnus Bocconi (laurea in Economia aziendale nel 1989), **Vincenzo Cella**.

→ **Grazie al web, queste forme di hospitality fanno sempre più concorrenza agli albergatori**

In realtà non facciamo altro che far emergere una domanda che già esisteva, ma che non era soddisfatta dall'ospitalità alberghiera. Gli hotel non hanno ancora compreso che non si tratta di vera concorrenza, ma di un'offerta che si somma: chi sceglie l'affitto non andrebbe in albergo, non farebbe quel tipo di vacanza se non potesse stare in un appartamento. È il caso di molte famiglie, per esempio. Per quanto riguarda il nostro caso, poi, si aggiunge un altro fattore: sul fronte della clientela business, la disponibilità di appartamenti in affitto a breve termine con standard di qualità precisi e un unico gestore con cui interfacciarsi rende la vita più agevole alle aziende.

→ **Ma come si sta sviluppando il mercato italiano?**

Stando ai numeri di Airbnb, quello italiano è il terzo mercato al mondo negli affitti a breve termine. Ma ciò che ci contraddistingue è la disponibilità potenziale di appartamenti: in Italia ci sono circa 3,5 milioni di seconde case, molte delle quali inutilizzate, che potrebbero rendere questo mercato ancora più grande. Sullo sviluppo di questi anni, comunque, hanno pesato favorevolmente la crisi immobiliare e, di recente, l'Expo e il Giubileo.

→ **Ci sono invece elementi che agiscono da freno?**

Per chi, come Halldis, gestisce direttamente appartamenti a livello nazionale, il primo freno è la legislazione, che è demandata alle singole regioni (con il Trentino che ha addirittura due normative diverse per Trento e per Bolzano...). Una legislazione unica in materia di locazioni brevi renderebbe tutto più semplice e porterebbe con sé maggiori incentivi a investire. E poi, una fiscalità più chiara e precisa, che renderebbe il mercato più trasparente. Da questo punto di vista, i cosiddetti emendamenti Airbnb alla legge di bilancio bocciati a novembre andavano nella direzione giusta.

→ **Come vede il prossimo futuro?**

Tutto si giocherà sul turismo seriale, su quei viaggiatori che non vogliono solo vivere un'esperienza, ma ripeterla più volte, che vogliono diventare residenti temporanei di un luogo. Una clientela che esiste e che, spesso, non è ancora compresa da un mercato che si concentra sul mordi e fuggi. Una clientela attenta ai servizi cittadini e che è disposta a spendere di più. Questo, secondo me, è un aspetto della sharing economy che non è stato ancora messo bene a fuoco. ■

lizzate in particolari tipologie ricettive, altre ancora con una forte presenza a livello locale. Qualche esempio? 9Flats, Atraveo, Bedycasa, FlipKey, Guesttogoquest, Homelidays. Non si dimentichi infine come l'alternativa rispetto alle strutture ricettive tradizionali, spesso, presenta vantaggi funzionali per determinati segmenti di clientela (famiglie con bambini, gruppi di amici, visitatori business) che soggiornano per periodi lunghi.

Una cosa va da sé, comunque: devono imporsi, da parte delle authority preposte, interventi tali da rendere la sharing economy un modello ben integrato con la ricettività tradizionale, evitando l'insorgere di fattori di concorrenza sleale, in termini di differenti regolamentazioni, quali trattamenti fiscali, garanzie e in primis sicurezza del turista. ■

È proprio l'attività più tradizionale del settore, ovvero la raccolta del risparmio e la concessione di finanziamenti, quella più resiliente durante la crisi. Da qui, con nuove strategie, partnership con startup e soluzioni di human digital, occorre ripartire per riconsolidare il business e riconquistare la fiducia dei clienti

di Anna Omarini @

Il caveau delle banche si chiama retail

Banche e crisi: nel post-2008, il comparto che si è mostrato più resiliente è stato quello retail, l'attività di intermediazione considerata più tradizionale, costituita da raccolta del risparmio e concessione di prestiti e finanziamenti a vario titolo a privati o pmi.

La ricchezza importante della banca retail è sempre stata la stabilità dei suoi depositi ma anche la sua centralità nel sistema dei pagamenti. Oggi, la situazione di tassi di interesse bassi e la dichiarata maggiore rischiosità di certo credito mettono in discussione il modello di profitto e riportano l'attenzione sulla necessità di rinnovare quello di business, sviluppando nuove strategie di mercato.

Una premessa: sebbene il contesto sia mutato, le radici della banca retail continueranno a mantenersi salde se la fiducia dei risparmiatori e dei clienti riterranno la banca, la sua moneta e le sue capacità professionali in grado di gestire autenticamente gli interessi della domanda. Sicché, mentre molte banche retail si interrogano e valutano come rinnovare il proprio modello di business, molto spesso perché invitate a rivedere la propria struttura distributiva e a contenere i costi operativi, il retail banking, in quanto attività bancaria a favore di quella clientela descritta, mostra una dirompente capacità innovativa in un solco del tutto tradizionale: quello cioè di soddisfare le esigenze della domanda.



