

# viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 3 - anno XII Marzo 2017

ISSN 1828-6313

✓ Le città?

Sopravviveranno  
se seguiranno  
il modello iPhone

✓ Gli effetti nascosti  
dei tassi d'interesse  
troppo bassi

✓ Chi fermerà  
le fake news

✓ Intervista con  
Vito Margiotta  
che con Snapp sta  
conquistando  
il terzo mondo

## Colors of research

*Dalla demografia al cambiamento climatico, dallo studio dell'incertezza  
alla diffusione delle epidemie: chi sono e cosa fanno i 19 ricercatori che  
hanno ricevuto 26 milioni di finanziamenti dall'European research council*

Bocconi

Be.  
Social  
@unibocconi



YouTube



## Perché dobbiamo fare ricerca d'impatto

**F**are ricerca, buona ricerca, non basta. Occorre che la ricerca sia d'impatto e che possa essere utile a sostenere le strategie e le decisioni dei policymaker e dei manager. In Bocconi ne siamo convinti e per stimolare la produzione di ricerca rilevante sia per la comunità scientifica sia per la società abbiamo istituito il [Research Impact Awards](#). Tre i vincitori della seconda edizione: **Carlo Favero, Alfonso Gambardella e Giuseppe Soda** rispettivamente per i loro articoli su [eurobond](#), [open innovation](#) e ruolo dei network informali nella performance dei manager.

La buona ricerca scientifica necessita anche di buona divulgazione, capace di far nascere dibattiti e riflessioni e stimolare al dialogo tra loro mondo accademico, politica, business e società civile. Tanto più in un momento storico caratterizzato da crescente incertezza a livello economico e geopolitico, un'istituzione come la Bocconi, attiva nella ricerca nelle scienze sociali, è quindi chiamata a dare un contributo costruttivo, di metodo e di merito, ai processi decisionali della politica e delle imprese.

Anche da qui nasce [Bewe, Bocconi Research for Europe and World Economy](#), la nuova iniziativa che verrà inaugurata il 13 marzo con un evento che mette al centro la globalizzazione e le nuove sfide per l'Europa. Un tema di estrema attualità, non solo per la ricorrenza del 60esimo anniversario della firma dei Trattati di Roma. Le risposte che nei prossimi anni verranno date alla crisi d'identità europea che stiamo vivendo ci coinvolgeranno tutti come cittadini ancor prima che come studiosi. Un tema, quello del futuro dell'Europa, che deve quindi essere affrontato con metodo scientifico per non farsi travolgere da paure, populismi e post verità. Un tema al cui dibattito dobbiamo contribuire insieme.

*Gianmario Verona, rettore*

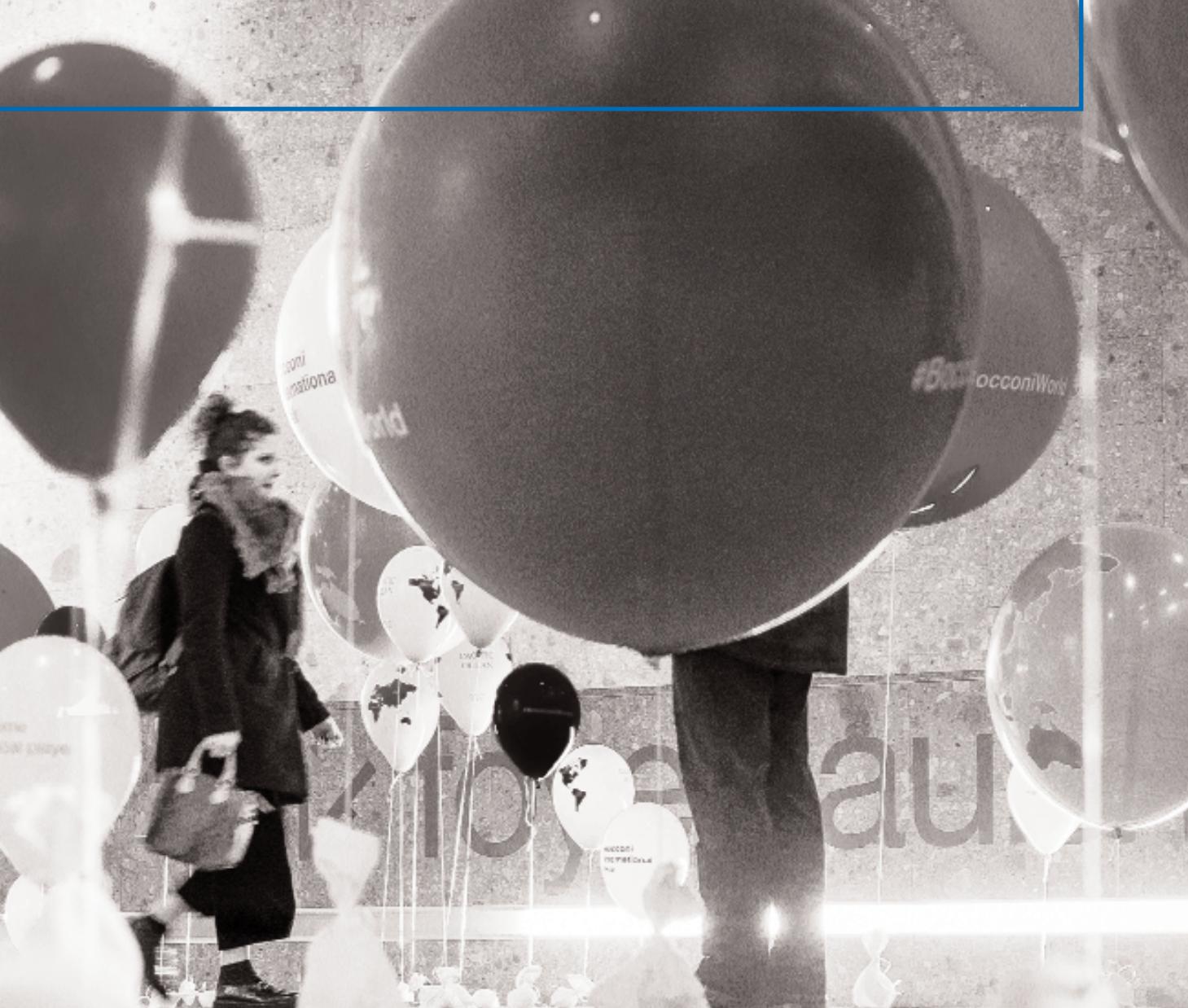


Il 25 marzo in tutta Europa si celebra il 60esimo anniversario dei Trattati di Roma. E anche noi abbiamo deciso di festeggiare questa ricorrenza chiedendo a 12 professori un'analisi sui temi caldi dell'Europa di oggi: dalla exit alla lotta al terrorismo, dall'euro ai diritti umani, dal cambiamento climatico ai mercati finanziari. È nato così il videoblog [#HappyBirthdayEurope](#). A fare gli auguri sono (nella foto in senso orario): Valentina Bosetti, Guido Tabellini, Andrea Beltratti, Donato Masciandaro, Franco Bruni, Paola Gaeta, Carlo Secchi, Arianna Vedaschi, Francesco Giavazzi, Maurizio Del Conte, Carlo Altomonte e Piero Stanig.



# #BocconiWorld

*Il viaggio alla scoperta del mondo degli studenti inizia a Bif, Bocconi international fair. È questa*



# pronti a partire

*l'occasione per scoprire le opportunità di scambi e internship in tutti i continenti*



ARMANDO TESTA

**LA TUA FIRMA PUÒ SCRIVERE UN FUTURO.**

AIUTA GLI STUDENTI MERITEVOLI A COSTRUIRE IL PROPRIO.  
DAI IL TUO 5x1000 ALLA BOCCONI.

---

[unibocconi.it/5x1000](http://unibocconi.it/5x1000) - C.F. 80024610158

# SOMMARIO

6

## L'INTERVISTA

Vito Margiotta (Snapp)

Lo startupper che vuole lasciare il segno  
*di Allegra Gallizia*

## FINANZA

Gli effetti nascosti dei tassi d'interesse troppo bassi  
*di Elena Carletti*

10

12

## DIRITTO

Fake news, perché non è un lavoro  
da spazzini (del web)

*di Marco Bassini*

## INNOVAZIONE

Le città? Seguano il modello iPhone  
*di Carmelo Cennamo*

13

14

## FOOD&BEVERAGE

Non solo prodotto. Le 4 regole del servizio  
*di Guia Pirotti*

## COVER STORY

Il dream team della ricerca made in... Erc:  
Aassve, Alfani, Baldassarri, Battigalli, Billari,  
Bosetti, Botticini, Cerreia-Vioglio, Gennaioli, La  
Ferrara, Marinacci, Melegaro, Mencarini, Monacelli,  
Morelli, Nannicini, Ottaviani, Pruenster, Tabellini  
*di Claudio Todesco*

Intervista a Gianmario Verona (rettore): L'università  
ai tempi di Star Wars  
*di Fabio Todesco*

16

28

## TECNOLOGIE

Il lavoro che sarà  
*di Alfredo Biffi*

## ECONOMIA CIRCOLARE

Che impatto, questo frigorifero  
*di Irene Bruschi e Fabio Iraldo*

29

30

## MODA

Se al centro dello shopping ci sei tu  
*di Stefania Saviolo*

## RUBRICHE

1 HOMEPAGE

2 PUNTI DI VISTA *di Paolo Tonato*

32 BOCCONI@ALUMNI *di Andrea Celauro  
e Davide Ripamonti*

35 LIBRI *di Susanna Della Vedova*

36 OUTGOING *a cura di Allegra Gallizia*

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE



Numero 3 - anno XII

Marzo 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 Ciotti

(benedetta.ciotti@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani

(tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti

(davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Allegra Gallizia, Claudio Todesco,

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria e ricerca fotografica:

Nicoletta Mastrommauro

Tel. 02/58362328

(nicoletta.mastrommauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi

(mafechi@dgprint.it)

Produzione, Impaginazione:

Luca Mafechi

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

[www.viasarfatti25.it](http://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](http://www.viasarfatti25.it). Ogni giorno  
raccontiamo fatti, persone e  
opinioni trattati con un taglio che  
privilegia l'analisi e i risultati di  
ricerca



### I consigli del fondatore di Snapp per aver successo con una startup

# 1

#### Chiedere aiuto

È fondamentale avere un advisor con cui confrontarsi o a cui chiedere appoggio per risolvere un problema. Saper chiedere aiuto è un plus e non deve mai essere considerato un minus.

# 2

#### Trovare un mentore

Spesso mi è capitato di non trovare risposte alle mie domande, così ho fatto una lista delle dieci persone che ritenevo più autorevoli nell'ambito dell'imprenditoria nei mercati emergenti e a ognuna di loro ho scritto un'email chiedendo di diventare il mio personal mentor. Fra questi c'era anche Jack Ma di Alibaba.

# 3

#### Chutzpah

Con questa parola ebraica s'intende la determinazione a perseguire una strada, soprattutto quando si vuole ottenere qualcosa da qualcuno. Nella cultura sud europea, un forse è quasi sempre un no; in quella ebraica, è una porta semiaperta che si può battere finché non viene aperta o chiusa completamente.

# Lo startupper che vuole lasciare il segno

*Con due amici Vito Margiotta, laureato Bocconi, ha creato Snapp, l'app destinata a cambiare il modo di fare impresa nei paesi in via di sviluppo. Utilizzando solo lo smartphone*

di Allegra Gallizia @

Il termine creativo deriva da *kar-tr*, che in sanscrito significa colui che fa qualcosa dal niente. E **Vito Margiotta**, alumno Bocconi, è un creativo a tutti gli effetti perché, insieme ad Asaf Kindler e Gabriel Gurovich, ha dato vita a ciò che non c'era: Snapp, l'app per creare siti, blog e piattaforme e-commerce, direttamente da smartphone. Progettata principalmente per i mercati emergenti in cui i computer sono pressoché inesistenti e il business viaggia solamente attraverso i telefoni cellulari, Snapp è destinata a cambiare la vita a due miliardi di utenti. La creatività di Vito Margiotta è stata attestata da *Wired* che l'ha coinvolto nel *Wired Next Festival*; è stata riconosciuta da *Forbes* che l'ha inserito fra i 30 under 30, più influenti della tecnologia; è stata premiata dal Mobile World Congress. Il suo talento creativo è poliedrico e contagioso, così, lui, non si accontenta dell'innovazione digitale e quando riesce ad andare a New York si esibisce come stand up comedian.

## → Com'è iniziata l'avventura di Snapp?

Con un'amicizia. Quando frequentavo la Singularity University ho incontrato Asaf Kindler e Gabriel Gurovich, tutti e tre eravamo interessati a fare empowerment di business nei mercati emergenti: ci eravamo resi conto che, in queste aree, le piccole attività non crescevano come avrebbero potuto.

## → Come avete maturato questa consapevolezza?

Dalla nostra esperienza. Io avevo seguito per Google alcuni progetti in Africa e, da studente Bocconi, avevo avuto esperienze in Cina e in Thailandia; Gabriel conosceva il tessuto sociale del Sudamerica e Asaf quello africano.

## → Che cosa vogliono gli imprenditori dei paesi in via di sviluppo?

Vogliono essere in rete, trovare nuovi clienti e vendere on line. In Kenya, per esempio, meno dell'1% della popolazione possiede un computer ma quasi chiunque ha un cellulare. Prima di Snapp era im-

## 4 Pianificare

Quando si chiedono investimenti è importante fare pianificazioni più ampie rispetto a quello che sembrerebbe necessario, per non trovarsi senza fondi prima che il progetto sia stato completato. Una start up è come un guscio di noce in mare, finché è piccola avverte ogni scossone, quando diventa una nave non sente più le onde.

## 5 Assertività

La crescita di ogni start up è proporzionale al moltiplicarsi delle opportunità ma bisogna imparare a dire no per non snaturare l'idea. Spesso incontriamo clienti che ci chiedono di modificare il progetto per rispondere ai loro interessi o che ci esortano a lanciarlo in nuovi mercati. Bisogna essere determinati a mantenere la rotta.

## 6 Work life balance

Lavoro e vita personale devono rimanere ben distinti. I miei soci sono anche amici e, spesso, è difficile separare queste due sfere, ma diventa fondamentale per rigenerare la testa.

possibile creare un sito internet da uno smartphone.

→ **In quattro anni, Snapp raggiungerà due miliardi di persone. Che effetto fa?**

L'impatto sociale di Snapp è straordinario. Puntiamo su un mercato appena nato ma piuttosto recettivo, in cui la tecnologia è esplosa. Oggi, i paesi emergenti usano i cellulari come mezzo di comunicazione o intrattenimento, domani li utilizzeranno per fare business.

→ **Qual è il feedback di chi ha usato Snapp?**

Fantastico, riceviamo centinaia di ringraziamenti.

→ **Facciamo un passo indietro. Come siete partiti?**

Siamo partiti dalle nostre conoscenze. Asaf e Gabriel avevano già avuto esperienze imprenditoriali, il mio contributo, invece, è arrivato attraverso i Ted: da tre anni organizzo conferenze sul futuro a Lecce. Il primo anno di Snapp è stato molto impegnativo perché non avevamo fondi. Poi siamo entrati in Start-up Chile, il programma di sviluppo di start up promosso dal governo cileno, e siamo partiti per Santiago. Ci siamo dati sei mesi di tempo e sei mesi di conto in banca per realizzare un prototipo e lanciarlo.

→ **Come hanno preso amici e parenti la tua decisione di lasciare un posto fisso a Google per lanciarti in una startup?**

Più di uno mi ha dato del matto.

