

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 3 - anno XIII Marzo 2018

ISSN 1828-6313

✓ Gabriele Benedetto,
Ceo Telepass: così diventa
europea una tecnologia
italiana

✓ Il futuro dell'Africa?
È nelle mani dei giovani
imprenditori

✓ Musei italiani:
facciamoci contagiare
dall'effetto Bilbao

DATA SCIENCE

IL PIANETA DELLE MACCHINE

Così machine learning e deep learning stanno accelerando i progressi scientifici, culturali e tecnologici. Come dimostrano gli studi dei ricercatori Bocconi

Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube



Il segreto di apprendere e far apprendere

Apprendimento è la parola chiave che sta dietro a ogni progresso culturale, scientifico e tecnologico. Progressi che oggi si realizzano con ritmi e accelerazioni solo pochi anni fa impensabili e che sono possibili solo perché ad apprendere non è più solo l'uomo ma anche le macchine. Il machine learning e il deep learning rendono infatti possibili l'analisi e l'interpretazione dei dati su larga scala e consentono alle macchine di autoregolarsi e apprendere in funzione dei feedback ricevuti ed è questo che sempre di più farà la differenza nei processi di apprendimento individuali, sociali, industriali e istituzionali.

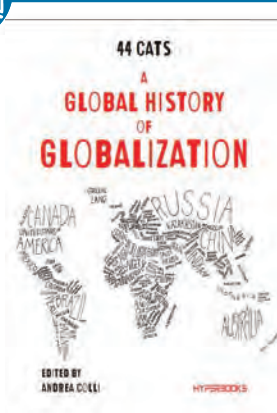
[A condurci in questo nuovo futuro, che in realtà è già presente, in questo numero di Via Sarfatti 25](#) è Riccardo Zecchina, Vodafone Chair in Data Science and Machine Learning, e con lui i ricercatori che nell'ambito della loro attività di ricerca, che va dallo studio dei social networks a quello della diffusione di malattie virali, dall'analisi delle reti di connessione all'implementazione di nuovi algoritmi, utilizzano strumenti di data science e data analytics. Si tratta di studiosi provenienti da campi disciplinari che vanno dal Marketing alla Statistica, dalla Demografia alla Fisica che hanno trovato nelle nuove discipline computationally-intensive una nuova spinta a progredire. A conferma che la spinta scientifica innovativa e vitale del machine learning è completamente interdisciplinare.

Ed è sempre la volontà a migliorare e a avanzare nella capacità di trasmissione della conoscenza che ha riportato sui banchi i professori della Bocconi. Ancora una volta la parola chiave è apprendere mentre lo strumento questa volta è il [Beat, il programma Bocconi Excellence in Advanced Teaching](#) promosso dal [Built, Bocconi University Innovations in Learning and Teaching](#). Obiettivo del programma è imparare a insegnare secondo metodi e approcci innovativi in grado di valorizzare l'esperienza d'aula. Un programma quindi rivolto ai professori ma che avrà impatto soprattutto sui nostri studenti. *Knowledge that matters*, il nuovo pay off di Bocconi, significa anche questo. Perché produzione del sapere e sua divulgazione sono le due facce di una stessa medaglia.

Gianmario Verona, rettore



IL LIBRO



La storia globale scritta dagli studenti

Studenti che usano un manuale a lezione di storia? Non sarebbe una notizia, se non fosse che, nel caso del corso di *Global history* tenuto da **Andrea Colli**, il libro di testo lo hanno scritto gli studenti stessi. Ne è nato *A Global History of Globalization*, 380 pagine elaborate in meno di un anno da 40 studenti divisi in gruppi e poi riviste e rese omogenee dal professore, che ne è curatore e autore di introduzione e capitolo conclusivo.



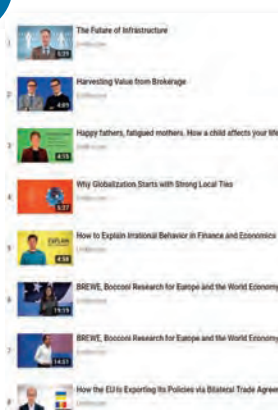
IL SITO

Bocconi Knowledge, il portale della ricerca

Un intero sito dedicato alla ricerca che si fa in Bocconi: è Bocconi Knowledge, il portale lanciato nel 2010 per proporsi come ponte tra gli studi accademici più avanzati e il mondo delle imprese, dell'economia, della finanza, del diritto e delle istituzioni.



LA PLAYLIST



Gli studiosi si raccontano su Youtube

Raccontare la ricerca e i suoi output in pochi minuti utilizzando il linguaggio del video. Con questo obiettivo è nata la serie video di Bocconi Knowledge, uno strumento utile per aggiornarsi sugli studi più avanzati sviluppati dai docenti della Bocconi. La playlist, pubblicata sul canale Youtube dell'ateneo, attualmente conta già 19 video su temi che vanno dallo studio dei network alla finanza comportamentale.

Con studenti provenienti da oltre 80 nazioni, la prima esperienza internazionale si vive già a Milano, nel campus tra via Sarfatti e via Roentgen. Ecco chi sono i giovani che hanno scelto la Bocconi

Il villaggio globale

A photograph of a woman with short dark hair, smiling, wearing a dark turtleneck and a dark coat. She is positioned on the left side of the frame. To her right is a large, out-of-focus globe showing the continents of Europe and Africa. Above the woman's head is a large white balloon. The background is dark and textured. A thin blue line is visible in the top right corner of the image.

ale è qui

MILANO RELAY MARATHON 8 APRILE 2018

A MILAN SE CUR COL COEUR IN MAN

In questa competizione l'unico muscolo davvero necessario è il cuore. Fai squadra con la community Bocconi, corri in staffetta e raccogli fondi per le future generazioni di studenti.

PARTECIPA



#RUN4BOCCONI
#CORRISOLIDALE



Bocconi

SILVER PLUS

SOMMARIO

10 IMPRENDITORIALITÀ
Piccoli imprenditori (africani) crescono
di **Fernando Vega-Redondo**
Massimiliano Spalazzi:
in Africa ho trovato la mia America
di **Claudio Todesco**

L'INTERVISTA
Gabriele Benedetto, alumnus e Ceo di Telepass:
corre in autostrada il futuro europeo del sistema
italiano di moneta elettronica
di **Emanuele Elli**

16 COVER STORY
Insegnare alle macchine per imparare di più
di **Riccardo Zecchina**
Storie di ricerca: Alessia Melegaro, Carlo Baldassi, Raffaella
Piccarreta e Marco Bonetti, Daniele Durante, Antonio Lijoi e Igor
Pruenster, Dirk Hovy
di **Claudio Todesco**

DIRITTO
Costituzione, settanta anni e non sentirli
di **Arianna Vedaschi**

26 AMERICA LATINA
L'onda lunga sull'Italia del risiko elettorale
latinoamericano
di **Antonella Mori**

MARKETING CULTURALE
Arte da esportazione. Come costruire il brand Italia
di **Andrea Rurale**
Intervista a Micaela Rossi di Palazzo Te a Mantova
(alumna Bocconi)
di **Ilaria De Bartolomeis**

32 FINTECH
Relazioni tech a caccia di emozioni
di **Anna Omarini**

INFORMAZIONE&DIRITTO
Non chiamatemi Bufala
di **Oreste Pollicino**

36 POLITICA MONETARIA
Liquidità, la sfida è tornare alla normalità
di **Franco Bruni**

RUBRICHE

- 1 **HOMEPAGE**
- 2 **PUNTI DI VISTA** di **Paolo Tonato**
- 6 **KNOWLEDGE** a cura di **Fabio e Claudio Todesco**
- 38 **BOCCONI@ALUMNI** di **Andrea Celauro**
e **Davide Ripamonti**
- 41 **LIBRI** di **Susanna Della Vedova**
- 42 **OUTGOING** a cura di **Ilaria De Bartolomeis**

viaSarfatti25



Numero 3 - anno XIII
Marzo 2018
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

Collaboratori
Paolo Tonato (fotografo)
Ilaria De Bartolomeis, Emanuele Elli,
Claudio Todesco

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

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

Produzione, Impaginazione:
Luca Mafechi

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

www.viasarfatti25.it

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

#BocconiPeople Dirk Hovy

Lo scienziato che fa i conti con la lingua

Un ex linguista che usa l'analisi statistica su larga scala per studiare le interazioni fra linguaggio e caratteristiche demografiche è l'ultimo acquisto del Dipartimento di marketing della Bocconi. Si chiama **Dirk Hovy** e proviene dall'Università di Copenhagen. «Mai avrei pensato di entrare a far parte della faculty di un'università di livello internazionale nel campo dell'economia», dice. «Poi ho sentito parlare del nuovo Master of Science in Data Science and Business Analytics e la Bocconi è apparsa sul mio radar. Far parte del nuovo programma e contribuire a farlo decollare è un'esperienza entusiasmante». In Bocconi, Hovy sta insegnando Social Media Marketing. Con l'inizio del master,

insegnerà anche Natural Language Processing, spiegando agli studenti i modi in cui i computer possono interagire con il linguaggio umano. Hovy ama cucinare («una attività che è in parti uguali esperimento scientifico ed espe-

rienza sensuale»), ha la qualifica di istruttore di judo, scrive su dirkhovy.com e twitta su @dirk_hovy.

La scoperta del Natural Language Processing

Dirk Hovy si è laureato in lin-

guistica nel 2006 all'Università di Marburg, nella nativa Germania. Dopo alcuni anni, si è però stancato dell'apparente arbitrarietà della teoria linguistica. «Un giorno ho scoperto per caso il Natural language processing. Era esattamente quel che volevo fare, anche se fino a quel momento non ne ero stato consapevole. Mi affascinava l'idea di insegnare ai computer a comprendere il funzionamento di una lingua». E così Hovy è passato dalla linguistica alla computer science, «scoprendo che le cose non erano così facili», aggiunge ridendo. Mentre i colossi dell'high-tech reclutavano i suoi amici, lui imboccava una strada completamente diversa frequentando la University of Southern California, prima come stu-



PER SAPERNE DI PIÙ

→ **Adrian Benton, Margaret Mitchell, Dirk Hovy**, [Multitask Learning for Mental Health Conditions with Limited Social Media Data](#), in *Proceedings of EACL*, 2017

Dirk Hovy, Shannon Spruit, [The Social Impact of Natural Language Processing](#), in *Proceedings of ACL short*, 2016

Dirk Hovy, [Demographic Factors Improve Classification Performance](#), in *Proceedings of ACL long*, 2015

Dirk Hovy, Taylor Berg-Kirkpatrick, Ashish Vaswani, Eduard Hovy, [Learning Whom to Trust with MACE](#), in *Proceedings of NAACL HLT*, 2013



dente di PhD e poi come ricercatore presso l'Information Sciences Institute. «Volevo rimanere nel mondo accademico per cercare risposte alle grandi domande».

Dopo un post-dottorato presso il Center for Language Technology dell'Università di Copenhagen, Hovy è diventato professore associato nel Dipartimento di Computer Science della stessa università. È lì che ha sviluppato il suo interesse per le dimensioni sociali del linguaggio. «La lingua incorpora informazioni come sesso ed età, ma i computer non coglievano queste variazioni linguistiche. Non erano in grado di dire se eri nero o bianco, giovane o vecchio, perciò mi sono chiesto: possiamo insegnare ai computer a superare questo limi-

te?». In altri due filoni di ricerca, Hovy usa computer e machine learning per identificare i fattori sociali più rilevanti nel produrre variazioni nel linguaggio e per far luce sulle implicazioni etiche degli algoritmi di tipo biased.

Il machine learning e le scienze sociali

Col tempo, Hovy ha intensificato le collaborazioni con scienziati sociali, dagli psicologi agli studiosi di marketing. «Sono gli accademici che pongono le domande davvero rilevanti sulla nostra società. La lingua è l'elemento che li unisce alle mie ricerche. Ogni volta che un testo è fonte d'informazione, ogni volta che cerchiamo di imparare qualcosa da esso, ecco che entra in gioco il Natural language processing. Può aiutarci a capire le abitudini d'acquisto dei consumatori, le modalità attraverso cui un'impresa assume i dipendenti o la popolarità di una startup».

La linguistica computazionale è un'area di ricerca in rapido mutamento. Negli ultimi anni, il potere di calcolo dei computer è aumentato notevolmente, così come le dimensioni dei data set. Nel frattempo, anche gli algoritmi diventavano sempre più complessi. «Oggi i computer, analizzando il linguaggio che utilizziamo, capiscono se siamo uomini o donne, o quanti anni abbiamo. Anzi, basandosi sul tuo profilo Twitter oggi è possibile determinare il luogo da cui provieni, con un margine d'errore di 10 chilometri».

Le ultime riflessioni di Hovy riguardano l'uso del machine learning come strumento per rispondere alle domande poste dalle scienze sociali. «È una grande sfida. Per modellare fenomeni complessi, abbiamo bisogno di modelli complessi».



Perché le infrastrutture contano



La nuova Antin IP Associate Professorship in Infrastructure Finance è stata presentata con una Lectio Inauguralis del titolare, **Stefano Gatti**, sul futuro dell'economia delle infrastrutture. Nel suo discorso, Gatti ha delineato i megatrend in grado di influenzare gli investimenti infrastrutturali nei prossimi 15 anni. Recenti stime indicano un fabbisogno infrastrutturale mondiale di circa 57 mila miliardi di dollari Usa da qui al 2030, con una domanda potenzialmente enorme di investimenti sia in fase di avvio che di sviluppo e una liquidità a disposizione dei gestori di infrastrutture che nel giugno 2017 ha raggiunto il record di 156 miliardi di dollari.

FRANCESCO VIGANÒ NOMINATO GIUDICE DELLA CORTE COSTITUZIONALE

Il Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, ha nominato giudice della Corte costituzionale **Francesco Viganò**, professore ordinario di Diritto penale alla Bocconi. Viganò è uno studioso dei diritti della persona, a livello nazionale e internazionale. «Il diritto penale mi affascina per la drammaticità della materia», [ha affermato in un'intervista a Bocconi Knowledge in occasione del suo arrivo alla Bocconi](#), «il suo impatto sull'esistenza delle persone. Il diritto penale ha sempre a che fare con i deboli: le vittime di un reato, certo, ma anche chi è colpito dal potere punitivo statale».

«La nomina del professor Viganò da parte del Presidente Mattarella è motivo di onore per l'Università Bocconi», ha affermato il Presidente dell'Università, **Mario Monti**, «in particolare per quanti si sono adoperati affinché vi avessero sempre maggiore sviluppo gli studi giuridici. Nel suo nuovo e alto ruolo, il professor Viganò potrà mettere al servizio del Paese la sua autorevolezza in tema di diritti fondamentali e nell'uso del diritto come strumento per perseguire l'ideale di giustizia. A nome di tutta la comunità bocconiana mi rallegro vivamente con lui per il prestigioso incarico e formulo i migliori auguri di buon lavoro».

«Il capitale umano è al centro del programma Bocconi di questi anni», ha detto il Rettore, **Gianmario Verona**, «e riconoscimenti come quello ricevuto dal professor Viganò sono la dimostrazione della bontà dell'investimento che stiamo facendo. Due anni fa il professor Viganò ha scelto la Bocconi per la sua proiezione internazionale e con la consapevolezza che avrebbe trovato l'ambiente ideale per proseguire nel suo impegno di ricercatore e docente». Laureato all'Università degli Studi di Milano, Viganò ha studiato anche a Monaco di Baviera, Friburgo e Oxford. Ha conseguito il dottorato a Pavia e, prima di giungere alla Bocconi nel 2016, ha insegnato a Brescia e all'Università degli Studi di Milano.