ANNA OMARINI
Ricercatrice presso
il Dipartimento
di finanza della Bocconi

Ecco nascere e svilupparsi nuova imprenditorialità nel contesto fintech, servizi human digital, ovvero modelli distributivi misti fisico/digitali, ecc. Oggi, la tecnologia digitale è il driver principale, in grado di soddisfare i bisogni di un consumatore finanziario che però diventa sempre più esigente.

Un contesto nuovo per la banca, nel quale è fondamentale disporre di strategia e cultura del cambiamento. Non meno rilevanti saranno i capitali per gli investimenti necessari e una governance capace di saper assumere rischi di impresa nuovi per la banca.

Un altro dato, poi, è interessante: alcune tra le principali banche di investimento, certi conglomerati finanziari, e non solo, sono stati tra i primi a puntare attenzione e azione sul retail banking. Che si possa pensare a una rinascita tramite metamorfosi, dopo un periodo di maturità?

All'estero sono interessanti gli esempi di Goldman Sachs che nel 2016 lancia GS Bank, nata dall'acquisizione di GE Capital Bank, la banca retail online con l'obiettivo di diversificare le fonti di ricavo e rafforzare la liquidità. Il mercato al quale si rivolge è il cosiddetto mass market purché dotato di connessione internet e con un minimo di disponibilità (1 dollaro per aprire il conto). Ha poi sviluppato Marcus, una fintech dedicata al lending online. E ancora ha investito in una piattaforma (Honest Dollar) per la gestione del risparmio da

L'Ibm dopo l'Ibm

Dai prodotti ai servizi: così anche le imprese manifatturiere stanno cambiando pelle

di Andrea Ordanini @



ANDREA ORDANINI
Direttore
del Dipartimento
di marketing
della Bocconi

Che il ruolo dei servizi sia cresciuto negli ultimi decenni e sia oggi dominante nelle economie sviluppate non è una novità. Basti pensare ai maggiori brand quali Google, Amazon o Starbucks, e quelli che ad oggi vengono additati come i modelli di business più innovativi, come Netflix, Airbnb, o Spotify. In tutti i casi si tratta di operatori di servizi che mirano a offrire esperienze di consumo con grande coinvolgimento del cliente, e spesso legate alla condivisione sociale. In passato, in un'economia centrata sui prodotti tangibili, le offerte si caratterizzavano invece per benefici più differiti e dipendenti dal possesso dei beni materiali. Basti solo pensare al valore che dieci o venti anni fa veniva attribuito da un giovane al possesso di un'auto propria, e la netta preferenza, al giorno d'oggi, per un servizio di car sharing da parte dello stesso giovane.

Ma l'economia dei servizi non si basa solamente su nuove aziende, social networks e tecnologie digitali. Sempre più imprese tradizionalmente manifatturiere stanno modificando le proprie strategie di mercato e i processi attraverso cui si relazionano con i loro clienti. Il caso più clamoroso e noto ha riguardato Ibm che, malgrado il suo acronimo ancora oggi significhi International business machines, è oggi la più grande azienda di servizi al mondo, dopo aver compiuto una radicale transizione verso i servizi realizzata a cavallo degli anni 2000. Passando al nostro paese, il marchio Technogym, che rappresenta un'eccellenza mondiale della manifattura industriale italiana, si definisce nel proprio sito web come un'azienda che offre soluzioni fitness e wellness, e non prodotti tangibili.

Uno dei casi più recenti e interessanti di transizione ai servizi ha riguardato il marchio Philips che ha realizzato un prototipo di offerta denominata *Selling light as a service*. In sostanza, con il coinvolgimento attivo di un grande studio di architettura e di un'azienda di installazione, Philips ha sviluppato un servizio denominato *pay-per-light*. Attraverso questo servizio, un cliente professionale o industriale, che abbia bisogno di un elevato volume di luce in ampi spazi, può semplicemente pagare non le lampadine, gli altri strumenti di illuminazione o l'elettricità, ma un servizio chiavi in mano di erogazione di luce. Philips mantiene la proprietà di tutti i prodotti e si occupa anche della loro assistenza e sostituzione. Fornisce inoltre il servizio di installazione e ottimizzazione del consumo energetico, con effetti stimati in un contenimento dei costi vicino al 30%. Il cliente, dunque, con questo servizio paga solo per avere la luce.

È probabile che altre trasformazioni verso i servizi, anche inattese, emergeranno nei mercati nei prossimi anni e modificheranno necessariamente il nostro comportamento di consumo. ■

parte di chi è privo di un piano pensionistico. JPMorgan Chase ha stretto una partnership con OnDeck Capital, piattaforma di lending per pmi in grado di processare un credito in un giorno.