→ **Cosa ti ha convinto a perseverare?**

Avevo proposto l'idea a Google ma non ho raccolto interesse. Così, sono rimasto in azienda ma il progetto Snapp continuava a frullarmi per la testa: la convinzione di avere fra le mani un'opportunità enorme mi ha spinto a fare il grande salto nel buio.

→ **Come avete convinto gli investitori sulle potenzialità di Snapp?**

Condividendo con loro i risultati di un test. Abbiamo individuato un campione di utenti, fra Asia, Africa, America Latina, Europa, Stati Uniti, a cui abbiamo proposto di trascrivere su un cellulare tre pagine di un saggio. Nei paesi occidentali, la risposta è stata sempre negativa perché avrebbero voluto usare un computer; in Asia e Africa, sempre positiva; in America Latina ci chiedevano di poterlo fare con un programma di dettatura elettronica.

→ **Come siete passati dall'idea al prodotto?**

Abbiamo fatto nove mesi di test e abbiamo lanciato una beta. A quel punto abbiamo costruito un primo prototipo che abbiamo presentato a gennaio 2016: in breve tempo abbiamo raggiunto un milione e mezzo di utenti.

→ **Come avete promosso Snapp?**

Con il classico advertisement e con le partnership, che si sono rivelate il miglior strumento. In Malawi, per esempio, ci siamo appoggiati alle università e all'Unicef, agli acceleratori d'imprese locali e alla Camera di commercio. In questo modo abbia-

Vito Margiotta si è laureato in Bocconi al Biem nel 2010, l'anno successivo si è iscritto al

Double Degree in International Management (Ddim) e ha frequentato per un anno la Fudan University di Shanghai. Fra le

esperienze degli anni in Bocconi, due sono quelle che hanno influenzato maggiormente la sua attività di startup: le lezioni di international law e l'analisi di un caso di marketing. Le nozioni di diritto internazionale, infatti, consentono a Vito Margiotta di muoversi con una certa disinvolta nella gestione dei contratti di partnership o nelle relazioni con gli investitori. Dalla seconda esperienza, invece, ha imparato a capire il valore della multiculturalità: uno stesso caso aziendale, presentato a un gruppo di studenti cinesi e a uno di ragazzi europei, può essere risolto con due risposte completamente diverse, entrambe corrette.

mo creato nel territorio una rete di ambassador che, porta a porta, ha raccontato la potenzialità del business on line. Il resto l'hanno fatto le dinamiche di vicinato e il passaparola. È il network effect.

→ **E negli altri paesi, quali accordi avete fatto?**

In India stiamo trattando per portare on line tutte le smb dell'area di Mumbai.

→ **Operate in un'economia parallela a quella tradizionale.**

Sì, ed è entusiasmante. In queste aree, la maggior parte delle persone non ha il conto in banca e quindi non possiede carte di credito. Il fintech rappresenta la svolta. In India, per esempio, i servizi di pagamento mobile, come Paytm, sono cresciuti esponenzialmente.

→ **E PayPal?**

Abbiamo una partnership con PayPal: loro vogliono entrare nel segmento business dei mercati emergenti e ci utilizzano per fare customer acquisition.

→ **Da tre persone, oggi siete in 17. Come cambia la tua vita professionale?**

Qualche mese fa mi sono reso conto che il mio stile di management non era più congruo alle condizioni in cui ci trovavamo. Così, ho consultato il mio mentore che mi ha spiegato come mettere in pratica molte delle conoscenze apprese in Bocconi. Sono passato dall'essere operativo a gestire l'operatività della squadra.

→ **Dove si trova fisicamente il team di Snapp?**

Il gruppo di lavoro è formato da persone che provengono da vari paesi. Ci sono anche due italiani: Alberto Iore, il nostro head of sales, e Martina Bodini, neo laureata bocconiana, che si occupa di sviluppo del business. Il team è diviso fra Tel Aviv e Sofia. Abbiamo un paio di persone in Cile e stiamo aprendo gli uffici a Mumbai.

→ **L'India rappresenta la seconda era di Snapp?**

Sì, stiamo lanciando Seemba, una piattaforma di business managing che ricalca le orme di Snapp ma integra strumenti più sofisticati come i crm. Un'altra novità riguarda il modello di penetrazione del mercato. Con Snapp abbiamo scelto un approccio globale; con Seemba, invece, ci stiamo concentrando in un solo mercato, quello dello stato di Mumbai, per poi applicare lo stesso schema in altri dieci paesi indiani: raggiungeremo con un unico sforzo centinaia di milioni di persone.

→ **Ambizioso. Qual è il tuo sogno?**

Non lo so, ma il mio goal è sicuramente quello di creare, con ciò che faccio, un impatto sociale. Fare empowerment mi piace moltissimo e questo accade con Snapp, con Seemba, ma anche con i Ted.

→ **Qual è il tuo palcoscenico preferito?**

Quello dei cabaret di New York dove, ogni tanto, mi esibisco come stand up comedian. ■

# UN VENTAGLIO DI OPPORTUNITÀ

## READING

Notizie di attualità e approfondimenti sempre con te, in cartaceo e digitale, a prezzi speciali

## DATABASE

Banche dati internazionali per le tue analisi in tempo reale di società, istituti bancari e assicurazioni

## WELLNESS

Mens sana in corpore sano: mantieniti in forma con il circuito di centri fitness nostro partner

## CORSI

Il sapere e i contenuti dei corsi executive di SDA Bocconi a prezzi scontati esclusivi

Ogni anno la BAA riserva ai suoi Soci dei vantaggi esclusivi  
**SCOPRI TUTTI I SERVIZI, GLI SCONTI E LE OPPORTUNITÀ DEL 2017**



**JOIN US**



**CONNECT  
TO A POWERFUL  
NETWORK**



# Gli effetti nascosti dei tassi d'interesse



*Le conseguenze sulla politica macroprudenziale e i cambiamenti strutturali nei sistemi finanziari sono al centro di uno studio dello European systemic risk board. Tremano i modelli di business tradizionali, si temono l'eccesso di rischio e il troppo potere dei mercati*

di Elena Carletti @

Il tema dei bassi tassi di interesse è da qualche tempo al centro del dibattito politico e accademico. Ci si chiede perché i tassi siano così bassi e per quanto tempo resteranno tali. I sostenitori dell'ipotesi dei "cicli finanziari" sostengono che i tassi nominali si sono ridotti in risposta a shock finanziari, come il deleveraging. I sostenitori della "stagnazione secolare" sostengono che fattori strutturali come le tendenze demografiche e la bassa produttività producono un eccesso di risparmio rispetto agli investimenti, deprimente così la crescita e i tassi d'interesse. Secondo i primi, i tassi d'interesse possono rimanere bassi per molto tempo, ma tornano a valori normali una volta che i fattori ciclici svaniscono. Per gli altri, al contrario, i tassi d'interesse sono diminuiti in modo permanente, e rimarranno bassi anche quando il ciclo riprenderà.

Una questione collegata, ma meno discussa, riguarda gli effetti dei bassi tassi di interesse sulla stabilità finanziaria. In linea di principio tassi d'interesse nominali bassi aiutano l'economia attraverso il minor costo del debito, ma



ELENA CARLETTI  
Professore ordinario  
del Dipartimento  
di finanza

quando persistono possono influire negativamente sulla redditività delle istituzioni finanziarie, minacciando la sostenibilità dei modelli di business "tradizionali". In risposta a tali minacce, le istituzioni finanziarie possono cambiare strategie e profili di rischio, creando così nuove vulnerabilità.

Per affrontare questi problemi, lo European systemic risk board (Esrh) ha condotto negli ultimi 18 mesi un lungo studio sugli effetti dei bassi tassi di interesse sulla politica macroprudenziale e i cambiamenti strutturali nei sistemi finanziari dell'Unione europea. Lo studio è culminato in un rapporto preparato congiuntamente al Financial stability committee (Fsc) della Banca centrale europea, che analizza i principali settori del sistema finanziario, le ricadute trasversali e i canali di contagio (il gruppo di lavoro è stato presieduto da Elena Carletti, John Fell e Jacek Osinski). Il rapporto individua tre principali aree di rischio: la sostenibilità dei modelli di business di alcuni istituti finanziari; l'assunzione di rischi eccessivi; l'evoluzione verso un

# troppo bassi



L'INIZIATIVA

Dieci lezioni per capire i mercati

**CAPIRE LA FINANZA**

10 brevi lezioni di economia  
con i professori della Bocconi

Elena Carletti, Andrea Beltratti e Stefano Caselli del Dipartimento di finanza della Bocconi accompagnano i lettori de La Stampa in un viaggio attraverso la finanza.

sistema finanziario basato sui mercati.

Per quanto riguarda il primo punto, in un contesto di bassi tassi di interesse e prolungata debole crescita economica, la redditività e la solvibilità delle banche e delle istituzioni finanziarie che offrono rendimenti garantiti (in particolare assicurazioni vita e fondi pensione) può finire sotto pressione a causa dei ridotti margini. La seconda area è relativa ai rischi finanziari derivanti dai mercati finanziari, che possono aumentare in caso di bassi tassi di interesse a causa della caccia al rendimento, di posizioni affollate in alcune categorie di beni (inclusi gli immobili) e dell'incertezza sul valore fondamentale dei prezzi delle attività. Il terzo punto si riferisce alla struttura del sistema finanziario: in un lungo periodo di tassi d'interesse bassi, c'è maggiore probabilità che il sistema finanziario si basi sui mercati. Anche se questo è uno sviluppo positivo, in linea anche con il mercato unico dei capitali, può tuttavia comportare nuovi rischi per la stabilità finanziaria e l'accentuazione di quei rischi che sono meno evidenti in un sistema finanziario basato sulle banche.

## → SE A PAGARE SONO FAMIGLIE E INVESTITORI

Questi risultati sono importanti per vari motivi. In primo luogo, suggeriscono che gli effetti (netti) di bassi tassi d'interesse per l'economia devono essere analizzati con attenzione. Nonostante i loro effetti positivi sull'attività economica e la crescita, potrebbero comportare rischi e innescare cambiamenti strutturali nel sistema finanziario. In secondo luogo, vi è già la prova che le istituzioni finanziarie che forniscono garanzie di rendimento a lungo termine, come le assicurazioni vita e i fondi pensione, si stanno allontanando dal modello del ritorno garantito verso modelli unit-linked. Ciò significa che il sistema finanziario tende a far ricadere gli effetti dei bassi tassi di interesse, in termini di rendimenti più bassi e più incerti, su famiglie e investitori. In terzo luogo, di fronte alle pressioni di redditività e alla crescente concorrenza da parte del settore non bancario, le banche potrebbero cercare di aumentare i loro rendimenti allentando gli standard di credito e impegnandosi in attività più rischiose. Di conseguenza, la qualità del credito potrebbe deteriorarsi ulteriormente anche se i bassi tassi di interesse aumentano la capacità di servizio del debito dei mutuatari. A causa del già alto livello dei crediti in sofferenza, soprattutto in paesi come l'Italia, l'effetto di tassi d'interesse persistentemente bassi sulla redditività delle banche e sulla qualità degli attivi è di estrema importanza.

Infine, il trasferimento delle attività al settore non bancario può richiedere modifiche nella regolamentazione finanziaria. In particolare, si richiede una maggiore supervisione dei rischi derivanti dalle attività bancarie svolte dal settore non bancario e lo sviluppo di strumenti di regolamentazione basati sulle attività. Nel complesso, questo potrebbe a una maggiore regolamentazione delle istituzioni non bancarie che svolgono attività bancarie e può quindi contribuire a ripristinare, almeno in parte, la parità di condizioni nel sistema finanziario.



# Fake news perché non è un lavoro da spazzini (del web)



*La strada per limitare il fenomeno, sempre più diffuso e allarmante anche per le ricadute politiche e populiste, è piena di ostacoli anche giuridici. Ecco perché le ipotesi di adottare filtri o censori non sono percorribili*

di Marco Bassini @

Le fake news: oggi non più soltanto un problema di analfabetismo digitale e, almeno in parte, funzionale, ma un fenomeno più complesso le cui radici si collegano anche alla diffusione del populismo e alla correlata tendenza di offrire letture deformanti dell'attualità, per piegarla alle ragioni della propaganda politica. Il fenomeno sembra però aver raggiunto un grado di diffusione allarmante, al punto da destare, a livello nazionale, crescenti attenzioni da parte delle istituzioni. Non sono mancate proposte a favore dell'adozione di meccanismi di filtro delle notizie diffuse sul web. Il compito di applicare questi filtri potrebbe essere attribuito ai gestori delle piattaforme online o, in alternativa, a soggetti privati che farebbero di questa funzione un vero e proprio business. Entrambe le soluzioni non sembrano immuni da profili critici. Se il legislatore seguisse l'opzione di incaricare i fornitori di servizi Internet (come i gestori di motori di ricerca o di social network) di un controllo ex ante sul contenuto delle notizie, si scontrerebbe inevitabilmente con il modello di business e con il paradigma legale di questi operatori, fondati entrambi sull'assenza di un controllo sui contenuti veicolati, e di conseguenza di una responsabilità sugli stessi, che rimane in capo agli utenti che li diffondono. La ragione di questo regime è facilmente intuibile sia sotto il profilo economico che sotto quello giuridico: se i gestori delle piattaforme fossero chiamati a rispondere della miriade di contenuti pubblicati quotidianamente da terzi sarebbero ovviamente disincentivati a operare come intermediari. Amministrare una piattaforma come YouTube o un social network come Facebook è, quindi, cosa diversa dal gestire un quotidiano online. Non solo: se questi operatori fossero incaricati di selezionare i contenuti pubblicati dagli utenti, ammettendo che una tale



MARCO BASSINI  
Docente presso il  
Dipartimento di studi  
giuridici, insegnnerà anche  
al nuovo *LL.M. in Law of  
Internet Technology* che  
partirà in Bocconi  
nell'anno accademico  
2017/18

attività sia tecnicamente e umanamente possibile, essi si dovranno inevitabilmente dotare di un proprio codice, ossia di un set di criteri per la rimozione delle notizie ritenute fake; e questo implicherebbe l'adozione, di fatto, di una linea editoriale e l'abbandono di quelle caratteristiche di neutralità e passività che caratterizzano le piattaforme digitali, al punto da far apparire come dei censori privati gli operatori del web. Questo problema, oltretutto, permanerebbe anche se questi meccanismi di filtro ricevessero attuazione in via di co-regolamentazione o addirittura di autoregolazione. Queste criticità non paiono poter venir meno del tutto anche nel caso in cui il legislatore seguisse l'alternativa di attribuire la funzione di filtro a soggetti ad hoc, che non operano come fornitori di servizi Internet e non gestiscono piattaforme.

In aggiunta, il ricorso a questi spazzini del web potrebbe sollevare questioni in relazione alla scelta dell'intermediario, ai criteri potenzialmente diversi cui il rispettivo operato potrebbe informarsi, e perfino alla composizione di questi organismi. E, soprattutto, laddove non ne fosse garantito un sufficiente grado di indipendenza, questi artificiosi tribunali della verità costituirebbero uno strumento pericolosissimo nella disponibilità delle maggioranze di turno.