Nella foto, da sinistra: Gianmario Verona, Francesco Viganò, Mario Monti, Bruno Pavesi (consigliere delegato della Bocconi).



La letteratura manageriale sui big data propende per la narrazione dei successi delle imprese di servizi «native digitali», da Amazon a Airbnb, da Uber a Foodora. Manca invece una riflessione approfondita sulle soluzioni che le aziende di servizi consolidate, sviluppatesi nell'era pre digitale, possono adottare al fine di sfruttare l'enorme mole di dati oggi a disposizione. È una lacuna colmata da **Gabriele Troilo** (Bocconi), **Luigi M. De Luca** (Cardiff University) e **Paolo Guenzi** (Bocconi) in *Linking Data-Rich Environments with Service Innovation in Incumbent Firms: A Conceptual Framework and Research Propositions*. Lo studio è stato finanziato dal Marketing Science Institute e premiato come Best Runner Up Paper in un numero speciale di *Journal of Product Innovation Management*. «L'impatto delle grandi quantità di dati sull'innovazione non ha a che fare solo con la tecnologia», spiega Troilo, «ma anche con cultura e struttura organizzativa, processi, ruoli e competenze». Attraverso interviste a top manager di grandi aziende di servizi italiane, britanniche e statunitensi operanti in vari settori, gli autori hanno individuato i mecca-



nismi organizzativi che favoriscono la realizzazione del potenziale dei big data. «Le aziende devono operare un cambiamento nei modelli organizzativi e decisionali adottando e diffondendo una cultura del dato, ovvero la volontà e la capacità di prendere decisioni basate sui dati e non su intuito o esperienza. Un secondo cambiamento culturale ha che fare con la customer-centricity», ovvero il mettere il cliente al centro di ogni decisione. Questo garantisce che le decisioni basate sui big data abbiano un focus unico per tutte le funzioni aziendali, ottimizzandone effi-

cienza ed efficacia. Vi sono poi meccanismi di tipo strutturale, come l'integrazione fra marketing e sistemi informativi e la creazione di ruoli che favoriscano l'utilizzo e la diffusione della cultura del dato. «Si fa un gran parlare di data scientist. Tutti gli intervistati ci hanno spiegato che il data scientist non deve avere solo competenze tecniche, ma anche di business e relazionali. Deve assumere un ruolo educativo, comunicare con le altre funzioni, aiutare le persone che prendono decisioni a capire il valore del dato». Le strutture organizzative più avanzate, inoltre,

hanno una struttura hub-and-spoke, con data scientist non solo in un'unità centrale, ma anche all'interno delle varie linee di business. «Il vero tema connesso ai big data non è di tipo tecnologico, ma manageriale-organizzativo», spiega Troilo. «Ecco perché gli investimenti tecnologici non producono automaticamente innovazione. Oggi molti si chiedono se le aziende pre digital sopravviveranno alla rivoluzione dei big data. La risposta è positiva, ma condizionata: sopravviveranno, ma solo se saranno in grado di adottare nuovi modelli organizzativi».



Paolo Guenzi

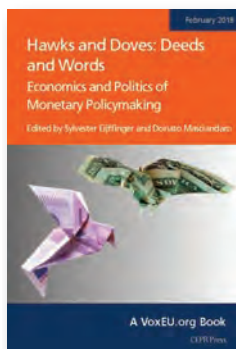


Gabriele Troilo



IL LIBRO

La politica monetaria si fa trasparente



Un eBook a cura di **Sylvester Eijffinger** (Tilburg University) e **Donato Masciandaro** (Università Bocconi) spiega come vengono prese le decisioni di politica monetaria e come queste influenzino i mercati attraverso la comunicazione delle banche centrali. Si tratta di *Hawks and Doves: Deeds and Words. Economics and Politics of Monetary Policymaking*, CEPR Press, 2018.



IL LIBRO

Partnership pubblico-privato in sanità



«Abbiamo bisogno di meno cemento e di soluzioni più innovative, che possano aiutare le organizzazioni e i sistemi sanitari a diventare più efficienti, efficaci e inclusivi», dice **Veronica Vecchi** riferendosi all'applicazione delle partnership pubblico privato al settore della sanità, il tema del libro curato con **Mark Hellowell**, *Public-Private Partnerships in Health*, Palgrave Macmillan, 2018.

Bocconi



LA TUA FIRMA PUÒ SCRIVERE UN FUTURO.

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

unibocconi.it/5x1000 - C.F. 80024610158

Piccoli imprenditori (african

L'Africa è la seconda destinazione d'investimenti esteri più attraente al mondo. Un popolo è la speranza per il futuro del Continente. Il freno allo sviluppo economico però continua socio politica. Ma in 760 milioni sperano nel cambiamento

di Fernando Vega Redondo @

L'Africa è un continente con una storia difficile, un presente problematico ed eterogeneo e un futuro potenzialmente radioso, ma a rischio. E questo vale a livello sociale, culturale ed economico. Tuttavia, l'Africa ha 760 milioni di motivi per sperare: il 60% della sua popolazione che ha meno di 24 anni.

Alcuni paesi africani sono politicamente stabili, alcuni pericolosamente volatili; molti sono ricchi di risorse, molti altri quasi non ne hanno; alcuni sono fertili, altri sono sterili e quasi desertificati. Praticamente tutti i paesi africani hanno però una popolazione molto giovane, che rappresenta un patrimonio di grande valore se, come accade in alcuni dei paesi più dinamici (per esempio Nigeria, Kenya, Uganda, Ghana o Sudafrica), una parte significati-



FERNANDO VEGA REDONDO
Professore di social
and economic network
all'Università Bocconi

va di questi giovani ha una formazione ragionevolmente buona.

Le cose, tuttavia, sono tutt'altro che rosee per i giovani africani. I tassi di disoccupazione sono molto elevati (12-14% nell'Africa subsahariana) e molti di loro vivono ben al di sotto della soglia di povertà. Con le parole di Tony Elumelu, un imprenditore e filantropo nigeriano, «la disoccupazione giovanile è la sfida più grande per l'Africa». D'altra parte, come ripetono spesso i tipicamente ottimisti africani, una tale disoccupazione spinge molti di loro a diventare imprenditori o, almeno, a darsi da fare per farlo. Non tutti, e nemmeno molti, avranno la rara combinazione di competenze, creatività e spinta necessaria a diventare imprenditori di successo, tuttavia un pool così ampio e motivato di aspiranti imprenditori, se adeguatamente sostenuto, può avere un forte impatto economico sullo sviluppo africano.

Questo potenziale non è solo un'illusione, frutto di un ingenuo e pio desiderio. Un indicatore forte è che all'elevata offerta di imprenditori fa fronte un'ugualmente forte domanda, sotto forma di investitori (venture capitalist, fondi di investimento e investitori istituzionali privati o statali) alla ricerca di buone opportunità.

Eventi di pitching, start up weeks, acceleratori e incubatori abbondano in tutta l'Africa: a Lagos, Nairobi, Città del Capo o Accra. Alcuni sono organizzati dalla gente del posto, e per lo più indirizzati alla gente del posto. Altri sono volti ad attirare investitori stranieri, interessati a finanziare progetti e imprenditori africani. A conferma di questa tendenza, secondo la Banca mondiale, il continente è diventato la seconda destinazione d'investimento più attraente del mondo, appena dietro il Nord America. In secondo luogo, gli investimenti esteri diretti hanno raggiunto nel 2015 un record di 60 miliardi di dollari, cinque volte il livello del 2000!

Ma, ancora una volta, non tutto è roseo. C'è consapevolezza, e paura, del fatto che tendenze così promettenti si basano ancora su fondamenta fragili. Una fonte primaria di preoccupazione non è tanto economica quanto socio-politica. In parte come conse-

i) crescono

di giovani startupper
a essere la situazione

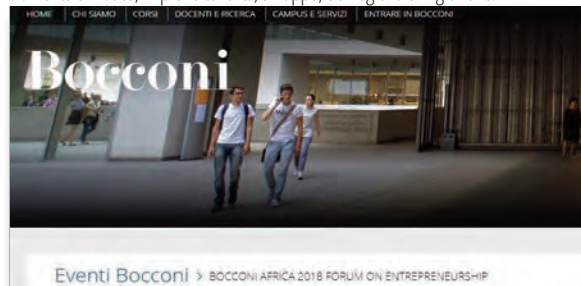
guenza della storia coloniale, molti paesi africani non sono soltanto etnicamente diversificati, ma anche sconvolti da conflitti etnici. E senza una certa stabilità politica, l'imprenditorialità e lo sviluppo economico difficilmente possono prosperare. Un problema correlato è di natura un po' paradossale: nei paesi africani ricchi di risorse (per esempio, petrolio o materie prime preziose), la minaccia di corruzione e di gravi conflitti, spesso anche interetnici, è molto elevata. Tutto ciò, a sua volta, compromette in modo sostanziale la capacità dello Stato di fornire beni pubblici (per esempio infrastrutture) e servizi (per esempio l'istruzione), che sono presupposti essenziali per il successo dell'imprenditorialità e dello sviluppo. Nonostante gli innegabili progressi degli ultimi tempi, la fragilità socio-politica rimane uno dei principali problemi che minacciano il futuro economico dell'Africa. ■



L'EVENTO

Bocconi & Africa, Forum on entrepreneurship

Dal 6 all'8 marzo tre giorni di tavole rotonde e eventi interattivi che affrontano le tendenze e le opportunità imprenditoriali nel continente africano con un focus su: energia, cambiamento climatico, imprenditorialità, sviluppo, demografia e migrazione.



IL LIBRO



Storie di un continente sempre più vicino

Il nostro futuro di europei dipende dall'Africa. Nel clima dall'allarme sull'invasione dei migranti tendiamo a vedere l'interdipendenza euro-africana come un'apocalisse. *Altre Afriche* di **Andrea de Georgio** (Egea, 2017, 160 pagg., 16 euro), racconta il continente con approccio diverso, aprendo sguardi sapienti e colorati, che molto ci aiutano a capire che cosa accade in un mondo con il quale saremo sempre più intrecciati.



IL PROGETTO

SDA Bocconi for growth punta su Adansonia

Grazie al progetto filantropico SDA Bocconi for growth 15 giovani imprenditori africani sono stati selezionati, nell'ambito del progetto Adansonia di cui **Fernando Vega Redondo** è responsabile, per un periodo di formazione a Milano.



In Africa ho trovato la mia America

Il futuro è qui ed è mobile. Così sintetizza la sua esperienza il bocconiano Massimiliano Spalazzi, che dal 2012 sviluppa i servizi di e-commerce dall'Algeria all'Uganda per Jumia

di Claudio Todesco @

Massimiliano Spalazzi sarebbe dovuto rimanere a Lagos per tre mesi per il lancio di un nuovo progetto imprenditoriale. Si è fermato per cinque anni. Era il 2012 e Spalazzi, laureato due anni prima in International Management con il double degree riconosciuto da Bocconi e Fudan University, lavorava per Rocket Internet. Dopo la prima esperienza come Entrepreneur in Residence a Sydney, Australia, era pronto per avviare in Sudafrica la nuova società di e-commerce del gruppo, Jumia, quando gli fu comunicato che il lancio sarebbe stato effettuato dalla Nigeria. Lì è stato prima marketing manager, poi managing director, regional director e Co-Ceo di Jumia e-commerce. Oggi vive a Dubai, ma trascorre gran parte del tempo in Africa occupandosi dell'e-commerce della società in sette Paesi: Ghana, Senegal, Camerun, Uganda, Tanzania, Tunisia, Algeria.

→ Che realtà ha trovato in Nigeria?

Innanzitutto, ho scoperto di avere un'idea falsata del Paese. La capitale Lagos non ha nulla a che vedere con la Nigeria che immaginiamo dall'Italia. Ho trovato una popolazione giovanissima che cresce a ritmi vertiginosi. Quando sono arrivato gli abitanti del Paese erano poco più di 165 milioni, oggi sono oltre 185.

→ E la penetrazione di Internet?

Eccezionale. Non in termini relativi, ma assoluti: la Nigeria ha 91 milioni di connessioni mobile, una cifra notevole se pensiamo che in Germania ci sono 83 milioni di abitanti. Ho trovato un mercato emergente con un grande potenziale. La difficoltà di reperire prodotti offline rendeva l'e-commerce la risposta naturale alla domanda di un Paese che cominciava a digitalizzarsi.

→ Qual è stata la principale difficoltà che ha dovuto affrontare?

Conquistare la fiducia dei clienti che associavano l'idea di acquisto online con quella di truffa, a causa della 419 scam, la famigerata truffa alla nigeriana. Abbiamo risposto offrendo la formula pay on delivery che non prevede lo scambio di denaro online. Da quel momento, l'attività ha iniziato a crescere a ritmi vertiginosi.

MASSIMILIANO SPALAZZI
Alunno Bocconi, è Co - Ceo di Jumia e-commerce per la quale gestisce lo sviluppo in sette paesi africani: Ghana, Senegal, Camerun, Uganda, Tanzania, Tunisia e Algeria

→ Qual è la diffusione delle carte di credito?

Estremamente bassa. Si fa uso di mobile money, che in Africa è diffuso molto più che in Europa. In Kenya, per esempio, nei mercati per strada non viene più utilizzato il contante, il denaro viene trasferito fra utenti via telefono cellulare.

→ Alla presenza di una popolazione tanto giovane corrisponde uno slancio imprenditoriale significativo?

Sì e accade in tutti i Paesi africani in cui lavoro. La difficoltà di fare azienda o ostacoli come la mancanza di una rete elettrica stimolano l'ingegno. Stanno nascendo molte startup, basti pensare a Yaba, l'hub tecnologico di Lagos dove ha sede Andela, la scuola di coding che è stata finanziata da Mark Zuckerberg. Alcuni Paesi africani strutturalmente svantaggiati nello sviluppo dell'economia secondaria e terziaria stanno passando direttamente all'economia digitale.

→ L'Africa è la seconda destinazione d'investimento più attraente del mondo, dopo il Nord America...

Non vedo nessun altro posto con un potenziale paragonabile a quello dell'Africa. Ci sono 1,2 miliardi di persone che si stima diventeranno 2,5 nel 2050. L'avvento della digitalizzazione sta facendo di loro le persone più adatte a organizzare e-commerce, programmare, creare aziende online. La penetrazione del mobile è in crescita, si fa impresa con un cellulare.

→ Che cosa consiglierebbe a un laureato che intende seguire un percorso simile al suo?