In Cina Alipay, il sistema di pagamenti simile a PayPal ma del gruppo Alibaba, nel 2015 è riuscita a muovere un volume di pagamenti tre volte quelli di PayPal, con un valore stimato pari a 900 miliardi di dollari.

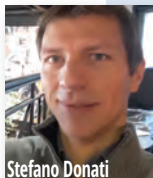
In Italia, Mediobanca con la controllata CheBanca è interessata a sviluppare multicanalità e servizi human digital con l'obiettivo di unire competenze e tecnologia anche tramite utilizzo di roboadvisory. E ancora Unicredit con il lancio di BuddyBank, la banca molecolare per tutti coloro dotati di smartphone.

Dunque, accelerare la crescita vuol dire anche acquisire e stringere partnership con fintech che portino competenze di processo e piattaforme tecnologiche. Centinaia di startup sono dotate di capacità e finanziamenti tali da permettere loro di lavorare su varie alternative al modello di banca tradizionale. Il perno della loro attività è spesso quello di eliminare l'intermediazione richiedendo al singolo un maggiore attivismo perché la competizione è ancora sui costi. Il mercato del banking retail è ampio e certamente c'è spazio per molti. Deve però esserci una strategia in partenza. ■

fundraising news

MILANO/LONDRA AR

Quarantasette mila euro: a tanto ammonta la cifra che il chapter londinese della Bocconi Alumni Association ha donato all'alma mater. «Circa metà della cifra, 19mila euro», spiega il **Stefano Donati**, managing director presso BlackRock e voce ufficiale del chapter, «confluirà nel [BAA Scholarship fund](#). Ci piacerebbe sostenere uno studente del Master of science in economics and management of government and international organization, per il suo taglio internazionale e perché approfondisce le tematiche delle scienze politiche, alle quali siamo sensibili. Il nostro sostegno vuole diventare un driver forte dell'opera di promozione del fundraising da parte degli alumni». La seconda parte della cifra sarà destinata al nuovo campus. «Abbiamo piantato il primo seme», conclude Donati, «fiduciosi che sempre più soci si uniranno a noi, per far crescere questo progetto. Magari, arrivando ad intitolare al chapter proprio uno degli spazi del nuovo campus».



Stefano Donati

«**D**imentico gli anniversari ma ogni anno il 5 novembre scatta in me un riflesso automatico, è già avvenuto 50 volte! Il giorno della mia laurea, 5 novembre 1965, sentii per la prima volta l'emozione di essere adulto». Così **Mario Monti**, presidente della Bocconi, ricorda il giorno della sua laurea. «Ma non sentii che in quel momento si cristallizzava il destino della mia vita: Bocconi ed Europa. La seduta di laurea», prosegue Monti, «avvenne nell'edificio della Bocconi in via Sarfatti; la tesi riguardava il bilancio della Cee. Non potevo immaginare che per la Bocconi avrei lavorato tutta la vita e da 30 anni proprio in quell'edificio; né che avrei dedicato gran parte del mio impegno all'Europa e per un'Italia più europea. Ragazzi», sprona il presidente,

«quando vi laureate state attenti a quel che fate!». Sì perché il giorno della laurea non è un giorno qualunque, ma una di quelle date che resta impressa nella memoria di tutti i laureati, oltre 100mila quelli bocconiani. Per condividere i ricordi legati a questa giornata raccontateli in un tweet, su Facebook, Instagram o LinkedIn utilizzando l'hashtag **#BocconiGraduation**. Proprio come hanno già fatto Mario Monti e altri alumni famosi.

→ **Angelo Cardani (1972)**
presidente dell'Agcom

Un controrelatore era in ritardo, per cui il presidente di commissione mi chiese di aspettare. Ma poiché l'attesa perdurava, a metà mattinata i miei dovettero andarsene. Morale della favola: rimasi solo di fronte alla dozzina di professori. Al-

l'ultimo, per fortuna, arrivò a darmi man forte il mio amico Francesco Giavazzi, che quella stessa mattina si era laureato in ingegneria al Politecnico. Lui fu dunque l'unico testimone della mia laurea. La tesi? Con

Fabrizio Onida, l'altro controrelatore, provammo a testare un'ipotesi: se potesse sussistere crescita indotta dalle importazioni così come esiste indotta dalle esportazioni. Il relatore era Innocenzo Gasparini.