La via di una tutela contro le fake news, dunque, appare costellata da molti ostacoli. L'esistenza di motivazioni giuridiche che invitano a diffidare riguardo all'applicazione di un filtro non deve però nascondere anche alcuni motivi di ordine culturale. L'immagine di Internet come agror, come luogo aperto al pubblico, quale che sia il pensiero veicolato e il suo contributo alla crescita della collettività, soffrirebbe inesorabilmente moltissimo fino ad annacquare. Ed è un prezzo che non sembra il caso di pagare. ■

# Le città? Seguano il modello iPhone

*Come per lo smartphone a decretare il successo delle smart cities non sarà la quantità di servizi, ma il loro governo e la capacità di diventare un ecosistema di ecosistemi*

di Carmelo Cennamo @

**Q**uando pensiamo alle smart cities, pensiamo subito a servizi offerti in digitale, carsharing, e altre tecnologie intelligenti; ma non all'architettura di questi servizi, ovvero a come sono connessi tra loro. E quando votiamo i nostri sindaci, non ci chiediamo quasi mai quale sarà il modello di governo che adotteranno per realizzare le loro idee.

Eppure, è proprio il modello di governo dei servizi a rendere una città più o meno smart, come evidenziato in un recente studio (cfr. box qui sotto).

Del resto, se pensiamo all'iPhone, è stato il modo in cui Apple è riuscita a connettere le funzionalità del telefono a contenuti e servizi di terzi offerti tramite app a rendere l'iPhone più intelligente di altri smartphone. Il cellulare è diventato smart quando si è trasformato da semplice prodotto in una piattaforma di servizi.

## → UNA PIATTAFORMA CHE GENERA SERVIZI

Le città stanno vivendo un processo simile a quello del smartphone, superando il vecchio modello di procurement e fornitura diretta di servizi, diventando sempre più piattaforme per innovazione e co-generazione di servizi. Il che aiuta a risolvere non solo problemi specifici, ma a generare anche nuove opportunità di business sul territorio.

La città è un ecosistema di ecosistemi; un complesso sistema di relazioni e interdipendenze tra cittadini e vari operatori di micro-sistemi in co-evoluzione – trasporti, alimentare, economico, energetico, e socio-culturale. Nel governare questi ecosistemi, le smart cities adottano prin-



CARMELO CENNAMO  
Assistant professor  
presso il Dipartimento  
di management  
e tecnologia della  
Bocconi

cipalmente due modelli: impresa estesa, operando come assemblatori di soluzioni, responsabili ultimi per l'integrazione e fornitura del servizio ai cittadini, e/o piattaforma mercato, facilitando l'innovazione e co-creazione di servizi da parte di terzi. È quest'ultimo modello quello che promette più potenzialità.

Da iniziative di open data per lo sviluppo di app e servizi digitali da parte di privati, laboratori di innovazione quali fab labs, incubatori e spazi di coworking pubblici, per favorire la partecipazione e coinvolgimento di sviluppatori, artisti, makers, imprenditori, e anche università, alla creazione di enti ad hoc per la collaborazione e promozione di opportunità di business quali World Business Chicago, London&Partners e Cluster Vienna, le città analizzate nello studio pubblicato dalla *California Management Review* stanno sperimentando sempre più questo nuovo modello di piattaforma-mercato per agevolare la connessione e partecipazione dell'intero ecosistema di innovazione.

## → IL RUOLO DELLE MUNICIPALITÀ

Si tratta di modelli tuttavia in fieri, e non privi di tensioni. Le municipalità rimangono delle strutture burocratiche votate alla fornitura diretta e centralizzata di servizi pubblici, che mal si conciliano con il modello di piattaforma-mercato necessario a fomentare e coordinare ecosistemi di innovazione.

Tensioni emergono quindi tra le istanze di cittadini e attori dei vari ecosistemi, e gli enti istituzionali che gestiscono le infrastrutture a livello macro. Tensioni che si esasperano allorché le vecchie pratiche del modello standard vengono applicate al nuovo contesto, mancando invece di meccanismi di connessione, mobilitazione e allineamento degli obiettivi che possano alimentare quella rete invisibile di collaborazioni tipica degli ecosistemi di innovazione.

## → LUOGHI PIÙ INTELLIGENTI

Senza la creazione di queste nuove strutture relazionali e di collaborazione che superino il modello di partenariato pubblico-privato e creino incentivi per gli operatori dei diversi settori a scambiare dati e collaborare per innovare nel risolvere problemi pubblici, le città potranno dotarsi di nuove tecnologie, ma non diventare necessariamente per questo più intelligenti. L'evoluzione verso la smart city richiede un'evoluzione del modello organizzativo, da fornitura diretta dei servizi a piattaforma di promozione e coordinamento di ecosistemi di innovazione dei servizi. ■



LA RIVISTA

## Vienna, Londra e Chicago in California

La *California Management Review*, rivista accademica della Haas Business School, University of California, Berkeley, ha dedicato l'ultimo numero all'innovazione nelle città, un tema che si sovrappone in gran parte con quello della smart city. **Carmelo Cennamo** (con **Ivanka Visnjic, Andy Neely** e **Nikola Visnjic**) è coautore di uno degli articoli, dal titolo *Governing the City: Unleashing Value from the Business Ecosystem*, sulle esperienze di Vienna, Londra e Chicago.





GUIA PIROTTI  
SDA Bocconi professor  
Strategic and  
entrepreneurial  
management department

«**F**are. Saper fare. Saper far fare. Far sapere. Me l'ha insegnato mia nonna francese quando avevo 11 anni», dice Angelo Gaja, re del Barbaresco. Esiste un saper fare, un'anima produttiva molto forte in Italia, che traina la nazione. In alcuni settori del made in Italy, come per esempio il food & beverage, il prodotto, la capacità produttiva contano moltissimo. Avere un prodotto eccellente è un requisito fondamentale per competere al meglio. È anche vero che ormai costituisce la base, che non basta più essere solo degli eccellenti produttori. Le regole di competizione si fanno sempre più pressanti, la leva del prezzo è ancora quella che molto spesso vale come primo riferimento. Che cosa fare allora per differenziarsi dalla concorrenza?

La servitizzazione, intesa come la capacità delle aziende di operare una trasformazione dalla produzione e vendita di prodotti fisici a un orientamento al servizio, permette di creare valore per il cliente e per l'impresa stessa. Le aziende che aderiscono a questo processo sviluppano servizi con l'intento di soddisfare i bisogni dei consumatori, competere non solo sul prezzo e migliorare la performance nel medio-lungo periodo. Questo impone di spostare il focus dalla contrapposizione tra beni e servizi all'offerta di pacchetti o sistemi d'offerta integrati. Non ci si concentra più sul rapporto qualità/prezzo ma sul rapporto prezzo/beneficio che si può offrire al consumatore. Il beneficio offerto può essere di tre tipi: funzionale, legato ad un problema pratico da risolvere; informativo, legato alle informazioni che pos-

# Non solo prodot

*Semplicità, coniugare lentezza e velocità, relazionarsi con*

di Guia Pirotti @



IL LIBRO

## L'ossessione del cibo tra Instagram e tv

L'ossessione per la cucina, per gli stili alimentari, per l'estetica dei dolci si è diffusa in una società dove, paradossalmente, la maggior parte delle persone è costantemente a dieta. E così si fotografa il cibo prima di mangiarlo; si seguono programmi o blog che insegnano a cucinare piatti che non si mangeranno mai. Di tutto questo ci parla Luisa Stagi in *Food porn. L'ossessione per il cibo in TV e nei social media* (Egea 2016; 152 pagg.; 16euro).



Luisa Stagi  
**Food porn**

L'ossessione per il cibo  
in TV e nei social media

Egea

sono essere fornite: esperienziale, connesso con la sfera hedonico o alle esperienze che si possono far vivere.

Come si opera questo cambiamento? La domanda è stata alla base del progetto di ricerca *La servitizzazione nel food & beverage* in cui analizzando dati quantitativi e qualitativi delle imprese che hanno performato meglio e peggio negli ultimi 10 anni e studiandone il modello di business, si sono cercati i driver di servitizzazione. Le aziende, per percorrere la strada della servitizzazione, possono seguire quattro semplici regole.

Prima. Puntare alla semplicità di utilizzo e accompagnare il consumatore nei diversi momenti della giornata. Il consumatore è alla ricerca di soluzioni easy to use, che gli semplifichino la vita e nello stesso tempo di un pacchetto di offerta che possa accompagnarlo in più momenti della giornata e in più momenti di consumo.

Seconda. Coniugare al meglio lentezza e velocità. Esistono dei tempi legati ai processi produttivi che occorre rispettare, per poi essere veloci nell'andare sul mercato, nel trasporto e nella distribuzione. Gestire al meglio questo trade-off permette di aumentare la servitizzazione.

Terza. Aprirsi alle relazioni a monte e a valle della filiera. Le aziende non sono più isolate, attivano processi di co-creazione con il cliente in cui raccolgono feedback e realizzano prodotti che tengono in considerazione questi suggerimenti. Allo stesso tempo, stringono relazioni molto forti con i fornitori che diventano veri e propri partner.

Quarta. Impostare una comunicazione di servizio. Anche



IL MOOC

Massive, open, online e gustoso



*Food&Beverage Management* (nella versione inglese) o *Gestión de las empresas de alimentación y bebidas* (in quella spagnola) è il Mooc di **Gabriele Troilo** offerto dalla Bocconi sulla piattaforma [Coursera](#).

la comunicazione non è più concentrata sul solo prodotto, ma fornisce informazioni, ad esempio, sulla tracciabilità dei prodotti e sul territorio di provenienza.

La servitizzazione sta diventando una strategia sempre più intenzionale ed esplicita che per funzionare bene deve coinvolgere tutta l'azienda e non una singola funzione, anche in settori ad alta impronta produttiva. In altre parole, unito al saper fare, sta assumendo sempre più valore anche il saper servire. ■

# to. Le 4 regole del servizio

*la filiera, cambiare la comunicazione. Così si crea valore per l'impresa e il consumatore*



L'INTERVISTA



Gaja, l'artigiano del barbaresco

Guia Pirotti ha intervistato Angelo Gaja. «Nel settore agricolo», dice Gaja, «non si possono fare delle fortune straordinarie. È la passione che muove. Si diventa bravi, riconosciuti, si sviluppa una capacità di fondo. Dopo di che si acquisisce una leadership».



IL MASTER

Dove nascono i manager del settore

Il [Master of management in food & beverage](#) di SDA Bocconi è un programma internazionale in inglese, per la formazione di figure manageriali nel settore food & beverage e nei settori collegati quali foodservice, hotellerie, ristorazione e retailing. Le ammissioni per la prossima edizione chiudono il 31 ottobre.





# Il dream team della ri

Questo mese si festeggiano i dieci anni dell'European research council, il più importante programma di ricerca europeo. Per i dieci anni, 100 ricercatori italiani sono stati selezionati per 25 progetti che hanno coinvolto 200 ricercatori e un totale di 26 milioni di euro: questo il b

di Claudio Todesco - Foto di Paolo Tonato @



# cerca made in... Erc

rogramma di finanziamento della ricerca di base europeo. Diciannove docenti, bilancio dal 2007 al 2017, che fa della Bocconi l'istituzione italiana più premiata



**Q**uando, dieci anni fa, la Commissione europea ha istituito lo European research council (Erc), la Bocconi era nel bel mezzo di un ambizioso piano di trasformazione che aveva lo scopo di farne una università moderna, ovvero un'istituzione che, in aggiunta alla didattica, si propone come centro di sviluppo di pensiero innovativo nelle proprie discipline, attraverso la continua attività di ricerca dei propri docenti. La Commissione europea voleva promuovere la ricerca di base discriminando solo sulla qualità dei progetti. Le due istituzioni, da allora, hanno compiuto un lungo cammino parallelo. Lo Erc, da grandioso progetto, si è trasformato in una grande realtà, che ha finanziato la migliore ricerca europea con miliardi di euro e ha influenzato il modo in cui molti stati membri strutturano i programmi di finanziamento della ricerca. La Bocconi ha trovato un autorevole ente che, finanziando molti suoi progetti, ha contribuito alla sua legittimazione come top player europeo. Tanto che oggi è in grado di individuare e di attrarre i talenti migliori, i suoi ricercatori pubblicano con continuità sulle riviste scientifiche più importanti, i suoi laureati possono ambire ai PhD di maggiore prestigio e i suoi PhD riescono ad andare a fare ricerca in grandi istituzioni. In questi 10 anni la Bocconi ha ospitato 25 programmi di ricerca finanziati dall'Erc, attestandosi così al primo posto in Italia. In totale la Bocconi ha ricevuto circa 26 milioni di euro. I fondi dell'Erc sono assegnati a progetti gestiti da singoli ricercatori, ma «la ricerca è sempre più spesso un'attività di squadra anche nelle scienze sociali», dice il prorettore per la ricerca **Marco Ottaviani**, e i finanziamenti innescano anche importanti effetti di rete, tanto che i 25 programmi della Bocconi hanno coinvolto 200 ricercatori, spesso di università straniere. Parallelamente, nei suoi primi dieci anni l'Erc ha finanziato 7mila ricercatori per un totale di 40mila studiosi coinvolti nei team, portando alla pubblicazione di 100mila articoli su riviste scientifiche. Se il programma di finanziamento è stato un successo, lo stesso si deve dire della partecipazione degli studiosi Bocconi ai bandi. «Si è instaurato un clima collaborativo», spiega Ottaviani. «Con 19 studiosi che si sono aggiudicati almeno un finanziamento (leggli le loro storie in queste pagine) è facile trovare buoni consigli. È molto forte il supporto organizzativo alla presentazione delle domande e i ricercatori possono davvero concentrarsi sulla parte scientifica».

L'Erc assegna tre tipi di finanziamento a studiosi in stadi successivi della loro carriera: starting, consolidator e advanced. Le domande sono valutate da commissioni di esperti delle singole discipline, che ruotano velocemente. «In passato», racconta Ottaviani, «ne ho fatto parte. La nomina viene inizialmente tenuta segreta per evitare ogni genere di pressione e le decisioni sono sempre collettive. I progetti vengono letti da più reviewer, discussi e riletti da altri. Se un ricercatore riesce ad aggiudicarsi il finanziamento non riceve solo i fondi, ma anche un riscontro oggettivo della qualità del suo lavoro. Le due grandi specificità dell'Erc», conclude Ottaviani, «sono il fatto che assegna fondi all'eccellenza dei singoli ricercatori e che promuove tutta la ricerca di base, non impone cioè temi specifici, purché quelli affrontati abbiano un impatto scientifico e sociale». ■

#ERC10yrs è l'hashtag scelto dallo European research council per festeggiare i dieci anni dal lancio. Le celebrazioni culmineranno in una Erc week, dal 13 al 20 marzo, e un evento finale, il 21 marzo a Bruxelles. Nel corso di quella settimana, le università di tutta Europa saranno impegnate nella diffusione di informazioni sul programma europeo e sulla ricerca. La Bocconi ha deciso di dedicare all'evento la storia di copertina di *ViaSarfatti25*



## L'università ai tempi di Star Wars

*L'originalità della conoscenza: è questo la formazione. Il resto è solo una comodità si resta a Guerre Stellari. Spiega il rettore di Fabio Todesco @*

**U**n'università moderna deve fare ricerca di alta qualità perché l'educazione superiore ha una duplice missione: produrre e diffondere la conoscenza», afferma il rettore dell'Università Bocconi, **Giammario Verona**. I professori non devono, perciò, essere solo bravi docenti, ma anche ottimi ricercatori.