Istituzioni come la Bocconi forniscono un bagaglio di conoscenze ottimo e necessario, ma a meno che non si lavori per una grande multinazionale bisogna essere street smart. Ci vogliono persone pragmatiche, avventurose, dotate di spirito d'adattamento, pronte a raccogliere ogni giorno una nuova sfida. Ho visto manager arrivare, non adattarsi e scappare dopo pochi mesi. Ed è un peccato perché il futuro è qui. ■



Corre in autostrada il futuro europeo de

L'alumnus Bocconi e Ceo di Telepass Gabriele Benedetto racconta i prossimi passi della tecnologia made in Italy che dal 1990 continua a macinare successi. E chilometri

di Emanuele Elli @

Dici Telepass e pensi al pagamento veloce del pedaggio autostradale. E quella fu, in effetti, nei primi anni Novanta, già una bella rivoluzione, una tecnologia italiana nata in seno al gruppo Olivetti che, racchiusa in un apparecchio rivestito dal design di Giugiaro, seppa rapidamente diffondersi in tutta Europa. Eppure per un Telepass europeo vero e proprio gli automobilisti hanno dovuto attendere fino ad oggi. Da questo mese, però, ha annunciato il Ceo della società **Gabriele Benedetto** (laureato in Bocconi prima in Economia aziendale nel 2004 e due anni dopo in Amministrazione, finanza aziendale e controllo), le autostrade francesi, spagnole e portoghesi sono finalmente rese compatibili con il sistema di pagamento in uso in Italia. «In realtà, per essere chiari, il Telepass europeo per chi lo usa di più, ovvero per gli autotrasportatori, esiste da tempo e si può usare in nove paesi europei», precisa il 36enne amministratore delegato della società controllata da Atlantia. «Dal 28 marzo sarà commercializzato il nuovo Telepass europeo per gli automobilisti, che così potranno pagare i pedaggi, ma anche i parcheggi, in Francia e Spagna. Speriamo presto di poter attivare anche le convenzioni con altri paesi limitrofi, come Svizzera e Austria, ma dobbiamo superare i problemi legati alla mancanza di infrastrutture perché lì utilizzano il sistema degli sticker o della vignette».

→ Il Telepass europeo, però, è solo l'ultima delle novità che lei ha tenuto a battesimo. Le altre riguardano più in generale l'evoluzione della società in Telepass Pay, un sistema di pagamenti digitali che apre nuove infinite possibilità di business...

Sì, devo dire che il passaggio era già in corso prima che diventassi Ceo. Ricordo che, proprio durante un incontro informale con gli azionisti di Telepass, quando ancora non ero in azienda, gli dissi che secondo me loro avevano in casa il maggiore colosso potenziale dei micropagamenti, una società che già qualche anno fa era seconda solo a PostePay come numero di transazioni, e superiore persino a Nexi, seppure con un transato inferiore. Forse fu anche da quella mia esternazione che Atlantia capì le potenzialità di Telepass e poi me ne affidò il timone. Oggi con Telepass Pay, che formalmente è un istituto di moneta elettronica, è nata una

*GABRIELE BENEDETTO
Classe 1982, si definisce «tanto pescarese (città dove è nato e vissuto per i primi 18 anni) quanto milanese (per averci trascorso i successivi anni di università e lavoro)». Dal maggio 2016 è Ceo di Telepass, un ruolo al quale è approdato dopo oltre 10 anni trascorsi nella consulenza con Value Partner. Laureato in Bocconi con una tesi in Programmazione e controllo con il professor Marco Agliati, Benedetto è stato anche un arbitro nazionale di calcio fino al 2010. «Ricordo che proprio il giorno dei test di ingresso alla Bocconi avevo un aereo per andare ad arbitrare una partita importante, ma in ateneo non volevano farmi uscire prima di una certa ora», racconta Benedetto. «Dovetti firmare una liberatoria per assicurare che non avrei fatto causa all'università nel caso in cui i test fossero andati male... ma non ce ne fu bisogno».*

nuova azienda che ne unisce due: una di pagamenti e una di mobilità perché integra tutti i servizi utili non solo ai possessori di auto, ma di chiunque si muova.

→ Il terreno dei pagamenti digitali rispetto a quello dei pedaggi autostradali vi vede esposti a una concorrenza sicuramente maggiore e più agguerrita. Come vi difendete in questo nuovo mercato?

Innanzitutto ampliando sempre di più i servizi integrati nella nostra app Telepass Pay. Oltre a quelli compresi da tempo, come i pagamenti dell'AreaC, dei posteggi degli aeroporti, della sosta sulle righe blu, ne integreremo altri, dalla benzina al car sharing, dal bollo auto al taxi, al trasporto pubblico locale. Vorremmo diffondere e far apprezzare a tutti lo stile Telepass dei pagamenti, quello che consente di pagare in modo invisibile, sicuro, rapido, pratico, senza esibire tessere, digitare pin, memorizzare password...

→ In tutto questo Telepass guadagnerebbe dalle commissioni sulle transazioni o solo da un canone? In altre parole, qual è il modello di business di Telepass Pay?

La nostra fortuna è che il nostro modello di business è del 1990 ma è attualissimo. Noi guadagniamo marginalmente dal transato, e quindi dall'intermediazione. Guadagniamo principalmente da un canone mensile variabile a seconda dei servizi di cui si usufruisce. Anche in questo senso non ci sentiamo degli aggregatori ma più vicini al modello anglosassone, vendiamo convenience, ovvero esperienza. Con una caratteristica, però, che ci contraddistingue e che si fa apprezzare dagli esercenti: noi rimborsiamo ai concessionari i pedaggi, i noleggi o i parcheggi, in anticipo rispetto al giorno di fatturazione al cliente.

→ C'è un mercato che, più di altri, vi sta dando risultati superiori alle aspettative?

La gestione delle flotte aziendali. È un settore in forte sviluppo e al quale noi offriamo prima di tutto la comodità di integrare diversi servizi, dal

Il sistema italiano di moneta elettronica



pedaggio al carburante, ma anche perché forniamo all'azienda un sistema più semplice ed efficace per la rendicontazione e, per esempio, per il recupero fiscale dell'Iva sul pedaggio, come previsto nella nuova legge di stabilità.

→ *Si sente parlare da tempo di una possibile alleanza tra Atlantia e i costruttori di automobili per inserire i servizi Telepass in tutte le vetture nel momento della produzione. Che cosa c'è di vero e quali sono le prospettive?*

Abbiamo riflessioni in corso con i car maker, in particolare con il gruppo italiano FCA siamo a buon punto, ma anche i brand francesi si sono dimostrati interessati. Abbiamo provato anche con i costruttori tedeschi ma per ora loro stanno tentando altre strade facendo conglomerato. Noi non vogliamo fare i produttori di apparati, vorremmo poter accedere ai sistemi dei veicoli per integrare la nostra scheda e poter mirrorare la nostra app sui display

di bordo aprendo così la strada a tutti i servizi connessi che già ci sono ma anche ad altri che stiamo sviluppando apposta. Per esempio, un domani si potrebbe facilmente fare in modo che nel momento in cui si spegne il motore dell'auto si comincia a pagare un parcheggio e nel momento in cui lo si rimette in moto si interrompe automaticamente il timer. Non sarebbe meraviglioso? ■

Insegnare all per imparare

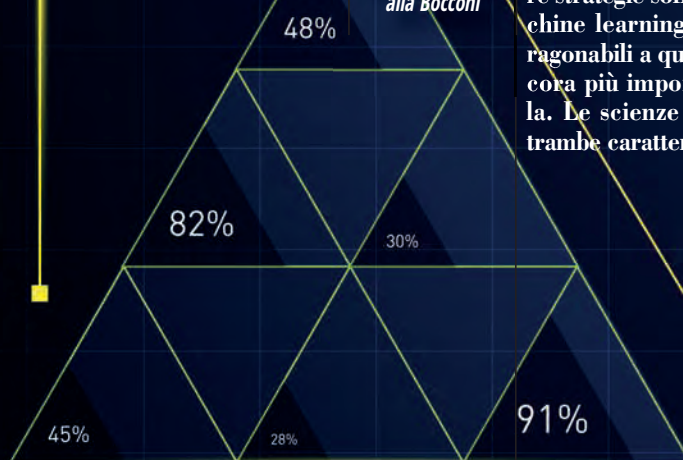
Più dati e più capacità di analisi hanno accelerato i progressi della nostra vita. Ma la sfida del machine learning è solo in parte risolta: dobbiamo prepararci per non restare ai margini di una par-

di Riccardo Zecchina @ Storie di ricerca di Claudio Todesco



RICCARDO ZECCHINA
Vodafone Chair in
Data Science and
Machine Learning
alla Bocconi

La proliferazione di dati e l'invenzione di potenti strumenti algoritmici per la loro analisi stanno imprimendo un'enorme accelerazione a molti settori della scienza e della tecnologia. I computer sono ora in grado di riconoscere oggetti all'interno di scene complesse, elaborare espressioni vocali e rispondere alle domande, individuare gli aspetti rilevanti di enormi set di dati in diversi domini, competere in giochi complessi che richiedono forme di intuizione per elaborare strategie sofisticate. In molte applicazioni, il machine learning sta raggiungendo prestazioni paragonabili a quelle dell'uomo, se non migliori. Ancora più importante, possono farlo su vasta scala. Le scienze sociali e le scienze della vita, entrambe caratterizzate da dati molto complessi, sono

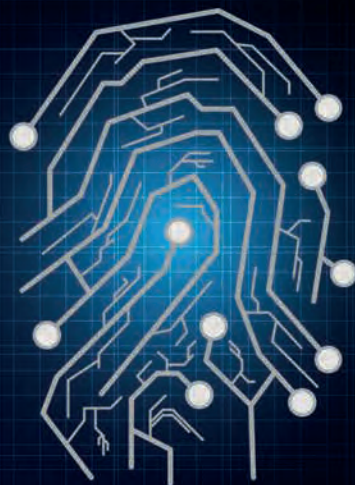


e macchine di più

*progressi scientifici e tecnologici migliorando
l'assistenza sanitaria e l'Europa e le nuove generazioni
che vede protagonisti Stati Uniti e Cina*

tra le principali discipline a vivere una grande rivoluzione. Il machine learning avrà un enorme impatto nel business e nella medicina personalizzata, come già dimostrato da applicazioni rivoluzionarie, come l'interazione uomo-macchina che avviene attraverso linguaggi naturali e l'uso di strumenti di machine learning per prevedere gli esiti dell'editing genico (la cosiddetta biotecnologia Crispr).

A dispetto delle esagerazioni mediatiche degli ultimi decenni, tutti questi studi e applicazioni che dipendono dai dati erano ancora impossibili solo dieci anni fa. Il vero progresso è stato innescato dallo sviluppo combinato di nuove tecnologie per la produzione e l'acquisizione dei dati, di potenti piattaforme informatiche e di nuovi algoritmi di



73%



machine learning. Attualmente gli strumenti principali, ma non unici, del machine learning sono le cosiddette reti neurali profonde. Questi sistemi artificiali sono un caso particolare di un'ampia famiglia di tecniche di machine learning che ricordano i modelli di elaborazione dell'informazione e di comunicazione nel sistema nervoso visivo. Il loro obiettivo è quello di estrarre informazioni rilevanti da enormi quantità di dati (apprendere la cosiddetta rappresentazione dei dati) e sono già state applicate a una moltitudine di campi tra cui (ma non solo) la visione computerizzata, il riconoscimento vocale, l'elaborazione del linguaggio naturale, il riconoscimento audio, i social network, la traduzione automatica, la bioinformatica, la progettazione di farmaci e l'analisi dei dati in generale.

La maggior parte dei temi è stata studiata per decenni, ma solo di recente il machine learning ha prodotto progressi concreti e inattesi. Solo un decennio fa non era possibile far lavorare strumenti di machine learning su enormi set di dati, o perché i dati non erano di qualità e quantità sufficienti, o perché le piattaforme di calcolo non erano abbastanza potenti. Se si vuole una data di riferimento, è solo a partire dal 2012 che le reti profonde hanno raggiunto prestazioni paragonabili a quelle umane nei compiti di riconoscimento delle immagini.

Il machine learning e la data science stanno in-

segue a pag. 21



ALESSIA MELEGARO

Il chip dell'influenza che batte il virus

Chip e programmazione informatica per comprendere come si diffondono le malattie infettive e quali strategie vaccinali adottare. È un progetto in corso di Alessia Melegaro della Bocconi, in collaborazione con Fondazione ISI di Torino, Fondazione Bruno Kessler e Kenya Medical Research Institute. Lo scopo di *Who contacts whom? Social contact networks in Kilifi* è lo sviluppo di un modello per studiare il virus respiratorio sinciziale che colpisce i neonati e per il quale non c'è ancora un vaccino a disposizione. In Europa il virus causa sintomi simili a quelli dell'influenza, nei paesi poveri è associato a un alto tasso di mortalità. La ricerca si basa su dati raccolti nel 2016-2017 quando gli studenti di due scuole in Kenya, e un sottocampione di loro famigliari, hanno portato con sé per una settimana un chip grande come una moneta, sviluppato dal consorzio SocioPatterns, che registrava ogni contatto ravvicinato, sufficiente cioè per trasmettere un'infezione. «Le informazioni sulle interazioni hanno permesso di definire una rete di relazioni fra individui e gruppi», spiega Melegaro. Per prima cosa, i ricercatori hanno pulito i dati. Il conto delle interazioni notturne, per esempio, era altissimo perché prima di andare a dormire i membri della famiglia mettevano il chip sullo stesso tavolo. «È stato un lavoro preliminare molto lungo e delicato. Siamo poi passati all'analisi delle reti di relazioni tramite software specifici che permettono di studiarle e vederle sotto diverse forme». È stato quindi sviluppato un codice realistico per quella specifica demografia, in grado cioè di tenere conto di informazioni come la distribuzione dell'età e la dimensione delle famiglie. I ricercatori stanno ora integrando al modello i meccanismi di trasmissione specifici del virus e ne stanno testando la robustezza confrontandolo con i dati epidemiologici esistenti. «In passato, i modelli di simulazione della diffusione di malattie infettive erano basati su assunzioni teoriche circa le interazioni fra persone. Oggi i modelli basati su network realistici ci permettono di individuare con maggiore esattezza la strategia vaccinale più efficace fra quelle praticabili».



LA RICERCA

Un centro che mette al centro i dati

Promuovere e condurre ricerche legate all'analisi di set di dati su larga scala e alla modellizzazione dei fenomeni complessi: è l'obiettivo del Bidsa, il Bocconi institute for data science and analytics. Il Bidsa è diretto da Igor Pruenster.



ALESSIA MELEGARO
Assistant professor
in demografia e
statistica sociale
alla Bocconi

45%

28%

CARLO BALDASSI

Imparare è una questione quantica

Abbiamo insegnato alle macchine ad apprendere, per esempio a riconoscere la foto di un cane da quella di un gatto, ma le tecniche elaborate sinora non hanno una base teorica solida. Sono ricette estremamente complesse per cercare di minimizzare il numero di errori della macchina modificando gradualmente un gran numero di parametri. Ma è come avere milioni di manopole da regolare contemporaneamente: è possibile trovare la giusta combinazione, ma si tratta di un processo lungo e le tecniche attuali sono frutto di decenni di ricerche empiriche basate soprattutto sull'intuito. È perciò importante trovare sistemi relativamente più semplici di quelli generalmente utilizzati e farlo nel quadro di una teoria che permetta di estendere tali risultati a vari ambiti applicativi. È il lavoro che stanno svolgendo Carlo Baldassi e Riccardo Zecchina della Bocconi. Nel paper *Efficiency of quantum versus classical annealing in non-convex learning problems*, pubblicato di recente da *Pnas*, affrontano l'argomento confrontando l'efficienza, in relazione al machine learning, di due tecniche computazionali, il (classical) simulated annealing e il quantum annealing. Il primo può essere descritto, per analogia con un fenomeno della fisica, con quanto accade quando un metallo in stato semi-liquido viene gradualmente raffreddato: il processo causa una riduzione dell'energia interna dell'oggetto e ottimizza l'ordine degli atomi. In una macchina che deve apprendere, l'energia è rappresentata dal numero di errori da minimizzare. «Dimostriamo che, nel machine learning, il simulated annealing non funziona, a differenza del quantum annealing che sfrutta le proprietà quantistiche della materia e in cui è un campo magnetico, anziché una temperatura, a venire via via ridotto fino a raggiungere l'optimum», spiega Baldassi. «È un modo per trovare soluzioni con ottime capacità di generalizzazione e accessibili in modo efficace tramite algoritmi. Al di là dell'aspetto applicativo, il passaggio dalla teoria alla pratica non è banale, ma il quantum annealing è una tecnologia per cui già esistono dei prototipi in commercio, il paper si inserisce nel quadro della costruzione di una teoria del machine learning e contribuisce a capire come funziona e come può essere migliorato».