#BocconiGraduation

BOCCONIANI IN CARRIERA

- ✓ **Alberto Ascoli** (Economia aziendale classe 1992) è stato nominato Hr head di Capgemini Italia ed Eastern Europe. Ha lavorato in Rcs Media Group e Philip Morris Italia.
- ✓ **Sofia Ciocchi** (laureata in Economia aziendale nel 1993) è il nuovo amministratore delegato di Il Bisonte. Ciocchi ha lavorato in Bosch, Bticino e Ferragamo.
- ✓ **Federico Magno** (laureato in Economia aziendale nel 1997) è entrato nel cda di Porsche Consulting GmbH. Magno è in Porsche da 16 anni.
- ✓ **Barbara Minotti** (laureata in Economia politica nel 2001) è la nuova communication senior director di Viacom Italia. Minotti ha lavorato in Burson-Masteller Italia, Pirelli, Microsoft, Subito.it e Twitter Italia.
- ✓ **Cristina Parenti** (laureata in Economia aziendale nel 2005) è la nuova responsabile relazioni esterne e comunicazione con il ruolo di *vice president communications* di Edison. Parenti proviene da Luxottica.
- ✓ **Andrea Porro** (laureato Clefin 2005) è il nuovo sales director Italy di Jupiter. Proviene da Credit Suisse.
- ✓ **Camilla Ticozzi Valerio** (laureata in Economia aziendale nel 2002) entra nel team di private banking di Kairos. Proviene da Ubs Italia.



teso, nonostante avessi preparazione e media alta. Ma come ho imparato poi, la preparazione non basta a eliminare la tensione prima dei confronti importanti: anzi forse serve proprio a creare una tensione positiva. Più che l'ultimo giorno di scuola, la laurea è stata il primo giorno di vita.

→ **Alessandro Profumo**
(1987) presidente Equita Spa

In quel luglio lavoravo come direttore di una filiale del Banco Lariano. E quel giorno sembrava difficilissimo trovare qualcuno che mi sostituisse. Alla fine lo trovai in un amico funzionario del Banco e mi precipitai in Bocconi. Arrivai trafelato all'università. Lì trovai ad attendermi mia moglie, mio figlio e mia madre. Mi sono laureato con Roberto Ruozzi come relatore e Paolo Mottura come contorelatore. Ricordo ancora adesso che di fatto me la sono goduta poco: dopo la discussione sono tornato di corsa in ufficio.

→ **Giovanni Cobolli Gigli**
(1970) presidente
di Federconsumatori

Mi ero da poco sposato, avevo 25 anni e quel giorno mi sono presentato da solo a discutere una tesi sulle managerialità competitive nelle aziende e di come vadano difese. Ricordo la vivacità della discussione, con le domande incalzanti di Giorgio Pivato, il mio relatore. Allora, in quell'auletta del primo piano di via Sarfatti 25, c'erano alcuni dei mostri sacri della Bocconi, come Giordano Dell'Amore, ma l'atmosfera era piacevole, si respirava la disponibilità ad una conversazione professionale.

→ **Vittorio Colao** (1986)
ceo di Vodafone Group

La discussione della tesi è stata un'anteprima della mia vita di lavoro. Ero emozionato e

→ **Elena Zambon** (1989)
presidente Zambon company

Del giorno della laurea ricordo soprattutto la forte sensazione di vivere un momento di passaggio, come quando giriamo la pagina di un libro bianco, ancora tutto da scrivere, una pagina chiave per capire come andrà la storia. Il giorno della laurea è anche un momento liberatorio, per avercela fatta malgrado tutto, perché gli anni dell'università hanno ovviamente anche ricordi di episodi vivaci. Mi viene in mente per esempio il panico durante la scrittura della tesi al computer, in Dos, quando si è cancellato un intero capitolo o più ed ero in ritardo per la consegna. Così, ripensandoci, è cominciata la mia era digitale... e oggi nell'era di Internet sorrido perché certamente è servito anche questo.