**→ Eppure qualcuno fatica ancora a vedere un nesso forte tra la ricerca e quanto avviene tra i banchi di un'università. Qual è questo nesso?**

L'originalità della conoscenza è, ormai, la più importante fonte di vantaggio competitivo nel mercato della formazione superiore, perché il mondo è cambiato. Nel 1977, prima di internet e della globalizzazione, il primo episodio di *Guerre Stellari* è uscito in Italia cinque mesi dopo che negli Stati Uniti. Dal momento che nessuno guardava i film in lingua originale e i due mercati non comunicavano in alcun modo, ci si poteva prendere tutto il tempo che serviva per doppiare una pellicola, verificare che facesse successo in patria e lanciarla all'estero. E per alcune forme di conoscenza valeva la stessa cosa: le università potevano prendersi del tempo per rielaborare e localizzare conoscenze prodotte altrove ed essere ugualmente competitive sul proprio mercato. Oggi *Guerre Stellari* è diventato per tutti *Star Wars*, centinaia di migliaia di persone sono in grado di guardarlo in inglese e potrebbero trovarlo online poche ore dopo l'uscita negli Stati Uniti – così gli ultimi episodi sono usci-





far la differenza nel mercato della  
ity. E se non ci si adatta  
ella Bocconi, Gianmario Verona

ti contemporaneamente. Nel mondo accademico vale la stessa cosa: la conoscenza non originale è diventata una commodity, facilmente usufruibile con un Mooc (Massive online open course) o con un TedTalk.

→ **E la Bocconi che cosa ha fatto per adeguarsi a questi cambiamenti?**

La Bocconi si è trasformata nel corso degli anni. Il processo è stato innescato e accelerato dai miei predecessori, attraverso un ben disegnato sistema di incentivazione, che premia i docenti che fanno ricerca di qualità e attrae i giovani talenti della ricerca, andandoli a cercare sul job market internazionale, in competizione diretta con le altre grandi università di scienze sociali del mondo.

→ **Finanziamenti alla ricerca assegnati dall'European research council su base competitiva, incentivi interni a chi fa la ricerca migliore, competizione sul job market internazionale per i migliori talenti. Perché la competizione appare così spesso quando si parla di ricerca?**

La componente competitiva è fondamentale, perché si devono allocare nel modo più efficiente risorse economiche scarse. È vero che la ricerca nelle scienze sociali non ha bisogno dei laboratori altamente costosi come, per esempio, in fisica, ma fare ricerca richiede comunque un investimento impegnativo anche nelle scienze sociali, soprattutto se si vogliono rispettare gli standard migliori. Oggi la

metodologia è molto più sofisticata e una descrizione credibile della realtà necessita di database costosi, che richiedono tempo per essere costruiti. Lo si può vedere osservando quanto si sia allungata la durata effettiva di un PhD, a causa dei tempi necessari a scrivere una dissertazione in linea con le migliori pubblicazioni accademiche. Fino allo scorso anno ho seguito questa trasformazione in veste di prorettore alle risorse umane e la scelta della Bocconi è stata quella di non scendere a compromessi sulla qualità: viene premiato chi pubblica sulle riviste internazionali di primo livello.

→ **La ricerca Bocconi segue filoni privilegiati?**

Così come l'European research council, anche noi premiamo la ricerca di qualità, non la ricerca su temi particolari. Ma vedo un fil rouge interdipartimentale, che non è però una specializzazione d'ateneo, in alcune delle cose che ci vedono all'avanguardia nel mondo. In estrema sintesi, parlerei di progettazione delle organizzazioni e delle istituzioni per l'innovazione, la crescita e il cambiamento. È una formula che si può declinare in termini economici, manageriali, sociali e giuridici. A dover cambiare e crescere sono le imprese, come le istituzioni e i paesi, avanzati o meno che siano, e tutti hanno bisogno di darsi una configurazione che favorisca l'innovazione. Ebbene, una parte importante della ricerca Bocconi aiuta a comprendere meglio queste trasformazioni. ■





## Chi sono e che cosa studiano i 19 prof finanziati da Erc

- **Progetto:** I-FAMI-D, Institutional Family Demography
- **Team:** 20
- **Durata:** 1 ottobre 2016-30 settembre 2021
- **Centro di ricerca:** Dondena



**ARNSTEIN AASSVE**  
Professore ordinario del Dipartimento  
di analisi delle politiche  
e management pubblico

### ARNSTEIN AASSVE

#### La cultura che influenza la demografia

La globalizzazione è vista solitamente come un processo di convergenza. La diffusione del cambiamento a livello globale porta a pensare che stiamo diventando tutti un po' simili. In certi casi, è vero il contrario: i comportamenti non sono influenzati solo da processi sovranazionali, ma anche dalla qualità delle istituzioni locali e da tratti sociali specifici. Arnstein Aassve utilizza questa prospettiva per spiegare le tendenze demografiche come frutto dell'interazione fra cambiamento globale e caratteristiche culturali e istituzionali locali, laddove la letteratura esistente sottolinea l'importanza delle politiche osservate nei diversi paesi. "Prendiamo per esempio le differenze nei tassi di fecondità tra Nord e Sud Europa. Si tratta di paesi sottoposti agli stessi processi di cambiamento, eppure quelli anglosassoni e nordici hanno adottato più celermente politiche che tengono conto del mutamento delle preferenze delle donne istruite che non vogliono rinunciare né alla maternità, né a una carriera di successo. La mia ipotesi è che essi sono stati in grado di farlo in virtù delle loro caratteristiche culturali e dell'impatto di queste ultime sulle istituzioni". Aassve, che ha già ottenuto un Erc grant nel 2007 per il progetto *Consequences of Demographic Change*, misurerà i tratti culturali persistenti utilizzando dati disponibili ed effettuando analisi del testo su fonti digitalizzate come giornali, libri, documenti storici. "L'attività più impegnativa sarà la creazione di un archivio dati in grado di quantificare gli atteggiamenti culturali in prospettiva storica".

### GUIDO ALFANI

Per una storia della diseguaglianza in Europa

La diseguaglianza economica può avere effetti diversi su sistemi sociali aperti o chiusi, che possono essere misurati tramite i livelli di mobilità. Tracciare le tendenze dal Trecento fino alla vigilia dell'industrializzazione è l'obiettivo del progetto *Social Mobility and Inequality across Italy and Europe: 1300-1800*, grazie al quale lo storico dell'economia Guido Alfani ha ottenuto di recente un Erc consolidator grant. Il precedente progetto di Alfani, *Economic Inequality across Italy and Europe, 1300-1800*, premiato con un Erc starting grant, aveva stabilito che la diseguaglianza economica è aumentata per tutto il periodo fra il 1300 e il 1800, ad eccezione degli anni successivi alla Peste nera. Il nuovo progetto incrocerà i dati sulla diseguaglianza con quelli sulla mobilità economica e occupazionale e sul grado di apertura delle élite. "È un tema pressoché inesplorato. L'ipotesi di lavoro è che quando, attorno al 1500-1600, la diseguaglianza comincia a crescere, si verifica una divaricazione fra Europa settentrionale e meridionale: a differenza del Nord, dove la società è più aperta, nel Sud la mobilità ascendente diventa sempre più difficile. Inoltre, non ci stupirebbe scoprire che, in tutto il continente, la Peste nera ha dato l'avvio a una fase di mobilità sociale ascendente". A partire dal giugno 2017, un team di ricercatori utilizzerà in modo originale fonti d'archivio come estimi e registri fiscali. "Costituiremo una base dati unica nel suo genere. L'ammontare del lavoro richiesto è enorme, realizzare il progetto sarebbe impossibile senza il grant".

- **Progetto:** SMITE, Social Mobility and Inequality across Italy and Europe: 1300-1800
- **Team:** 13
- **Durata:** 1 giugno 2017-31 maggio 2022
- **Centro di ricerca:** Dondena



**GUIDO ALFANI**  
Professore associato del Dipartimento  
di analisi delle politiche  
e management pubblico

## DELIA BALDASSARRI

### Essere solidali al tempo delle migrazioni

Esiste una ricca letteratura sullo sviluppo della solidarietà all'interno di comunità etnicamente omogenee, ma sappiamo poco di quel che avviene nelle comunità eterogenee, nonostante l'attualità dei temi dell'immigrazione e dell'integrazione. Il progetto di Delia Baldassarri, cui collaborano Max Schaub e Johanna Gereke, indaga la relazione fra diversità etnica da una parte e fiducia, solidarietà e cooperazione dall'altra. Mira a rispondere a tre domande. Relazionarsi con persone dal background etnico diverso porta a livelli di solidarietà maggiori o minori all'interno della comunità? Quali sono i fattori che favoriscono la cooperazione nelle comunità eterogenee? La riduzione della cooperazione è causata dalla diversità etnica o dalla povertà? "Per rispondere a quest'ultimo quesito abbiamo condotto alcuni behavioral game con una popolazione di americani. Non abbiamo rilevato ostilità nei confronti di persone di etnicità diverse, ma propensione a cooperare varia in funzione della ricchezza dell'altra persona".



→ **Progetto:** INTERACT, INTerEthnic Relationships in contemporAry CommuniTies: How does ethnoracial diversity affect in- and out-group trust, solidarity, and cooperation

→ **Team:** 8

→ **Durata:** 1 luglio 2015- 30 giugno 2019

→ **Centro di ricerca:** Dondena

DELIA BALDASSARRI

Resident fellow del Dondena Center  
for Research on Social Dynamics  
and Public Policies

→ **Progetto:** SDDM-TEA, Static and Dynamic Decision Making under Uncertainty: Theory and Applications

→ **Team:** 4

→ **Durata:** 1 marzo 2016-28 febbraio-2021

→ **Centro di ricerca:** Igier

SIMONE CERREIA-VIOGLIO  
Professore associato del Dipartimento  
di scienze delle decisioni



## SIMONE CERREIA-VIOGLIO

### Anche le scelte distorte possono essere razionali

Non sempre gli individui compiono scelte seguendo il modello di utilità attesa. Tali scelte possono apparire irrazionali: perché un individuo che dichiara di preferire il cibo A al cibo B finisce per scegliere in alcuni frangenti B? Il progetto di Simone Cerreia-Vioglio *Static and Dynamic Decision Making under Uncertainty: Theory and Applications* mira a creare un modello che comprenda i vari fattori distorsivi evidenziati in letteratura, ricondandoli in un contesto di scelta razionale: non si tratta di errori o variazioni nell'utilità dell'individuo, ma di scelte consapevoli. "Quando le preferenze non sono ben formate, ad esempio, possiamo osservare violazioni dei principi di transitività e di indipendenza che governano le scelte razionali. Anche il principio di diversificazione, ovvero la preferenza per la varietà che può portare a scelte casuali per costruire un consumo diversificato, può essere ricondotto a principi di razionalità". Un'altra parte del progetto mira a studiare l'avversione all'incertezza in prospettiva dinamica, laddove finora è stata studiata in contesti statici. "Dalla comprensione di tutti questi fenomeni e dallo sviluppo di un modello che comprenda vari fattori distorsivi può beneficiare la ricerca nei campi della micro- e della macro-economia".

## FRANCESCO BILLARI

### Perché con la banda larga avremo più figli

Uno dei motti dello European Research Council è high risk/high gain: sono premiati i progetti che, prendendosi qualche rischio, propongono punti di vista teorici ed empirici inusuali. In questo spirito, Francesco Billari propone di studiare gli effetti molteplici della digitalizzazione sui comportamenti familiari. "Stiamo indagando gli effetti dell'installazione della banda larga sulla possibilità di avere figli. I primi risultati indicano che, rendendo più facile coniugare lavoro e famiglia, la connessione veloce ha un potenziale effetto positivo sulla scelta di avere figli, ma contemporaneamente aumenta l'effetto di diseguaglianza, soprattutto sulle donne. Contiamo di verificare anche l'effetto delle informazioni reperibili online sulle gravidanze indesiderate e sulla formazione delle coppie di lungo periodo". Lo studio sulla digitalizzazione fa parte di un più ampio progetto appena inaugurato sui cambiamenti demografici in presenza di situazioni di discontinuità, quando nelle società si verifica un evento, come la Grande Recessione, che cambia in modo veloce e drastico i processi di formazione delle famiglie. Il progetto mira ad offrire anche contributi metodologici. Ci si prefigge di separare l'effetto-periodo dall'effetto-coorte, chiedendosi se chi è cresciuto in una situazione di alta disoccupazione porterà per sempre le cicatrici di questo periodo o se i comportamenti torneranno in linea con quelli precedenti. Verranno usati big data ricavati da social media e web.

→ **Progetto:** DisCont, Discontinuities in Household and Family Formation

→ **Team:** 10

→ **Durata:** 1 febbraio 2017-31 gennaio 2020

→ **Centro di ricerca:** Dondena

FRANCESCO BILLARI  
Professore ordinario del Dipartimento  
di analisi delle politiche  
e management pubblico





→ **Progetto:** RISICO, Risk and uncertainty in developing and Implementing Climate change policies  
 → **Team:** 4  
 → **Durata:** 1 giugno 2014-31 maggio 2019  
 → **Centro di ricerca:** Iefe

VALENTINA BOSETTI  
*Professore associato del Dipartimento di economia*

## VALENTINA BOSETTI

### Come si comunica la scienza del clima

“Non è stato il classico esperimento sul campo. Ho dovuto letteralmente rincorrere gli intervistati”. Valentina Bosetti si riferisce ai negoziatori che hanno preso parte alla conferenza di Parigi sui cambiamenti climatici. Ha sottoposto loro la medesima informazione incerta, esposta in tre diversi formati. Risultato: la possibilità che le informazioni siano processate correttamente è influenzata dal modo in cui esse sono visualizzate. L’esperienza parigino fa parte di un più ampio progetto d’indagine sul ruolo dell’incertezza nelle politiche climatiche. “Finora” spiega Bosetti, già principal investigator di *Innovation for Climate chAge mitigation: a study of energy R&d, its Uncertain effectiveness and Spillovers* (Erc 2010-2013) “i modelli che si sono occupati del problema dell’economia dei cambiamenti climatici hanno assunto il paradigma tradizionale dell’*homo oeconomicus*, concentrando la discussione sul fattore di sconto. Eppure tutte le prove puntano al fatto che, in questo campo, siamo ben lontani dall’essere razionali”. RISICO mira a migliorare i modelli introducendo il ruolo delle behavioral biases e cerca di comprendere come ridurre tali biases nel comunicare i risultati scientifici. “Come reagisce il policy maker alle informazioni? È una domanda rilevante, giacché i negoziatori usano il lavoro dei ricercatori per definire le politiche da implementare. A Parigi, ad esempio, abbiamo scoperto che i negoziatori hanno posizioni aprioristiche molto forti e tendono quindi ad essere impermeabili all’evidenza scientifica”.

## MARISTELLA BOTTICINI

### Agli albori dei contratti di assicurazione

Cosa accade quando il “microscopio” dell’analisi storica e il “cannocchiale” dell’analisi economica si incontrano? “Un matrimonio felice”, spiega Maristella Botticini, che utilizza questa immagine per descrivere il baricentro del suo progetto di ricerca. Si immaginino migliaia di contratti di assicurazione marittima relativi al XIV, XV e inizio XVI secolo identificati presso gli archivi di Stato di Firenze, Genova, Palermo e l’Archivio Datini di Prato, e poi codificati. Si immagini un software sviluppato per mettere questa mole di dati a disposizione della comunità scientifica. Sono solo alcune delle caratteristiche del progetto incentrato sullo studio dei contratti di assicurazione marittima nati nell’Italia medievale e in seguito diffusi in tutta Europa, “genitori” di tutti i contratti di assicurazione diffusi nei campi più disparati per mitigare il rischio e promuovere l’attività di scambio nei mercati. Il progetto mira a rispondere alle seguenti domande: come nasce “un mercato”, in questo caso quello delle assicurazioni, che prima non esiste? Perché questi contratti hanno preso forma nel Medioevo e non prima? E perché proprio in Italia? Come venivano calcolati i premi assicurativi senza conoscere la nozione formale di probabilità? “La novità fondamentale del progetto”, spiega Botticini, “sta nel combinare la teoria economica dei contratti con le informazioni derivanti da migliaia di contratti di assicurazione stipulati tra il 1300 e il 1550. I mercanti genovesi, toscani, siciliani e veneziani sono stati dei pionieri in molti aspetti del commercio internazionale”.