CARLO BALDASSI
Assistant professor
in machine
learning alla
Bocconi



IL PAPER

Teorie a confronto

In *Efficiency of quantum versus classical annealing in non-convex learning problems* Carlo Baldassi e Riccardo Zecchina confrontano l'efficienza delle tecniche computazionali di quantum annealing e (classical) simulated annealing riguardo al machine learning.

Efficiency of quantum vs. classical annealing in nonconvex learning problems

Carlo Baldassi^{1,2,3} and Riccardo Zecchina^{1,2,3}

¹Bocconi Institute for Data Science and Analytics, Bocconi University, 20136 Milan, Italy; ²Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, Sezione di Fisica, 20136 Milan, Italy; and ³Condensed Matter and Statistical Physics Group, International Centre for Theoretical Physics, 34153 Trieste, Italy

Edited by William Stuke, Princeton University, Princeton, NJ, and approved January 2, 2018 (received for review June 28, 2017)

Quantum annealers aim at solving nonconvex optimization problems by exploiting cooperative tunneling effects to escape local minima. The underlying idea consists of designing a classical energy function whose ground states are the sought optimal solutions of the original optimization problem and add a controllable quantum transverse field to generate tunneling processes. A key challenge is to identify classes of nonconvex optimization problems for which quantum annealing remains efficient while thermal annealing fails. We show that this happens for a wide class of problems which are central to machine learning. Their energy landscapes are characterized by the fact that the energy landscape is

globally minima are placed in such a way that tunneling cascades can become more efficient than thermal fluctuations (4, 15). As far as the physical implementations of quantum annealers is concerned, studies have been focused on discriminating the presence of quantum effects rather than on their computational effectiveness (16–18).

Consequently, a key open question is to identify classes of relevant optimization problems for which QAs can be shown to be exponentially faster than their classical thermal counterpart. Here, we give an answer to this question by providing analytic

44%



IL PAPER

Dondena Working Papers
Carlo F. Dondena Centre for Research in
Social Dynamics and Public Policy
Trieste University of Economics

Comparing models for sequence data: prediction and
dissimilarities

Raffaella Piccarreta,
Marco Bonetti,
Stefano Lombardi

Working Paper No. 113
January 2018

Università Bocconi - The Dondena Centre
Via Sallustiana 5, 20136 Milano, Italy
<http://www.dondena.unibocconi.it/>

The opinions expressed in this working paper are those of the author
and not those of the Dondena Centre, which does not take an
institutional policy position. © Copyright is reserved by the author.

Seguire le traiettorie e non gli eventi singoli

Nel loro lavoro *Comparing models for sequence data: prediction and dissimilarities*,

Raffaella Piccarreta (Bocconi), **Marco Bonetti** (Bocconi) e **Stefano Lombardi** (Uppsala University) considerano il caso in cui risulta interessante studiare i diversi stati sperimentati nel tempo da un insieme di soggetti, concentrandosi sulle traiettorie nel loro complesso piuttosto che sul verificarsi di determinati eventi specifici.

RAFFAELLA PICCARRETA, MARCO BONETTI

Un modello (statistico) per la vita

Spesso le scienze sociali si occupano della descrizione della successione di eventi che avvengono nel corso della vita. È il caso della carriera lavorativa o della formazione di una famiglia. In entrambi i casi, gli individui attraversano diversi stati nel corso del tempo, a volte rimanendo nella stessa condizione, a volte tor-

nando in stati già visitati in precedenza. Le sequenze di tali stati, la loro durata e il loro ordine descrivono traiettorie complesse la cui previsione presenta sfide notevoli. Per analizzarle, i ricercatori sociali fanno sempre più riferimento a modelli focalizzati sull'analisi delle transizioni tra gli stati e della loro possibile dipendenza da un insieme di variabili rilevate all'inizio delle traiettorie. L'idea è che l'analisi statistica di tali transizioni consenta di studiare efficacemente, almeno in parte, lo sviluppo delle traiettorie di vita nel tempo. Sino a ora tali modelli sono stati applicati senza prestare attenzione al loro funzionamento in relazione all'obiettivo di studio dell'intera traiettoria e non di singole transizioni o della permanenza in alcuni stati. Nel working paper, *Comparing models for sequence data: prediction and dissimilarities*, Raffaella Piccarreta e Marco Bonetti, della Bocconi, e Stefano Lombardi affrontano il problema del confronto dei modelli con riferimento alla loro capacità predittiva. Nello specifico, gli autori considerano i dati relativi a donne olandesi nate fra il 1958 e il 1962, e costruiscono le loro traiettorie familiari rilevando con cadenza mensile se sono single, conviventi o sposate, con o senza figli. «Al fine di capire quali modelli statistici funzionano meglio nel descrivere le traiettorie di vita, abbiamo simulato un gran numero di sequenze generate dai modelli stessi e abbiamo proposto criteri per confrontare i dati simulati con quelli osservati», spiega Piccarreta. Il lavoro di validazione ha tenuto conto della relazione fra le traiettorie e una serie di variabili esplicative. «È un problema rilevante in molti contesti. Lo studio delle traiettorie familiari deve verificare l'eventuale impatto su di esse di condizioni registrate all'inizio del periodo di osservazione come la coorte di nascita, il livello di istruzione, la religiosità, il fatto di aver avuto nell'adolescenza genitori sposati o conviventi, separati o divorziati».

MARCO BONETTI
Professore
ordinario di
statistica alla
Bocconi



DANIELE DURANTE

Come studiare le reti di connessione

Se ognuno di noi avesse con sé un sensore che emette un segnale quando ci troviamo a meno di un metro e mezzo di distanza da una persona dotata di un altro sensore, e se tali segnali fossero registrati da un software che ne rileva la collocazione nello spazio-tempo, a fine giornata otterremmo mappe di contatti estremamente complesse e apparentemente indecifrabili. Si chiamano reti dinamiche e caratterizzano connessioni che evolvono nel tempo in modo non indecifrabile. È infatti possibile modellarle e studiarle per comprendere i meccanismi che le regolano e soprattutto prevedere come si evolveranno in futuro. «Un'applicazione rilevante è in campo epidemiologico», spiega Daniele Durante del Dipartimento di scienze delle decisioni della Bocconi. «Si tratta di strumenti potenzialmente utili per capire come agire per controllare la diffusione di un contagio tramite la rete». Ma come modellare queste reti? Attraverso metodi di statistical learning. «Una rete di connessioni rappresenta un dato complesso. Lo è ancora di più quando essa varia nel tempo. Vi è quindi la necessità di ridurre la dimensionalità del problema modellando, tramite processi gaussiani, i movimenti degli attori in uno spazio matematico non osservabile chiamato spazio latente». È l'idea utilizzata da Durante nel paper *Locally Adaptive Dynamic Networks*, scritto con David Dunson e basato sulle interazioni in una scuola elementare di Lione frequentata da circa 200 alunni e 10 insegnanti. *Bayesian Learning of Dynamic Multilayer Networks*, con Nabanita Mukherjee e Rebecca Steorts, si basa invece su dati relativi a un sottoinsieme di individui appartenenti a diverse famiglie del Kenia rurale e propone un modello di learning bayesiano per lo studio di reti dinamiche multistrato.

«Significa che la rete dinamica è osservata in vari contesti, in questo caso nell'arco di tre diverse giornate. Ogni giornata genera un nuovo strato, rendendo l'informazione presente nei diversi strati fondamentale per migliorare le previsioni».

DANIELE DURANTE
Assistant professor
in statistica
alla Bocconi

fluenzando la nostra società e la nostra cultura. Le interazioni uomo-macchina attraverso linguaggi naturali, l'analisi dei dati per migliorare i processi di business e i sistemi di raccomandazione per anticipare i bisogni delle persone nella vita quotidiana hanno aperto nuove forme di competizione economica. Più in generale, le macchine e i dispositivi nel mondo industriale, degli affari e dei prodotti di consumo stanno raggiungendo prestazioni che richiedono nuovi modelli di business. L'analisi dei dati e il machine learning hanno inoltre un grande impatto sull'ottimizzazione dei processi industriali. Dal punto di vista puramente scientifico, il recente successo del machine learning ha spinto i ricercatori a pensare all'intelligenza artificiale in modi completamente nuovi.

Per quanto tutto ciò sia attraente, concreto ed efficace, tuttavia ci sono molti aspetti del machine learning che devono essere ulteriormente sviluppati e compresi in modo più approfondito. Per esempio, non è ancora stata costruita una teoria completa di come funziona l'apprendimento profondo e questa comporterebbe enormi progressi. Ampliare lo spettro delle applicazioni del machine learning è un elemento chiave, che determinerà l'impatto sociale della data science.

La sfida per il nostro sistema socio-economico, in Italia e in Europa, è quella di stare al passo con questo settore in rapida evoluzione. In caso contrario, saremmo in grave svantaggio rispetto ai concorrenti di tutto il mondo. I giganti della tecnologia degli Stati Uniti, così come un universo di gruppi di ricerca americani e start-up, sono leader del settore, come dimostra per esempio la ricerca sulle auto a guida autonoma. Anche la Cina sta investendo un'enorme quantità di risorse. Il campo è ancora agli albori e non vi sono motivi per cui l'Europa debba rimanere indietro. ■



IL PAPER



Il modello bayesiano sfida la complessità

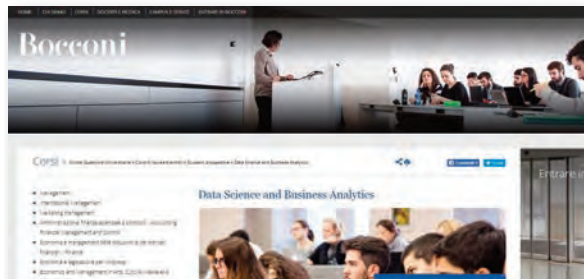
Mentre nella nostra società il flusso di dati è in continua crescita, la complessità multidimensionale delle connessioni tra essi presenta nuove sfide. Affronta il tema lo studio *Bayesian Learning of Dynamic Multilayer Networks* di Daniele Durante, Nabanita Mukherjee e Rebecca C. Steorts, il quale, attraverso la creazione di un modello bayesiano non parametrico, facilita la riduzione della dimensionalità.



LA LAUREA / 1

Il bachelor che ti porta nel futuro

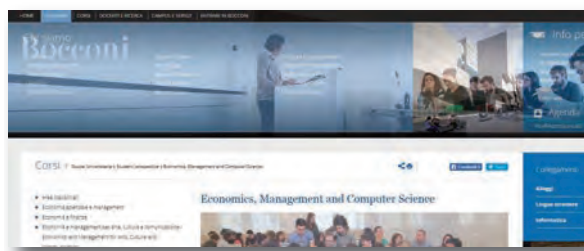
Bemacs, Bachelor in economics, management and computer science, è il triennio che affianca agli insegnamenti economici, di management e diritto una solida formazione in campo quantitativo anche attraverso corsi basati sull'information processing.



LA LAUREA / 2

Come diventare data scientist

Il corso di laurea biennale in data science e business analytics, rivolto a studenti interessati a lavorare con i dati, fornisce le tecniche più avanzate per estrapolare da dataset complessi informazioni rilevanti per orientare i processi decisionali delle organizzazioni.



44%

IGOR PRUENSTER
Professore ordinario
di statistica e
direttore del Bidsa,
Bocconi Institute of
Data Science &
Analytics



90%

ANTONIO LIJOI
Professore
ordinario
di bayesian
statistical theory
alla Bocconi



ANTONIO LIJOI, IGOR PRUENSTER La teoria che semplifica problemi complessi

L'inferenza bayesiana non parametrica individua un approccio molto flessibile ed efficace per l'analisi di fenomeni complessi. Un ambito applicativo in cui è stato usato con successo riguarda gli esperimenti di sequenziamento del Dna: consente di prevedere il numero di nuovi geni che si scoprirebbero in un campione aggiuntivo analizzando solo una piccola frazione di una libreria genomica. Il problema previsivo si complica enormemente quando si hanno a disposizione sequenze genomiche prese da tessuti diversi di un organismo animale o vegetale, ovvero quando si hanno a disposizione dati eterogenei. È il problema affrontato da Antonio Lijoi e Igor Pruenster (Bocconi), Federico Camerlenghi e Peter Orbanz in *Distribution Theory for Hierarchical Processes*, che è in corso di pubblicazione sugli *Annals of Statistics*. Lo studio propone un modello generale per popolazioni eterogenee con potenziali applicazioni non solo nel campo della genomica, ma anche in varie aree del machine learning. Sono popolazioni eterogenee, per esempio, pazienti trattati in diversi ospedali o documenti emessi da diverse aree di una stessa istituzione, che comunque condividono alcune caratteristiche comuni. «Per affrontare questo problema si usano i processi gerarchici che sono caratterizzati dalla composizione di più elementi aleatori infinito-dimensionali» spiega Antonio Lijoi. «Lo studio presenta risultati teorici e descrive due classi di algoritmi di immediata implementazione. Gli algoritmi marginali forniscono un'approssimazione delle leggi predittive su popolazioni eterogenee. Gli algoritmi della seconda classe, detti condizionali, permettono di generare realizzazioni delle misure di probabilità aleatorie sottostanti il modello, condizionatamente ai dati. Questo consente non solo di fare previsioni ma di ottenere, anche, una misura più affidabile dell'incertezza a esse associata». Alcuni sviluppi promettenti di questo studio riguardano l'analisi della sopravvivenza in presenza di dati dipendenti da covariate.

intelligence

intelligence

DIRK HOVY

L'algoritmo che previene il suicidio

Si immagini un sistema che impara a rilevare il rischio di suicidio di una persona osservandone i social media. Fino a pochi anni fa, sarebbe stata un'ipotesi futuristica. Oggi è realtà, come dimostrano molti studi. «È effettivamente possibile valutare il rischio che un individuo abbia pensieri suicidi analizzando i testi che pubblica sui social media», spiega Dirk Hovy della Bocconi. Questi metodi, frutto di uno sforzo interdisciplinare, possono integrare le procedure tradizionali come le sedute con gli psicologi e permettono di valutare i pazienti su base continuativa. Gli studi esistenti, tuttavia, modellano ogni disturbo mentale separatamente senza tenere conto dei dati demografici del paziente. Eppure ansia, depressione, disturbi alimentari, attacchi di panico, schizofrenia, disturbo bipolare e da stress post-traumatico si presentano spesso abbinati e sono altamente correlati con età e sesso. In *Multi-task Learning for Mental Health Conditions with Limited Social Media Data*, un paper scritto con Adrian Benton e Margaret Mitchell, Dirk Hovy spiega come i computer possono aiutare gli psicologi a diagnosticare i rischi di patologie mentali. Gli autori hanno creato un algoritmo in grado di prendere in considerazione non solo i testi scritti dai pazienti, ma anche variabili demografiche e altri potenziali disturbi mentali.