Expat / **Giorgio Marchegiani**

**DAL TEDESCO A WARHOL,
UN DESTINO NATO PER CASO**

Iniziare la carriera con i quadri di Andy Warhol nell'ufficio non può essere che di buon auspicio. E infatti **Giorgio Marchegiani**, 51 anni, laureato in Economia politica nel 1989, è oggi l'amministratore delegato del gruppo assicurativo DDOR di Novi Sad, a pochi chilometri da Belgrado, società serba di UnipolSai che conta circa 1.200 dipendenti, nonché il presidente della Camera di Commercio Italia-Serbia. «Quegli uffici erano quelli della filiale tedesca di Swiss Re, e io ci approdai, dopo un colloquio di selezione, un mese prima di laurearmi e nei giorni della caduta del Muro, un momento di particolare fervore per la Germania». Il suo approdo a Monaco fu favorito dalla conoscenza della lingua, la cui genesi Marchegiani racconta con un aneddoto: «Ero in fila con un amico davanti alla segreteria della Bocconi, non sapevamo quale seconda lingua indicare e, scarta questa e scarta quella, abbiamo barrato il tedesco». Lingua poi perfezionata durante l'Erasmo a Vienna, anche se l'idea di iniziare la carriera all'estero non era stata veramente pianificata. «In generale non sono cose che si pianificano, forse si ha un'attitudine, una propensione, ma non ti metti a tavolino e decidi. Perlomeno allora non era così». Marchegiani rimane a Monaco fino al 1992, poi rientra in Italia soprattutto per ragioni famigliari (la moglie insegna al Politecnico), ed entra nel mondo della consulenza. «Formalmente ero di base in Italia, sia prima con Bain & Company, sia successivamente in Oliver Wyman, ma quando lavori in queste aziende sei immerso in un sistema assolutamente globale, i confini non esistono». Oggi, rispetto a quasi trent'anni fa, l'esperienza all'estero per un giovane laureato è un passo molto più normale, quasi obbligato. «L'importante, adesso che muoversi all'interno dell'Europa è molto più facile, è non considerare mai la propria esperienza come un viaggio a senso unico, siamo delle persone mobili disposte a spostarsi e anche a rientrare, quando l'opportunità che ci viene offerta lo merita», continua Marchegiani. «L'Italia è un paese attrattivo per alcuni aspetti e meno per altri, ma non bisogna coltivare l'estero-filia, quello che conta di più, al di là del paese, è l'employer o l'iniziativa imprenditoriale in cui si è coinvolti». Da due anni Marchegiani si è trasferito in Serbia, dopo alcuni importanti incarichi in Italia sempre in UnipolSai. «La Serbia è un paese per certi versi di nicchia, ancora fuori dall'Europa dei trattati ma molto vicino per cultura e tradizione, con una forte presenza di imprese straniere, in particolare italiane. La Camera di Commercio che presiedo conta circa 250 soci e la business community straniera è molto significativa e soprattutto interconnessa».





Tutti i Decibel di Silvio Capeccia

Partire per una tournée portando con sé i libri e approfittando di ogni momento disponibile per studiare. Non deve essere facile per un ragazzo poco più che ventenne, alle prese con una notorietà improvvisa, mettere la testa sui libri e riuscire a laurearsi, perdipiù in corso, in Economia aziendale con Luigi Guatri. Il ragazzo, classe 1957, è **Silvio Capeccia**, cofondatore e tastierista dei Decibel, il gruppo rock punk capitanato da Enrico Ruggeri che nel 1980 arrivò in finale al Festival di Sanremo sovvertendo i canoni tipici dei gruppi italiani di allora, pantaloni a zampa di elefante, capelli lunghi e aspetto trasandato. «Noi eravamo l'opposto, camicia uguale, cravatta ma, soprattutto, una passione musicale che guardava a David Bowie, Lou Reed, i Talking Heads, che allora in Italia erano poco conosciuti». I Decibel si sciolsero dopo qualche anno e Silvio Capeccia continuò la carriera musicale nel campo della ambient music, ma contemporaneamente iniziando la carriera professionale, quella per la quale si era preparato sui banchi dell'università. «Non facevi in tempo a laurearti che subito ti arrivavano offerte da realtà importanti», ricorda Silvio, «io scelsi il gruppo Motta-

Alemagna. Dopo qualche anno entrai in Beecham, diventando brand manager di Badedas, incarico che lasciai nel 1990 per aprire con mio padre un'azienda, tuttora esistente, nel campo dolciario». Senza mai lasciare la musica che anzi progressivamente tornava a occupare gran parte del suo tempo. «Nel 2010 io e Fulvio Muzio, altro componente storico dei Decibel, abbiamo accompagnato Enrico Ruggeri sul palco di Sanremo e abbiamo incominciato a parlare di un possibile ritorno». Poi, nel 2014, la vera svolta. «Avevo alcuni brani già pronti, altri li abbiamo realizzati per l'occasione: è stato naturale prendere la decisione: i Decibel dovevano tornare». E così il 10 marzo uscirà il nuovo album, 12 inediti più alcuni brani storici come *Contessa* e *Vivo da re*, poi partirà il tour che si concluderà il 10 aprile a Milano, al Teatro della Luna. «Sono tornato a fare il musicista a tempo pieno e il ritorno dei Decibel è un'ulteriore svolta. Nella mia carriera di musicista quanto appreso in Bocconi è stato fondamentale, una finestra sul mondo e mi ha insegnato un metodo basato sul rigore e sulla capacità di programmare con serietà. Ingredienti fondamentali qualunque cosa tu fac-

Intervista / Valentina Coppola

TRA CULTURA E MANAGEMENT IL RINASCIMENTO DI FERRARA

Una laurea in lettere classiche, un Phd in archeologia, un master in economia del turismo e un Executive MBA SDA Bocconi, un ruolo di responsabile della cassa del Conservatorio di Bologna, e il desiderio di intraprendere la strada della consulenza per le startup innovative. **Valentina Coppola**, alumna Bocconi alla guida dell'Area Ferrara della BAA, è tutto questo.