→ **Progetto:** ECONOMIC HISTORY, Contracts, Institutions, and Markets in Historical Perspective  
 → **Team:** 7  
 → **Durata:** 1 luglio 2012-30 giugno 2017  
 → **Centro di ricerca:** Igier

MARISTELLA BOTTICINI  
*Professore ordinario del Dipartimento di economia*



- **Progetto:** STRATEMOTIONS, Reasoning about Strategic Interactions and Emotions
- **Team:** 8
- **Durata:** 1 marzo 2013- 28 febbraio 2018
- **Centro di ricerca:** Igier

**PIERPAOLO BATTIGALLI**  
Professore ordinario del Dipartimento  
di scienze delle decisioni

## PIERPAOLO BATTIGALLI

### Una teoria dei giochi e delle emozioni

Le emozioni influenzano le scelte. Il senso di colpa, ad esempio, genera la tendenza a compiere azioni riparatrici, la rabbia porta tendenzialmente all'aggressione. Ma le emozioni future possono essere previste razionalmente e possono quindi influenzare il nostro comportamento. Se nel modello inseriamo altri soggetti, il quadro si fa più interessante e complesso. Il progetto *Reasoning about Strategic Interactions and Emotions* di Pierpaolo Battigalli, docente presso il Dipartimento di scienze delle decisioni, mira a offrire una teoria espressa in linguaggio matematico che spieghi come i partecipanti razionali a una interazione strategica ragionano in contesti in cui è importante prevedere le reazioni altrui alle nostre azioni. La novità del progetto sta nell'integrazione del pensiero strategico con considerazioni di tipo psicologico, al fine di catturare il ruolo delle emozioni nei giochi. "Abbiamo capito che l'avversione a deludere gli altri può avere un ruolo nello spiegare quanto le persone dicono il falso. Abbiamo elaborato una previsione, che stiamo per testare attraverso un esperimento, su come cambia la contrattazione sapendo che le nostre azioni possono causare rabbia. Abbiamo introdotto l'avversione all'incertezza in una situazione di gioco, scoprendo che rende l'esito dell'interazione strategica più difficile da prevedere e che in questo contesto è più difficile rompere una situazione di equilibrio con un piccolo shock". Le emozioni non sono incompatibili con il ragionamento strategico.

## MASSIMO MARINACCI

### Chi mette alcuni punti fermi sull'incertezza

L'incertezza è un fenomeno pervasivo nella nostra società, basti pensare a crolli finanziari, catastrofi naturali, attacchi terroristici. È cosa diversa dal rischio, che prevede se conosca la probabilità che un dato evento si verifichi. "La modellistica esistente" spiega Massimo Marinacci "usa trattamenti dell'incertezza molto stilizzati, che si basano su assunzioni piuttosto artificiose sui comportamenti individuali. Con la conseguenza che tali modelli diventano una camicia di forza e possono essere adattati ai fenomeni economici solo grazie a ipotesi irrealistiche su tali comportamenti, per esempio sul grado di avversione al rischio che li caratterizza". Il progetto *Individual decisions and macroeconomic robustness*, di cui Marinacci è principal investigator, mira ad esaminare e proporre modelli sofisticati per lo studio dell'incertezza, con applicazioni principalmente nella macroeconomia e nella finanza. Il progetto ambisce a sviluppare una cornice teorica in grado di unificare le idee relative all'incertezza dei modelli in macro-finanza e in economia teorica. Per Marinacci, si tratta del secondo Erc advanced grant. Nel 2009 se ne era assicurato uno per *Bounded rationality and social concerns in decision processes: theory, experiments, and applications*. "Il carattere sovranazionale dello European research council è cruciale: assicura la trasparenza del processo e una migliore allocazione dei finanziamenti, limitando la dispersione che inevitabilmente nasce in ambiti puramente nazionali. L'Erc ha innescato una rivoluzione meritocratica".

- **Progetto:** INDIMACRO, Individual decisions and macroeconomic robustness
- **Team:** 10
- **Durata:** 1 ottobre 2015-30 settembre 2020
- **Centro di ricerca:** Igier

**MASSIMO MARINACCI**  
Professore ordinario del Dipartimento  
di scienze delle decisioni



**ELIANA LA FERRARA**

Grandi aspirazioni per grandi obiettivi

I fattori psicologici giocano un ruolo nel determinare lo stato di povertà. In letteratura sono stati di recente introdotti i cosiddetti aspiration failures: persone economicamente svantaggiate sono portate a credere di non avere alcuna possibilità di raggiungere determinati obiettivi, ad esempio un livello di istruzione superiore, e quindi rinunciano a investire per raggiungere quegli obiettivi. Ciò a sua volta perpetua lo stato di povertà. "Il mio progetto verificherà la presenza di questi failures nei dati", spiega Eliana La Ferrara, che in passato si era aggiudicata uno starting grant per *Conflict, Identity and Markets*, sul conflitto nei paesi in via di sviluppo. Il nuovo progetto mira inoltre a fornire indicazioni su come affrontare gli aspiration failures. "Proponiamo di sfruttare i media per cambiare le aspirazioni, in particolare programmi di intrattenimento come serie tv o soap opera dove far passare messaggi educativi. Sono policy dal costo incrementale molto basso. Ma sono previsti anche interventi nel sistema dell'istruzione".

→ **Progetto:** ASNODEV, Aspirations Social Norms and Development

→ **Team:** 5

→ **Durata:** 1 novembre 2016-31 ottobre 2021

→ **Centro di ricerca:** Igier

ELIANA LA FERRARA

Professore ordinario del Dipartimento di economia



→ **Progetto:** SalThApp, Psychology and Economic Behavior: Theory Tests and Applications

→ **Team:** 8

→ **Durata:** 1 settembre 2015-31 agosto 2020

→ **Centro di ricerca:** Igier

NICOLA GENNAIOLI

Professore ordinario del Dipartimento di finanza


**NICOLA GENNAIOLI**

La psicologia del comportamento economico

Le scienze cognitive mostrano che le nostre opinioni e decisioni deviano spesso dal paradigma della razionalità. Tali anomalie vengono spiegate invocando diversi fattori psicologici. Questa "ricchezza di spiegazioni" può ridurre ordine e comprensione nell'analisi dei fenomeni sociali. Il progetto di Nicola Gennaioli si propone di unificare la spiegazione di molte di queste anomalie a partire da un principio cognitivo fondamentale: le nostre opinioni sono eccessivamente influenzate da informazioni ed aspetti anomali. "Vogliamo proporre modelli che contengono questo principio, per valutarli sia nella loro capacità di spiegare opinioni e decisioni individuali, sia nella loro capacità di aiutarci a comprendere fenomeni economici, finanziari, e politici". Per fare un esempio, associamo gli irlandesi ai capelli rossi, quando solo il 10% di quella popolazione ha questa caratteristica. Secondo l'ipotesi di Gennaioli, ciò avviene perché gli irlandesi hanno un'incidenza anomala del rutilismo, che interessa solo l'1% circa della popolazione mondiale. L'aspetto interessante è che questo principio non si applica solo alla formazione di stereotipi nel campo sociale. "Ci potrebbe essere un parallelismo con le nostre previsioni sul futuro dell'economia. Un'eccessiva enfasi su notizie positive e negative potrebbe infatti spiegare periodi di euforia e pessimismo". La difficoltà del progetto risiede nell'elaborazione di un modello applicabile in contesti molto diversi e nello sviluppo di test per verificarne l'affidabilità.

**ALESSIA MELEGARO**

Porre un argine alla diffusione delle epidemie

È stato presentando alcuni lavori presso l'Organizzazione mondiale della sanità che Alessia Melegaro si è resa conto della necessità di integrare processi demografici più realistici alla modellistica epidemiologica. "In passato la diffusione di malattie infettive è stata studiata attraverso modelli di simulazione che si basavano su assunzioni demografiche molto semplificate e invarianti nel tempo". Risultato: previsioni talvolta poco credibili e politiche di intervento non ideali. Il progetto di Melegaro mira a integrare nei modelli misure demografiche e di interazione sociale più realistiche. "L'obiettivo è verificare come i cambiamenti demografici hanno influenzato e influenzano le dinamiche di trasmissione delle infezioni. Anche attraverso un'analisi dei comportamenti: il cambiamento demografico ha infatti ripercussioni sulle strutture sociali e sui contatti fra le persone, ingrediente principale per stabilire il rischio di un'epidemia". Un blocco importante riguarda la raccolta di dati sull'interazione sociale in Kenya e Zimbabwe, due studi sul campo che hanno coinvolto circa 3.000 intervistati. "Abbiamo chiesto loro di compilare un diario dei contatti intrattenuti e della loro routine giornaliera. Questi dati ci permettono di migliorare notevolmente i nostri modelli di simulazione e le nostre proiezioni sull'impatto delle politiche sanitarie che consideriamo, prima fra tutte la vaccinazione. Solo tenendo conto della struttura della comunità è possibile vedere la catena della trasmissione e capire su quali fasce di popolazione intervenire".





→ **Progetto:** SWELL-FER, Subjective Well-Being and Fertility  
 → **Team:** 9  
 → **Durata:** 1 aprile 2013-31 marzo 2018  
 → **Centro di ricerca:** Dondena

LETIZIA MENCARINI  
*Professore associato al Dipartimento  
 di management e tecnologia*

## LETIZIA MENCARINI

### Benessere e fecondità, una relazione a due vie

Paesi simili dal punto di vista socioeconomico hanno tassi di fecondità molto diversi, con forti conseguenze sulla popolazione futura. Per spiegare tali differenze, Letizia Mencarini ha introdotto la variabile del benessere soggettivo, studiata in chiave sia comparativa che longitudinale. "Non esiste una relazione valida ovunque: avere figli può avere un effetto positivo o negativo sulla felicità individuale a seconda del genere, delle condizioni economiche, del welfare. Il benessere soggettivo incide a sua volta sulla decisione di fare figli". In uno studio basato su dati di vari paesi europei emerge che in quelli dove esistono sistemi di welfare più generosi, le madri sono in media sempre più felici delle non-madri. I padri, invece, sono sempre più soddisfatti dei non-padri, indipendentemente dal livello di welfare. "Con dati individuali australiani abbiamo visto che c'è molta eterogeneità tra i genitori e una conciliazione lavoro-famiglia adeguata riesce a mitigare in pieno le conseguenze mediamente negative prodotte dell'avere il primo figlio". Secondo un filone di studi psicologici, il benessere soggettivo dipenderebbe soprattutto dalle caratteristiche della personalità, il che renderebbe inefficace qualsiasi politica per la famiglia. "Abbiamo dimostrato con i dati tedeschi che, anche tenuto conto dei tratti della personalità, un benessere soggettivo più alto porta a fare più figli, soprattutto nel caso dei secondogeniti". L'intenzione, ora, è quella di focalizzarsi maggiormente sull'Italia dove però non esistono dati longitudinali adeguati.

## TOMMASO MONACELLI

### Il ruolo delle imperfezioni finanziarie

La crisi del 2008 ha innescato un dibattito sull'opportunità di usare l'espansione della spesa pubblica come strumento per contrastare una fase di recessione. Uno dei blocchi del progetto di Tommaso Monacelli incentrato sulle imperfezioni del mercato finanziario e sui loro effetti sull'andamento generale dell'economia ha come tema proprio il moltiplicatore fiscale. "Abbiamo dimostrato che, in fase di recessione, i benefici superano i costi. In un'economia caratterizzata da imperfezioni nel mercato creditizio, l'incremento del debito pubblico consente indirettamente di mettere risorse a disposizione di agenti che hanno difficoltà ad accedere al credito".

Un'altra linea di ricerca riguarda l'accumulazione di debito privato e il ruolo di quest'ultimo nella trasmissione degli shock in un'economia caratterizzata da importanti imperfezioni finanziarie. "L'accumulazione del debito è il punto di connessione fra le fasi di boom e di crisi. È nei periodi di stabilità e economia e bassa incertezza che famiglie e imprese risparmiano di meno". Monacelli ha documentato a livello empirico come l'impatto dello stress finanziario si trasmetta sui salari e sulla creazione dei posti di lavoro e si è occupato della desiderabilità dell'unione monetaria. "Abbiamo ribaltato il risultato tradizionale secondo cui un sistema di cambi flessibili è sempre preferibile a uno a cambi fissi. In realtà, dipende dal grado di credibilità delle banche centrali".

→ **Progetto:** FINIMPMACRO: Financial Imperfections and Macroeconomic Implications  
 → **Team:** 5  
 → **Durata:** 1 gennaio 2012-31 dicembre 2016  
 → **Centro di ricerca:** Igier

TOMMASO MONACELLI  
*Professore ordinario del Dipartimento  
 di economia*





- **Progetto:** PoEc, The Political Economy of Power Relations
- **Team:** 12
- **Durata:** 1 settembre 2016-31 agosto 2021
- **Centro di ricerca:** Igier

**MASSIMO MORELLI**  
*Professore ordinario del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico*



## MASSIMO MORELLI

### Il mondo attraverso la lente dei poteri

Il progetto di Massimo Morelli si chiama *The Political Economy of Power Relations*. Quel power relations non va letto come "relazioni di potere", ma come "relazioni fra poteri". Al cuore dell'attività teorica ed empirica di Morelli vi è infatti l'idea secondo cui il potere è multidimensionale e c'è un valore aggiunto nello studiare le relazioni fra le sue varie sfere. "Fra le altre cose, stiamo verificando gli effetti dell'instabilità politica sulla burocrazia. Quando il potere è instabile, la burocrazia tende ad essere inefficiente e a provocare a sua volta un effetto distorsivo sull'attività dei politici di bassa qualità". Analizzando i dati sul commercio internazionale è possibile mettere sotto la lente d'ingrandimento il rapporto fra potere militare ed economico, tracciando il ruolo delle multinazionali nei conflitti, oppure mettere in correlazione corruzione ed estremismo.

Un altro filone riguarda le relazioni internazionali. Gli studi esistenti si sono occupati della stabilità dei sistemi di balance of power, tipico ad esempio della Guerra Fredda, e di preponderance of power, dove c'è un attore dominante. "La relazione fra poteri militari non spiega da sola la probabilità di pace, che è massimizzata quando le relazioni di potere militare sono proporzionali alle relazioni di potere economico-politico. L'analisi comparativa porta allo sviluppo di modelli dalla maggiore capacità predittiva". Ne beneficiano, ad esempio, le imprese, che possono decidere dove investire tenendosi lontane dai conflitti.

## TOMMASO NANNICINI

### Una classe politica tutta da selezionare

È raro che i meccanismi di selezione interni ai partiti politici diventino oggetto di studio, anche a causa della mancanza di dati. La sfida è stata raccolta da Tommaso Nannicini, che ha dedicato uno dei due filoni del progetto di cui è principal investigator alla comprensione dei meccanismi di carriera. "Studiare il percorso di selezione della classe politica e l'importanza delle correnti partitiche è importante per stimare la qualità degli eletti e le scelte che faranno una volta ricoperti incarichi istituzionali". È stato lanciato un primo studio sui membri degli organismi provinciali del Partito Democratico della Sinistra, i cui dati risalgono a quindici anni fa, un lasso di tempo che permette ai ricercatori di misurare le traiettorie di carriera. Un secondo filone del progetto è dedicato alle scelte dell'elettorato che esulano dall'analisi razionale di costi e benefici dei programmi politici. "Stiamo testando la teoria secondo cui modelli di razionalità limitata possono impattare sulle scelte degli elettori mediante l'utilizzo di una serie di scorsie cognitive".