«In fondo è quel che fa uno psicologo. Il fatto di sapere che il paziente è, per esempio, un uomo sotto i 30 anni porta a valutare i sintomi in modo diverso rispetto a una donna sopra i 60. Abbiamo dimostrato che un modello che fa la stessa cosa può predire il rischio di alcune patologie molto meglio dei sistemi precedenti».

Si parla di una differenza di prestazioni che si traduce in altri 120 tentativi di suicidio correttamente previsti. «È davvero promettente questa nuova frontiera della valutazione automatizzata della salute mentale e del rischio di suicidio, con possibili applicazioni in campo clinico». Una frontiera, naturalmente, verso cui devono convergere psicologi, computer scientist e soprattutto pazienti.

DIRK HOVY
Professore
associato di social
media marketing
alla Bocconi



IL PAPER



Social media e demografia uniti

Porre le basi per la creazione di un sistema che stimi il rischio di suicidio e di salute mentale: è il focus di *Multi-Task Learning for Mental Health using Social Media Text* in cui **Dirk Hovy**, **Adrian Benton** e **Margaret Mitchell** creano un algoritmo in grado di prendere in considerazione non solo i testi scritti dai pazienti sui social media, ma anche variabili demografiche e altri potenziali disturbi mentali.

73%

Costituzione, settanta anni e no

Nel tutelare i diritti inviolabili dell'uomo il Costituente ha formulato l'articolo 2 in modo da garantirgli longevità indipendentemente dai progressi sociali, scientifici e tecnologici

di Arianna Vedaschi @

Le accelerazioni del vivere sociale, anche dovute ai progressi scientifici e tecnologici, si sono spesso tradotte nella domanda di nuovi diritti, che si sono spinti a toccare le corde dell'etica. Orbene, la nostra Costituzione, che ha da pochi mesi superato i 70 anni, offre interessanti margini di longevità, finanche nella sua parte immodificabile. Si pensi all'art. 2: «La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità [...]». Qui il principio personalista, che si intreccia con quelli pluralistico e solidaristico (nella parte omessa), diventa pietra angolare del nostro testo fondamentale. L'indiscussa primazia dell'uomo sullo Stato relega quest'ultimo in una posizione servente al primo, il che riflette il fine ultimo del costituzionalismo. L'invulnerabilità dei diritti limita l'esercizio del pubblico potere. Ma di quali diritti si parla? Larga parte della dottrina considera l'art. 2 una clausola aperta, in quanto sarebbe capace di offrire copertura costituzionale a nuove posizioni giuridiche soggettive, cioè a diritti inediti, non espressamente elencati dal catalogo costituzionale, fissato dagli artt. 13 e seguenti. D'altra parte, anche la dottrina che ritiene l'art. 2 una fattispecie chiusa, ossia riassuntiva dei diritti enunciati dal testo fondamentale, non sostiene affatto la «pietrificazione del catalogo dei diritti costituzionali», quanto piuttosto che di essi debba darsi una lettura aggiornata, nel rispetto però dell'articolato costituzionale (Pace, 2003). Posizione intermedia è poi assunta da chi ritiene che l'interpretazione in combinato disposto dell'art. 2 e di altre specifiche disposizioni



ARIANNA VEDASCHI
Professore associato
di diritto costituzionale
dell'Università Bocconi

costituzionali possa garantire riconoscimento a istanze individuali e sociali «in cerca di tutela». In definitiva, al di là delle posizioni ideologiche di partenza e a prescindere dal percorso metodologico seguito, la maggioranza della dottrina concorda, se non nel riconoscere nuovi diritti, quantomeno nell'ammettere l'emersione di inedite dimensioni delle libertà tradizionali in cerca di protezione costituzionale. Invero, anche la Corte costituzionale sembra giunta alla stessa conclusione. Nella prima fase della sua giurisprudenza il giudice delle leggi propone un orientamento restrittivo, nel richiamare l'art. 2 Cost. come una clausola chiusa, cioè di mero rinvio a posizioni giuridiche soggettive codificate altrove. Nella seconda metà degli anni Ottanta il rigore interpretativo viene però smorzato e, parallelamente, le argomentazioni della Consulta cessano di insistere sulla mera funzione riepilogativa dell'art. 2. Il cambio di approccio trova altresì riscontro nelle parole dell'allora Presidente Saja, che - nella relazione annuale del 1988 - enfatizza l'attenzione assicurata dai giudici costituzionali alla trasformazione del costume sociale, sottesa all'interpretazione espansiva delle norme costituzionali, sempre più di frequente lette in combinato disposto con l'art. 2, allo scopo di trovare un fondamento costituzionale se non a nuovi diritti quantomeno a inedite dimensioni di vecchi diritti. Emblematico è il revirement della Corte costituzionale sulla questione del cambio di sesso. Il diritto all'identità sessuale, non espressamente codificato dal nostro testo fondamentale, viene dalla Corte ricondotto all'art. 32 Cost., che tutela la salute dell'individuo non solo nella sua dimensione fisica, ma anche in quella psicologica. Nel sostenere la rilevanza terapeutica della metamorfosi sessuale degli individui che vivono un disagio psichico, perché sentono di appartenere a un genere diverso da quello anagrafico, la Corte riconosce e garantisce il diritto in questione come essenziale al pieno e libero sviluppo della persona. Negli ultimi decenni, il trend viene confermato: la giurisprudenza della Corte sembra maggiormente attenta ai progressi della scienza e sensibile alle evoluzioni del costume sociale. Basti menzionare le sentenze in cui la Corte riconduce alle formazioni sociali l'unione omosessuale o dichiara l'illegittimità del divieto di fecondazione eterologa, richiamando l'art. 2 in combinato disposto con gli artt. 3 e 31 per definire la scelta di diventare genitori come fondamentale libertà di autodeterminazione.



Snack News spiega in 2 minuti la Carta

Nella puntata di Snack News, il tg di Bocconi e *Corriere della Sera*, dedicata alla Costituzione Vedaschi spiega come si adatta un testo, fatto di diritti non modificabili se non dopo un complesso processo di revisione, a una società che cambia rapidamente.



n sentirli

Al di là degli sforzi giurisprudenziali, va detto che spetta al Legislatore ordinario non solo e forse non tanto riconoscere nuovi diritti (che devono sempre bilanciarsi con quelli esistenti e comportano, peraltro, la responsabilità del loro esercizio, nonché la nascita di corrispondenti doveri), quanto piuttosto garantire la più ampia tutela di quelli inviolabili, cioè strettamente legati, anzi inerenti, alla dignità dell'uomo. È questa l'impegnativa e al tempo stesso stimolante missione lasciata dal Costituente. ■

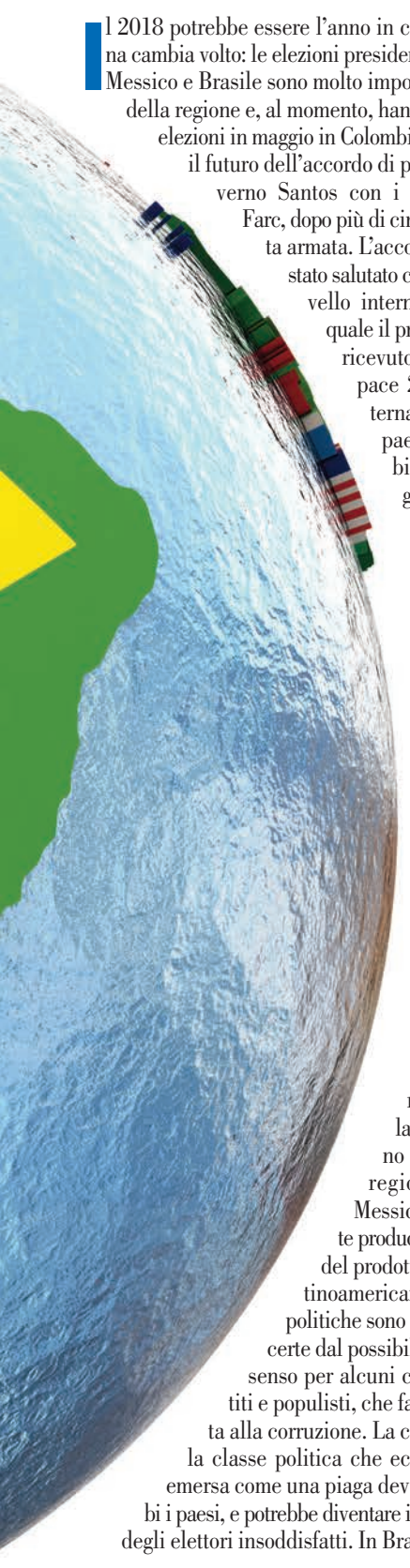




L'onda lunga sull'Italia del risiko elettorale latinoamericano

Le scelte politiche di messicani, colombiani, brasiliani e venezuelani potranno impattare sulle nostre imprese che esportano nel continente con un bilancio oggi positivo. Ma domani?

di Antonella Mori @



Il 2018 potrebbe essere l'anno in cui l'America Latina cambia volto: le elezioni presidenziali in Colombia, Messico e Brasile sono molto importanti per il futuro della regione e, al momento, hanno esiti incerti. Le

elezioni in maggio in Colombia sono cruciali per il futuro dell'accordo di pace siglato dal governo Santos con i guerriglieri delle Farc, dopo più di cinquanta anni di lotta armata. L'accordo di pace, che è stato salutato con entusiasmo a livello internazionale e per il quale il presidente Santos ha ricevuto il Nobel per la pace 2016, ha però internamente spaccato il paese. Molti colombiani, infatti, ritengono che l'accordo sia stato troppo generoso con gli ex-guerriglieri, se non addirittura un errore.

I messicani in luglio e i brasiliani in ottobre andranno alle urne per eleggere il nuovo presidente. Queste elezioni sono rilevanti per tutta la regione latinoamericana poiché le decisioni di politica economica e di politica estera dei due giganti latinoamericani hanno un forte impatto regionale. Brasile e Messico congiuntamente producono più della metà del prodotto interno lordo latinoamericano. Le prospettive politiche sono rese ancora più incerte dal possibile aumento di consenso per alcuni candidati anti-partiti e populistici, che fanno leva sulla lotta alla corruzione. La corruzione, sia della classe politica che economica, è infatti emersa come una piaga devastante in entrambi i paesi, e potrebbe diventare il tema catalizzatore degli elettori insoddisfatti. In Brasile l'ex presiden-



ANTONELLA MORI
Ricercatrice del
Dipartimento di analisi
delle politiche e
management pubblico
dell'Università Bocconi

te Lula da Silva sta facendo ricorso contro una condanna per corruzione che gli impedirebbe di presentarsi alle elezioni. Secondo molti sondaggi, Lula da Silva, che finì il suo secondo mandato nel 2011 con una popolarità elevatissima, arriverebbe sicuramente al ballottaggio e potrebbe vincere le elezioni.

Il 2018 è un anno storico anche per Cuba, che per la prima volta dal 1959 non avrà un Castro come presidente. In aprile Raúl Castro lascerà il posto a Miguel Díaz-Canel, vice presidente dal 2013. Questo cambio di presidente non rappresenta certo una rottura con il passato, ma rientra nel graduale processo di trasformazione e apertura del paese. L'Unione Europea, riconoscendo questo processo di cambiamento, ha recentemente deciso di rafforzare il dialogo politico e la cooperazione bilaterale con la firma del Political Dialogue and Cooperation Agreement, entrato in vigore il 1 novembre 2017.

→ CONTINUERÀ IL TREND POSITIVO?

Anche il Venezuela terrà le elezioni presidenziali nel 2018, che potrebbero però essere una farsa se l'opposizione non potrà, o vorrà, partecipare. Il Venezuela ha un disperato bisogno di un cambiamento radicale di politica economica. Il Fondo Monetario Internazionale stima che la produzione in Venezuela si sia dimezzata dal 2013 a oggi e che l'iperinflazione nel 2018 arriverà a circa il 13.000 per cento. Purtroppo se il presidente Maduro riuscirà a mantenere il potere è più probabile la continuazione delle vecchie politiche.

L'incertezza sul risultato delle elezioni e quindi sulla futura politica economica, in particolare in Brasile e Messico, rischia purtroppo di rallentare la ripresa economica nella regione, soprattutto gli investimenti. Dopo un biennio di recessione, nel 2017 la regione latinoamericana è tornata alla crescita, che dovrebbe consolidarsi quest'anno, grazie alla ripresa mondiale e all'aumento dei prezzi delle materie prime. Se escludiamo il Venezuela, le ultime stime del Fmi (Weo update, January 2018) indicano per l'America Latina e i Caraibi una crescita del 1,3 per cento nel 2017 e del 1,9 per cento quest'anno.

L'evoluzione politica ed economica in America Latina è molto importante anche per le aziende italiane, perché le relazioni economiche bilaterali sono rilevanti. L'Italia esporta verso l'America Latina un totale che è di poco inferiore alla somma delle esportazioni verso Cina e India, con la differenza che il saldo commerciale con l'America Latina è in avanzo di 4 miliardi di euro, mentre con Cina e India è in disavanzo per 17 miliardi di euro (dati 2016, fonte Ice). Anche l'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane in America Latina è considerevole: il fatturato di imprese estere con partecipazione italiana in America Latina è pari a quasi il 20 per cento del totale extra-UE e circa il doppio del fatturato in Cina e India (dati Ice al 31/12/2015).

La direzione che prenderà l'America Latina nei prossimi mesi influenzerà quindi anche il nostro paese. ■

Arte da esportazione. Come costruire il

Il Guggenheim ha creato l'effetto Bilbao, il Louvre ha portato la Francia negli Emirati Arabi. E l'Italia? Con il suo patrimonio potrebbe conquistare il mondo. Se solo lavorasse sulla costruzione dell'identità dei suoi musei

di Andrea Rurale @



ANDREA RURALE
Direttore del Master in
Arts Management and
Administration
di SDA Bocconi

Un museo diventa un brand quando ha una sua identità data dalla sua collezione e da come questa collezione parla al pubblico. Questo è il caso del Guggenheim, un museo di New York, che vent'anni fa ha aperto anche a Bilbao e che è stato l'artefice di un indotto notevole sul capitale culturale e sociale cittadino.

In Europa infatti il Museo Guggenheim ha trasformato la città di Bilbao da una città famosa per la sua produzione industriale di acciaio e per la produzione navale in un nuovo polo creativo con una reputazione forte a livello internazionale posizionandola tra le più promettenti città creative a li-

brand Italia

vello europeo, un'operazione che è stata denominata appunto Effetto Bilbao (Plaza, 2014).

Il Louvre ha esportato ad Abu Dhabi non solo il suo nome ma anche una parte della sua collezione ed è riuscito a rappresentare la Francia e la cultura francese negli Emirati Arabi. Si è letto molto spesso tra i commenti a questa notizia di come, se si decidesse di esportare anche una minima parte degli inestimabili tesori custoditi nei depositi dei musei pubblici italiani in paesi stranieri che stanno posizionandosi proprio come hub creativi e attenti ai valori dell'arte, l'Italian heritage avrebbe una serie numerosa di satelliti sparsi per il mondo.



IL VIDEO

Snack News va al museo

Andrea Rurale intervistato da **Diana Cavalcoli** nella puntata di Snack News, il tg di Bocconi e Corriere della Sera, nella puntata dedicata alle strategie messe in campo dai musei per conquistare nuovi pubblici.