→ **Il suo percorso segue la doppia partitura della cultura e del management. Come si gestisce l'amministrazione di un'istituzione dell'alta formazione artistica come un Conservatorio?**

Il confronto continuo con una molteplicità di persone e organi e con diverse esigenze necessita di una grande elasticità: si tratta di un ambiente molto stimolante, di grande movimento, in cui si realizzano molti progetti e in cui è tangibile l'entusiasmo delle persone. Di contro, le istituzioni patiscono ancora un pesante retaggio del settore pubblico, che si riflette specialmente nella mancanza di un'autonomia reale. Ne è esempio la selezione del personale, per cui ancora non è possibile scegliere liberamente i migliori talenti, al contrario di quanto avviene per gli studenti sul versante artistico.

→ **Come è iniziata la sua carriera?**

Dopo la laurea in lettere e il dottorato in archeologia ho fatto un lungo lavoro di ricerca tra Atene e il Peloponneso. Sono una bizantinista. Poi sono approdata all'Accademia di Belle Arti di Bologna, dove mi sono occupata di project management, gare d'appalto e di un interessante progetto di incubazione di startup nei settori creativi. Infine il Conservatorio, dove ricopro il ruolo su incarico del consiglio di amministrazione.

→ **Che parte ha avuto l'Executive Mba in questa virata verso l'amministrazione e il management?**

Prima di quello ho anche frequentato diversi corsi a catalogo di SDA Bocconi, ma l'EMBA, in particolare, mi ha dato e mi sta dando gli strumenti per portare la prassi manageriale nel settore pubblico. Il quale, peraltro, gode di un grande vantaggio, dal punto di vista delle risorse: può attingere a molte call, anche internazionali, e attrarre, in virtù della ricchezza del patrimonio, molti investimenti. Manca ancora, tuttavia, quella propensione al rischio che è caratteristica del mondo imprenditoriale. Si tratta di osare di più. Le istituzioni culturali dovrebbero imparare a gettare il cuore oltre l'ostacolo. L'esperienza che sto maturando in questo settore sto comunque cercando di metterla a frutto anche in un altro modo: sta nascendo Art&Start, una società di consulenza che si pone l'obiettivo di dare supporto alle giovani aziende che credono nella creatività come driver di crescita.

→ **Da luglio 2016 è anche leader della neonata Area Ferrara della BAA. Che cosa l'aspetta?**

Un programma, che stiamo già mettendo a punto, di attività in collaborazione con le aziende del territorio sul doppio filone dell'innovazione e della sostenibilità.





Per capire il marketing di domani

Che cosa significherà fare marketing nel 2020? Using & sharing economy, blitzscaling marketing, proximity marketing, marketing giocato, marketing indossato: sono solo alcune delle tendenze del marketing contemporaneo raccontate nel nuovo volume di **David Jarach** e **Davide Reina**, con la prefazione di Andrea Stolfi, *Marketing 2020* (Egea 2017; 200 pagg.; 24 euro). Non si tratta di buzzword passeggiare, ma di nuovi modi di approcciare una contemporaneità in costante di-



venire e in frenetica evoluzione, di fronte a cui i modelli di marketing tradizionali non sono più sufficienti.

“Il cambiamento è a tutto campo”, affermano gli autori, “poiché, non basta più indagare l'impatto aggregato delle nuove tecnologie digitali, ma è necessario leggere nelle pieghe dei singoli processi, alla ricerca di inedite chiavi di lettura”.

Anche funzioni in apparenza convenzionali, come il pricing, richiedono una visione di frontiera e lo stesso retailing, in gran-

de sviluppo, deve ripensarsi in una prospettiva 2020.

Il libro propone un innovativo, ma reale quantum leap metodologico per affrontare le sfide presenti e future del marketing. Adottando un approccio fortemente orientato al mondo dei practitioner e dei curiosi, i capitoli sono pensati in modo da permettere una navigazione libera e non necessariamente sequenziale.

Molti sono inoltre i rimandi a casi concreti dal mondo delle aziende. Tutto ciò fornisce al lettore originali prospettive per favorire il cambiamento e la ricostruzione del vantaggio competitivo nelle imprese.

LA FILOSOFIA E L'ALGORITMO

Spazio, tempo, esperienza, soggettività, apprendimento, legge, sovranità, realtà: in un mondo in cui sembra che tutto sia destinato a diventare programmabile e in un'epoca che pare segnata dal dominio del codice software, dei sensori, dei dati, degli algoritmi, dell'intelligenza artificiale e delle piattaforme, anche i grandi temi della filosofia sono oggetto di ripensamento.

È quello che fa il libro di **Cosimo Accoto** con la prefazione di Alex Pentland, *Il mondo dato. Cinque brevi lezioni di filosofia digitale* (Egea 2017; 160 pagg.; 18 euro), con un approccio innovativo.