Un primo test è stato condotto in collaborazione con alcuni candidati italiani che si sono prestati a inviare messaggi di segno opposto selezionati da un algoritmo: slogan positivi, incentrati cioè sul proprio programma elettorale, oppure negativi, sulle caratteristiche dell'avversario. "Abbiamo un primo risultato: gli uomini sono attratti dai messaggi negativi, le donne ne sono respinte".

- **Progetto:** POLITICALMIND, Explaining Politicians' and Voters' Behavior
- **Team:** 14
- **Durata:** 1 ottobre 2015-31 luglio 2021
- **Centro di ricerca:** Igier

**TOMMASO NANNICINI**  
*Professore ordinario del Dipartimento di economia*



## MARCO OTTAVIANI

Come si valutano le idee innovative

Agenzie governative, venture capitalist, organizzazioni che finanzianno la ricerca, professional forecaster e riviste scientifiche hanno almeno una cosa in comune: sono chiamati a valutare nuove idee e progetti. Il punto è: come lo fanno? Sono strutturati al fine di selezionare i migliori innovatori? I loro meccanismi garantiscono una valutazione accurata? Il progetto di Marco Ottaviani *Designing Institutions to Evaluate Ideas* mira a sviluppare un quadro teorico generale per indagare la progettazione di istituzioni che affrontano il problema di premiare innovazioni dagli esiti altamente incerti.

Una parte del progetto riguarda gli incentivi che spingono un decisore ad approvare una nuova idea. L'istituzione deve prendere in considerazione il fatto che le informazioni presentate possono non essere completamente oneste e di conseguenza può cambiare i propri standard di approvazione. Il progetto è in larga parte teorico, ma prevede anche parti empiriche e sperimentali. In quest'ottica, Christian Decker, research assistant, sta attualmente studiando i test clinici condotti negli Stati Uniti.

→ **Progetto:** EVALIDEA, Designing Institutions to Evaluate Ideas

→ **Team:** 6

→ **Durata:** 1 giugno 2012-31 maggio 2017

→ **Centro di ricerca:** Igier



MARCO OTTAVIANI

Professore ordinario del Dipartimento di economia



→ **Progetto:** N-BNP, New Directions in Bayesian Nonparametrics

→ **Team:** 5

→ **Durata:** 1 ottobre 2012-30 settembre 2017

→ **Centro di ricerca:** Igier

IGOR PRUENSTER

Professore ordinario del Dipartimento di scienze delle decisioni

## IGOR PRUENSTER

Un aiuto per chi fa previsioni

Il sequenziamento del Dna è uno strumento importante per la genomica, la biotecnologia, la scienza medica. Nell'indagine di librerie genomiche costituite da milioni di elementi, per ragioni di costo e/o tempo, spesso si ha a disposizione solo un campione che rappresenta una piccola frazione della libreria. Di conseguenza, per determinare il numero di nuovi geni che si scoprirebbero in un campione aggiuntivo o altre quantità legate alla diversità genetica, ci si affida all'inferenza statistica. I metodi predittivi esistenti diventano, però, instabili quando si tratta di fare previsioni su una porzione di libreria di ampiezza maggiore di quella già sequenziata. È un limite superato dai risultati del progetto di Igor Pruenster *New Directions in Bayesian Nonparametrics*. L'inferenza bayesiana non parametrica è caratterizzata da un elevato grado di flessibilità che permette di descrivere efficacemente fenomeni complessi nonché di quantificare l'incertezza ad essi associata. Le applicazioni considerate nel progetto riguardano, oltre alla genomica, l'ecologia, l'economia e persino la tutela della privacy. "Rendere anonimi i dati personali raccolti può non essere sufficiente ad assicurare l'impossibilità di risalire a singoli individui o a classi di individui". Uno dei temi principali consiste nella messa a punto di meccanismi di apprendimento rigorosi e la descrizione degli effetti sulle previsioni del metodo di apprendimento utilizzato.

## GUIDO TABELLINI

Quando il governo si fa guidare dai valori

"La consapevolezza di contare su tempo e risorse garantite dai grant dello European research council è fondamentale per porsi obiettivi ambiziosi per la ricerca. Inoltre, il grant offre agli studenti la possibilità di lavorare come research assistant, un'opportunità per imparare a fare ricerca". Pur essendo stato "distratto" (definizione sua) dal periodo trascorso come rettore, Guido Tabellini ha lavorato a un progetto premiato con un grant nel 2008 sull'influenza di valori, atteggiamenti e credenze sull'operato delle istituzioni governative. "Abbiamo verificato che, in Brasile, l'espansione dei trasferimenti dal governo federale verso i comuni è associato a un aumento della corruzione. Si è anche osservato un deterioramento della qualità dei politici, misurata attraverso il livello di istruzione e la professione svolta prima dell'elezione". Il progetto si è dedicato allo studio di alcune caratteristiche dei sistemi elettorali italiani, contrapponendo il sistema a doppio turno per l'elezione dei sindaci nei comuni sopra i 15.000 abitanti a quello a turno unico valido negli altri comuni. "Il sistema a doppio turno ha il vantaggio di moderare il potere contrattuale dei partiti estremisti. Con il turno unico, essi sono indispensabili per formare una coalizione in grado di vincere e finiscono perciò per influenzare le politiche. Il sistema a doppio turno permette ai partiti moderati di raccogliere nella seconda tornata elettorale una parte degli elettori estremisti senza dovere scendere a patti".



→ **Progetto:** INSTITUTIONS, How do values influence the functioning of institutions and the effects of policies?

→ **Team:** 54

→ **Durata:** 1 novembre 2008-31 ottobre 2012

→ **Centro di ricerca:** Igier

GUIDO TABELLINI

Professore ordinario del Dipartimento di economia



# Il lavoro che sarà

*Quali gli effetti dell'Itc sui lavoratori, sul business e sulla società? Risponde una ricerca SDA Bocconi di Alfredo Biffi @*

Tecnologie ovunque, dibattiti sempre più frequenti, pubblicazioni nazionali ed internazionali: sintomi di un tema che è al centro di tutte le visioni sociali ed economiche che si occupano di innovazione e sviluppo. La diffusione massiccia e pervasiva delle Ict sconvolge e sconvolgerà la nostra vita individuale e sociale e ancor più quella professionale. Una ricerca di SDA Bocconi per Aica, Associazione italiana di informatica e calcolo automatico, si è posta l'obiettivo di capire come interpretano quanto accade i diretti protagonisti del cambiamento. Ci si è chiesti quale è il grado di consapevolezza e che cosa si aspettano chi nelle aziende induce il cambiamento e chi si appresta a entrare nel mondo del lavoro.

Il quadro di contesto spiega come sia complesso capire se il lavoro sarà effettivamente distrutto in quantità o se nuovi ambiti di lavoro compenseranno quanto venuto meno; spiega altresì che comunque cambieranno profondamente il contenuto, la qualità e la logica d'impiego del tempo del lavoro. Con le tecnologie produrremo più ricchezza ma concentrata nelle mani di pochi con il problema, politico anzitutto, di capire come redistribuirla ai molti; la tecnologia probabilmente ci renderà più liberi dal lavoro con la prospettiva di capire come impiegare il tempo libero; avremo bisogno di riqualificare il concetto di qualità della vita nel cui ambito il lavoro non sarà uno degli elementi fondamentali, o almeno non con le categorie logiche del passato.

Molti i messaggi chiari che mandano i protagonisti del business e gli esperti: il lavoro sarà distrutto nelle sue componenti operative fisiche e intellettuali (concorda in ciò oltre l'86% degli intervistati) e probabilmente anche in molte di quelle concettuali di livello (51%). Se ciò fosse vero la dimensione di distruzione sarebbe imponente. Al contempo gli uomini d'azienda concordano sul fatto che la tecnologia per il business è una opportunità da cui non ci si può sottrarre ma al contempo le aziende debbono preoccuparsi degli impatti occupazionali che ne derivano (più del 67%).

Di questo i giovani sono meno consci e si dividono equamente tra chi pensa che continueremo a lavorare perché avremo nuovi spazi occupazionali grazie alla tecnologia e chi si preoccupa degli impatti negativi. L'evoluzione di ruoli e competenze sarà in ogni ambito e settore: trasversalmente parlando i manager evolveranno nel ruolo di progettisti e driver della innovazione continua mentre il compito degli hr manager sarà quello di gestire il cambiamento e creare ambiti di apprendimento continuo. Per tutti la formazione, che deve cambiare per contenuti e modalità erogative, sarà la chiave di volta per orientare l'evoluzione del lavoro e mitigare gli effetti di sostituzione da parte della tecnologia.

Una bella sfida per tutti coloro che hanno il compito e la responsabilità di contribuire a preparare le persone ed i professionisti del domani che è già oggi! ■



ALFREDO BIFFI  
SDA professor in  
information systems  
management



La ricerca realizzata da Alfredo Biffi e Pier Franco Camusso è pubblicata in *Lavoreremo ancora? Tecnologie informatiche e occupazione* (Egea 2017, 178 pagg., 22 euro, 9,90 pdf)

*Allungare il ciclo di vita dei prodotti può essere positivo per le tasche dei consumatori ma non sempre per l'ambiente. Nel caso degli elettrodomestici, per esempio, insieme agli anni ad aumentare è anche il consumo energetico*



di Irene Bruschi e Fabio Iraldo @

## Che impatto, que-

Per 150 anni il nostro sistema industriale si è basato sul modello take-make-dispose: i beni sono stati prodotti da materie prime estratte ex novo, venduti, utilizzati ed eliminati come rifiuti.

Solo di recente i modelli di business sono stati ripensati e hanno iniziato a integrare il concetto di circolarità anche mediante, tra gli altri, l'aumento della durabilità del ciclo di vita dei prodotti, uno dei requisiti fondamentali già dalla direttiva Ue cosiddetta EcoDesign (2009/125/CE), dal 7° Programma Quadro (UE 2013), dalla Commissione Europea nella recente Comunicazione COM(2015) 614, e dall'Agenzia europea per l'ambiente (2016). L'obiettivo è contrastare l'utilizzo indiscriminato delle risorse, ritenute abbondanti dal business as usual, nel quale produzioni improntate all'usa e getta hanno generato enormi quantità di rifiuti.

La durabilità consiste proprio nell'estensione del ciclo di vita dei prodotti e del valore in essi contenuto, attraverso l'adozione di nuovi modelli di business per esempio più orientati all'erogazione del servizio piuttosto che del prodotto, al riutilizzo di prodotti e/o loro componenti, e a maggiori tasse di riciclo dei materiali.

Tale strategia ha origine nel contrasto alla cosiddetta ob-



# sto frigorifero!

solescenza programmata, concetto nato poco dopo la produzione di massa, quando l'offerta ha superato la domanda e i prodotti rimanevano invenduti. Per risolvere, i produttori hanno diminuito la durata di vita, forzando i consumatori ad acquistare nuovi prodotti.

È in particolare sul piano degli impatti ambientali che essa può disegnare gli effetti più negativi, in termini di consumo di materie prime vergini e di generazione di rifiuti. Per questo oggi le istituzioni richiamano l'attenzione sulla possibilità di manutenzione, riparazione e disponibilità di parti di ricambio, richiedendo che il produttore segua criteri di progettazione sostenibile: durata minima garantita, tempo minimo per la disponibilità di parti di ricambio, modularità, possibilità di disassemblaggio/riparabilità, eccetera. Occorre però porsi un interrogativo: prolungare la durata dei prodotti al limite del possibile è sempre la scelta migliore per ridurne gli impatti ambientali?

Quando si incrementa la durabilità di un prodotto, allungandone la vita utile o rigenerandolo, occorre sempre considerare che gli impatti ambientali della fase d'uso potrebbero essere superiori rispetto a un prodotto analogo ma costruito con processi tradizionali. Ciò accade soprattutto per i prodotti ad alta intensità energetica o, in generale, per i pro-



IRENE BRUSCHI  
Junior research fellow  
del centro di ricerca  
Ife Bocconi



FABIO IRALDO  
Research fellow  
del centro di ricerca  
Ife Bocconi

dotti che concentrano i loro principali impatti ambientali nell'utilizzo. In un recente studio da noi effettuato utilizzando la metodologia Lca, Life cycle assessment conforme al metodo della Pef, Product environmental footprint dalla Commissione Europea, è emerso chiaramente come l'obiettivo della product durability possa dare ottimi risultati sotto il profilo ambientale, a seconda però della tipologia di prodotto e di quanto si allunga la vita: per alcuni prodotti come forni o frigoriferi, estenderla eccessivamente implicherebbe un notevole peggioramento dell'efficienza energetica, tale da annullare perfino i benefici ambientali della durata (mancato smaltimento e mancata produzione del nuovo).

Alla luce di tali risultati, la via da seguire per definire politiche ambientali efficaci consisterebbe perciò nel realizzare un'approfondita valutazione delle alternative sulla base di un metodo credibile, che evidenzi tutti i possibili trade-off. Senza dimenticare il ruolo fondamentale che gioca il consumatore all'interno di una cultura impernata al consumismo. Un esempio attuale di best practice risiede nell'incentivo fornito dal governo svedese ai propri cittadini consumatori, che ha ridotto l'Iva dal 25 al 12% sulle riparazioni di capi d'abbigliamento e di biciclette, e l'ha resa restituibile sulla riparazione degli elettrodomestici. ■



# Se al centro dello shopping ci sei tu

*Social media, esperienza nel punto vendita, acquisto on line: così marchi di lusso e retailer verticali stanno cambiando modello di business. Pensando al cliente*

di Stefania Saviolo @



STEFANIA SAVIOLI  
Docente di management  
of fashion and luxury  
companies in Bocconi

Le aziende della moda, soprattutto italiane, hanno costruito nel tempo il proprio successo su un orientamento al prodotto e al canale (wholesale) restando, per motivi pratici e ideologici, distanti dal cliente finale. Oggi il cliente al centro è un'espressione ricorrente negli annual report aziendali, nonché dichiarato driver di cambiamento nelle modalità di ingaggio del cliente, di assetto organizzativo e di disegno dei sistemi informativi. Se ne parla molto ma sono ancora poche le buone pratiche nel disegnare modelli di business consumer centric. È ancora normale che le aziende della moda e del lusso perdano tra il 10 e il 20% delle vendite potenziali in season per rotture di stock; che un clien-

te non possa restituire un prodotto in un negozio diverso da quello dell'acquisto; che il negozio non riconosca un cliente che acquista sul sito aziendale o che il cliente venga inondato da comunicazioni standardizzate e per lui irrilevanti mentre non possa interagire personalmente con la marca sui social.

Lo stato dell'arte sulla trasformazione dei modelli di business in logica consumer centric è stato nel 2016 l'oggetto di una ricerca SDA Bocconi in collaborazione con la società di consulenza Value Lab. La ricerca ha analizzato, attraverso mystery shopping, analisi organizzative e interviste un campione di 30 grandi aziende moda e lusso internazionali secondo due prospettive. Anzitutto la completezza del customer journey nelle tre fasi di ingaggio, acquisto, servizio post vendita e attraverso tre tipologie di punti di contatto (fisici: il negozio, digitali: sito e social media, umani: il personale di vendita). Secondariamente le caratteristiche di processi e ruoli orientati al cliente finale (le attività di customer management).