Ma va fatto un distinguo a riguardo: a differenza di Guggenheim o Louvre, in Italia non abbiamo musei che hanno una identità tale da potere essere esportata con l'ambizione di essere volano per la crescita economica del paese di destinazione o sintesi della cultura del nostro paese all'estero. I nostri Uffizi, Brera, Vittoriale o Pompei non sono in grado di riassumere la cultura italiana con il loro nome, proprio perché si tratta del nome del museo, non ancora di un brand.

Questo avviene perché nei musei ancora troppo spesso parlare di promozione, brand e marketing è un tabù.

Un brand deve evocare attributi, benefici e valori che rappresentano in maniera coerente uno stile, una identità. È necessario quindi che si definisca quali sono queste caratteristiche che il museo deliberatamente decide di conferire in ogni sua attività e declinare in ogni azione (brand identity). L'identità del museo diventa quindi fondamentale per poi promuoverla fuori, sul mercato, in primo luogo domestico e quindi all'estero, se è questa la strada che si vuole percorrere. Ciò che viviamo oggi nell'Italia dei musei, o come si sente spesso dire nell'Italia museo diffuso, è la difficoltà nel definire l'immagine di un museo (brand image).

Analizzare come il museo si vuole proporre e presentare al-



L'INIZIATIVA

Tutta l'arte che c'è alla Bocconi

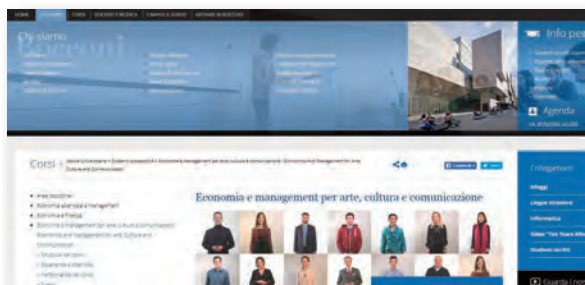
L'arte contemporanea in Bocconi prende il nome di Bocconi art gallery. Lanciata nel 2009 e giunta alla sua settima edizione, l'iniziativa raccoglie le opere di decine di artisti contemporanei. Nella foto, il wallpainting "Futuro" di **Alessandro Mendini**.





Il Cleacc ti insegna l'economia della cultura

Il corso triennale in Economia e management per arte, cultura e comunicazione, sia nella versione italiana sia in quella in inglese, offre una solida preparazione economico-aziendale integrata da alcuni insegnamenti in materie umanistiche.



LA LAUREA / 1

l'esterno (identity) e contemporaneamente comprendere la percezione che il pubblico ha dello stesso museo (image) rappresentano i primi passi per parlare di brand nel settore museale. Solo allora si potrà pensare a scegliere il museo che meglio rappresenta il patrimonio italiano all'estero e a come insieme alle opere d'arte trasferite per un periodo più o meno lungo in una città estera sia possibile esportare anche il brand Italia. La recente riforma ha permesso dei passi in avanti ma la strada ancora è lunga, molto lunga. L'autonomia dei musei (per ora riconosciuta ai 30 più importanti musei pubblici italiani a scapito dei più piccoli) permette ai direttori di potere pensare al brand del proprio museo. Ma fino a che insieme alla necessaria e doverosa attenzione alla ricerca, alla cura e alla manutenzione delle opere non si affiancherà un reale riconoscimento dell'importanza delle analisi di mercato e una lettura seria dei consumi culturali italiani, delle preferenze di chi frequenta i luoghi della cultura (dotando l'organico delle istituzioni culturali anche di chi queste conoscenze le sviluppa e applica), situazioni come quelle del Guggenheim o del Louvre rimarranno solo nel libro dei sogni. ■



Acme, il management della creatività è qui

Diretto da **Alex Turrini**, il corso di laurea biennale in Economics and management in Arts, culture, media and entertainment forma laureati interessati a una carriera nei settori creativi dell'economia come le arti visive, il cinema, i media, l'editoria.



LA LAUREA / 2

Vieni a prendere il L'esperienza inclu

Coinvolgere i visitatori e i cittadini facendogli vivere un'esperienza culturale a 360 gradi.

Questo il segreto per non essere solamente una scatola

di **Ilaria De Bartolomeis** @

«**P**alazzo Te non è solamente un contenitore, una scatola vuota in cui ospitare mostre e produzioni creative: l'edificio stesso è un'opera d'arte», racconta **Micaela Rossi**, laureata in Bocconi nel 2013, consulente organizzativa e assistente dalla presidenza del Centro internazionale d'arte e di cultura di Palazzo Te. Ed è con questa consapevolezza che l'istituzione mantovana si è posta l'obiettivo di far rivivere la spettacolarità delle sale progettate e affrescate da Giulio Romano e dai suoi collaboratori, nella prima metà del '500.

MICAELA ROSSI
Laureata in Bocconi
in Arts, culture, media
and entertainment, è
consulente organizzativa
e assistente alla
presidenza
del Centro internazionale
d'arte e di cultura
di Palazzo Te



Te a Palazzo siva di Mantova

→ Come si mantiene vivo questo luogo?

Bisogna pensare a Palazzo Te come a un patrimonio culturale di cui tutti ne possano godere. Ogni progetto che avviamo, infatti, non punta solamente sull'indotto, ma è studiato dal comitato scientifico per offrire un'esperienza d'arte. Esistono due tipologie di visitatori: i turisti, italiani e stranieri, e i cittadini. I primi sono attratti dal valore artistico del palazzo; i secondi, invece, hanno già una certa confidenza con l'edificio e devono essere coinvolti attraverso eventi che rafforzino il legame con questo luogo, restituendone la vitalità.

→ Che genere di attività?

Mostre, spettacoli teatrali, eventi gastronomici e convegni, ma anche workshop e progetti didattici riportano i cittadini a Palazzo Te. Per esempio, con il coreografo Virgilio Sieni abbiamo presentato un laboratorio di danza che ha coinvolto i mantovani; con l'artista Stefano Arienti, invece, abbiamo proposto un'esperienza sui suoni e le arti visive.

→ E i visitatori internazionali?

Nel 2016, Mantova è stata nominata Capitale italiana della cultura e questa investitura ha consentito a Palazzo Te di avere un'importante visibilità anche all'estero: grazie ai fondi ministeriali, infatti, siamo riusciti a presentare un programma di mostre ricco e articolato, incrementando del 50 per cento le visite rispetto all'anno precedente. Poi, ci sono le collaborazioni strategiche come quella con Google Arts & Culture, che ha permesso di digitalizzare con una fotocamera da sette miliardi di pixel gli affreschi della Camera dei giganti e della Camera di Amore e Psiche. Oggi, infatti, è possibile ammirare direttamente sul proprio device la bellezza di tali opere, a una risoluzione altissima, e apprezzarne i dettagli meglio che dal vivo. Questa operazione ha spinto molti stranieri a includere nei loro viaggi in Italia la visita di Palazzo Te.

→ Con quali strumenti individuate le diverse esigenze del pubblico?

Stiamo lavorando per definire una demografia dei visitatori grazie alle informazioni raccolte dal servizio di biglietteria, così da creare un piano di marketing sempre più mirato e soddisfacente.

→ Qual è la fascia più difficile da avvicinare?

Sicuramente quella degli adolescenti. Per coinvolgerli, li abbiamo resi protagonisti degli eventi di Palazzo Te con una serie di attività collaterali da promuovere negli istituti superiori del territorio oppure attraverso le associazioni locali: compagnie teatrali, gruppi di fotografia, scuole di danza, consorzi. Con Melina Mulas, per esempio, abbiamo creato il contest Scatta qualcosa che



IL MASTER

Professionisti del mondo dell'arte

Il Master in Arts Management and Administration (MAMA) di SDA Bocconi è un programma internazionale che fornisce doti manageriali e di leadership a laureati e professionisti che lavorano per organizzazioni operanti in ambito artistico e culturale.



si è concluso con una mostra fotografica dei lavori dei ragazzi.

→ E i social media?

Youtube, Vimeo, Instagram e Facebook, con 22mila like alla pagina, sono volani fondamentali per comprendere che cosa interessa realmente alle persone. Attraverso questi canali ci siamo resi conto che i mantovani, ma non solo, vogliono sentirsi partecipi di ciò che accade in città, per farsi loro stessi promotori degli eventi: solamente postando la foto della facciata restaurata abbiamo avuto un grandissimo riscontro.

→ A proposito di restauri, come si concilia l'istituzione pubblica con le sovvenzioni private?

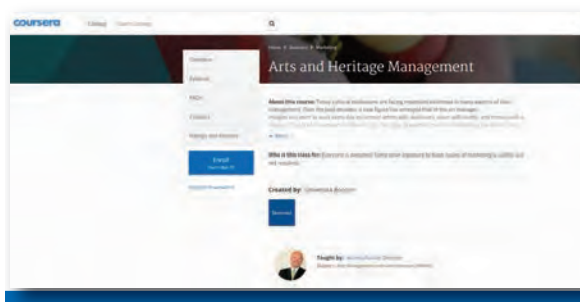
Oltre agli enti pubblici, i nostri principali finanziatori sono le fondazioni delle banche, ma anche Mantova outlet village, Camera di commercio, Eni, per citarne alcuni. A questi stakeholder, attivi sia negli interventi di restauro che nella realizzazione di mostre e performance, si aggiungono le donazioni di un comitato di privati cittadini che contribuisce ad ampliare la collezione d'arte di Palazzo Te. Il prossimo acquisto sarà un disegno originale di Giulio Romano. ■



IL CORSO

Formazione online? C'è anche il Mooc

Realizzato da Bocconi sulla piattaforma Coursera, Arts and Heritage Management è il titolo del Mooc (Massive open online course) concepito per fornire competenze e tecniche a professionisti e manager nella gestione di istituzioni artistiche e culturali.



sizione di unbundling dei servizi bancari, quindi tralasciando la vendita di pacchetti di servizi per concentrarsi sulla specializzazione della propria offerta. Ora, la situazione è cambiata.

Quanto più il mercato cresce, non solo numericamente, tanto più implicitamente esprime e accresce l'esigenza di rebundling. E cioè la riunificazione di un'offerta frammentata, che col tempo può essere diventata anche complessa da governare per la domanda. È dunque in questo contesto che la banca deve saper cogliere l'opportunità del cambiamento.

Come si può ben comprendere, è una sfida contro il tempo, e il fattore chiave è la velocità, che va riferita sia a quanto rapidamente le banche sapranno ripensarsi per cogliere i vantaggi della digitalizzazione senza subirne gli effetti, sia al

Per rispondere ai nuovi player digitali le banche devono ripensare il loro modello di business e immaginare collaborazioni proprio con i nuovi protagonisti del mercato finanziario. Avendo come obiettivo il cliente e l'evoluzione del rapporto con lui

di Anna Omarini @

Relazioni tech a caccia di emozioni

La digitalizzazione impatta il business delle banche fondamentalmente in due modi: da un lato, produce una potenziale riduzione dei costi e un efficientamento dei processi attraverso un sempre più spinto affidamento all'automazione; dall'altro, lo sviluppo di nuovi player digitali come le fintech company erode alcune aree di business bancario, a causa di competenze tecnologiche e un indubbio maggiore appeal nei confronti dei consumatori, così da essere un'interessante alternativa al banking convenzionale. A tale proposito, si osserva che negli anni 2009-2016 le fintech sono entrate nel mercato per ridurre il gap di offerta tra banca e cliente, assumendo, in prevalenza, una po-



ANNA OMARINI
Docente di bank and
fintech: vision and
strategy di Università
Bocconi

ruolo che le stesse riusciranno ad assumere nel nuovo contesto e, dunque, a dettare il ritmo di questo passaggio. Altrimenti, si ritroveranno a dover giocare con regole e inseguendo strategie decise da altri.

→ I DUE SCENARI POSSIBILI

Si aprono, pertanto, due opzioni: una di tipo inizialmente evolutivo, nella quale il digitale aprirà alle banche nuove opportunità e prospettive di crescita; la seconda, più disruptive, nella quale le realtà e piattaforme tecnologiche detteranno il ritmo e l'indirizzo del cambiamento.

Nel primo caso, le banche si muoveranno, così come già

accade, ricercando framework di collaborazione differenti con i nuovi player, al fine di mantenere la propria centralità nelle relazioni di mercato. Nella fattispecie, i valori ricercati in queste collaborazioni saranno quello funzionale ed emozionale, oltre all'ampliamento dell'offerta di servizi innovativi, così da colmare il vuoto relazionale banca-cliente. Se questa è la strada, c'è dunque necessità di allineare il respiro lungo della reputazione e fiducia tra banca e cliente con quello, più ravvicinato, degli azionisti e dei mercati.

→ I MODELLI DI COLLABORAZIONE

A questo proposito i framework di collaborazione che si prospettano e si osservano nel mercato tra banche e fintech sono molteplici e differenti tra loro, per motivazione strategica e modalità di sviluppo.



IL LIBRO



Quanto è vicina la fine delle carte di credito?

Le carte di credito scompariranno, sostituite da sistemi di pagamento su app. È anche effetto del fintech, che grazie a tecnologia, disintermediazione, review continua e immediatezza ci consente di ricominciare a fidarci gli uni degli altri, spiega **Matteo Rizzi** in *Fintech Revolution* (Egea, 2016, 144 pagg., 9,90 euro).

Il segreto del successo di queste startup? La capacità di rimettere al centro le persone.

sibili sinergie con imprese fintech, anche all'interno di incubatori o acceleratori.

Per quanto riguarda la seconda opzione, le piattaforme tecnologiche, che per loro natura agiscono da facilitatori e integratori di sistemi di scambi, svilupperanno la propria attività intorno ai cosiddetti punti di controllo (pagamenti, social network) che rappresenteranno i nuovi fattori critici di successo. ■

Si osserva pertanto una presenza diffusa in molte iniziative da parte delle principali banche internazionali. Con riguardo al mercato italiano [Banca d'Italia ha evidenziato](#) che la gran parte delle banche ha iniziato a sviluppare, maggiormente in house, progetti di innovazione digitale e solo marginalmente a collaborare con fornitori, attraverso lo sfruttamento di pos-



Non chiamatemi Bufala

Per capire e affrontare il fenomeno delle fake news il primo passo è darne la giusta definizione. Il problema che abbiamo di fronte è quello della disinformazione e per questo va visto nell'ambito della tutela della libertà di espressione che viene diversamente interpretata sulle due sponde dell'Oceano Atlantico

di Oreste Pollicino @

Difficile non imbattersi oggi in un articolo che non faccia riferimento al problema delle fake news. Altrettanto difficile capire cosa debba effettivamente intendersi con questa (non felice) espressione e cosa invece non possa ritenersi compreso all'interno della stessa.

Forse, più radicalmente, è meglio proporre l'abbandono del termine fake news, ormai fin troppo abusato e quindi inevitabilmente svuotato di senso, per fare proprio quello di disinformazione. Ci sono almeno due ragioni a supporto di tale opzione.

In primo luogo, il concetto di fake, di bufala, è in grado, per la sua genericità, di ricomprendere sia ciò che, pur essendo falso, rientra in una sfera di liceità o indifferenza per l'ordinamento giuridico, sia quanto è non solo falso ma anche illecito, come, per esempio il diffamare qualcuno incidendo negativamente sulla sua reputazione.

Il riferimento a disinformazione, mi pare, sia invece in grado di identificare più chiaramente il perimetro di rilevanza del fenomeno: quella zona grigia non regolata dall'ordinamento, perché ha quale base l'esercizio di una libertà costituzionale - poter esprimere (anche in modo non veritiero) il proprio pensiero - ma che in certi contesti può avere un impatto sulla formazione della opinione pubblica tale da poter essere preso in considerazione quale rilevante per un ordinamento giuridico. Ovviamente, fondamentale graduare la reazione di quest'ultimo.

In secondo luogo, parlare di disinformazione consente un riferimento immediato, perché innanzitutto terminologico, alla questione che costituisce la radice, spesso ignorata, del dibattito intorno alle (ormai furono) fake news: la declinazione costituzionale del diritto all'informazione e, ancor prima, della libertà di espres-



ORESTE POLLICINO
Professore ordinario
di diritto
dell'informazione
dell'Università Bocconi, è
uno dei quattro
rappresentanti italiani
dell'High Level expert
group della Commissione
Europea sulle fake news



IL LIBRO



La libertà di espressione ai tempi di Internet

Quali sono le sfide che l'esercizio su Internet di alcune libertà fondamentali, e in primo luogo la libertà di espressione, pone oggi a chi studia il rapporto tra diritto costituzionale e nuove tecnologie? È una delle domande che si pongono **Giovanni Pitruzzella, Oreste Pollicino e Giuseppe Stefano Quintarelli** in *Parole e potere. Libertà di espressione, hate speech e fake news* (Egea, 2017, 160 pagg., 17 euro).

sione. Declinazione che, altro punto che spesso non viene messo a fuoco, non coincide se si guarda da una parte al costituzionalismo americano e dall'altra parte a quello europeo. Mentre il primo emendamento della Costituzione americana, che tutela la libertà di espressione, oltre ad avere un campo di applicazione di fatto sconfinato, si concentra prevalentemente sulla dimensione attiva della libertà di informazione, cioè guarda innanzitutto a chi informa e con quali modalità, non può dirsi lo stesso riguardo al nucleo duro del costituzionalismo europeo sul punto.

Due sono gli elementi principali di divergenza. Primo, a differenza di quanto si è detto del primo emendamento, la libertà di espressione, e conseguentemente la libertà di informazione, incontra dei limiti che sono esplicitamente codificati (basti pensare all'art. 10 della Convenzione europea dei Diritti dell'uomo). Il che vuol dire che non vi è, per così dire, una presunzione di prevalenza della libertà di espressione sugli altri diritti in potenziale conflitto, ma il bilanciamento è alla pari. Secondo, ed è il punto forse decisivo per comprendere le ragioni dell'esigenza di una risposta europea al problema della disinformazione, il costituzionalismo europeo, a differenza di quello statunitense, si concentra non tanto sulla dimensione attiva di chi informa, ma sulle aspettative di protezione di chi è informato, quindi sul fronte passivo della libertà di informazione. Se così è, e se quindi il diritto ad essere informato in modo pluralista ed effettivo fa parte del dna del nostro Bill of Rights, allora si può forse legittimamente avanzare il dubbio che una disinformazione dolosamente orientata a nuocere su tale diritto non sia coperta dall'ombrello costituzionale europeo. Il che, conseguentemente, farebbe emergere non solo un margine di intervento da parte del diritto pubblico, ma anche un obbligo in questo senso. Ovviamente, come si diceva, tutte da esplorare le modalità e gradualità di tale intervento.

Ma questa è un'altra storia. ■



IL VIDEO

Snack News non è fake!

Oreste Pollicino è protagonista della puntata di Snack News, il tg di Bocconi e *Corriere della Sera*, dedicata al fenomeno delle fake news sui social network e in particolare sulle azioni messe in campo per arginarle.



Liquidità, la sfida è tornare

Per rispondere alle crisi finanziarie dopo il 2007 sono state messe in campo politiche non convenzionali. È arrivata l'ora di invertire la rotta e coordinare le azioni tra banche centrali

di Franco Bruni @

È un periodo difficile per le politiche monetarie, che devono affrontare diverse sfide. Alcune sfide sono strutturali e strategiche. Un esempio: la loro capacità di controllare tempestivamente il ritmo dell'inflazione è resa incerta dall'esperienza degli ultimi anni. Altro esempio: la loro indipendenza dalle esigenze di finanziamento dei governi è stata messa in dubbio, pur essendo alla base della loro credibilità. Ma la sfida più urgente è congiunturale, tattica. È la cosiddetta normalizzazione. Nell'ultimo decennio, per rimediare alle crisi finanziarie iniziate nel 2007, le politiche monetarie sono ricorse a strumenti non convenzionali, come il quantitative easing, inondando l'economia di liquidità e portando i tassi di interesse a livelli molto bassi e negativi. Le politiche non convenzionali, oltre a stimolare direttamente la crescita reale, hanno fatto un uso intenso e non ortodosso della cosiddetta forward guidance, cioè di preannunci e impegni sulle loro politiche (espansive) future, per influenzare le aspettative dei mercati e per loro tramite avere anche un effetto indiretto sull'economia.

Il grande e diffuso aumento della liquidità e i bassi tassi di interesse, oltre a stimolare la crescita di prezzi e produzioni, hanno avuto effetti collaterali sui valori azionari e obbligazionari e sulla propensione al rischio di investitori e intermediari. Nelle borse vi sono state quelle che alcuni considerano bolle speculative; la ricerca di impieghi redditizi in un mondo di tassi molto bassi ha aumentato la rischiosità dei portafogli e degli intermediari. C'è il pericolo che le bolle scoppiino e che i rischi si traducano in disavventure e insolvenze, che possono poi moltiplicarsi per panico e contagio. Si può temere che, in un'economia mondiale che ha ripreso a crescere in termini reali, si riaffacci la crisi finanziaria.

Le banche centrali hanno dunque messo in programma di ridurre gradualmente l'intensità degli stimoli espansivi e tornare a usare strumenti più ortodossi: riottenere un mondo di tassi posi-



FRANCO BRUNI
Professore
ordinario di teoria
e politica
monetaria
internazionale
all'Università
Bocconi

tivi in grado di essere manovrati come «da libro di testo», all'ingiù quando l'economia e i prezzi rallentano e all'insù quando si surriscaldano. Sia la decisione che l'implementazione di questi progetti di normalizzazione sono in stadi diversi nelle varie banche centrali: più avanzate negli Usa, meno in Europa e ancor meno in Giappone. Ma la sfida della normalizzazione è ben presente dappertutto.

Perché è una sfida? Perché non è facile tornare alla normalità. Vi sono difficoltà tecniche nel riassorbimento della liquidità. Ma è difficile soprattutto il rapporto fra autorità monetarie e mercati. Annunciare politiche meno espansive o, addirittura, restrittive, può causare panico, bruschi cali di borsa e traumatici abbandoni di investimenti rischiosi. Pur essendo la liquidità mondiale oggi sovrabbondante, un vero e proprio inizio del suo prosciugamento va gestito con cautela anche perché, come ricordato prima, influenzare le aspettative preannunciando decisioni future è ormai considerata una modalità consolidata di far politica monetaria. Una svolta nel tono delle politiche monetarie implica anche un attento dosaggio degli annunci delle banche centrali: anch'essi debbono svoltare; ma non devono smentire troppo gli annunci passati per non compromettere la credibilità di chi li fa. Occorre svoltare senza spaventare e senza sorprendere, convincendo che liquidità e tassi più normali andranno di pari passo con la normalizzazione del ciclo economico e l'uscita definitiva da un lungo periodo di tensioni macroeconomiche.

Inoltre, le grandi banche centrali devono riuscire a normalizzare senza ostacolarsi a vicenda, evitando che ritmi diversi di normalizzazione delle diverse aree monetarie creino eccessivi differenziali nei tassi di interesse, grandi instabilità dei cambi e distorsioni delle competitività delle esportazioni.

Andrebbe forse abbandonata l'idea, ortodossa e diffusa, che non serve coordinare le politiche monetarie. ■

alla normalità





Mba, c'è tanta voglia di reunion

Ultime lezioni, si chiude l'avventura dell'Mba, ci si saluta. Ma si resta legati a vita e si sente l'esigenza di incontrarsi, per raccontarsi aspirazioni e tappe raggiunte. Questo stesso spirito muove gli [Mba SDA Bocconi](#) sparsi nel mondo a fare tappa a Milano quando arriva la chiamata della [Mba Reunion](#): quest'anno la data, per le annate coinvolte, è il weekend del 14 e 15 aprile e, come per le passate edizioni (questa è la settima), si tratta di una intensa due giorni di formazione continua e networking. Sotto il titolo di *Managing paradoxes*, infatti, i diplomati Mba e gli on campus di quest'anno seguiranno un programma di sessioni e workshop con, tra gli altri, il presidente Global Biscuits and Snack di Campbell Soup Company, **Luca Mignini**. D'altronde, come sottolinea **Francesco Daveri**, direttore dell'Mba full-time, «l'idea di

fundraising news CRISTINA, 10 ANNI DA LEONI

La laurea in Economia aziendale, nel 2002, ha aperto a **Cristina Miotto** la via a diverse esperienze lavorative, ma è stato l'Mba di SDA Bocconi School of Management, al quale si è diplomata nel 2007, che le ha permesso di dare una vera svolta alla sua carriera professionale. «Nutro un forte senso di riconoscenza verso la SDA Bocconi perché grazie all'Mba ho avuto accesso a vari ruoli in aziende internazionali a cui sarebbe stato difficile accedere senza», racconta l'alumna, che, al momento di ricevere l'invito all'edizione 2018 della Mba Reunion, ha deciso di trasformare il suo senso di gratitudine in un gesto concreto sostenendo l'[Mba Reunion scholarship fund](#) ed entrando così nel Leoni Circle delle Giving society dell'Università. Il fondo, che si propone di sostenere la partecipazione al Master in business administration per uno studente, ha già visto quattro beneficiari. «Quando mi è arrivato l'invito a partecipare al decennale dell'Mba 32 ho ripensato ai dieci anni trascorsi da quell'esperienza che ha segnato la mia vita professionale e personale, e mi sono sentita in dovere di dare il mio contributo», racconta Cristina, che oggi è strategic marketing manager nella divisione construction chemicals della multinazionale americana Dow Chemical a Zurigo. «Il mondo del lavoro, soprattutto all'estero, premia l'eccellenza e poter contare su una formazione di prestigio in una istituzione riconosciuta a livello internazionale come la Bocconi, dà sicuramente un vantaggio competitivo. Contribuire, nel mio piccolo, a dare ad altri la possibilità di accedere alla stessa formazione è un modo di restituire almeno un poco di quel tanto che ho ricevuto dalla scuola, dall'Mba e dalle opportunità che l'hanno seguito».

riunire varie generazioni di ex-studenti ora affermati manager per incontri di alto livello e occasioni di puro divertimento è nella natura della comunità degli Mba». Ma cos'è che rende così speciale e forte la chiamata dell'Mba Reunion? «Per un motivo fondamentale», sottolinea **Giorgio Diglio**, Mba 32, che torna quest'anno per la seconda volta, dopo l'esperienza della prima edizione (le stesse classi sono coinvolte ogni cinque anni). «Perché si ricrea quella stessa classe così come era ai tempi, con lo spirito che l'ha animata. È questo che differenzia la Mba Reunion da tutti gli altri eventi di networking». Giorgio, che rifarebbe l'Mba «una volta l'anno», non può dimenticare quei mesi intensi, che descrive come «ricchi di esperienze, connessioni, massacranti, vissuti al 200%, e per questo da consigliare comunque a tutti i giovani». In funzione della



Cristina Miotto



BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Elena Lavezzi** (laureata in Business administration e management nel 2010) è la nuova general manager per l'Italia di Circle. Ha lavorato in Uber e in Tinaba.

✓ **Dario Liguti** (laureato in Economia politica nel 1992) è il nuovo chief underwriting and business innovation officer di Sace. Proviene da General Electric.

✓ **Cedric Mimouni** (laureato in Economia aziendale nel 2005) è il nuovo responsabile di Xbox per l'area mediterranea. È in Xbox da quattro anni.

✓ **Stefano Ottolini** (laureato nel 2006 in General management) è il nuovo direttore di Innex Hub. Ottolini ha lavorato in Lgh e AZA.

✓ **Giovanni Segato** (laureato in Economia aziendale nel 1991) entra nel team di Corporate Development & Finance di Adacta. Segato ha maturato importanti esperienze in ambito M&A e Debt Advisory, occupandosi di Corporate Finance in Benetton Group, Ernst & Young, Financial Innovations, Banca IMI e Banca Esperia – Mediobanca.

Reunion, poi, insieme agli ex colleghi ha iniziato a organizzarsi già dall'autunno: «Abbiamo cominciato con anticipo perché quest'anno ricorrono i dieci anni dalla fine del nostro Mba. Erano tutti entusiasti».

Anche per **Sara Carnevale Schianca** (Mba 22), responsabile Ufficio pianificazione e gestione del personale Divisione corporate e investment banking di Intesa Sanpaolo, l'evento è l'occasione per ricostituire la compagine di un tempo: «Ho fatto l'Mba 20 anni fa e con la classe internazionale abbiamo continuato a vederci ogni anno. Con la classe italiana non c'era stata la stessa frequenza e questa è l'occasione per ritrovarsi tutti». Pure lei alla sua seconda partecipazione all'evento, aggiunge la «soddisfazione per l'approfondimento dell'aspetto di continuous learning».

E chi partecipa per la prima volta perché è ancora on campus?

«Questo tipo di eventi per me sono una novità», racconta **Stefania Bistoni**, international enterprise manager presso Vodafone e in corso all'**Embaweb 2**. «Mi aspetto di sperimentare un grande spirito di scambio e di networking, non limitato alla sola realtà nazionale». Da questi primi nove mesi di master, racconta Stefania, «ho già avuto modo di apprezzare la forza nella condivisione dei valori, anche umani, che contraddistinguono questa esperienza. Si tratta di valori che trascendono ciò che stiamo facendo e hanno a che fare con l'impegno e la responsabilità verso la società». Un aspetto, quest'ultimo, che nel caso della Mba Reunion emerge anche in un altro elemento, quello del supporto al merito: dal 2013 è attivo il **Mba Reunion Scholarship Fund** che ha già sostenuto la partecipazione all'Mba di SDA Bocconi di cinque persone.

Expat / Alessandro Atti

SULLA ROTTA DELL'E-COMMERCE TRA MALAYSIA E GERMANIA

Se sei giovane e vuoi crescere professionalmente, la Germania è il paese che fa per te. E Stylight, uno dei motori di ricerca più importanti al mondo per quanto riguarda il fashion e il design, l'azienda giusta. **Alessandro Atti**, 27 anni, di Bologna, laureato al Master of Science in Marketing management, è dallo scorso aprile business development manager del portale tedesco dell'e-commerce, un motore di ricerca che permette di comparare l'offerta di circa 1.000 shop in 17 paesi. «In Germania, se dimostri di avere idee, ti vengono date subito responsabilità importanti senza guardare alla carta d'identità», spiega Alessandro, che per Stylight gestisce i mercati di Italia e Regno Unito, «una parte importante della nostra offerta, visto che gli shop italiani sono presenti in tutti i mercati in cui operiamo». Inoltre, anche le condizioni di lavoro sono eccellenti, con ampio ricorso alla flessibilità. «Qui non ci sono orari rigidi in entrata e uscita, si è molto orientati ai risultati dando nel contempo grande spazio alla vita privata. In generale si lavora meno ore e gli stipendi sono sensibilmente più alti rispetto all'Italia». In Stylight operano nel quartier generale di Monaco di Baviera circa

110 dipendenti provenienti da ogni parte del mondo, con un'età media molto bassa, intorno ai 30 anni. «E tutti si identificano in qualche modo con il brand azienda, sono molto coinvolti», continua Alessandro, «grazie anche all'ampio ricorso a eventi aziendali, anche di tipo ludico e sportivo». Prima di arrivare in Germania, Alessandro Atti ha lavorato in Malaysia, per Rocket Internet,



Alessandro Atti

e poi in Italia, per un colosso internazionale come Groupon, «in particolare per il suo national team, cioè per quel settore dell'azienda che si occupa dei rapporti con i grandi gruppi e i grandi brand. Un'esperienza positiva che mi è servita anche per il mio successivo incarico». Della Bocconi Alessandro ha ottimi ricordi, è qui che ha posto le basi per i primi promettenti passi della sua carriera: «La Bocconi è un ambiente che ti stimola e ti dà le basi per uscire dalla tua comfort zone, ti dà una competenza teorica di altissimo livello, con la quale puoi davvero fare quello che vuoi».

Il dolce futuro di Isabella

«**L**a laurea mi è stata molto utile quando ho dovuto redigere il business plan, per il resto ho fatto un salto indietro nel tempo, tornando ai miei sogni di bambina». **Isabella Vergani**, 41 anni, di Monza, laureata nel 2001 in Economia aziendale con tesi di marketing, si è aggiudicata a dicembre a Firenze, nella prestigiosa cornice della Fortezza da Basso, il premio di migliore Cake designer d'Italia, professione e passione che porta avanti dal 2012 nel suo laboratorio nella cittadina brianzola. «Dopo la laurea ho iniziato a lavorare nell'azienda di famiglia», racconta Isabella, «che rappresentava alcuni marchi esteri di componenti automotive. Mi occupavo soprattutto della parte commerciale e di marketing». Quando poi l'azienda è stata ceduta, Isabella ha continuato a ricoprire lo stesso incarico, ma senza il coinvolgimento di prima. «Ci ho pensato un po', mi sono licenziata e dopo una pausa di riflessione dedicata alla famiglia ho deciso di ripartire con una nuova avventura». Aggiudicatasi un bando destinato alle imprese creative indetto dalla Camera di commercio di Monza, Isabella inaugura il suo laboratorio di pasticceria di stampo anglo-

sassone a partire dal nome, *Bel-la's Bakery*, ma con un distinguo: «Le torte che faccio, oltreché belle, devono essere buone. Spesso molti si improvvisano e realizzano dolci spettacolari tralasciando il gusto, le mie non sono così». Per questo Isabella ha studiato pasticceria oltre ad aver affinato le sue capacità di decoratrice, in gran parte innate. «Lavoro su commissione e realizzo solo torte, nessun altro prodotto, perché preferisco fare bene una cosa che molte in modo approssimativo. Per realizzare una torta decorata occorre tantissimo tempo, mi servono almeno due mesi di preavviso anche se spesso i clienti me li commissionano con un anno di anticipo. Clienti che arrivano grazie al passaparola ma anche alla grande promozione che faccio, attraverso le immagini, sui social», racconta. Da un punto di vista del ritorno economico, le soddisfazioni al momento sono inferiori all'impegno, ma le prospettive sono migliori: «In Italia manca ancora la cultura per questi prodotti e quindi i prezzi sono inferiori a quelli di altri paesi, ma il lavoro aumenta e presto dovrò decidere se assumere qualche collaboratore. Per crescere è un passo necessario».



Intervista / Roberto Rossi

LE RISORSE UMANE PER LAVORO E PER PASSIONE

Milano, Dubai, Londra: è la traiettoria seguita da **Roberto Rossi**, laurea nel 1994 in Economia aziendale con specializzazione in organizzazione, che nella capitale inglese è senior Hr business partner Emea per l'asset management e direttore Hr dell'area Emea non-Uk per Morgan Stanley. Da manager che ha fatto della gestione del personale il proprio mestiere, è anche il punto di riferimento, tra gli alumni Bocconi nella City, per quanto riguarda il settore career.

→ **A leggerla su LinkedIn, la carica suona particolarmente complessa. Di cosa si occupa esattamente?**

Il mio è un ruolo doppio: da un lato è relativo alla gestione del personale della divisione asset management dell'azienda, ovvero di circa 250 persone dislocate principalmente a Londra. La restante parte è più un lavoro di coordinamento di tutti i team Hr basati fuori Londra.

→ **Quando è entrato alla Morgan Stanley?**

Nel 2001, quindi sono quasi 17 anni. Sono stato dieci anni a Milano, poi ho accettato la proposta di spostarmi a Dubai, dove sono rimasto per circa 15 mesi e poi, nel 2012, sono arrivato a Londra.

→ **Nella specializzazione scelta per la tesi di laurea era già scritto il suo futuro?**

Ho sempre avuto un interesse per le risorse umane e all'università ho cominciato ad appassionarmi al tema, ma poi le cose accadono non solo perché le si vuol far accadere, ma anche un po' per caso. Ho iniziato in Deutsche Bank, dopo la laurea, segnalando fin dall'inizio questo mio interesse. Così, dopo le prime esperienze in cui ho fatto tutt'altro, quando nell'azienda si è liberata una possibilità in quella funzione, si sono ricordati di me. Da lì, con tanto recruiting, sviluppo organizzativo e gestione del personale, mi sono fatto le ossa.

→ **Ma come si gestiscono le risorse umane?**

È un ruolo un po' di confine: rappresenti la società, ma ti confronti con il lato umano dell'organizzazione. Non fai bene il tuo lavoro se non impari come motivare le persone. I cambiamenti a livello tecnico e organizzativo degli ultimi anni, poi, stanno spostando sempre di più l'attenzione verso il singolo individuo.

→ **Quindi l'approccio è cambiato, nel tempo?**

Sì. Un tempo, le persone quasi dovevano meritarsi di entrare in azienda. Adesso, vuoi per la forte concorrenza internazionale, vuoi per le battute d'arresto in alcuni settori durante gli anni di crisi, le società sono più attente alle esigenze del mercato, di chi aspira ad entrare e dei dipendenti. C'è stato un generale bagno di umiltà.

→ **Lei ha anche la carica di point of reference career per gli alumni Bocconi. In cosa consiste?**

In un compito duplice: esportare a Londra le esperienze positive create dal Career Advice BAA, come i seminari di Claudio Ceper o il mentoring, che è stato lanciato pochi mesi fa, e sviluppare le attività locali sul tema. Per questo abbiamo organizzato un seminario con quattro head hunter londinesi.



Perché l'economia è scienza

Non sempre le decisioni politiche incorporano le conoscenze migliori e più aggiornate e l'opinione pubblica non solo non è adeguatamente informata ma spesso, disattenta e alla ricerca di risposte facili, cade vittima di credenze errate e in contrasto con il consenso scientifico. Paradossalmente, il fenomeno sembra essersi accentuato con la diffusione di Internet.

“Il problema esiste in tutti i campi” afferma **Guido Tabellini**, economista della Bocconi, a cui è stata affidata la prefazione all'edizione italiana del libro *Contro il negazionismo. Perché in economia serve più ri-*

gore scientifico di **Pierre Cahuc** e **Andre Zylberberg** (Università Bocconi Editore – UBE 2018; 168 pagg.; 16 euro, epub 11,99), “ma è particolarmente rilevante in economia dove sono in gioco grandi interessi e dove organizzazioni, gruppi di potere e imprese hanno spesso un forte incentivo a manipolare l'opinione pubblica e a influenzare le decisioni politiche, molte volte riuscendovi”. I fenomeni economici e sociali sono estremamente complessi e difficili da prevedere, e ciò

contribuisce a diffondere l'idea che la scienza economica non abbia nulla di rilevante da dire. Senza contare che le implicazioni pratiche dell'economia ri-



guardano ambiti che sono oggetto di visioni ideologiche. Il risultato è che le conoscenze economiche stentano a informare il dibattito politico e l'opinione pubblica resta in balia di pregiudizi o convinzioni

smentiti dal sapere consolidato della scienza economica.

“Focus del libro”, dice sempre Tabellini, “è che l'economia negli ultimi anni ha attraversato una vera e propria rivoluzione. Grazie alla grande disponibilità di dati e a importanti innovazioni metodologiche, la conoscenza economica ora si appoggia su risultati sperimentali e l'evidenza empirica svolge un ruolo fondamentale nel guidare il progresso”.

Il libro illustra il problema attraverso numerosi esempi lampanti tratti dal dibattito politico in Francia, ma il lettore italiano resterà colpito dalle somiglianze con i problemi economici discussi in Italia.

LA STORIA DI VOLKSWAGEN

Il gruppo Volkswagen non è solo un'impresa, nel bene e nel male è un simbolo della Germania: dell'abilità degli ingegneri tedeschi, del miracolo economico del dopoguerra, del primato mondiale nell'export e del regime nazista.

Georg Meck in *Volkswagen story* (Egea 2018; 216 pagg.; 22,50 euro; 16,99 epub), ripercorre la storia del gruppo seguendo la parabola della famiglia Porsche-Piëch, i maggiori azionisti e discendenti del geniale progettista Ferdinand Porsche, che creò il Maggiolino su incarico di Adolf Hitler e pose la prima pietra di Volkswagen. L'autore ricostruisce una saga aziendale e familiare fatta di auto, potere e soldi: dalla fondazione della prima fabbrica a Wolfsburg sino alla questione delle responsabilità nel recente Dieselgate. L'edizione italiana è stata appositamente aggiornata.



CALCIOMERCATO IN GIALLO

I club spendono più di 4 miliardi di euro l'anno per acquistare calciatori, ma molti di questi soldi finiscono fuori dal giro del calcio. Un gruppo ristretto di facoltosi investitori, tra cui oligarchi russi, proprietari di cavalli da corsa inglesi e un ex cercatore d'oro miliardario, hanno colto l'opportunità di entrare in questo mercato, invadendo il territorio delle banche e finanziando i club in cambio di una quota del cartellino di qualche stella del calcio. Altri hanno acquistato squadre sconosciute. Nel complesso, i profitti ammontano a centinaia di milioni di euro. **Alex Duffe** e **Tariq Panja** in *Segreti e bugie del calciomercato* (Egea 2018; 176 pagg.; 19 euro), seguono questi soldi lungo una pista poco battuta, che da anonimi uffici in Gran Bretagna e da stadi sconnessi di club sudamericani porta a conti offshore dislocati nei Caraibi.



QUANDO IL MARKETING OSSERVA IL CORPO

Il consumatore ha acquisito molto potere negoziale grazie ai processi di disintermediazione e alla diffusione di social networking. **Giuliano Noci** in *Biomarketing* (Egea 2018, 176 pagg.; 28 euro; 15,99 epub), propone una nuova piattaforma di marketing che, in virtù della trasformazione digitale, ridefinisce categorie, strumenti e processi di creazione del valore. Una bussola di orientamento fra quattro nuovi punti cardinali: il superamento della distinzione tra spazio fisico e spazio digitale; l'affermazione del dato come nuova materia prima del fare impresa; la consapevolezza del tempo come variabile endogena di qualsiasi progetto di marketing; la necessità di pensare ad ambienti senza confini definiti. In questa nuova geografia il biomarketing, fondato sulla rilevazione dei segnali biometrici del nostro corpo e dell'attività celebrale, fornisce interpretazioni autentiche delle reazioni dell'individuo agli stimoli di marketing e offre strumenti di analisi originali e complementari a quelli tradizionali.





Ixelles, l'aspetto culturale di Bruxelles

Nota soprattutto per essere la capitale d'Europa, Bruxelles è spesso considerata una città di passaggio o una meta obbligata per chi abbia a che fare con le istituzioni europee. Schiva, un po' ruvida come il clima umido e ventoso del nord, attira inizialmente per alcuni monumenti universalmente conosciuti: la Grand Place, l'Atomium, il Palazzo Europa che ospita il Consiglio dell'Ue, ma anche il Manneken Pis, una piccola statua di bronzo diventata simbolo dello spirito d'indipendenza dei suoi abitanti. Avendo tempo e voglia di viverla, Bruxelles svela le sue diverse anime e presenta un carattere internazionale e cosmopolita, vivace e sempre in evoluzione, dove ognuno dei 19 comuni ospita una realtà specifica.

Uno dei principali è Ixelles: situato a sud del centro, mescola le suggestioni del quartiere bobo-chic di Chatelain, la confusione colorata dei negozi di spezie di Matongé, dove vive la più grande comunità

*ELISABETTA AIRAGHI
Laureata Clapi nel 2010 in Bocconi, è stata per la prima volta a Bruxelles nel 2009 per uno stage presso Soges. L'anno successivo è tornata in maniera definitiva e dal 2016 lavora come consulente e ricercatore nella sede di KEA European Affairs. Per la società, attiva nella progettazione politica in ambito culturale, si occupa di europa-progettazione, accompagnando i clienti ad accedere ai bandi e ai fondi europei di ricerca sui temi riguardanti la cultura e la creatività con progetti commissionati principalmente dal Parlamento europeo, di strategie di sviluppo territoriale a supporto delle autorità locali.*

congolese di Bruxelles, gli eleganti Étangs d'Ixelles e il mistico giardino dell'Abbaye de la Cambre, fino al dinamismo del quartiere universitario dei Cimitière. Pochi sanno che in questa zona è nata Audrey Hepburn, a cui è dedicata una targa al numero 48 della deliziosa rue Keyenveld. I mercati rappresentano il cuore pulsante di Ixelles. Ogni giorno, infatti, è attivo quello di place Flagey, dove si trova uno dei migliori chioschi di frites, le patate tagliate a mano, fritte due volte e servite in un cono di cartone. Il mercoledì è il giorno del mercato di place du Chatelain, uno degli appuntamenti fissi della comunità expat, specialmente durante l'estate. Fanno da contorno i sempre più numerosi negozi di alimenti bio e a km 0, come BelgoMarkt in rue de Dublin, che permette di scoprire curiosi prodotti locali e di stagione, come il panais, una radice biancastra, o il patisson, una sorta di zucca, anch'essa perfettamente bianca.

Una volta fatta la spesa, la vita cittadina di Ixelles si anima nei molti locali, fra cui l'Athénée con i suoi tavolini multicolor e l'Ultime Atome, entrambi nei pressi di rue St. Boniface; sempre in zona si trova il bar à vin Titulus e, più a sud, in place Flagey, l'imperdibile e monumentale Café Belga. Soddisfatto il palato, le vie di Ixelles sono un'esperienza artistica a cielo aperto: basta levare lo sguardo per riconoscere l'influenza dell'Art déco e Art nouveau sulle facciate, sui balconi e sulle finestre dei palazzi. Per chi non si accontentasse, il Musée d'Ixelles e il meno conosciuto Musée Wiertz, che propone le impressionanti opere dell'artista belga, appagheranno sicuramente ogni desiderio d'arte. ■



EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



**Come il cielo quando è sereno, così la conoscenza: incoraggia.
Come un ampio orizzonte, 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 e cultura manageriale.

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

A Tempo di Libri, primo appuntamento per festeggiare



Venerdì 9 marzo ore 20.00

Sala Volta (pad.3) - Fieramilanocity, Viale Scarampo

Viaggio in 30 anni di idee

Ferruccio de Bortoli, Andrée Ruth Shammah,
Piergaetano Marchetti, Gianmario Verona

Conduce

Myrta Merlino

Segue rinfresco presso lo stand Egea (C55 - Pad. 3)

Per informazioni: egea.press@unibocconi.it