UN'AZIENDA A MATTONCINI

Chi non conosce i mattoncini Lego? Eppure sono pochi quelli che ne conoscono la storia. Nel libro *lego story* (Egea, 2016; 128 pagg.; 15 euro; 10,99 epub), **Leonardo Previ**, **Mikael Lindholm** e **Frank Stokholm** ce la raccontano: partendo dal fondatore nel 1932 Ole Kirk Kristiansen, passando attraverso le trasformazioni economiche degli anni della guerra, fino alla direzione del figlio Godtfred Kirk e a quella del nipote Kjeld Kirk, senza trascurare i momenti di grave crisi, legati alla scadenza dei brevetti e alla concorrenza dei giochi elettronici negli anni Novanta.



COME È REGOLATO IL MESTIERE DELL'AMMINISTRATORE DI CONDOMINIO



Chi voglia esercitare l'attività di amministratore deve possedere due irrinunciabili requisiti di professionalità: avere il diploma di scuola media superiore e avere frequentato un corso di formazione iniziale e un corso di formazione periodica annuale, con superamento del relativo esame. L'obbligo di formazione iniziale riguarda tutti, essendone esonerati soltanto coloro che già prima dell'obbligo esercitavano la professione e chi amministra lo stabile del quale è condomino. Così ha posto il legislatore attribuendo pieno riconoscimento a questa figura professionale che nel tempo si è evoluta tecnicamente e deontologicamente, tanto da sollecitare tanti esperti del settore a condensare la loro cultura ed esperienza nelle pagine del volume *La professione di amministratore del condominio* (Egea 2016; 664 pagg.; 69 euro). Nel libro, gli autori **Eugenio A. Corraale** e **Gianvincenzo Tortorici** illustrano l'organizzazione e la pianificazione dell'attività dell'amministratore di condominio, forniscono un esauriente inquadramento della disciplina codicistica relativa alla proprietà, ai diritti reali in genere e ai condomini, anche complessi, e affrontano i temi relativi agli adempimenti in ordine alla sicurezza, alla regolarità urbanistica degli impianti e all'adeguamento degli immobili.



L'anima di Johannesburg tra braai, Mandela e contrasti

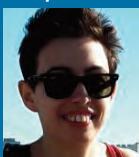
Il braai mette tutti d'accordo, sudafricani, europei, statunitensi. Per chi vive in Sud Africa è una tradizione incontrarsi nei parchi, in riva ai laghi e anche in spiaggia per grigliare carne di ogni genere, di struzzo, di zebra, di antilope, di cocodrillo, per fare sport e per interessare relazioni sociali. Il braai non è altro che il barbeque, ma in Sud Africa è un vero e proprio rituale che si pratica anche il giorno di Natale. Un po' per il clima favorevole tutto l'anno, un po' per una diffusa attitudine alla convivialità, vivere a Johannesburg significa entrare velocemente nelle dinamiche locali. Rispetto ad altre città del mondo, infatti, non ci sono molti expat e di conseguenza la comunità internazionale non è così forte da rappresentare un'alternativa alle relazioni sociali. Gli stranieri sono ben visti e la multiculturalità inizia a essere considerata un valore, grazie anche all'intenso lavoro svolto da Nelson Mandela e dal suo partito, l'African National Congress, che dal 1994 è al governo. Discutere di politica e contrapporsi all'operato dell'Anc, però, non è buona consuetudine. Da oltre vent'anni il partito viene votato per abitudine o per ragioni storiche e Jacob Zuma, il presidente del paese, è apprezzato più per la sua personalità carismatica che per le idee politiche. Sono, invece, le nuove generazioni ad avere una maggiore consapevolezza civica e sociale: sono, per esempio, i giovani a scendere in piazza per chiedere di



ANTONIO GUASTAFIERRO
Economia aziendale e Master of science in International management alla Bocconi. Antonio ha partecipato anche al Cems. Nel 2010 ha concluso il suo percorso di studi avendo già maturato alcune esperienze all'estero, in North Carolina, Danimarca e Germania. Dal 2012 vive a Johannesburg, in Sud Africa, dove lavora per Delta Partners, la società di consulenza attiva nel settore delle telecomunicazioni digitali. Si occupa di analisi del settore e di guidare i clienti nell'individuazione di digital company con cui stringere rapporti di partnership.