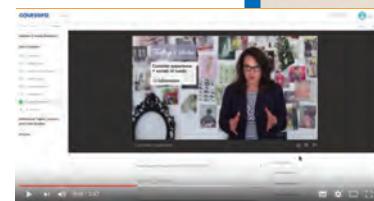
Se da un lato la quasi totalità delle aziende osservate ha disegnato un customer journey è emerso come i punti di contatto e ingaggio siano diversi in funzione del modello di business (marchi lusso, designer, premium e vertical retailer). I marchi lusso e designer sembrano eccellere su punti di contatto umani (selling ceremony, clienteling) e comunque più tradizionali. Per esempio nei negozi il personale di vendita è multilingue, ha un approccio proattivo verso il cliente in termini di suggerimenti ed è in grado di ricostruire la storia dei suoi acquisti. Risultati opposti per i vertical retailer i quali, in una situazione di vendita a libero servizio, disegnano il journey nell'interazione tra esperienza fisica e digitale ingaggiando il consumatore online per poi concludere l'acquisto in negozio. I premium brand offrono tra tutti la migliore possibilità di interazione con il prodotto in negozio (disponibilità di modelli, colori e taglie, semplicità di prova e acquisto) mentre scarse risultano le attività di clienteling in store o le attività digitali di ingaggio del cliente.



## LA FORMAZIONE

### Il Mooc è di moda

Moduli, video, discussion forum e assessment – come funziona il Mafash, Mooc in management of fashion and luxury companies distribuito gratuitamente attraverso la piattaforma [Coursera](#) (la nuova edizione parte il 20 marzo). Docenti sono Stefania Savioli e Erica Corbellini di SDA Bocconi.



### L'Emilux si fa in cinque



L'[Emilux Executive master in luxury management](#) di SDA Bocconi in partnership con la Business School francese ESSEC è dedicato a un settore con prospettive di crescita internazionali e richiede sempre maggiore creatività, innovazione e capacità manageriali. I partecipanti seguiranno i corsi in cinque sedi: Parigi, Milano, Dubai, Singapore e Mumbai. Le selezioni chiudono il 30/6.

### Un master di lusso

Il [Master in fashion, experience & design management \(Mafed\)](#) è un programma full time in inglese, rivolto a chi aspira a una carriera manageriale nei settori della moda, del lusso e del design. Il master offre molte opportunità sul campo, (field projects, visite in aziende) e attività extra-curriculare. La scadenza per le ammissioni è l'8/9.



### Per chi non si accontenta di un semplice Mba



L'[Mba](#) di SDA Bocconi offre ai partecipanti la possibilità di specializzarsi nel settore scegliendo la [Concentration in Luxury business management](#) svolta con la collaborazione di Gucci, Lvmh e Valentino. Le iscrizioni alla prossima edizione si chiudono il 30 aprile.



## LA RIVISTA

### Si scrive fashion, si legge innovazione

*Economia&Management*, la rivista di SDA Bocconi edita da Egea, dedica il dossier del numero 4/2016 al Fashion & luxury declinato secondo la chiave di lettura dell'innovazione. Quattro i contributi: Tecnologie digitali nelle maglie del business (Emanuela Prandelli); L'importanza di essere consumer-centric (Stefania Savioli); La variabile critica nelle scelte di innovazione (Paola Cillo) e il «See now buy now». Verso una moda fast? (Erica Corbellini).



Si è poi analizzato il disegno organizzativo delle attività di customer management, valutando se tali attività fossero riporto diretto o meno del Ceo e il loro grado di articolazione geografica. Partendo dall'ipotesi per cui consumer centric è l'organizzazione dove le attività di customer management dipendono direttamente dal vertice con una elevata decentralizzazione delle strutture per una migliore reattività locale. La quasi totalità dei vertical retailer presenta un'organizzazione consumer centric in termini di riporti e articolazione locale delle attività. Segue il lusso dove un terzo del campione presenta processi consumer centric, mentre i marchi designer e premium analizzati sembrano non avere ancora intrapreso una trasformazione organizzativa in questo senso. Sul tema critico della disponibilità e dell'utilizzo di dati sul consumatore, è emerso come le aziende dispongano oggi di molti dati, grazie allo sviluppo di reti retail, sistemi Crm, journey digitali facilmente tracciabili. Tuttavia la maggior parte delle aziende impiega circa l'80% del tempo a estrarre i dati e il 20% ad elaborarli non avendo poi tempo per interpretarli, sviluppando insight di valore per meglio focalizzare l'offerta e la customer experience. Il cammino verso la consumer centricity nella moda è iniziato ma la strada appare ancora lunga.



## fundraising news

### 365 GIORNI PER FARE LA DIFFERENZA

Lo aveva già fatto nel 2015, ma nel 2016 ha scelto un modo più originale per sostenere la Bocconi: un euro al giorno, da donare a sostegno del BAA Scholarship Fund, il progetto di supporto degli alunni on campus che frequentano una laurea magistrale all'Università. «Ognuno ha la sua storia personale, le sue motivazioni e il suo modo di restituire all'istituzione che lo ha sostenuto durante lo studio», racconta **Demis Diotallevi**, Emba 3 (2006) e referente per le aree italiane BAA. «Ogni contributo conta, che si tratti di sostegno economico o di tempo messo a disposizione. Voglio dare il mio contributo agli studenti che l'università accoglie ogni anno. L'entità delle borse di studio della Bocconi è enorme e l'istruzione rappresenta uno straordinario ascensore sociale. Questa è una di quelle cose che distingue un paese».



Demis Diotallevi

Demis ricorda poi la sua esperienza all'Emba: «Pensavo che mi sarebbe servito negli ambiti in cui mi sentivo meno forte, mentre, a sorpresa, mi ha dato una cassetta degli attrezzi molto più ricca anche nelle materie che sentivo di dominare. Ho capito l'importanza di lavorare sui propri punti di forza».

## Mba, un anno vissuto ad alt

**L**'intensità dello studio, le relazioni che restano per la vita, quella sintonia che nasce solo dal confronto continuo, mediato da attività impegnative come i lavori di gruppo. L'esperienza dell'Mba è più della somma delle sue parti, come traspare dai racconti di chi l'ha vissuta.

Spesso è stata paragonata all'esperienza della Scuola ufficiali, quando ancora esisteva la leva militare: «Io ho fatto entrambi, Mba e Scuola ufficiali e la similitudine centra il punto», commenta **Luca Sorteni**, Mba 21 (1996) e tra i fondatori della primissima associazione che riuniva gli alunni Mba, prima della nascita della BAA. «Si passa molto tempo insieme e si deve collaborare per arrivare a un obiettivo comune. Si possono creare tensioni nei momenti di stress, ma si cementa l'amicizia». C'è però una differenza, e non di poco conto: «Nell'Mba è fondamentale studiare le caratteristiche peculiari di ognuno,



Luca Sorteni

no, perché è fondamentale integrare le proprie competenze». Sorteni porta il suo esempio personale: arrivato relativamente tardi alla SDA Bocconi («a 33 anni, con diversi anni di esperienza professionale alle spalle e due figli»), si è trovato a confrontarsi con colleghi spesso più giovani nella sua classe. E da questo confronto, «si impara un'altra delle lezioni

straordinarie: l'umiltà di riconsiderare la propria età e la propria esperienza professionale». Perché, per esempio nei lavori di gruppo, chiunque, per quanto giovane e meno esperto, «poteva portare una proposta interessante da integrare nel lavoro».

D'altronde, il tratto sfidante di quei mesi d'aula non può che essere proprio il confronto, in un ambiente fortemente internazionale (soprattutto nelle classi in inglese, dove spesso nove su dieci degli studenti sono stranieri) così variegato.

### BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Enrico Mascetti** (laureato in Economia aziendale nel 1988) è il nuovo ceo della filiale italiana di Bmw Bank GmbH. E' in Bmw Italia dal 1994.

✓ **Alice Toderi** (laureata nel 2005 al Cleacc) è la nuova responsabile marketing di Italpollina. Toderi proviene da Leading Luxury Group.

✓ **Antonio Vella** (laureato Cleli 2001) è diventato partner e referente per l'area banking di MBS Consulting Management for business sustainability.

✓ **Matteo Zoppas** (laureato in Economia aziendale nel 2002) è il nuovo presidente di Confindustria Veneto. Dal 2003 è presidente di Confindustria Venezia.



# a intensità

«C'è l'avvocato sudamericano, c'è il civil servant inglese, c'è l'uomo di finanza giapponese. In una stessa classe ci possono essere partecipanti da 50 paesi diversi e con le professionalità più disparate, ma senza il fil rouge, che di solito si ritrova nelle multinazionali, di un'unica cultura aziendale», racconta **Fabio De Silvestri**, Mba 27 (2002). La sfida, dunque, è trovare la quadra quando le deadline si fanno vicine «ma questa è proprio una delle occasioni di crescita personale di questa esperienza». Un'altra è la prospettiva che lo studio dell'Mba lascia. «Bisogna ricordare che si tratta di un programma che non è pensato per consegnare hard skill in ogni settore, anche perché sarebbe

praticamente impossibile. Ti consegna invece una conoscenza di base in più

ambiti dandoti, ed è questa la sua forza, una visione orizzontale molto ampia e che cambia completamente il modo di approcciare la propria attività in seguito», continua De Silvestri. «Ricordo, per esempio, che frequentavamo moduli molto interessanti studiati per astrarre e apprendere comportamenti aziendali diversi in situazioni simili».

Intensità, confronto, visione. E relazioni. «La prima cosa che mi viene in mente ripensando a quei giorni», ricorda **Andrea Delogu**, Mba 30 (2005), «sono i legami. Fu un anno difficilissimo, per la pressione, ma lo rifarei anche domani. E lo proporrei anche a chi vuole fare qualcosa in più della propria vita. Oppure, a chi vuole capire cosa non farne: perché è un anno in cui impari a focalizzarti. Alla fine, comunque, studio a parte, ciò che ti resta sono i rapporti con le persone. E la consapevolezza di aver passato un anno speciale». Se dovesse dare un consiglio a chi sta pensando a un Mba?

Delogu non ha dubbi. «Se stai già pensando di farlo, allora dovresti farlo». Sensazioni, ricordi, racconti di un'esperienza speciale che torneranno alla memoria anche i prossimi 5 e 6 maggio, quando si terrà l'edizione 2017 della **Mba Reunion** di BAA e SDA Bocconi. Trentadue le classi coinvolte quest'anno, tra le quali anche quelle di Luca, Fabio e Andrea, e un ricco programma di continuous learning e di networking. Tra le sessioni plenarie, ad esempio, gli speech di Frances Ouseley, direttore di EasyJet Italia, e di Sara Ferrero, ceo di Valextra e partner di Neo Investment Partner LLP.



Fabio De Silvestri



Andrea Delogu

**Expat / Marco Cortinovis**

## TAXI? NO, AEREO A SAN PAOLO CON MARCO

Venti milioni di abitanti, una skyline fatta di palazzi altissimi che non finiscono mai. San Paolo è la capitale economica del Brasile, molto diversa dall'immagine tutta spiaggia e divertimento che di solito si ha del paese sudamericano. «San Paolo è una città eccellente per lavorare», spiega **Marco Cortinovis**, 39 anni, bergamasco, laureato Clapi 2002, che nella capitale paulista vive e lavora dal 2012, quando Pirelli, dove era entrato nel 2006 per occuparsi di comunicazione istituzionale e finanziaria, l'ha inviato in Brasile per coordinare l'area comunicazione di tutto il Sudamerica. «Mi occupo della comunicazione a 360°, da quella finanziaria a quella sportiva fino al calendario Pirelli. Devo quindi rapportarmi con una stampa molto diversificata e che parla linguaggi differenti, e questo mi ha permesso di crescere molto». Cortinovis la carriera internazionale non l'ha pianificata, ma cercata in un certo senso sì. «Dopo la Bocconi, che oltre alle nozioni ti offre la possibilità di costruire un bagaglio culturale concreto con cui ti senti pronto a lanciarti nel mondo esterno, ho frequentato un master all'Ispi, anche se già durante gli studi universitari avevo vissuto un periodo a Ginevra, una delle città più cosmopolite che ci siano», racconta, «e più in generale credo che un'esperienza all'estero al giorno d'oggi sia importante per ogni giovane. Il Brasile è un paese sfidante perché la situazione cambia di continuo, passi velocemente dal boom economico alla recessione, ma è fortemente meritocratico e se un giovane vale



Marco Cortinovis

può rapidamente raggiungere posizioni di rilievo». All'interno della stessa Pirelli la componente internazionale è un valore importante. «Qui da noi il personale è quasi tutto brasiliiano», dice, «ma la gran parte ha vissuto esperienze internazionali, perlopiù negli altri paesi del Sudamerica». La realtà di una megalopoli come San Paolo però non è tutta rose e fiori, molte zone sono fortemente sconsigliate, uscire la sera è pericoloso se non in alcuni quartieri. Eppure Marco Cortinovis ha deciso di far crescere qui la sua famiglia. «Mia moglie ha scelto di seguirmi in questa avventura e i miei figli sono nati a San Paolo, che ha anche molti aspetti positivi, come una rete di trasporti urbani molto efficiente e organizzata. Ma se ti sposti al di fuori della città diventa tutto più complicato perché in Brasile non esiste una rete ferroviaria. Per me, ormai, prendere l'aereo è divenuto normale come prendere un taxi in Italia».



## Giulia e Mara i volti di italianonprofit

**U**n portale su cui trovare tutte, ma proprio tutte, le informazioni sui principali enti, associazioni e professionisti del variegato mondo del non profit italiano. Il sito si chiama [italianonprofit](#) e le anime, nonché fondatrici, sono **Mara Moioli** e **Giulia Frangione** (a destra e a sinistra nella foto), rispettivamente 32 e 30 anni, entrambe diplomate al [Master in management delle imprese sociali, aziende non profit e cooperative](#) di SDA Bocconi School of Management. «Non nella stessa edizione però», spiega Mara, «io mi sono diplomata nel 2010, Giulia nel 2013, ma ci siamo incontrate proprio al master quando io sono andata in aula per fare una testimonianza. Ci siamo conosciute ed è nata l'idea, che poi abbiamo sviluppato insieme ad alcuni docenti della SDA». L'ispirazione sono realtà americane come Charity Navigator e Guidestream Usa, e la domanda da cui Mara e Giulia sono partite è: come declinare in Italia questi modelli? La risposta si è concretizzata nel marzo del 2016, quando [italianonprofit](#) è ufficialmente partita. «Si tratta di una piattaforma che è un luogo di incontro tra donatori ed enti non profit», racconta Giulia, «in pratica gli enti si iscrivono gratuitamente e racconta-

no se stessi, indicando cosa fanno, chi sono le persone, qual è la governance e alcuni altri dati importanti, come le donazioni ricevute e il numero dei donatori. Anche per gli utenti singoli che vogliono consultare tali informazioni l'accesso è totalmente gratuito».

Il lato business dell'impresa è costituito dalle analisi del settore che Mara, Giulia e il loro team realizzano «su commissione di fondazioni, istituti bancari, aziende e anche donatori singoli che vogliono dare contributi a qualche ente non profit. È un enorme database di informazioni frutto di un lungo percorso», spiegano, «partito dall'università e sviluppato poi attraverso la collaborazione con gli stessi enti, un lavoro di condivisione continua con il mondo del non profit, che in genere soffre proprio di mancanza di dati».

Attualmente [italianonprofit](#), che ha base a Milano e sedi a Torino e nel parco tecnologico Comonext, impiega quattro persone a tempo pieno e cerca nuovi collaboratori soprattutto sul versante analisi dei dati e della tecnologia. «Siamo in continua crescita», dicono ancora Giulia e Mara, «al momento gli enti registrati sono circa 300 ma in costante aumento e l'obiettivo mille sarà raggiunto prima del previsto».

### Intervista / Paola Floris

## A TORONTO PER SVILUPPARE BUSINESS E FAMIGLIA BAA

Se fosse un dipendente pubblico, **Paola Floris** sarebbe l'emblema del civil servant: quando sette mesi fa la sua azienda ha avuto necessità di lei oltreoceano, si è messa al servizio della causa e ha preso un volo di sola andata per Toronto, Canada. Paola, diplomata Embs 2011 e chapter leader BAA nella città, è vicepresidente e country manager CHEP Canada, azienda leader nelle soluzioni per la supply chain. «Ho preso quel biglietto perché tutta la mia carriera è stata caratterizzata dall'accettare il ruolo che l'azienda aveva bisogno che ricoprisse in un certo momento, per cui non ci ho pensato due volte e sono partita».

→ **Nel 2001 l'ingresso nell'azienda, fino alla posizione di country manager Italia, e poi il salto in Canada. Come si è sviluppata la sua carriera?**

Prima di CHEP, sono stata in Kidde Fire per quattro anni e in Interfila (gruppo Intercos) per tre. Cito la prima perché è il mio ingresso in azienda dopo un'esperienza da traduttore/interprete free-lance. Non è stato un passaggio semplice ma per me è stato fondamentale perché durante l'università non pensavo di essere donna d'azienda... In ogni caso, l'esperienza più significativa è quella con CHEP. Oggi il mio ruolo è focalizzato sullo sviluppo del business locale oltre che sulla pianificazione ed esecuzione del nostro piano strategico in Canada.

→ **Come vede oggi la supply chain?**

È un settore in grande fermento a causa di mega trend quali l'urbanizzazione crescente o i livelli di invecchiamento della popolazione, ma anche la diffusione della tecnologia che cambia le nostre abitudini di acquisto. Per non parlare del focus sul benessere e le crescenti aspettative dei consumatori. Nel settore in cui opero si parla quindi molto di omnichannel, di e-commerce, di tecnologia associata alle piattaforme ma anche di nuove abitudini alimentari e sostenibilità. La supply chain gioca un ruolo fondamentale per rendere il mondo più sostenibile generando comportamenti virtuosi come la collaborazione di filiera.

→ **Il mercato del largo consumo ha caratteristiche peculiari in Canada rispetto ad altri mercati?**

È molto più simile all'Italia di quanto non si pensi, industria e distribuzione non sono così concentrate come in Inghilterra o Francia. La marca del distributore è al di sotto del 20% come in Italia. Quello che differisce molto è la crescita del Pil, che è intorno al 2% negli ultimi anni, e il tasso di disoccupazione che è circa la metà di quello che ormai rileviamo in Italia. Il trasporto è perlopiù su gomma anche se le distanze da percorrere qui sono enormi e non hanno un paragone con l'Europa.

→ **Come è nata l'idea di fondare un chapter BAA?**

Ho saputo che non esisteva e ho quindi accettato la proposta di fondarlo io! Come in tutte le cose, i progetti nascono da un'esigenza personale: io avrei davvero gradito la presenza di un chapter perché non è facile spostarsi da sola a 7000 km di distanza da casa senza un punto di riferimento. Qui siamo circa 200 bocconiani, stiamo costruendo una rete. C'è molto entusiasmo e voglia di ritrovarsi.



Paola Floris



## Mettere giudizio per fare giustizia

**U**n nuovo sguardo sullo stato di salute della giustizia in Italia, ma questa volta dalla prospettiva del medico che propone terapie realmente applicabili. Questo il tema del nuovo libro di **Michèle Vietti** *Mettiamo giudizio. Il giudice tra potere e servizio* (Università Bocconi Editore, UBE, 2017; 168 pagg.; 16 euro).

Dopo i saggi in cui venivano indagate le patologie più ricorrenti che affliggono il sistema giudiziario, Vietti affronta il tema della riforma della giustizia da una diversa posizione: quella di presidente della Commissione di riforma dell'ordinamento giudiziario istituita dal

ministro della giustizia. Fu il ministro Orlando ad affidare a Vietti la guida della commissione, con un compito,

quello di aggiornare le regole organizzative della magistratura, "che ha affrontato con un corretto approccio: rispetto per la categoria dei magistrati, accomunato dalla necessità di migliorare il servizio ai cittadini eliminando le criticità che nel tempo si sono affastellate", afferma il ministro nella prefazione.

"Vietti", scrive Orlando, "ha voluto, con la stesura di questo volume, divulgare al grande pubblico, con toni semplici ed efficaci, quelle modifiche che vo-

gliono, o meglio si propongono di migliorare le condizioni in cui la magistratura opera".

L'autore, infatti, analizza e commenta i principali punti del progetto elaborato: una nuova mappa dei tribunali in Italia, giudici specializzati, coordinamento dei pubblici ministeri, criteri efficaci e meritocratici per selezionare i magistrati, valutarli e farli avanzare nella carriera, sistema disciplinare garantista ma effettivo e, non ultimo, il delicato rapporto tra magistrati e politica.

Così, a dieci anni dalla revisione delle regole che governano la magistratura, questo libro affronta i prossimi interventi, con cui si vuole integrare e correggere il funzionamento della macchina giudiziaria.



## CHE COS'È IL POPULISMO E PERCHÉ HA SUCCESSO

Donald Trump, Beppe Grillo, Marine Le Pen, Nigel Farage: i populisti sono in ascesa in tutto il mondo. **Jan-Werner Müller** in *Cos'è il populismo?* (UBE 2017; 168 pagg.; 16 euro) sostiene che al cuore del populismo vi è un rifiuto del pluralismo: al contrario di quanto comunemente si crede. Se avessero sufficiente potere, i populisti finirebbero per creare uno stato autoritario che esclude chi non considerano parte del popolo vero e proprio. Provocatorio, il libro definisce le caratteristiche del populismo e le ragioni più profonde dei suoi successi elettorali. Con un intervento di **Nadia Urbinati**.



## DORMIRE A CASA DI UNO SCONOSCIUTO

Oggi tutti conoscono Airbnb. Ma all'inizio, quando proponevano di affittare parte della propria casa per ricavare un piccolo reddito e far vivere all'ospite un'esperienza diversa, a contatto con persone del luogo, nessuno dava retta a quei tre ragazzi. Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk non si sono però dati per vinti e ce l'hanno fatta. Lo racconta **Leigh Gallagher** in *Airbnb* (Egea 2017; 224 pagg.; 19,90 euro). Oggi Airbnb è valutata trenta miliardi di dollari, con tre milioni di annunci e un milione di persone che ogni notte dorme in un alloggio proposto sulla sua piattaforma.



## TUTTI GLI OUTSIDER CHE OCCUPANO MERCATI DEGLI ALTRI

A un secolo di distanza da quando Henry Ford diede vita al sistema organizzativo e di produzione che dalla sua fabbrica prese nome e che impose i propri principi ispirativi a mercati e contesti diversi, la storia sembra ripetersi con Uber e il suo modello, applicato a settori sempre più distanti dall'originale. "L'uberizzazione", dice **Antonio Belloni** in *Uberization* (Egea 2017; 192 pagg.; 19,90 euro), è solo uno degli ingredienti di una nuova ricetta tecnologica in cui algoritmi, click e dati dettano le regole dell'innovazione all'insegna del fenomeno più ampio e inclusivo della disintermediazione. La disintermediazione predica l'efficienza con l'eliminazione degli intermediari all'interno di un processo, promettendo velocità, risparmi e profitto, grazie alla costruzione di una relazione diretta con il cliente. Influenza ogni organizzazione diffondendo l'idea che si possa accedere al proprio mercato anche da outsider, senza dipendere da una struttura e dall'esperienza del professionista. Lascia la propria impronta nel business dei grandi colossi del web, delle piccole startup, nell'industria editoriale e nella comunicazione, così come nelle regole di una campagna elettorale. Per i seguaci è una soluzione geniale, gli altri vedono pericoli e aspetti negativi. È forse uno dei processi recenti più innovativi perché rappresenta il tentativo di redistribuire denaro, opportunità, potere e gerarchie.





## Non solo cinema Le mille anime di Los Angeles

**F**in da bambino avevo un desiderio: lavorare nel cinema. E oggi quel sogno è diventato realtà, ma prima di arrivare a Los Angeles non sapevo quanto sarebbe stata complessa e, nello stesso tempo, stimolante la città. Los Angeles è il cinema e questo lo si respira ogni giorno, in ogni luogo. La magia del cinema permea le relazioni sociali, gli appuntamenti mondani, il teatro, l'arte e la musica.

Tim Burton e la sua creatività sono spesso argomento di mostre di successo; gli oggetti e gli story board dei film di Guillermo del Toro ispirano interessanti esposizioni; la saga di Harry Potter si presta a straordinarie contaminazioni artistiche: io, per esempio, ho assistito alla proiezione di uno degli episodi della serie, accompagnato dal vivo dalla filarmonica di Los Angeles. Per la maggior parte delle persone, partecipare alle prime dei film o frequentare cineasti è uno status sociale; per chi lavora in quest'industria, invece, è la condizione necessaria per realizzare contatti professionali. Ma Los Angeles è anche molto altro. Nella sua immensità, con un diametro che si estende per 180 chilometri, la metropoli è un insieme di tante piccole città, ognuna con la propria identità. Conoscerla nella sua interezza è impossibile e muoversi a piedi, impensabile. Tutti si spostano in automobile e, nonostante le autostrade riservino una corsia al car pooling, ognuno utilizza il proprio mezzo perché è piuttosto difficile ri-



**MICHELE CASPANI**  
Laureato nel 2012 in *Economia per le arti, la cultura e la comunicazione* alla Bocconi, Michele Caspani ha frequentato un master alla *University of Southern California* per specializzarsi nell'ambito del cinema. Oggi lavora alla *Columbia Pictures*, la casa di produzione cinematografica di proprietà della *Sony*, occupandosi come assistente della gestione delle attività organizzative e amministrative di uno dei dipartimenti del gruppo. Fra i progetti a cui ha preso parte, c'è la realizzazione del film su Peter coniglio, tratto dal libro di Beatrix Potter, la cui uscita è prevista per il 2018.

scire a organizzarsi in gruppo, a causa dei ritmi serrati della quotidianità. È solamente imbattendosi in certi quartieri che si scopre la dimensione umana di Los Angeles. Uno su tutti è Larchmont village, a sud di Hollywood, nel Mid-city. Qui, le abitazioni sono villette con il giardino e la strada principale è animata da negozi e ristoranti. Questa è una delle poche zone di Los Angeles in cui ci si può permettere il lusso di una passeggiata, lontano dal caos automobilistico. Se in questo quartiere si respira un'atmosfera quasi europea, Silver Lake ed Echo Park rappresentano, invece, il segno evidente della trasformazione della città. Confinanti fra loro, queste due aree sono state riqualificate attirando hipster e appassionati di design: gli edifici sono stati ristrutturati, gli appartamenti sono diventati bellissimi, le catene, come Starbucks, hanno lasciato spazio a store ricercati e locali in cui consumare cibi e bevande bio. In tali luoghi la frenesia di Los Angeles rallenta e riemerge lo spirito rilassato della California, ma in versione XXI secolo.

Il clima favorevole tutto l'anno è uno stimolo a vivere open air, soprattutto durante il weekend, e il bisogno di riconnettersi con la natura è un antidoto allo stress lavorativo. Così, chi ama la montagna sceglie Big Bear, dove sciare o andare in canoa sul lago; chi è appassionato di gastronomia si reca a Ojai, fra i vigneti e gli uliveti; chi vuole fare l'esperienza dell'oceano lontano dalla confusione di Venice Beach, predilige Laguna Beach; chi vuole godersi il dolce far nulla punta dritto a Palm Spring: un'oasi nel deserto. Chi rimane in città e, come me, ama la musica, invece, frequenta l'Hollywood Bowl o il Greek Theatre. Situati entrambi nella parte nord di Los Angeles, sono due importanti teatri all'aperto che offrono un'eccezionale programmazione musicale. Seduti sui gradoni dell'anfiteatro, si mangia, si beve e si ascoltano i grandi artisti internazionali, così come si assiste a performance di musica classica che si possono concludere con un inaspettato spettacolo pirotecnico. ■

Con MICHELE SODANO alla scoperta di Copenaghen



# EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



**Come il cielo quando è sereno, così la conoscenza: incoraggia.  
Come la freschezza di un fiore, così l'immaginazione: ispira.**

Conoscenza e immaginazione hanno il potere di migliorare oltre alla tua vita anche la vita di altri, il tuo Paese, il mondo, mentre ti impegni al massimo. È lo stesso impegno di SDA Bocconi School of Management: agire attraverso la ricerca e la formazione - MBA e Master, Programmi di Formazione Executive e su Misura - per la crescita degli individui, l'innovazione delle imprese e l'evoluzione dei patrimoni di conoscenza; per creare valore e diffondere valori.

[SDABOCCONI.IT](http://SDABOCCONI.IT)

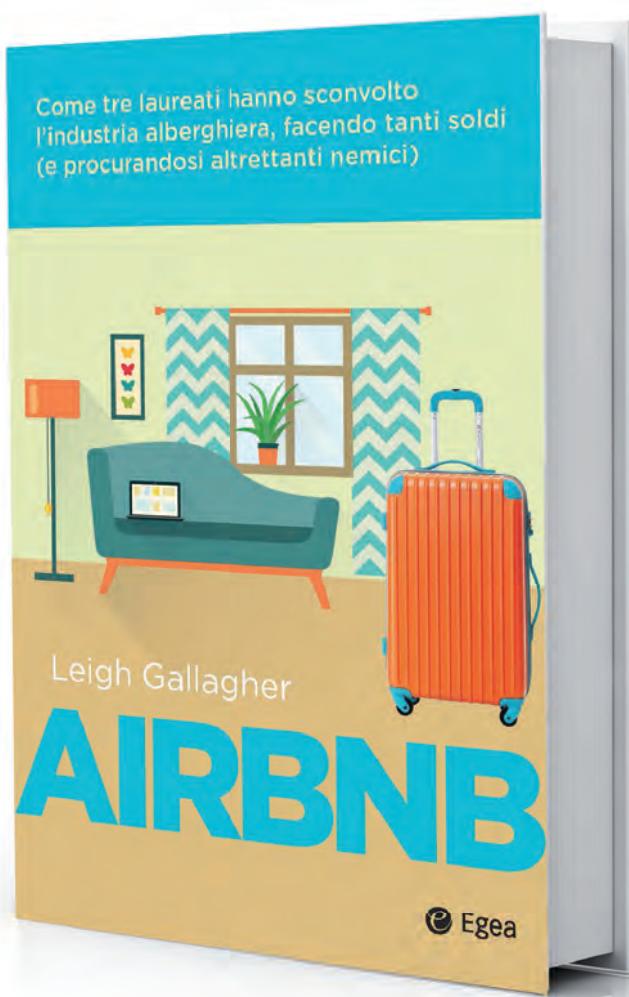


**Bocconi  
School of Management**

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**

# IL PORTALE CHE HA TOTALMENTE SCONVOLTO IL MERCATO ALBERGHIERO TRADIZIONALE



Airbnb è uno di quei rari business conosciuti ormai da tutti, ma dei quali pochissimi sanno la vera storia. Il libro ce la racconta

Segui Egea su