estendere a tutti il diritto allo studio. Tornando alla quotidianità, il tempo libero è anche l'occasione per dedicarsi alle attività sportive. Da quando vivo in questa città ho iniziato a giocare a golf: uno sport piuttosto diffuso che, a costi decisamente inferiori rispetto a quelli europei, consente di far pratica in contesti paesaggistici spettacolari. Dopo quattro anni di permanenza a Johannesburg, le bellezze naturalistiche di questo paese continuano a emozionarmi ed è per tale motivo che accolgo con grande entusiasmo ogni proposta di trekking o di escursione nelle regioni a ovest, conosciute anche per la loro tradizione enoica. Rispetto all'operosa Johannesburg, le aree vinicole e Cape Town rappresentano il coté rilassato del Sud Africa, in cui le giornate sono scandite da ritmi che riportano l'individuo al proprio naturale equilibrio. Est e ovest, mare e montagne, natura selvaggia e agglomerati urbani, in un dualismo molto marcato si delinea l'anima di questo paese e nelle sue continue contraddizioni si definisce la quotidianità di chi lo abita. A Johannesburg, per esempio, fino all'inizio degli anni 90, il Central business district era riservato alla popolazione bianca, oggi, invece, i quartieri d'élite sono quelli limitrofi, come Sandton. Ricca di aree verdi, questa zona è un susseguirsi di grattacieli avveniristici e centri commerciali, che fanno da contorno a lussuosi compound residenziali, in vendita o in affitto attraverso property24.com o gumtree.co.za, in cui abita la maggior parte degli expat. Le dimore, protette da cancelli di sicurezza, svelano la natura profonda di una metropoli in cui le disuguaglianze sociali sono ancora evidenti, sconfinando spesso in questioni di sicurezza. Ma con i giusti accorgimenti, che si traducono nell'utilizzare l'automobile per i grandi spostamenti e nell'evitare le zone a rischio, la vita a Johannesburg è entusiasmante: la città è vibrante, i colori del mercato di Doornfontain sono straordinari, i locali di Melville sono sempre in fermento. ■

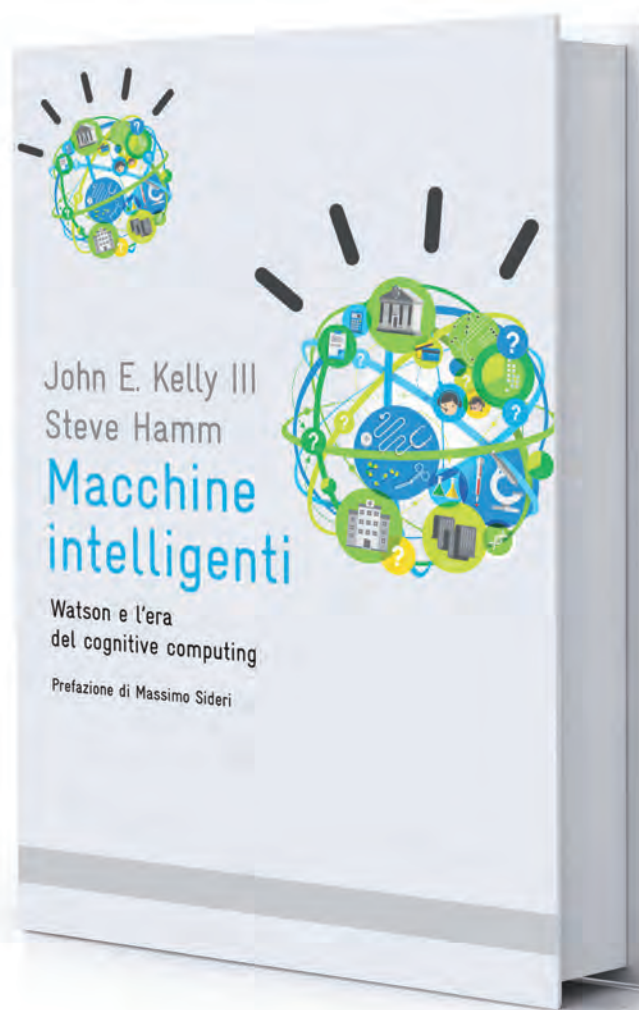
Scoprire Rotterdam con Elisa Maira



Elisa Maira ha da sempre uno spiccato interesse per gli ambienti internazionali. Durante l'università, infatti, ha frequentato il corso di laurea nella classe internazionale. Dal 2012 vive a Rotterdam dove sta concludendo un phd in marketing alla Rotterdam School of Management.

[Leggi il suo Outgoing sulla città dei Paesi Bassi sul sito di Via Sarfatti 25.](#)

WATSON E L'ERA DEL COGNITIVE COMPUTING



I big data non sono altro
che l'espressione digitale della vita

Segui Egea su



 **Egea**
www.egeaeditore.it

COLTIVA IL TUO TALENTO, FAI CRESCERE IL TUO VALORE.



Qualunque sia il tuo talento, occorre coltivarlo per sfruttarne al meglio le possibilità e fare crescere il tuo valore. Scegli il tuo MBA o il tuo Master in SDA Bocconi School of Management a Milano, e darai più internazionalità alla tua esperienza, più eccellenza alla tua formazione, più mercato al tuo talento. Mostra il tuo vero valore, scegli di crescere con SDA Bocconi.

MBA & MASTERS

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi