

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 3 - anno XIV marzo 2019

ISSN 1828-6313



✓ Perché la politica monetaria deve rimanere indipendente

✓ L'impresa è sempre più digitale e non possiamo farci niente. Solo imparare

✓ Nell'India della dote la vita delle bambine dipende dal prezzo dell'oro

LA CHIAVE

Studiare la storia vuol dire aprirci alla conoscenza e alla comprensione dei fenomeni che stiamo vivendo e che caratterizzeranno il mondo domani.

Ecco perché sempre più ricercatori, e non solo gli storici, guardano al passato

Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube





VIDEO

Silvia Candiani, country general manager di Microsoft Italia, parla di pervasività delle tecnologie, gestione del cambiamento ed empowerment femminile in un video della serie Executive Chats.



VIDEO

Marco Bizzarri, presidente e amministratore delegato di Gucci, racconta al rettore, Gianmario Verona, gli ingredienti per avere successo nell'industria del fashion: creatività, tecnologie e passione.



Prodotti, processi e business model

La legione d'onore a Francesca Bellettini, alumna e Ceo di Saint Laurent, la nomina a Dean della Kellogg school of management di Francesca Cornelli, alumna Bocconi e prima donna a diventare ordinario alla London business school, l'accordo di collaborazione con la London school of economics and political science per il nuovo double degree in European & international public policy & politics: i primi due mesi dell'anno segnano il ritmo della Bocconi e della sua comunità internazionale. Innovazione e competenze sono il fil rouge di questi casi di successo e le linee strategiche lungo le quali si muove la Bocconi. Pescando dal linguaggio aziendale possiamo dire che la Bocconi è sempre più impegnata nell'innovazione di prodotto, di processo e di business model. La nostra offerta formativa infatti si amplia, il prossimo anno partirà il Master of science in Cyber risk strategy and governance, e si rinnova nei suoi contenuti per unire teoria e pratica, fondamentali e soft skill. Le metodologie

didattiche e la fruizione dell'offerta formativa, anche executive, sfruttano a pieno le potenzialità del digital e della formazione blended. La relazione con gli alunni con la nascita della Bocconi alumni community è diventata inclusiva e partecipativa.

Ma non c'è innovazione se non ci sono competenze.

Per questo continuiamo a investire sulla faculty, così da avere docenti e ricercatori in grado di avere impatto sulla ricerca e sulla didattica e innestare un circolo virtuoso attraverso i nostri studenti e alunni. Negli ultimi due anni abbiamo assunto in Bocconi 46 docenti provenienti da atenei leader nei campi delle scienze sociali e per l'anno accademico 2019-2020 già 10 hanno firmato il contratto e altri se ne aggiungeranno. Siamo solo all'inizio di questo 2019 (già così ricco di successi e soddisfazioni) che ci vede impegnati su numerosi progetti in cui ancora una volta innovazione e competenze saranno al centro di un ecosistema di alleanze e collaborazioni che continueranno a rendere tutti noi orgogliosi di essere bocconiani.

Gianmario Verona, rettore



Francesca Cornelli, alumna Bocconi e nuovo Dean della Kellogg school of management




Francesca Bellettini, alumna Bocconi e Ceo di Saint Laurent

PUNTI DI VISTA

di Paolo Tonato





Su e giù per la Bocconi

Scale entrate nella storia dell'architettura, come quella della sede centrale, progettata da Giuseppe Pagano. Scale nascoste, scale calcate da molti di noi, scale su cui sono nate amicizie che durano una vita, scale antincendio e scale a chiocciola. Ammiriamole tutte

Bocconi

CAMPUS

Scarica la app per IOS e Android
per esplorare gli spazi del Campus Bocconi
in Realtà Virtuale.



www.campusvr.unibocconi.it



DOWNLOAD
ON APP STORE



DOWNLOAD
ON PLAY STORE

SOMMARIO

10 CORRELAZIONI

Il suo destino? Dipende dal prezzo dell'oro
di Selim Gulesci

BANCHE CENTRALI

Indipendenza: perché non si deve tornare indietro
di Donato Masciandaro

14 COVER STORY

Lungo la linea del tempo per capire il presente
di Guido Alfani

Storie di ricerca: Giuseppe Berta, Maristella Botticini, Andrea Colli, Manuela Geranio, Beatrice Manzoni, Elisabetta Merlo, Mara Squicciarini, Guido Tabellini
di Claudio Todesco

Intervista a Pierluigi Ledda (Archivio storico Ricordi)
di Ilaria De Bartolomeis

COMUNICAZIONE FINANZIARIA

Per avere una buona revisione serve saper selezionare il team
di Angelo Ditillo e Angela Pettinichio

24 IMPRESA

Nativo digitale non è sinonimo di buon manager
di Severino Meregalli

MOBILITÀ

C'è aria pulita in città! Merito di un algoritmo che guida le nostre auto
di Marco Percoco

28 ENERGIA

Elettricità sostenibile: perché le vecchie tecnologie ora non possono essere abbandonate
di Matteo Di Castelnuovo

Intervista a Carlo Maria Magni (ReFeel)
di Emanuele Elli

INDICATORI

Un nuovo indice per misurare lo sviluppo umano
di Simone Ghislandi

34 SFIDE MANAGERIALI

La sostenibilità del 21° secolo parla la lingua delle scienze naturali
di Stefano Pogutz

DIGITAL PROCUREMENT

Le tre sfide per portare la direzione acquisti nella nuova era
di Giuseppe Stablini

38 SANITÀ&IMMIGRAZIONE

Porte chiuse per gli irregolari: così sicurezza e diritti sono a rischio
di Carlo Devillanova

RUBRICHE

1 HOMEPAGE

2 PUNTI DI VISTA *di Paolo Tonato*

6 KNOWLEDGE *a cura di Fabio e Claudio Todesco*

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

44 LIBRI *di Susanna Della Vedova*

viaSarfatti25



Numero 3 - anno XIV

Marzo 2019

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 **Francesco Grossetti**



L'analisi dei big data per la conta

Se la linearità vi annoia, **Francesco Grossetti** vi piacerà. Assistant professor del Dipartimento di accounting dall'inizio di quest'anno accademico, Grossetti, prima di approdare alla Bocconi, ha pubblicato articoli scientifici su riviste come *Astronomy & Astrophysics* o *Journal of Sport Rehabilitation*, a riflettere un percorso accademico ricco di sterzate e colpi di scena.

Laureato in Astrofisica e fisica dello spazio alla Bicocca, ha cominciato a occuparsi di metodi quantitativi per il marketing ad Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano. «Mi sono così avvicinato alla statistica applicata e ho preso un dottorato in questa materia al Politecnico, con una dissertazione in ambito biostatistico, centrata sul-



PER SAPERNE DI PIÙ

➔ **G. Gavazzi, M. Fumagalli, M. Fossati, V. Galardo, F. Grossetti, A. Boselli, R. Giovannelli, M.P. Haynes** (2013): *Ha3: an Ha imaging survey of HI selected galaxies from ALFALFA. II. Star formation properties of galaxies in the Virgo cluster and surroundings*, in *Astronomy & Astrophysics*.

➔ **F. Grossetti, F. Ieva, A.M. Paganoni** (2017): *A multistate approach to hospital readmissions of patients affected by chronic heart failure: the value added by administrative data*, in *Health Care Management Science*.

➔ **M. Gietzmann, F. Grossetti, C. Lewis, G. Pündrich**: *Diagnostics for Textual Analysis of Financial Narrative*, working paper.

➔ **C. Lewis and F. Grossetti**: *A Statistical Approach for Optimal Topic Model Identification*, working paper.

l'analisi di big data per sviluppare modelli di compliance ospedaliera alla terapia raccomandata per pazienti con scompenso cardiaco. In pratica, ho sviluppato un algoritmo per rendere trattabile su computer "normali" un database ad altissima dimensionalità».

In quel periodo Miles Gietzmann, il direttore del Dipartimento di accounting della Bocconi, era alla ricerca di una figura con solide basi matematiche e capace di sviluppare algoritmi per dare una dimensione più quantitativa alla ricerca sul Natural language processing (Nlp), utilizzata per estrarre informazione rilevante dai report finanziari, i codici di condotta e i post sui social media.

In due working paper di questo

bilità

filone di ricerca Grossetti è riuscito a valutare la rilevanza dei diversi vocabolari utilizzati nella valutazione del tono di una comunicazione scritta attraverso le tecniche di Nlp e ha sviluppato un algoritmo capace di determinare il numero ottimale di temi a cui ricondurre le comunicazioni analizzate nei lavori di [topic modeling](#).

In questi mesi, insieme a colleghi di altri dipartimenti, sta utilizzando l'Nlp insieme a tecniche di intelligenza artificiale per estrarre informazione dai post dei social media.

[Grossetti è il responsabile del corso Introduction to Blockchain](#) per gli studenti del triennio e affianca Gabriel Pereira Pundrich in quello di Big data for business decisions.



AMMINISTRATORI INDIPENDENTI E ISTRUITI MIGLIORANO LE COMUNICAZIONI AL MERCATO

La presenza di amministratori indipendenti e di minoranza è comunemente considerata una caratteristica positiva di un consiglio di amministrazione, ma c'è poca analisi empirica che lo confermi. Da uno studio di **Piergaetano Marchetti**, **Gianfranco Siciliano** e **Marco Ventrurzo**, tre studiosi dell'Università Bocconi, emerge che gli amministratori indipendenti e di minoranza influenzano positivamente la quantità e la qualità (percepita dal mercato) delle informazioni diffuse, favorendo così la tutela e la trasparenza delle minoranze. Il paper analizza 223 società quotate in Borsa nel periodo 2005-2015, per un totale di 2.003 osservazioni. In media, le società del campione forniscono circa 20 informative l'anno e la percentuale di amministratori indipendenti nel consiglio è pari al 41%.

Gli autori osservano una relazione positiva tra l'informativa societaria (e, in particolare, quella contabile) e la percentuale di amministratori indipendenti nel consiglio: in media, un aumento del 10% della percentuale di amministratori indipendenti è associato ad un aumento del 6,5% del numero di comunicazioni al mercato e del 14,5% del numero di comunicazioni contabili.

Anche la qualità degli amministratori indipendenti è rilevante, in quanto una parte significativa dell'informativa aggiuntiva è fornita quando gli amministratori indipendenti sono altamente qualificati (vale a dire con qualifiche professionali e formazione superiori alla media). Inoltre, le informazioni comunicate dagli amministratori indipendenti altamente qualificati sono ritenute preziose dal mercato, che reagisce in modo più marcato a tali informazioni rispetto a quelle diffuse dalle società con amministratori indipendenti meno qualificati. «Possiamo dire che il mercato si affida maggiormente ad amministratori più istruiti e professionalmente qualificati», dice Ventrurzo.

Gli studiosi rivelano anche altre caratteristiche della società trasparente quotata: le società che pubblicano più informazioni sono più internazionali, spesso quotate anche negli Stati Uniti e di dimensioni maggiori, mentre le società con una proprietà più concentrata rivelano meno.

«Se si vuole un rigoroso rispetto degli obblighi informativi», conclude Ventrurzo, «occorre considerare gli amministratori nominati da azionisti di minoranza come un valore per il sistema di governo societario, cosa che indubbiamente contribuisce a rendere i nostri emittenti più attrattivi per gli investitori internazionali».

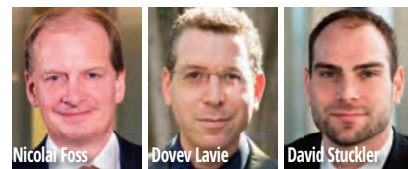


VIDEO

How Independent and Minority Directors Enhance Transparency, di Marco Ventrurzo



RICONOSCIMENTI E NOMINE DEI DOCENTI



FOSS, LAVIE E STUCKLER. Tre professori Bocconi sono entrati nella lista degli Highly Cited Researchers 2018, prodotta da Clarivate Analytics per «dare un riconoscimento ai ricercatori di livello mondiale selezionati per la loro eccezionale performance di ricerca, dimostrata dalla produzione di molteplici articoli frequentemente citati, che si collocano nel top 1% dalle citazioni per settore scientifico e anno». **Nicolai Foss** e **Dovav Lavie** (anche se con la sua precedente affiliazione) sono entrati nella lista di Economics & Business, mentre **David Stuckler** è incluso nella nuova categoria Cross-Field.

GAIA RUBERA.

Gaia Rubera, professore ordinario presso il Dipartimento di marketing, è stata nominata associate editor del *Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS)*. È entrata in carica il 1° gennaio 2019 per una durata di tre anni. *JAMS*, rivista accademica trimestrale, è la pubblicazione ufficiale dell'Academy of Marketing Science, un'associazione accademica e professionale internazionale che si propone di promuovere i più elevati standard nella creazione e diffusione delle conoscenze e nella promozione delle pratiche di marketing.



MARCO BASSINI.

Marco Bassini (Dipartimento di studi giuridici) è vincitore ex-aequo del VI Premio Vittorio Frosini in informatica giuridica e diritto dell'informatica, istituito dalla rivista *Il diritto dell'informatica* e dalla famiglia Frosini in memoria del padre dell'informatica giuridica italiana e riservato a tesi di dottorato. La tesi di Bassini, difesa nel 2016 a Verona, tratta l'impatto delle Ict sulla tutela dei diritti fondamentali, con due possibili soluzioni: l'adozione di una Carta dei diritti di Internet o la costituzionalizzazione di una versione digitale dei diritti fondamentali.

PERCHÉ LA PRODUTTIVITÀ RISTAGNA DA 25 ANNI



Dalla crisi finanziaria del 2007, senza alcuna ragione apparente, la crescita della produttività ha subito un rallentamento in tutte le principali economie e nel 2016 la produttività del lavoro negli Stati Uniti ha registrato una crescita negativa per la prima volta in 30 anni. Parte della spiegazione di questo enigma della produttività nelle economie avanzate risiede in una difficoltà generalizzata di riallocazione delle risorse tra imprese dello stesso settore e della stessa area geografica, come risulta da [un nuovo studio di Gianmarco Ottaviano, professore di Economia all'Università Bocconi, e colleghi](#). Sorprendentemente, si registrano maggiori difficoltà nella riallocazione delle risorse all'interno di settori in cui la tecnologia sta cambiando più rapidamente piuttosto che tra settori con differenti velocità di

cambiamento tecnologico. Un problema cruciale per la produttività, suggerisce il caso italiano, è la cattiva allocazione delle risorse: il fatto che le risorse non fluiscono senza intoppi da usi meno produttivi a usi più produttivi è una ragione importante del rallentamento. La cattiva allocazione è più forte «all'interno» di industrie e aree geografiche che non «tra» industrie e aree. Le politiche più efficaci, quindi, non promuovono la redistribuzione delle risorse dai settori meno produttivi a quelli più produttivi, ma dalle imprese più deboli a quelle che ottengono risultati migliori in ogni settore o area geografica. Se la cattiva allocazione fosse rimasta ai livelli del 1995, la produttività totale dei fattori aggregata sarebbe stata superiore del 18% rispetto al livello attuale e la crescita annua del Pil sarebbe stata superiore dell'1%.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE NELLO SKILL MISMATCH DEL MERCATO DEL LAVORO

Il nodo della formazione si è rivelato essenziale nell'analisi triennale condotta da J.P. Morgan e Bocconi, nell'ambito del progetto *New Skills at Work*, mirata a investigare le radici e le conseguenze dello skill mismatch nel mercato del lavoro italiano.

Uno dei risultati riguarda la transizione università-mondo del lavoro. Anche se l'Italia registra la più bassa percentuale di laureati in Europa, in particolare, questi non sembrano godere di un vantaggio nel mercato del lavoro. I tassi di disoccupazione dei laureati sono

comparabili a quelli dei diplomati e sono molto più alti di quelli dei paesi dalla struttura economica simile. Negli ultimi 15 anni, la disoccupazione dei laureati tedeschi nella fascia d'età 25-39 ha oscillato tra il



2 e il 4%, quella degli italiani tra l'8 e il 13%. Alla base di questa situazione c'è anche un'informazione inadeguata sugli esiti lavorativi e retributivi delle diverse facoltà, che porta a una scelta basata sulle sole preferenze individuali per le diverse discipline, sostiene **Massimo Anelli**, economista della Bocconi e autore di un policy brief al riguardo.

Anelli prende la Germania come punto di riferimento per le somiglianze nella struttura produttiva. Anche la Germania registra una percentuale di laureati nettamente più bassa della media europea e inferiore di 10-15 punti percentuali rispetto a quella di Francia e Spagna, ma la composizione per disciplina differisce nettamente da quella italiana. La Germania laurea molti più giovani in informatica, ingegneria ed economia e management, mentre l'Italia doppia la Germania per laureati in scienze sociali e in discipline artistiche e umanistiche.

Utilizzando un database unico, sviluppato grazie al programma VisitInps scholars, che gli ha consentito di seguire il percorso lavorativo di tutti i laureati di una grande città italiana fino a 25 anni dopo la laurea, Anelli ha calcolato il ritorno economico della scelta universitaria (depurandolo dalle capacità degli studenti e dalla loro condizione socio-economica) e ha trovato che le lauree che rendono di più (tra il 70 e il 100% più di una laurea umanistica) sono, nell'ordine, economia e management, giurisprudenza, medicina e ingegneria. A parte medicina, quindi, sono proprio le facoltà che registrano il deficit di laureati più alto rispetto alla Germania.



VIDEO

How to Solve the Productivity Puzzle, Ottaviano sul rallentamento delle economie avanzate.



DARE UN'OPPORTUNITÀ AL MERITO E AL TALENTO PERCHÉ DIVENTINO VALORE SOCIALE

*“Voglio sfruttare al massimo l'opportunità
che mi è stata data, per ringraziare
le persone che hanno creduto in me
e continuare a migliorarmi.
Mi piacerebbe un giorno poter fare
lo stesso per le future generazioni
di studenti.”*

GIUSEPPE LEONE

**L'ALTA FORMAZIONE
È UN INVESTIMENTO
NEL FUTURO.
STRINGI UN PATTO
TRA GENERAZIONI.**

**SOSTIENI LE BORSE DI STUDIO
DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI**



La dote, ovvero il trasferimento di ricchezza della famiglia della sposa in occasione del matrimonio di una figlia, è un'antica tradizione che risale almeno al 200 a.c. Mentre questa tradizione è praticamente scomparsa con la modernizzazione nella maggior parte del mondo, essa persiste nell'India contemporanea ed è diventata sempre più comune in Bangladesh, Pakistan e Sri Lanka. Mentre, in origine, i pagamenti della dote fungevano da lascito pre-mortem alle figlie, garantendo loro una protezione finanziaria post-matrimoniale, i diritti di proprietà sulla dote sono ora spesso confiscati dallo sposo o dai suoi genitori piuttosto che trattenuti dalla sposa. La dote si traduce in un'imposta considerevole sulle famiglie delle ragazze, spesso stimata in 4-8 volte il reddito familiare annuo. Così, le famiglie spesso iniziano a risparmiare per la dote non appena nasce una figlia.

Ricerche precedenti hanno sostenuto che i costi della dote contribuiscono al fenomeno per cui i genitori indiani preferiscono avere figli piuttosto che figlie, ma senza portare prove sistematiche. Poiché la dote è formalmente proibita in India dal 1961, non sono disponibili serie storiche di dati sulla dote e questo rende difficile analizzarla. Anche se avessimo dati sulle transazioni effettive, potrebbe essere difficile distinguere tra variazioni del costo della dote ed effetti delle preferenze o degli atteggiamenti della famiglia.

In collaborazione con Sonia Bhalotra (Essex University) e Abhishek Chakravarty (Manchester University) abbiamo fatto leva sulla variazione dell'onere finanziario della dote dovuta alla variazione dei prezzi dell'oro sul mercato mondiale. L'oro, tipicamente sotto forma di gioielli, è parte integrante della dote in India e poiché l'India importa più del 90% del suo oro, le fluttuazioni del prezzo internazionale si traducono in fluttuazioni nel costo della dote.

Abbiamo combinato i dati mensili sui prezzi internazionali dell'oro nel periodo 1972-2005 con i dati mensili delle coorti di nascita, che includono misure di sopravvivenza dei bambini e delle bambine. Utilizzando questo ampio insieme di dati con più di 100mila osservazioni, abbiamo scoperto che, nei mesi di inflazione del prezzo dell'oro, le probabilità che una bambina sopravviva fino a un mese dopo la nascita sono significativamente più basse. È importante notare che tali probabilità sono statisticamente molto diverse dalle possibilità di sopravvivenza dei ragazzi. In realtà, l'inflazione del prezzo dell'oro sembra migliorare le possibilità di



SELIM GULESCI
Assistant professor
presso
il Dipartimento
di economia
della Bocconi

sopravvivenza dei ragazzi. Abbiamo anche scoperto che le femmine nate in mesi in cui il prezzo dell'oro stava aumentando e che sopravvivono fino all'età adulta sono più basse. Questo si collega con le privazioni nutrizionali imposte dai genitori, essendo ben noto in letteratura che la privazione nutrizionale nei primi anni di vita si traduce in una minore statura in età adulta. Abbiamo distinto i risultati per i bambini nati dopo il 1985, dal momento che l'ecografia si è ampiamente diffusa in tutta l'India dopo la metà degli anni 1980 e ricerche precedenti hanno dimostrato che i genitori hanno modificato la loro strategia, passando dalla trascuratezza per le femmine dopo la nascita all'aborto. Per queste coorti abbiamo scoperto che l'aumento del prezzo dell'oro durante la gravidanza è associato a un calo della probabilità che nasca una femmina piuttosto che un maschio. Così, in un modo o nell'altro, i genitori sembrano reagire agli aumenti del prezzo dell'oro attivandosi per ridurre le possibilità di sopravvivenza delle femmine. Una serie di test ha confermato questi risultati e la nostra interpretazione che essi siano collegati ai costi della dote.

Nel complesso, la nostra ricerca costituisce la prima prova che l'onere finanziario della dote contribuisce alla riduzione della quota di ragazze nella popolazione, derivante da feticidio o abbandono neonatale. ■



IL PAPER

Con The Price of Gold: Dowry and Death in India,
Sonia Bhalotra, Abhishek Chakravarty e Selim Gulesci studiano
gli effetti del prezzo dell'oro sulle nascite di bambine in India



Il suo destino? Dipende dal prezzo dell'oro

In India, dove la tradizione della dote, anche se proibita per legge, incide come un'imposta sulla famiglia delle ragazze pari a 4-8 volte il reddito annuo, la nascita e la sopravvivenza delle bambine sono direttamente legate alla fluttuazione internazionale del costo del metallo giallo

di Selim Gulesci @

Siamo alla fine di un ciclo? È presto per dirlo, ma l'intreccio tra eventi macroeconomici e nuovi partiti sovranisti potrebbe portare indietro le lancette dell'orologio e rendere la politica monetaria non più indipendente

di Donato Masciandaro @



Indipendenza: perché non si deve

C'era una volta l'indipendenza della banca centrale... In futuro ci sarà ancora? L'evoluzione nelle vicende macroeconomiche si sta intrecciando con un cambiamento della fisionomia dei partiti politici e un tale intreccio sta già provocando scosse importanti a quello che finora è stato un pilastro del disegno complessivo delle politiche economiche: la politica monetaria deve essere gestita da banche centrali indipendenti. In realtà le scosse che la politica può dare al pilastro dell'indipendenza non sono una novità, la vera



DONATO MASCIANDARO
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di economia

incognita è quanto forti saranno. La ragione è il cosiddetto ciclo politico dell'indipendenza delle banche centrali. Il punto di partenza è che sono gli stessi governi in carica che modificano le regole per rendere indipendenti le banche centrali. Quando e perché lo fanno? In generale il politico vorrebbe gestire in prima persona tutte le politiche economiche, inclusa quella monetaria. Anzi, la politica monetaria in particolare può essere una leva molto potente: stampando moneta si possono nell'immediato affrontare tutta una se-



tornare indietro

rie di squilibri macroeconomici: recessioni e stagnazioni, squilibri dei conti pubblici, salvataggi bancari. C'è però un problema: proprio perché la politica mo-



IL PAPER

Beyond the Central Bank Independence Veil: New

Evidence è uno dei lavori, condotti sempre da Donato Masciandaro e Davide Romelli, sul tema dell'indipendenza delle banche centrali

netaria è potenzialmente rapida ed efficace, il politico tende ad abusarne. L'abuso di politica monetaria, soprattutto quando viene percepito dall'economia e dai mercati, tende a creare bolle nei prezzi. I prezzi possono essere quelli dei beni di consumo, ed allora l'abuso monetario può generare esclusivamente inflazione. È questo ultimo tipo di abuso che negli anni Settanta contribuì a creare quel mix tossico di inflazione e recessione che convinse i politici – in tempi e modi diversi da paese a paese – ad affidare la politica monetaria appunto a banche centrali indipendenti dai governi in carica. L'indipendenza delle banche centrali divenne il requisito necessario – ancorché non sufficiente – perché la politica monetaria tornasse ad essere credibile, quindi efficace. L'indipendenza delle banche centrali – sono i dati a dirlo – ha dato un contributo decisivo non solo al ritorno alla stabilità monetaria, ma anche alla tutela della stabilità finanziaria, senza pregiudizio per la crescita economica.

Poi è arrivata la crisi del 2008, che ha aperto un periodo contrassegnato da squilibri incrociati: nelle variabili di crescita e occupazione, nella distribuzione del reddito, nella dinamica delle finanze pubbliche, nella stabilità di banche e finanza. L'inflazione – che aveva costretto i politici a rendere indipendenti le banche centrali – ha smesso di essere percepita come una priorità. In parallelo, è cresciuta nei cittadini la domanda di interventismo statale. L'offerta di interventismo è stata – ed è – spesso veicolata da movimenti sovranisti e populistici, che tendono a dare risposte immediate, a prescindere dalla loro resilienza temporale. Se i cittadini dimenticano i danni da abuso di politica monetaria, ed i politici vogliono tornare ad avere pieno controllo anche della politica monetaria, ecco che il ciclo della indipendenza delle banche centrali potrebbe avere una nuova svolta, questa volta a danno dell'autonomia della politica monetaria.

L'indipendenza della banca centrale è già stata messa in discussione in una serie di casi paese, a partire dal 2015 fino ad arrivare al 2018: Grecia, Venezuela, Turchia, Stati Uniti, India. È troppo presto per dire se le lancette dell'orologio dell'indipendenza torneranno indietro, ma almeno due sono le certezze: se è vero che non c'è alcuna ragione economica per tornare al passato, è altrettanto fuori di dubbio che gli ingranaggi dell'orologio sono mossi dall'analisi costi e benefici della politica, non certo da una non meglio specificata massimizzazione del benessere sociale, come l'analisi macroeconomica tradizionale voleva – vuole? – farci credere. ■



IL PAPER

Donato Masciandaro e **Davide Romelli** sono gli autori dello studio *Central bankers as supervisors: Do crises matter?* Pubblicato sullo *European Journal of Political Economy*

Che cosa ci insegna la storia? Probabilmente tutti coloro che hanno fatto dello studio del passato la loro professione, inclusi quindi gli storici economici, si sono posti questa domanda almeno una volta nella vita, e probabilmente lo stesso hanno fatto i loro studenti. «La storia è maestra di vita», sosteneva in modo piuttosto netto Cicerone nel *De Oratore*. Quasi due millenni dopo, il filosofo George Santayana esprimeva una posizione altrettanto favorevole: «Coloro che non ricordano il passato sono condannati a ripeterlo». Sintetizzando queste posizioni, potremmo rispondere così alla domanda iniziale: conoscere la storia aiuta a evitare di ripetere errori già compiuti da altri, in un certo senso, ci fornisce un surplus di esperienze rispetto a quelle che accumuliamo direttamente nel corso della nostra vita.

È tuttavia inevitabile, di fronte al triste spettacolo che spesso le società umane danno di sé, domandarsi se davvero conoscere il passato ci consente di evitarne gli errori (e gli orrori). Forse Cicerone e Santayana erano troppo ottimisti? Forse dal passato non impariamo granché, o perlomeno non impariamo abbastanza da evitarci di cadere, ancora e ancora, nelle stesse trappole? Per quanto io conosca alcuni storici di professione che sostengono, tra il serio e il faceto, che tecnicamente dalla storia non si impara nulla (almeno in un senso performativo, ovvero di guida e indirizzo al comportamento umano), personalmente sono convinto che la storia sia effettivamente utile a compiere qualche errore in meno, o a moderarne le conseguenze. Non è questo però il modo in cui cerco di spiegare agli studenti dei miei corsi perché conoscere la storia (compresa quella di periodi relativamente remoti, la cui utilità pratica è ancor meno ovvia) è importante. Infatti, dal mio punto di vista l'utilità della storia è quella di porre gli eventi, anche quelli che si dipanano davanti ai nostri occhi, in una prospettiva diversa e più complessa. Questa diversa prospettiva solo in casi relativamente rari ci indica che cosa è giusto e che cosa è sbagliato fare. Molto più spesso, ci aiuta invece a compren-



GUIDO ALANI
Professore ordinario
di storia economica
presso il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche della Bocconi

dere che cosa effettivamente sta accadendo, o è accaduto, e quale sia la reale natura delle opzioni tra cui possiamo scegliere.

Per chiarire, prendiamo per esempio l'emergere della Cina nell'economia globale, ovvero uno dei principali macro-fenomeni di cui siamo oggi spettatori e che probabilmente avrà conseguenze cruciali per i futuri assetti globali. Limitiamoci poi a un aspetto: il livello di sviluppo relativo tra Cina e Occidente. È ben noto che in termini di reddito pro-capite, la Cina è ancora molto indietro rispetto ai paesi più avanzati, ma sta recuperando rapidamente terreno. La situazione era diversa in passato, cinque o sei secoli fa, la Cina era all'incirca sullo stesso piano, in termini di reddito pro-capite e di standard di vita così come di livello di conoscenze, rispetto alle aree più avanzate dell'Europa occidentale. Fin qui, pressoché tutti gli studiosi sarebbero d'accordo. Non vi è un accordo, invece, circa i tempi in cui si è sviluppata la cosiddetta grande divergenza tra l'Europa occidentale e le parti più avanzate dell'Asia, Cina in primis. Per alcuni, la grande divergenza inizia verso il 1500, vale a dire all'epoca dell'apertura delle nuove rotte atlantiche. Per altri, invece, si tratta di un processo molto più tardivo, che inizia con la rivoluzione industriale (quindi non prima del 1750 circa). In che senso queste differenti vedute riguardo processi storici avviatisi secoli fa sono rilevanti per il modo in cui guardiamo all'emergere della Cina di oggi? Chi ritiene che la divergenza sia iniziata in un passato remoto, tende a vedere le dinamiche attuali come un fatto eccezionale e senza precedenti, quindi anche pre-

Lungo la linea del tempo per capire il presente

*Studiare la storia ci aiuta
a comprendere come e perché
la società in cui viviamo si è evoluta
in una direzione piuttosto
che in un'altra. Ma ancor più importante
ci aiuta a compiere qualche errore
in meno e a moderarne le conseguenze*

di Guido Alfani
storie di ricerca di Claudio Todesco @

occupante e minaccioso: all'ascesa della Cina corrisponde il declino dell'Occidente. Chi invece ritiene che la divergenza sia conseguenza della rivoluzione industriale (e della temporanea capacità dell'Europa di controllare, tramite le proprie colonie, le risorse di una parte molto più ampia del mondo), e dunque sia un fatto relativamente recente, tende a interpretare la rapida crescita cinese come il semplice ritorno a uno status quo plurimillenario di sostanziale equilibrio tra Oriente e Occidente. Ne dà dunque una interpretazione molto più rassicurante. Per quanto oggi la prima interpretazione sia prevalente, il punto che mi preme sottolineare è che abbracciare l'una o l'altra posizione consente di produrre una narrazione molto diversa della storia, narrazione spendibile poi nei dibattiti in corso, compresi quelli di natura politica. Essere consapevoli del fatto che la narrazione della storia non è mai neutra, ma incorpora precise convinzioni e probabilmente qualche scelta intenzionale, è essenziale per analizzare con spirito critico le informazioni e le discussioni che ci bombardano quotidianamente.

Farò un secondo esempio, sempre legato al tema della divergenza di lungo periodo tra aree diverse del mondo: in questo caso, tra il Nord e il Sud dell'Europa. Talvolta nei miei corsi pongo agli studenti questa domanda: perché la Banca centrale europea è ubicata a Francoforte? Ovviamente, si potrebbe fornire un'ottima risposta basata sulle dinamiche politico-diplomatiche che condussero formalmente a tale scelta, magari aggiungendo qualche considerazione sulla geopolitica europea di fine Novecento. Tuttavia, la nostra prospettiva sulla questione muta se allarghiamo un po' lo sguardo. Se la Banca centrale europea fosse stata istituita nel 1300 invece che nel 1998, avrebbe quasi certamente avuto sede a Firenze. Se fosse sorta nel 1600, è molto probabile che sarebbe stata ubicata a Genova. Che cosa è accaduto nel frattempo? Molte cose, ovviamente, ma una di queste è che l'Italia, il vero centro dell'economia europea nel Medioevo e all'inizio dell'età moderna, è lentamente scivolata verso la periferia del continente mentre il centro si è spostato a Nord. Quindi, certe scelte compiute oggi sono anche il risultato, a mio parere abbastanza diretto, di processi storici che hanno avuto inizio secoli fa. Non sempre esserne consapevoli è piacevole, a nessuno piace essere periferia! Ma senz'altro aiuta a comprendere la natura dei problemi che ci troviamo di fronte. ■



IL LIBRO

La storia del Novecento, gli storici, le fonti e la critica delle fonti: tutti spunti che sono affrontati nel volume *Storia* di Giovanni De Luna e Chiara Colombini della collana Pixel (Egea, 2017, 144 pagg., euro 10,90) e che presenta anche un focus su come la storia si racconta e sull'uso pubblico che se ne fa.



GIUSEPPE BERTA Da Ford a Jobs: l'evoluzione (francese) dell'imprenditore

«Il concetto di imprenditore è ampio e perciò sfuggente. La storia può aiutarci a catturare caratteri e funzioni». Giuseppe Berta, professore associato di storia contemporanea della Bocconi, ha offerto una ricognizione dell'identità dell'imprenditore nel libro *L'enigma dell'imprenditore (e il destino dell'impresa)*, edito da Il Mulino. «L'idea di imprenditore è una funzione della cultura delle varie epoche», spiega. «Durante la rivoluzione industriale inglese, nella seconda metà del Settecento, la categoria dell'imprenditore non esisteva. La parola stessa *entrepreneur* è un prestito dal francese. Nella visione dell'economia politica classica, da Adam Smith in poi, non c'era *entrepreneur*, ma *employer*, colui che dà lavoro ed è definito dalla sua funzione organizzativa». L'imprenditore è quindi il prodotto di una cultura europea continentale. È colui che intraprende, che mette la propria intelligenza creativa al servizio di un'organizzazione economica. Questa visione meno oggettiva e più soggettiva risulterà vincente. Nella *Teoria dello sviluppo economico* del 1911, Joseph Schumpeter ha ripreso la funzione creativa dell'imprenditore facendone l'atto fondante del processo di sviluppo economico. L'imprenditore anticipa i tempi e coglie bisogni inespressi. «Se nel Novecento l'uomo che meglio incarnava questa figura era Henry Ford, oggi è Steve Jobs, non un inventore, ma l'imprenditore schumpeteriano che intuisce la direzione di marcia del suo tempo. Jobs ha rappresentato il punto di passaggio dalla cultura del-

l'impresa e dell'innovazione dal XX a quella del XXI secolo. Ha imposto un'estetica inconfondibile e stabilito che ciò che è bello è funzionale, e viceversa. Ma imprenditori non sono solo Elon Musk, Mark Zuckerberg o Jeff Bezos. Oggi oscilliamo fra la visione del grande *entrepreneur* e la quotidianità della dimensione imprenditoriale». L'ambiguità della parola imprenditore pare proprio invincibile: per riempirla di significato è necessario proiettarla in un contesto storico.

GIUSEPPE BERTA
Professore associato presso il Dipartimento di scienze sociali e politiche della Bocconi

MARISTELLA BOTTICINI Cultura e sviluppo demografico: cosa ci insegna la storia ebraica

La storia può aiutare a valutare l'impatto dei fattori culturali e religiosi sullo sviluppo demografico ed economico di una popolazione. In *Child Care and Human Development: Insights from Jewish History in Central and Eastern Europe, 1500-1930*, Maristella Botticini (Bocconi), Zvi Eckstein (Interdisciplinary Center IDC, Israele) e Anat Vaturi (Hebrew University of Jerusalem) prendono in esame il caso del popolo ebraico nell'Europa centro-orientale in epoca premoderna e moderna. Nel periodo che va dal 1500 al 1930, la popolazione complessiva nell'area crebbe a un tasso annuo dello 0,43%, mentre il tasso annuo di crescita della popolazione ebraica sfiorò l'1,4%. Nel 1500 gli ebrei erano lo 0,13% della popolazione nella vasta area della Polonia e Lituania. Nel 1880, prima delle migrazioni verso Stati Uniti ed Europa occidentale, erano il 15%.

Grazie all'analisi di fonti primarie e secondarie, gli autori documen-

MARISTELLA BOTTICINI
Professore
ordinario presso
il Dipartimento
di economia
della Bocconi,
è direttore
dell'Igier



tano che circa il 70% di questa notevole differenza nei trend demografici è dovuto al tasso di mortalità infantile molto più basso tra gli ebrei in virtù dell'applicazione di norme e pratiche riguardanti la cura dei neonati e dei bambini nei primi anni di vita che traggono origine nella Bibbia e nel Talmud. Fra questi insegnamenti, alcuni riguardavano l'obbligo di allattare il neonato subito dopo il parto per beneficiare del colostro, la lunga durata dell'allattamento al seno e il divieto di far allattare il neonato da più di una donna. Una nuova gravidanza avrebbe ridotto qualità e quantità del latte materno ed era perciò consentito l'uso di metodi contraccettivi meccanici prima dello svezzamento. Altri insegnamenti concernevano la dieta e l'igiene di madre e neonato e il supporto della famiglia della sposa ai neo genitori.

«L'elemento più sorprendente è che, molti secoli dopo la Bibbia e il Talmud, la ricerca medica contemporanea ha dimostrato che queste norme e pratiche migliorano effettivamente la salute e il benessere di neonati e bambini, ne aumentano le abilità cognitive e non cognitive, generando allo stesso tempo tassi di mortalità infantile e nei primi anni di vita più bassi», spiega Maristella Botticini. «L'ebraismo che duemila anni fa aveva imposto alle famiglie l'istruzione obbligatoria dei bambini in un mondo di analfabetismo ha anche determinato quella grande differenza nei tassi di mortalità infantile e nei primi anni di vita grazie alla quale la comunità ebraica nell'Europa orientale in epoca premoderna e moderna ha registrato una crescita demografica impressionante, diventando allo stesso tempo il centro economico e intellettuale della popolazione ebraica mondiale».



IL PAPER

In *Child Care and Human Development: Insights from Jewish History in Central and Eastern Europe*, Botticini e coautori valutano l'impatto della religione sullo sviluppo del popolo ebraico

ANDREA COLLI Quando, come e perché i Benetton sono diventati Edizione

Per capire la fisionomia di un'organizzazione non basta analizzarne lo stato attuale. È necessario studiarne l'evoluzione nel tempo. Perché la storia, afferma Andrea Colli, non serve a prevedere il futuro, ma a capire il presente. «La storia non è solo una successione di eventi nel passato. Non risponde alla domanda: che cos'è successo? È uno strumento che, grazie alla ricostruzione di accadimenti e interazioni, permette di comprendere perché oggi un fenomeno è tale, quali sono i suoi elementi di forza e quali di debolezza». Non sempre chi guida un'impresa, per esempio, ha coscienza del percorso compiuto. Scrivere la storia di un'azienda serve a indicare all'azienda stessa la strada fatta. «La storia», afferma Colli «è questo voltarsi indietro». È la logica che il direttore del Dipartimento di scienze sociali e politiche ha utilizzato studiando il caso di Edizione, la holding del gruppo Benetton fondata nel 1981, quando la famiglia decise di diversificare gli investimenti rispetto al core business, l'abbigliamento. Oggi Edizione è presente in vari settori, dalle grandi infrastrutture alla ristorazione aeroportuale, caratterizzati dalla

ANDREA COLLI
Direttore
del Dipartimento
di scienze sociali
e politiche della
Bocconi



presenza di concessioni pubbliche con rendimenti tendenzialmente stabili e programmazione degli investimenti costante nel tempo. Edizione non si è prefissata questa missione fin dal principio. Il suo successo non è il risultato di una pianificazione, ma di un processo di adattamento e di apprendimento progressivo durante il quale sono andate costituendosi risorse e competenze. «La storia ci insegna che i Benetton hanno imparato a separare gestione della società e interessi della proprietà. Hanno nominato manager professionisti di alto livello nelle posizioni chiave e hanno tenuto a freno la tentazione di interferire nei processi decisionali».

MANUELA GERANIO Le moderne società per azioni? Non sono nate a Roma

Lo studio della storia esige la consultazione di fonti primarie e non ammette interpretazioni maliziose che non tengono conto del contesto in cui hanno luogo gli eventi.

Si potrebbe altrimenti arrivare ad affermazioni controverse come quella secondo cui il seme dei moderni mercati azionari sarebbe stato gettato nella tarda repubblica romana, attorno al 50 a.C.

Si tratta di una lettura basata sull'esistenza di negoziazioni di azioni delle societates publicanorum, istituzioni che si occupavano dello svolgimento di servizi di pubblica utilità, dalla costruzione delle strade all'incasso delle tasse.



MANUELA GERANIO
Ricercatore presso
il Dipartimento
di finanza
della Bocconi

È un'interpretazione che Geoffrey Poynter (Simon Fraser University) e Manuela Geranio (Dipartimento di finanza, Bocconi) hanno contestato in *Trading of Shares in the Societates Publicanorum?*, pubblicato in *Explorations in Economic History*.

«Le imprese di riscossione delle tasse non sono paragonabili alle moderne società per azioni», spiega Geranio. «Gli equites, i cavalieri che potevano aspirare a diventarne soci, rappresentavano una minoranza della popolazione ed erano responsabili illimitatamente. Le societates non erano dotate di personalità giuridica. Affinché una persona potesse entrare a farne parte vi doveva essere il consenso di tutti i membri e in ogni caso l'affidamento dell'incarico a sub-soci non si configurava come una vendita di titoli azionari».

Il mercato azionario moderno prevede che il titolo rappresenti rischi e rendimenti, che sia liberamente cedibile, che vi sia un obiettivo di natura speculativa: nessuno di questi presupposti era presente in epoca romana.

Prima di arrivare alla transazione dei titoli azionari nel Seicento, con la Compagnia delle Indie Orientali, bisognerà passare per la costituzione dei mercati dei beni, delle valute, dei titoli di stato.

«Prima di giungere a conclusioni suggestive, ma affrettate, è bene svolgere analisi attente di carattere storico, legale e istituzionale».



IL PAPER

Ciò che avveniva nella tarda Roma repubblicana non si può considerare un primo esempio di mercato azionario. Lo spiega Manuela Geranio in *Trading of shares in the Societates Publicanorum?*

BEATRICE MANZONI Quando una storia andata male diventa un caso da manuale

L'edificio del parlamento scozzese a Holyrood, Edimburgo ha vinto nove importanti premi internazionali di architettura. Dal punto di vista artistico e simbolico è considerato un progetto straordinario, dal punto di vista della performance economica un fallimento epocale. Ultimato nel 2004 con quattro anni di ritardo sulla tabella di marcia, è costato dieci volte la somma prevista nelle prime fasi di progettazione, 431 milioni contro 40 milioni di sterline. «Tutto quel che poteva andare storto è andato storto», spiega Beatrice Manzonì, che con Leonardo Caporarello utilizza il caso nelle aule di SDA Bocconi school of management, e Bocconi sia nella versione case study tradizionale, sia nella versione management simulation online sviluppata dal Learning Lab. «Il primo errore lo hanno commesso i committenti chiedendo un progetto sensazionale, a buon mercato e consegnato velocemente, obiettivi irrealistici. La scelta dell'architetto è stata compiuta usando un processo decisionale inefficace, arrivando ad applicare parametri diversi a ogni candidato. Il piano di progetto non è stato rispettato, né è stata fatta un'analisi puntuale dei rischi. Infine, è stata scelta una procedura di appalto e di costruzione per sua natura incompatibile con tempi veloci». La gestione del team ha causato ulteriori problemi. Il project manager è stato cambiato ben quattro volte. È stato scelto un archistar che esigeva di par-

BEATRICE MANZONI
SDA Associate
professor
of practice,
SDA Bocconi school
of management

tecipare al processo decisionale, ma non si presentava alle riunioni. Le differenze culturali nel team, composto da scozzesi e spagnoli, hanno provocato altri conflitti. Come se non bastasse, durante la costruzione sono morti sia l'architetto Enric Miralles, sia lo sponsor politico, il primo ministro Donald Dewar. «La storia di questo caso da manuale di cattivo project e team management ci insegna alcune cose.

Quando si gestisce un progetto complesso e multiatore è importante presidiare le componenti hard e soft. È essenziale stabilire specifiche e obiettivi chiari, definire un processo decisionale ben strutturato, pianificare attentamente e porsi domande sulla gestione dei rischi. È importante scegliere un project manager competente non solo dal punto di vista tecnico, ma anche relazionale. Le primedonne vanno gestite, perché in progetti complessi il genio è collettivo».



ELISABETTA MERLO Corporate heritage: un vantaggio competitivo per le imprese

La conoscenza della storia della propria impresa e la sua valorizzazione rappresentano un vantaggio competitivo? In un'epoca in cui l'imprenditore è spesso descritto come innovatore e disrupter, un progetto ideato da Elisabetta Merlo e Mario Perugini del Dipartimento di Scienze sociali e politiche della Bocconi mette in luce l'importanza della corporate heritage, ovvero dell'eredità unica e non imitabile che ogni impresa riceve dal suo passato e che può essere valorizzata attraverso archivi storici aperti al pubblico, musei, fondazioni, volumi giubiliari, campagne che puntano al revival di prodotti e marchi storici com'è avvenuto nel caso della Fiat 500. Realizzato in collaborazione con l'Osservatorio Aub (AIDAF, UniCredit e Bocconi), il progetto ha portato alla costruzione di un database che include informazioni sugli investimenti in corporate heritage di 862 imprese italiane con almeno 50 milioni di fatturato nel periodo compreso fra il 2000 e il 2016. «Uno degli obiettivi del progetto», spiega Perugini «è la comprensione dei driver degli investimenti in corporate heritage, in relazione a proprietà e governo delle imprese». I ricercatori si sono per esempio chiesti se le imprese familiari sono più propense a investire nella conservazione della storia dell'impresa, come suggerisce la letteratura qualitativa. «I primi risultati», spiega Merlo, «ci dicono che l'investimento in heritage è una leva strategica valorizzata più dai manager esterni che dai membri della famiglia fondatrice». Un altro dato inaspettato riguarda le performance aziendali. La leva della storia sembra essere più frequentemente usata dalle imprese che hanno ottenuto risultati economici mediocri nei cinque anni precedenti. In altre parole, l'investimento in corporate heri-



ELISABETTA MERLO
Professore
associato presso
il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche
della Bocconi

tage non sarebbe un lusso alla portata di imprese familiari in salute, ma uno strumento per recuperare margini competitivi. «Una delle novità del progetto», conclude Merlo, «è la definizione di un indice da utilizzare per indagare il rapporto tra investimento in valorizzazione della storia e altre variabili fra cui, oltre a proprietà e governance, il tipo di attività, se B2B o B2C, la performance dell'impresa, la proprietà italiana o straniera».

Ricordi e la sua musica Il valore della memoria

«Decifrare fatti e idee del passato ci aiuta a essere consapevoli del futuro»: così Pierluigi Ledda, alumnus Bocconi e managing director dell'Archivio storico Ricordi, sintetizza il senso del suo lavoro

di Ilaria De Bartolomeis @

En un'eterna questione quella di produrre dei modelli di business attraverso la cultura e Bertelsmann, l'editore dei media che nel 1994 ha acquisito la Ricordi, ha affidato questa sfida a **Pierluigi Ledda** nominandolo managing director dell'**Archivio storico Ricordi**. Laureato Cleace in Bocconi nel 2010, Ledda è entrato in scena proprio quando Ricordi stava trasformando la propria collezione di documenti aziendali, fra libretti, lettere, partiture, fotografie, bozzetti di scenografie e costumi, in vero e proprio archivio storico con tanto di notifica ministeriale. «Fin da quando ero all'università mi sa-

rebbe piaciuto lavorare nella discografia o nella gestione di eventi musicali: la Bocconi mi ha insegnato a guardare alla complessità delle situazioni, osservandole da diversi punti di vista. Questo approccio, tra l'olistico e il pragmatico, mi è stato utile quando si è trattato di riorganizzare l'Archivio storico Ricordi in una logica di sostenibilità economica», racconta Pierluigi Ledda. La collezione, ospitata presso la Biblioteca nazionale Braidense di Brera, a Milano, è una delle più straordinarie raccolte private relative ai grandi compositori della storia, in particolare a Giuseppe Verdi e Giacomo Puccini. «È un incredibile patrimonio che passa an-

MARA SQUICCIARINI Quanto conta il piano di studi per lo sviluppo di un paese? Tanto

Durante la Seconda rivoluzione industriale (1870-1914), la conoscenza di nozioni base di matematica, geometria e disegno divenne requisito indispensabile per manovrare le macchine. Il capitale umano era diventato fondamentale per lo sviluppo economico. Il governo francese decise di investire nell'istruzione primaria, introducendo insegnamenti tecnici.

Una parte del clero promosse invece un'agenda anti-scientifica e conservatrice, avversando progresso tecnologico e piani di studi tecnici.

Non è il contesto di un romanzo storico, ma la premessa di *Devotion and Development: Religiosity, Education, and Economic Progress in 19th-Century France*, lo studio di Mara Squicciarini (Bocconi) vincitore dello Young Italian Economist Award 2018, assegnato al migliore

MARA SQUICCIARINI
Assistant professor
presso
il Dipartimento
di economia
della Bocconi



contributo presentato da un under 35 alla riunione scientifica annuale della Società italiana degli economisti. Per realizzarlo, Squicciarini ha assemblato un dataset da fonti primarie e secondarie, raccogliendo statistiche del governo francese su industrializzazione e istruzione, e confrontandole con sette diversi indicatori dell'intensità religiosa a livello locale.

Il principale è la percentuale di sacerdoti che durante la rivoluzione francese confermarono la propria fedeltà alla Chiesa. «Prima di scegliere se supportare Stato o Chiesa, i preti avevano bisogno dell'approvazione dei cittadini. Fu una sorta di referendum che oggi possiamo usare come misura dell'intensità religiosa, unitamente ai dati sulla partecipazione alle messe o il numero di abbonati al giornale cattolico per eccellenza *La Croix*».

Secondo i dati raccolti, prima della Seconda rivoluzione industriale città e dipartimenti più religiosi non erano mediamente più sottosviluppati degli altri. Lo sarebbero diventati dopo il 1870.

«Questa storia ci insegna che non conta soltanto la quantità di capitale umano, vale a dire il tasso di scolarità, ma anche e soprattutto i contenuti del piano di studi. Al tempo stesso, i fattori culturali, come la religione, sono fondamentali: quest'ultima non è sempre antagonista dello sviluppo economico, ma quando vi si oppone può rallentarlo».



IL PAPER

L'impatto della religiosità sullo sviluppo economico è il focus di *Devotion and Development: Religiosity, Education, and Economic Progress in 19th-Century France*, di Mara Squicciarini

GUIDO TABELLINI Da Firenze a San Francisco: le buone istituzioni che attraggono i creativi

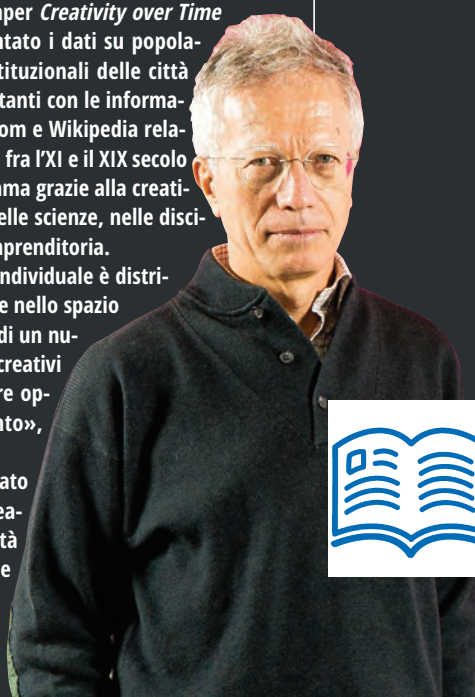
La Baghdad dell'epoca d'oro islamica, la Firenze rinascimentale, la Vienna dei filosofi e dei compositori d'inizio Novecento, la Bay Area di San Francisco in tempi più recenti sono esempi di cluster di creatività e innovazione.

Guido Tabellini e Michel Serafinelli hanno voluto indagare le determinanti di queste concentrazioni di creatività. Nella ricerca documentata dal paper *Creativity over Time and Space* hanno confrontato i dati su popolazione e caratteristiche istituzionali delle città europee sopra i 5.000 abitanti con le informazioni tratte da Freebase.com e Wikipedia relative a 21.906 individui che fra l'XI e il XIX secolo hanno raggiunto chiara fama grazie alla creatività espressa nelle arti, nelle scienze, nelle discipline umanistiche, nell'imprenditoria.

«Se è vero che il talento individuale è distribuito in maniera uniforme nello spazio e nel tempo, la presenza di un numero elevato di individui creativi segnala una città che offre opportunità a chi ha talento», spiega Tabellini.

Gli autori hanno confrontato il numero di individui creativi nati e immigrati in città (su 1.000 abitanti) con le

GUIDO TABELLINI
Professore
ordinario presso
il Dipartimento
di economia
della Bocconi



caratteristiche istituzionali di quegli stessi luoghi. Hanno così scoperto che la concentrazione nello spazio di creativi è maggiore rispetto alla concentrazione della popolazione.

Significa che non basta essere grandi città per far nascere e attrarre grandi talenti. Inoltre, cluster creativi in una certa disciplina lo sono anche in altre.

Ancora, se una città è creativa in un secolo è probabile che lo sia anche nel secolo successivo. Infine, «sorprendentemente, la prosperità economica, misurata tramite la crescita della popolazione e dei salari, non facilita la creatività. È la trasformazione in un centro di talento creativo a precedere la crescita economica. Ciò che spiega la presenza di cluster sono invece le istituzioni politiche. Le città dotate di autonomia politica, che proteggono i diritti anche economici dei cittadini e che hanno forme di democrazia rappresentativa, per quanto limitate, hanno maggiori probabilità di diventare centri di attrazione e produzione di talenti creativi e innovatori».



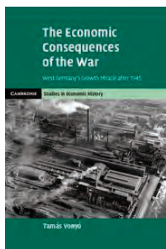
IL PAPER

Perché la creatività è spesso concentrata nel tempo e nello spazio? Indagano la questione Michel Serafinelli e Guido Tabellini nello studio *Creativity over Time and Space*



IL LIBRO

In The Economic Consequences of the War, Tamás Vonyó analizza la rinascita della Germania del dopoguerra tracciando le sue radici non tanto nelle riforme economiche liberali e nel Piano Marshall, ma nell'eredità della guerra che dotò la Germania di una base industriale rafforzata e di una forza lavoro allargata.



TAMAS VONYÓ Il falso mito del Piano Marshall e dei suoi effetti sulla crescita

Quando le forze militari tedesche firmarono la resa, nel maggio 1945, non un ponte sul Reno era intatto. Il sistema dei trasporti erano al tracollo, gran parte delle città distrutte, l'economia tedesca sembrava ridotta in macerie. Eppure la Germania occidentale ha vissuto nei successivi 25 anni una crescita economica che gli osservatori dell'epoca hanno attribuito alle riforme di stampo liberale del 1948 e all'intervento del Piano Marshall. La storia economica quantitativa ha smentito questa lettura. Il paper *The Economic Consequences of the War: West Germany's Growth Miracle after 1945* (Cambridge University Press) sintetizza il lavoro decennale sull'argomento svolto da Tamás Vonyó (Bocconi). «L'industria manifatturiera», spiega, «era sopravvissuta al conflitto intatta e vide la sua capacità produttiva espandersi». Dopo il 1945, milioni di rifugiati etnici tedeschi sopravvissuti furono espulsi dall'Europa centrale e orientale e andarono a incrementare la forza lavoro. L'economia della Germania occidentale era perciò ricca più che mai di capitale fisico e umano. La modesta produzione industriale nel dopoguerra va attribuita alla scarsa produttività e non all'inadeguatezza delle risorse. Grazie ai dati raccolti, relativi alla produzione economica e alla popolazione, Vonyó ha dimostrato che il paradosso della bassa produttività è spiegato dalla dislocazione geografica e dagli squilibri strutturali causati da bombardamenti e dalla divisione del paese nell'immediato dopoguerra. L'eliminazione di questi colli di bottiglia ha poi alimentato la crescita economica. A dispetto della retorica pro-mercato, la Germania occidentale del dopoguerra era uno stato interventista incapace però di favorire la crescita. «Il suo principale contributo al miracolo economico consiste nella ricostruzione del patrimonio abitativo urbano e nel reinsediamento dei rifugiati nelle zone industriali del paese. Il Piano Marshall ha prodotto risultati pressoché insignificanti giacché gli investimenti furono destinati a settori in declino. Il miracolo tedesco dimostra che quantificare la storia consente di modificare radicalmente le idee nate all'epoca dei fatti e basate sull'osservazione».



TAMÁS VONYÓ
Assistant professor
presso il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche
della Bocconi



PIERLUIGI LEDDA
Alumnus Bocconi, è
managing director
dell'Archivio storico
Ricordi

che attraverso le lettere scambiate fra l'editore e i musicisti, i registri del copyright, che proprio Ricordi ha introdotto in Italia, così come i contratti stipulati in occasione della messa in scena delle opere liriche. Da questi documenti emergono eccezionali esempi di gestione dell'impresa artistica, ben precedenti a ogni teorizzazione del management culturale: la messa in scena di un'opera, in termini di complessità, non era molto lontana da un'odierna produzione cinematografica». Il processo di conversione dell'archivio ha reso necessaria anche la sua digitalizzazione su piattaforme di facile fruibilità, così da rendere i contenuti accessibili al maggior numero di utenti, in ogni parte del mondo. «Il nostro scopo è quello di offrire a ricercatori e musicologi una fonte di conoscenza unica al mondo: la storia dell'editore musicale Ricordi e dei suoi compositori». L'archivio è a disposizione anche del grande pubblico e avvicinare questo target rappresenta una vera sfida. «Per vincerla ci siamo affidati a una formula ibrida che intreccia digitale e fisico. Se le mostre sono un catalizzatore d'attenzione perché i documenti originali hanno una componente fisica ed evocativa che suscita forti emozioni, noi offriamo la possibilità di approfondire e completare questo tipo di esperienza attraverso la consultazione online e l'uso dell'interattività: digitale e fisico possono coesistere perché hanno funzionalità differenti». Come ogni archivio, anche quello che raccoglie le vicende di Ricordi e dei musicisti che l'editore ha scoperto e prodotto è uno strumento di valorizzazione della memoria: decifrando i fatti e le idee del passato si riesce ad avere maggiore consapevolezza sulle scelte che riguardano il futuro». Da Verdi a Puccini, passando per Luigi Nono e Lucio Battisti, la storia di Ricordi è segnata dai giganti della musica. «Oggi non ci sono più fenomeni musicali di massa come negli anni 70 coi Led Zeppelin, ma siamo di fronte a una ricchezza di generi senza precedenti. La musica contemporanea riesce a parlare al grande pubblico sapendo al tempo stesso sperimentare, penso ad artisti della portata di Kanye West e Frank Ocean, che hanno saputo innovare seppur con una comunicatività pop, flirtando con i mondi della moda e dell'arte». ■



Per avere una buona revisione

Dopo aver analizzato le società di revisione, la letteratura accademica ora si concentra su uffici e individui, dimostrando che saper dosare le diverse caratteristiche all'interno del gruppo migliora la qualità del lavoro

di Angelo Ditillo e Angela Pettinicchio @



serve saper selezionare il team

L'informativa finanziaria svolge un ruolo determinante nell'assicurare l'efficiente funzionamento dei mercati dei capitali, essendo parte fondamentale del processo decisionale degli stakeholder finalizzato all'ottimizzazione dell'allocatione del risparmio.

Gli scandali contabili che hanno travolto i mercati internazionali negli ultimi decenni hanno evidenziato come la presenza di asimmetria informativa tra imprese e mercato, generata da una comunicazione finanziaria incompleta e fuorviante, possa generare impatti economici devastanti.

Per questo motivo, i legislatori internazionali e la letteratura accademica hanno focalizzato l'attenzione sul ruolo del revisore contabile quale soggetto atto all'espressione di un giudizio in merito all'attendibilità dell'informativa rilasciata al mercato, studiando potenziali strumenti idonei a migliorare la qualità e trasparenza dei bilanci aziendali.

Se in un primo momento la letteratura accademica si è focalizzata sulle società di revisione al fine di determinare quali caratteristiche delle stesse potessero positivamente influenzare la qualità del servizio di revisione erogato (per esempio la dimensione), negli ultimi decenni il livello di analisi è più specifico, concentrandosi sui singoli uffici e, infine, sui singoli individui. A tal proposito, è stato dimostrato come le caratteristiche demografiche dei partner firmatari, in primis il genere, abbiano un impatto determinante sulla qualità del servizio di revisione erogato (e, quindi, indirettamente, dell'informativa finanziaria della società



ANGELO DITILLO
Professore
associato presso
il Dipartimento
di accounting



ANGELA PETTINICCHIO
Assistant professor
presso
il Dipartimento
di accounting

cliente). Occorre considerare, tuttavia, che i singoli revisori non operano in maniera isolata, ma il loro operato viene necessariamente influenzato dalle interazioni e dinamiche sociali che si instaurano a livello di gruppi di lavoro.

In un nostro recente paper insieme a Mara Cameran, pubblicato sulla *European Accounting Review* nel 2018, chiariamo quali caratteristiche chiave dei team di auditing impattano positivamente sulla qualità e l'efficienza della revisione. In particolare, i dati mostrano che una percentuale maggiore di ore di lavoro di partner e manager assegnate a un incarico di revisione nelle prime fasi ha un impatto negativo sulla qualità della revisione, mentre tale effetto risulta positivo a mano a mano che la durata della relazione con la società cliente aumenta. Questo risultato è spiegabile pensando che un numero più elevato di ore assegnate ai partner e ai manager corrisponde, in termini relativi, a un minor numero di ore assegnate a senior e staff, che concretamente svolgono il lavoro più tecnico. E il focus sugli aspetti tecnici risulta di particolare importanza nelle prime fasi dell'incarico, in quanto è necessario approfondire la conoscenza del cliente oggetto di revisione. Oltre a questo aspetto, la diversità di partner e manager in termini di percorso di formazione e di genere all'interno del gruppo hanno un impatto positivo sulla qualità ed efficienza della revisione.

I risultati hanno in primis rilevanza per le società di revisione sia in termini di politiche di selezione del personale che di organizzazione dell'attività di revisione. Inoltre, essi hanno delle implicazioni per gli organismi che definiscono gli standard di revisione, in quanto gli stessi hanno, negli ultimi anni, sottolineato proprio l'importanza delle caratteristiche dei gruppi per la qualità della revisione. Ciò potrebbe implicare la definizione di standard relativi a come selezionare gli individui da assegnare ai vari incarichi di revisione per incrementare la qualità dell'attività svolta. ■



IL PAPER

La composizione dei team di auditing è il tema affrontato da Mara Cameran, Angelo Ditillo e Angela Pettinicchio in *Audit Team Attributes Matter: How Diversity Affects Audit Quality*

Quando vogliamo riferirci all'elettrodomestico che lava i panni non usiamo il termine "lavatrice elettrica", la chiamiamo semplicemente "lavatrice". Il fatto che funzioni grazie all'elettricità è un fatto acquisito. Ciò nulla toglie al fatto che la produzione e la distribuzione massiva dell'energia elettrica abbiano trasformato radicalmente l'economia e la società. La diffusa disponibilità dell'energia elettrica rimane tuttora uno dei fattori abilitanti per lo sviluppo economico, ma nonostante 150 anni e più di elettrificazione, non abbiamo ancora dato risposta a tutti i problemi e colto tutte le opportunità collegate a questa risorsa. A differenza di quanto è avvenuto con l'elettrico, il termine digitale viene oggi profusamente abbinato a prodotti o atti-



SEVERINO MEREGALLI
Membro del comitato
scientifico del Devo lab,
Digital enterprise value
and organization,
di SDA Bocconi
School of management

vità per evidenziare l'impiego delle tecnologie ICT di ultima generazione. L'uso di questa etichetta e l'enfasi sul tema della digital disruption quando abusati danno un segnale di scarsa maturità nel trattare proprio quelle tecnologie digitali che si vorrebbero far risaltare. Questa ubriacatura da digitale può trovare molte giustificazioni, ma bisogna recuperare al più presto una certa sobrietà responsabile se si vuole davvero passare ad uno sfruttamento più consapevole e contemporaneo di queste opportunità tecnologiche. Termini come Digital Marketing o Fintech possono sicuramente servire per segnalare l'avvento di nuovi modi di fare impresa, ma viene difficile pensare che possa esistere un marketing non-digitale o un mondo finanziario non basato sull'impiego massivo di tecnologie digitali nel 2019. Oggi è normale e dovere di qualunque manager che vive il suo tempo tenere conto di tutto ciò che il mondo delle tecnologie dell'innovazione digitale ci mette a disposizione per generare valore in un contesto che è e sarà caratterizzato da una innovazione continua. Questo modo di approcciare le tecnologie digitali, meno drogato dal sensazionalismo e più orientato ai risultati, può essere chiamato "post-digital" che secondo la definizione di Fraser Speirs del 2012 è quello stato mentale in cui "dai per scontato il digitale, non te ne meravigli".

Una visione sensazionalistica e poco matura delle tecnologie digitali comporta molti rischi come quello di sopravva-



Nativo digitale Non è sinonimo di buon manager

Per gestire un'azienda oggi serve capire gli impatti sul business delle nuove tecnologie e non semplicemente saper smanettare. Così come le generazioni precedenti abili con il meccano e il lego non hanno sfornato super ingegneri e costruttori

di Severino Meregalli @

lutare gli effetti di queste innovazioni e di affidarsi a luoghi comuni poco utili per trasformare in valore l'enorme potenziale tecnologico a disposizione delle imprese. Valga come esempio l'idea che l'avvento dei cosiddetti nativi digitali in ruoli direzionali porterà automaticamente ad un aumento della capacità delle imprese nell'adozione e nello sfruttamento delle tecnologie digitali. Sarebbe come dire che chi padroneggia con naturalezza la guida di un veicolo ha le caratteristiche necessarie per essere un manager di successo nel settore dell'automotive. Eppure, questa convinzione si è diffusa rapidamente con la conseguente banalizzazione dell'importanza delle conoscenze tecnologiche e manageriali necessarie per comprendere e sfruttare la cosiddetta rivoluzione digitale. Se invece per "nativi digitali" intendiamo indicare giovani manager con una profonda conoscenza delle tecnologie digitali e dei loro effetti sul business allora stiamo descrivendo un profilo professionale di cui sente sicuramente la mancanza, ma che come tutti i profili eccellenti non si ottiene grazie alla sola afferenza generazionale. Buona parte dell'hype che accompagna oggi le tecnologie digitali trova le sue radici in un provincialismo digitale che, una volta esaurito l'entusiasmo iniziale, diviene uno dei maggiori ostacoli per una diffusione matura e consapevole di queste tecnologie. Il nonno che si vanta di quanto sia bravo il nipotino col tablet e lo immagina come futuro imprendito-



IL LIBRO

Le imprese devono cambiare il loro modo di fare business: non basta proporre buoni prodotti, occorre immaginare come questi saranno adottati. Lo si spiega in *Trasformazione digitale* (Egea, 2017, 208 pagg., 28 euro): se la digitalizzazione è in atto da 20 anni, le sue conseguenze sono ancora da sviluppare.



re digitale non ricorda che lui stesso era un fenomeno con il Meccano, che suo figlio lo era con il Lego e che, nonostante ciò, la loro carriera probabilmente non si è sviluppata nel campo delle costruzioni e dell'ingegneria. La nostra epoca è digitale e le imprese saranno nativamente immerse in un mondo in perenne evoluzione tecnologica, facciamocene alla svelta una ragione e promoviamo percorsi formativi che aiutino a sviluppare un pensiero critico e informato per fare impresa in un contesto che è e sarà digitale per natura. ■



e?
no
ger

La strada, è proprio il caso di dirlo, è ancora lunga ma l'ambiente in cui viviamo migliorerà anche grazie all'utilizzo massivo di auto elettriche e veicoli interconnessi a guida autonoma. La sfida non è tecnologica ma sociale. Occorre infatti lavorare per aumentare il tasso di accettabilità di queste innovazioni e farne capire i vantaggi.

Lavoro per policy maker, quindi, non ingegneri

di Marco Percoco @



MARCO PERCOCO
Direttore di Green
Bocconi, è professore
associato presso
il Dipartimento di scienze
sociali e politiche

Il mondo che abbiamo conosciuto nel XX secolo sta cambiando velocemente e il settore della mobilità sta cambiando ad una velocità ancora più sostenuta. A pensarci bene, gran parte delle app che stanno parzialmente modificando le nostre abitudini di consumo contemplano l'uso di basilari servizi di trasporto: dal consumo di cibo dove si vuole, alla consegna di piccoli pacchi, all'acquisto di biglietti della metro o del tram, al pagamento di taxi o surrogati.

Questa ondata di innovazione ha comportato investimenti non sempre significativi in software e alcuni cambiamenti organizzativi, ma ancora poca innovazione tecnologica è stata sviluppata e diffusa. La prossima ondata di innovazione, invece, comporterà quasi una rivoluzione nel settore della mobilità, soprattutto in ambito urbano.

È facile e legittimo in questo momento ipotizzare che la mobilità del futuro sarà governata da due nuove tecnologie: i veicoli alimentati dall'elettricità e i veicoli interconnessi a guida autonoma.

I veicoli elettrici rappresentano la grande speranza per ridurre l'inquinamento nelle nostre città, sebbene comportino altre problematiche, legate alla disponibilità di stazioni di ricarica e all'autonomia dei veicoli. Cionondimeno, la diffusione di automobili che non impiegano la combustione di benzina o gasolio migliorerà la qualità dell'aria nei nostri agglomerati urbani. Stime condotte nell'ambito di un pro-

C'è aria pulita in città! Merito dell'a





IL CENTRO

Si chiama Green. Center for Geography, resources, environment, energy and networks, ed è nato dalla fusione dei centri di ricerca Cer-tet e Iefe Bocconi. Lo dirige Marco Percoco

getto di ricerca indicano che la diffusione della mobilità a basso impatto ambientale ridurrebbe al 2030 le emissioni di CO₂ del 32%, di particolato del 63% e dimezzerebbe quelle di NO_x. La contrazione nella concentrazione di questi ultimi due inquinanti in particolare salverebbe 1.100 vite ed eviterebbe un numero significativo di tumori, bronchiti croniche, asma e malattie cardiovascolari oltre a ridurre di 1,63 milioni i giorni di assenza dal lavoro. Il valore complessivo di questi costi sociali evitati ammonterebbe a circa 21,1 miliardi di euro.

La speranza che abbiamo nei confronti dei veicoli autonomi, che saranno quasi sicuramente alimentati dall'energia elettrica, è che il loro uso ridurrà al minimo la congestione urbana - il cui costo annuale è attualmente stimato a 975 dollari a persona, secondo l'ultimo punteggio globale del traffico Inrix. Ma la riduzione della congestione sarà raggiunta solo se le auto saranno interconnesse attraverso un computer centrale che governerà le precedenza sulla base di un algoritmo di coordinamento dei flussi di traffico, date le esi-

genze, le preferenze e le caratteristiche degli individui. Questo algoritmo può essere considerato una nuova forma di dittatore benevolo, cioè una struttura sovraordinata che prende decisioni con l'obiettivo di massimizzare il benessere sociale.

L'algoritmo dovrà assegnare priorità a veicoli e individui; questo avrà necessariamente conseguenze nella vita di tutti i giorni, e non solo in circostanze estreme, con implicazioni etiche significative. Se si dovesse applicare una procedura utilitaristica classica (come nel caso di tutte le analisi costi-benefici che informano le decisioni pubbliche), gli individui (in realtà le auto) sarebbero ordinati in base alla loro produttività (cioè il salario). Ciò comporterà la ricaduta dei costi della congestione soprattutto sui lavoratori con salari più bassi, ai quali verrà assegnata una priorità più bassa nelle strade.

Oggi il 39% degli europei si dice abbastanza pronto ad utilizzare veicoli e guida autonoma (il 49% in Italia) e sappiamo che ciò dipende da due fattori: la qualità delle infrastrutture informatiche dei paesi e la sicurezza delle strade. Aumentare il tasso di accettabilità sociale di questa innovazione sarà compito dei policy maker i quali dovranno affrontare non solo questioni tecnologiche, ma anche etiche, comportamentali e, in ultima istanza, comunicare i vantaggi sociali. ■

Algoritmo che guida le nostre auto





MATTEO DI CASTELNUOVO
Associate Professor
of practice
del Dipartimento
di economia presso
l'Università Bocconi

*La rivoluzione
delle rinnovabili ha
progressivamente
messo in crisi
il modello
tradizionale
di utility.
Ma è ancora presto
per pensare
di abbandonare
gas e carbone
se si vuole
garantire il livello
di fornitura. Anche
nei periodi di crisi*

di Matteo Di Castelnuovo @

Nel 2017, secondo l'Iea, International energy agency dell'Ocse, gli investimenti in impianti da fonti rinnovabili hanno rappresentato i due terzi della spesa totale in nuova capacità di generazione installata in tutto il mondo, superando anche gli investimenti in nuove centrali a carbone. Non sorprende quindi constatare come, secondo il recente rapporto di Unep e Bloomberg New Energy Finance, nel solo 2017 siano stati spesi circa 160 miliardi di dollari per installare 98 GW di nuova capacità solare (+18% rispetto all'anno precedente) nel mondo, contro i 70 GW di nuove centrali a combustibili fossili (gas e carbone), per un investimento pari a 70 miliardi circa. Interessante anche sottolineare come 49 di questi 160 miliardi siano stati impiegati per costruire impianti fotovoltaici di piccola taglia, vale a dire più piccoli di 1 MW, molti dei quali per auto-consumo domestico e quindi allacciati alla rete "dietro" il contatore di casa.

Guardando invece al futuro, la stessa Iea stima che tra il 2017 e il 2023 la capacità installata di fonti rinnovabili aumenterà del 43% mentre la produzione di energia dalle stesse tecnologie verdi passerà dal 25% al 30% come quota del mix di produzione elettrica globale. Pur avendo recentemente perso la leadership degli investimenti in tecnologie rinnovabili a favore di Stati Uniti, Cina e India, l'Europa mantiene il primato di aver compreso ed iniziato, in anticipo su altri paesi, il processo di decarbonizzazione del sistema energetico attraverso politiche di incentivazione e obiettivi ambientali particolarmente ambiziosi: la Commissione Europea stima che la quota di elettricità verde passerà dal 25% del 2009 al 55% nel 2030.

Proprio in Europa dal 2009 la rivoluzione delle rinnovabili ha messo progressivamente in crisi il modello tradizionale di utility che produce elettricità da grandi impianti a gas o carbone per poi consegnarla attraverso le reti di trasmissione e distribuzione ai consumatori finali. Tuttavia ciò non significa che alcune di queste centrali elettriche tradizionali, sia esistenti che future, non possano svolgere un ruolo rilevante ancora per diversi anni.

Elettricità sostenibile: perché le vecchie tecnologie ora n

Infatti, se da un lato i paesi membri aumentano la percentuale di energia prodotta da fonti rinnovabili intermittenti, dall'altro gli stessi avranno sempre più bisogno di una maggiore capacità di riserva. In particolare la maggior parte degli scenari concorda sul ruolo critico che le centrali a gas potranno svolgere ancora per diversi anni, sia come sostitute delle più inquinanti centrali a carbone che come riserva quando il vento non soffia o il sole non splende e non esiste ancora una sufficiente capacità di stoccaggio (esempio batterie). Una analisi degli operatori di rete, ENTSO-E, evidenzia presenza di rischi potenziali da scarsità di risorse in alcune zone italiane a partire dal 2025.

Perciò diversi paesi Ue hanno proposto l'introduzione di meccanismi di remunerazione della capacità, vale a dire incentivi finanziari per garantire la disponibilità di capacità di generazione in futuro indipendentemente dal fatto che la centrale produca o meno, e assicurare così la sicurezza della fornitura di elettricità. La Commissione Europea ha infine approvato le proposte di remunerazione della capacità avanzate da Francia, Germania, Belgio, Grecia, Polonia e Italia. La scelta tra i diversi meccanismi di remunerazione è complessa e la loro implementazione va gestita e, soprattutto, monitorata attentamente, perché si tratta di strumenti economici in grado di avere un impatto rilevante sui costi di sistema (non essendo legati ai costi variabili) pagati dai consumatori finali in bolletta e soprattutto di interferire con l'efficienza del mercato all'ingrosso. Da questo punto di vista è positivo che il nuovo Regolamento europeo del mercato elettrico introduca regole più stringenti per i meccanismi di capacità, tra cui un limite alle emissioni di 550 grammi di CO₂/kWh, che di fatto esclude le centrali tradizionali più inquinanti. L'auspicio è che questo Regolamento contribuisca a una maggiore armonizzazione tra gli obiettivi di sicurezza delle forniture e quelli di riduzione delle emissioni.

Il vecchio continente ha avviato la transizione verso un sistema energetico più innovativo e più sostenibile, che necessiterà ancora del contributo, limitato nel tempo e nei costi, di alcune delle vecchie tecnologie. ■

È tempo di accendere nuove startup

*Per Carlo Maria Magni, alumnus e imprenditore:
«Il mercato è enorme e in trasformazione e le opportunità per fare impresa molto diversificate»*

di Emanuele Elli @

La rivoluzione delle rinnovabili accelera il proprio moto, mettendo sempre più in discussione il modello consolidato di utility. Nel vecchio continente, secondo i dati Iea dell'Ocse, la transizione è pienamente in atto ma anche nel resto del mondo i nuovi impianti attirano già la maggior parte degli investimenti in questo settore. Lo sa bene il gruppo ReFeel, operatore energetico integrato e indipendente, fondato da tre alumni Bocconi una decina di anni fa e oggi già attivo in diversi paesi del mondo nella fornitura di soluzioni innovative e sostenibili per lo sviluppo delle fonti rinnovabili e dell'efficienza energetica.

«ReFeel nasce da lontano, da un sogno che avevo fin da piccolo, quello di raggiungere una sostenibile autosufficienza, come quella di costruirsi oggetti con le proprie mani usando quello che c'era in giro...», racconta **Carlo Maria Magni**, alumnus Bocconi (Economia politica, 1988), imprenditore e fondatore del gruppo. «Il desiderio è cresciuto poi osservando un mercato che stava cambiando in modo rivoluzionario, dirompente. Siamo partiti come una vera startup e oggi operiamo su più fronti e su più paesi offrendo la costruzione chiave in mano di impianti a fonte di energia rinnovabile, la gestione e sviluppo di centrali, nuove soluzioni per l'efficienza energetica e per la mobilità sostenibile».

→ *Qual è l'approccio alle energie rinnovabili*

on possono essere abbandonate

che avete riscontrato in paesi in via di sviluppo come Colombia, Costa Rica, Panama...?

Il nostro approccio consiste nel cercare di valorizzare al massimo le potenzialità locali, non solo intese come opportunità di mercato ma come risorse locali. Per questo sviluppiamo la collaborazione tra il team centrale e i team locali, perché solo loro sono capaci di interpretare e gestire al meglio le dinamiche del paese ospite. In questo momento in America Latina, per esempio, vi è un grande fermento e le fonti di energia rinnovabile sono diventate la risposta naturale alla domanda energetica. Il fenomeno è simile a quello che è accaduto con l'arrivo della telefonia mobile che nei paesi in via di sviluppo ha fatto saltare decenni di linea fissa. Manca ancora la cultura tecnica, oltre all'esperienza, ed esiste un forte ostruzionismo proveniente dal mondo delle fonti convenzionali.

→ Ci sono settori, come quello della mobilità, nei quali il tema delle rinnovabili è di grande attualità e altri nei quali stenta ad affermarsi a livello di attenzione nell'opinione pubblica. Come risentite nel vostro business di questo legame tra il tema energetico e la politica, i media, il marketing...?

I media parlano soprattutto di temi appealing: una caldaia condominiale non lo è, mentre una bella auto elettrica riscontra maggiore interesse. I paesi latino americani in questo sono abbastanza simili, anche se, a mio avviso, la qualità dei media italiani e delle comunicazioni social è preoccupante, e ancora di più lo è il livello di analfabetismo

funzionale che nel nostro paese ha raggiunto il record europeo. Detto questo, però, credo che nelle persone sia davvero sentito il desiderio di una maggiore sostenibilità, intesa come aria più pulita e, in gene-

CARLO MARIA MAGNI
44 anni, imprenditore, è fondatore e amministratore delegato del gruppo ReFeel. Laureato nel 1998 in Bocconi in Economia politica ha scritto la propria tesi di laurea all'interno della Banca Mondiale, a Washington, sviluppando un algoritmo per determinare i tempi di raggiungimento della competitività di nuove tecnologie per la produzione di energia da fonti rinnovabili. «È stata un'opportunità che ha fortemente influenzato il mio ingresso nel mondo del lavoro e le mie aspirazioni. Oggi mi trovo a fare quello che a 20 anni speravo di riuscire a fare: portare nei paesi in via di sviluppo il meglio delle soluzioni energetiche per costruire un mondo più sostenibile. Del periodo in Bocconi mi resta soprattutto un tesoro di amicizie e di formazione. Ho amicizie in giro per tutto il mondo, alcune durano da anni, si sono trasformate diventando più mature e profonde. Confrontarsi con persone che conosco da 25 anni o più è una opportunità bellissima. I miei soci in ReFeel, nonché amici, sono stati anche loro studenti della Bocconi. Il fatto di essere in tre ci ha portato a condividere con ancora maggiore soddisfazione i successi e i momenti di divertimento, e a superare i momenti più difficili. Per quanto riguarda la formazione, penso al prof. Tito Boeri, che mi ha aiutato ad andare in Banca Mondiale e mi ha fatto provare la grande emozione di tenere alcune lezioni all'università, e al prof. Remy Cohen, che è stato un mio grande sponsor, con cui siamo rimasti sempre in contatto fin dalla prima esperienza di stage».

rale, di un mondo che possa essere adatto e ospitale anche per le generazioni future. Oggi le città, dove si concentra il 50% della popolazione mondiale, diventano sempre più difficili da abitare e il pianeta si rivela sempre meno accogliente, con un clima più imprevedibile e pericoloso. In questo le rinnovabili possono incidere e migliorare la situazione, la mobilità a zero emissioni è una strada, ma ci sono tanti altri ambiti nei quali si può intervenire con impatti e benefici.

→ Dal suo punto di vista dunque il mercato delle rinnovabili è ancora un buon settore per impegnarsi con una startup o far debuttare una nuova iniziativa imprenditoriale?

Il settore delle rinnovabili, e in senso più ampio della sostenibilità energetica, è un settore enorme e in costante trasformazione. Ci sono moltissime opportunità imprenditoriali che possono riguardare ambiti quali: l'espansione sul mercato di soluzioni tecnologiche che sono già in sperimentazione; lo sviluppo di nuovi modelli di servizio in un mercato che sta cambiando la dinamica tradizionale e distinta tra produttore e consumatore, evolvendola in qualche cosa di molto più contaminato (Prosumer Energy Systems); l'ottimizzazione dell'energia non solo come bene da vendere ma da valorizzare presso l'utente in termini di servizi avanzati e integrati di confort ambientale (Energy Performance Contracts); la disponibilità sempre maggiore di dati utili per rendere il sistema più intelligente e reattivo/adattivo (Smart Energy Systems).

→ In che modo le energie rinnovabili cambiano i modelli di business dei nuovi operatori del settore rispetto a quelli applicati da chi opera con fonti più convenzionali?

Le rinnovabili hanno soprattutto la capacità di essere maggiormente integrabili con un mondo che non vuole più essere categorizzato in distinte e lontane zone di produzione, di commercio, di ricreazione e residenziali. A mio parere la nostra società cerca qualche cosa di più contaminato e ricco, ed è sempre meno disponibile a sacrificare una parte del territorio a vantaggio di un'altra. Questo con le rinnovabili si potrà evitare sempre di più. Grazie al loro bassissimo impatto ambientale e la loro modularità, queste fonti permettono una produzione distribuita dell'energia, minimizzando anche la necessità di collegare con lunghe linee elettriche i centri di produzione con i centri di distribuzione. In questo l'energia è come un pomodoro: coltivarlo in Cina per mangiarlo a Milano è una cosa che non ha proprio senso. ■



MILANO RELAY MARATHON 7 APRILE 2019

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.

#RUN4BOCCONI

#CORRISOLIDALE

PARTECIPA



Bocconi

SILVER PLUS



INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI

INDICATORI



di Simone Ghislandi @

Per la maggior parte del XX secolo, le misure statistiche del benessere umano ne hanno sottolineato la dimensione economica. Nel 1990, l'Onu ha escogitato un modo più completo di misurare il progresso umano, l'indice di sviluppo umano (Hdi, dall'acronimo inglese). L'Hdi è un compromesso tra completezza e misurabilità e in esso il livello di sviluppo umano ha tre dimensioni: salute, istruzione e condizioni economiche.

Nonostante il suo successo, l'Hdi è stato criticato. La sua prima limitazione è l'alto livello di errore di misurazione implicito nelle sue dimensioni (specialmente il reddito nazionale lordo). Una seconda critica tecnica riguarda i compromessi impliciti di queste dimensioni. Per esempio, mantenendo costante il valore dell'Hdi, quanto reddito aggiuntivo è necessario per compensare un anno in meno di aspettativa di vita? Purtroppo, se i governi utilizzassero l'Hdi per misurare le loro prestazioni, potrebbero raggiungere un buon risultato aumentando il reddito e abbassando l'aspettativa di vita (per esempio aumentando l'inquinamento). La terza preoccupazione riguarda la ridondanza delle dimensioni



SIMONE GHISLANDI
Professore
associato presso
il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche
della Bocconi

l'Hli, Human life indicator. L'Hli esamina l'aspettativa di vita alla nascita, ma la adegua per tener conto della disuguaglianza nella longevità. Se due paesi avessero la stessa aspettativa di vita, il paese con il più alto tasso di mortalità infantile avrebbe un Hli più basso.

Questo risolve il problema dei compromessi controversi: la dimensione economica conta solo nella misura in cui è in grado di influenzare le condizioni di vita e la mortalità. Risolve il problema dell'imprecisione dei dati, perché l'aspettativa di vita è la componente più affidabile dell'Hdi. Poiché il pil pro capite, il livello di istruzione e la speranza di vita sono strettamente correlati tra loro, si perdono poche informazioni utilizzando un indicatore di sviluppo umano basato solo sulla speranza di vita. Infine, con l'Hli siamo in grado di fornire serie storiche coerenti che risalgono al secondo dopoguerra per la maggior parte dei paesi e fino all'inizio del XIX secolo per un gruppo di paesi europei.

Il nostro indice traccia un quadro diverso da quello dell'Hdi. Sulla base dei dati dal 2010 al 2015, la Norvegia non sarebbe in cima alla lista in termini

Un nuovo indice per misurare lo sviluppo umano

Lo Human life indicator prende in considerazione l'aspettativa di vita ma tiene conto della disuguaglianza nella longevità. E così l'Italia balza dal 28° al 6° posto del ranking

dell'Hdi: il reddito e l'istruzione sono fortemente correlati all'aspettativa di vita. Infine, data la sua relativa novità e i suoi continui cambiamenti negli ultimi 30 anni, l'Hdi fornisce una visione dello sviluppo umano de-storicizzata e limitata nel tempo. In uno studio recente, argomentiamo che al reddito e alle merci non dovrebbe essere assegnato un valore intrinseco, ma che dovrebbero essere considerati mezzi per un fine più alto, una vita lunga e piena. Per questo motivo, proponiamo un nuovo indice:

di sviluppo umano misurato secondo il nostro indice. Questo onore andrebbe a Hong Kong. Il motivo è che la Norvegia si colloca in cima all'Hdi in parte a causa delle entrate dal petrolio e dal gas del Mare del Nord, cosa che di per sé non influisce sull'Hli. L'Onu colloca il Canada e gli Usa al 12° e 13° posto, ma il Canada è al 17° posto nel mondo utilizzando il nostro sistema, mentre gli Usa fanno male, classificandosi al 32°. Questa posizione più alta del Canada riflette la maggiore longevità dei suoi abitanti e la minore disuguaglianza nella loro età di morte rispetto agli Stati Uniti. In Italia (come in Spagna), il maggiore peso associato all'aspettativa di vita e alla bassa mortalità infantile più che compensano un pil pro capite inferiore rispetto ad altri paesi, portando il nostro paese dal 28° posto del ranking basato sullo Hdi al 6° posto (5° nel caso della Spagna). ■



IL PAPER

In A Simple Measure of Human Development: The Human Life Indicator Simone Ghislandi e Warren C. Sanderson propongono un indice alternativo di misurazione dello sviluppo umano

La sostenibilità del 21° secolo pa

Occorre rifondare il paradigma su cui si basano le imprese estendendone la responsabilità oltre i

di Stefano Pogutz @

Cosa significa per un'impresa affrontare le sfide della sostenibilità oggi? Dalla conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e lo Sviluppo di Rio, era il lontano 1992, il mondo delle imprese è stato chiamato a svolgere un ruolo attivo nel riorientare i modelli di produzione e consumo al fine di ridurre le esternalità ambientali e sociali. La questione della sostenibilità è - di fatto - diventata un tema strategico, che occupa il vertice dell'agenda di top manager e business leader.

Nonostante questo sforzo il bicchiere è mezzo vuoto. Il cambio climatico, la perdita di biodiversità, l'acidificazione degli oceani, ma anche lo sfruttamento dei lavoratori, la sperequazione della ricchezza, il mancato rispetto delle convenzioni sui diritti umani persistono, peggiorano. Si tratta di sfide che non stiamo vincendo.

Dobbiamo prendere atto che gli sforzi fatti fino ad oggi non hanno modificato il dna delle imprese: l'orientamento al breve periodo, la logica competitiva a somma zero, la ricerca spasmodica della profittabilità rimangono la regola. La sostenibilità, cioè, nonostante le buone intenzioni, non ha condotto a una trasformazione del ruolo e del modo con cui le imprese organizzano, gestiscono. Similmente, non sono stati modificati i meccanismi con cui il mercato regola e disciplina l'impiego delle risorse naturali. Nei fatti il sistema economico opera ancora come



STEFANO POGUTZ
Ricercatore della Bocconi,
insegna Green
management and
corporate sustainability

se fosse isolato dalla materialità della natura, ignorando la finitezza delle risorse e i limiti del pianeta. Se, pertanto, nella pratica le imprese e le discipline che le studiano non sono state in grado di fornire adeguate risposte, dove possiamo cercarle?

Bisogna guardare oltre le nostre radici. La moderna ecologia e la scienza della sostenibilità offrono nuove e interessanti teorie per reinterpretare la relazione tra individui, organizzazioni, società e natura. L'idea che uomini, imprese e istituzioni siano interdipendenti e co-evolvano all'interno di più ampi sistemi socio-ecologici è oggi un punto fermo nelle scienze ambientali. Accogliere questa impostazione anche nelle teorie economico-manageriali significa prendere atto del fatto che le imprese sono parte di sistemi a più dimensioni: generano impatti fisici attraverso la trasformazione di risorse, ma soprattutto dipendono dalla disponibilità dei servizi che gli ecosistemi producono (dalla disponibilità di stock di pesce negli oceani, alla regolazione del clima; dall'impollinazione, alla fertilità dei terreni). Al contempo, accettare queste condizioni deve portarci a studiare i sistemi socio-ecologici per sviluppare nuove modalità di produzione e consumo nel rispetto delle proprietà e delle dinamiche che li caratterizzano. Per esempio, i fenomeni ecologici si sviluppano lungo scale spazio-temporali molto diverse dai tempi organizzativo-manageriali e dallo short-termism finanziario.

Il mantenimento della diversità e l'attenzione alla connettività tra le parti del sistema sono elementi che contrastano rispetto al criterio di massimizzazione della produttività, e rispetto ai principi sottostanti la globalizzazione dei mercati. Si pensi al caso degli oceani e delle plastiche. L'accumulazione e l'inquinamento da micro-plastiche è il risultato delle dinamiche evolutive dei sistemi complessi, che emergono dall'interazione tra processi locali-globali e nell'ambito di scale temporali brevi-lunghe. Il nostro paradigma economico-manageriale

IL LIBRO



La sostenibilità aziendale ha bisogno di un ripensamento, scrivono R. Sardà e S. Pogutz in *Corporate Sustainability in the 21st Century* (Taylor&Francis). Assistiamo a rapidi cambiamenti nei processi del sistema terra e le iniziative delle imprese non sono sufficienti per combattere le sfide socio-ecologiche.



IL LIBRO

Quale contributo offre un approccio sostenibile in termini di competitività? E, soprattutto, come va comunicato per essere realmente efficace? Risponde a queste domande *Sostenibilità, competitività e comunicazione - 20 idee per il futuro* di Rossella Sobrero (Egea, 2018, 200 pagg., 25 euro).



Parla la lingua delle scienze naturali

confini tradizionali, puntando alla resilienza e con modelli di business in equilibrio con i cicli ecologici

ha spinto lo sviluppo di questo disastro socio-ecologico, senza permetterci di capirne i rischi, di mapparne l'evoluzione, di identificare le soluzioni.

Una delle proprietà distintive e più importanti dei sistemi socio-ecologici è la resilienza.

Fondare la sostenibilità aziendale sul concetto di resilienza significa ripensare alle strategie e alle attività operative in modo molto più radicale rispetto a quanto fino ad oggi realizzato. Si tratta di estendere la responsabilità dell'impresa oltre i confini tradizionali, abbracciando l'intera value chain; di cooperare con chi opera a monte e a valle delle filiere di produzione, perché è qui che si generano i problemi più rilevanti a livello ambientale e sociale; di sviluppare modelli di business innovativi in reale equilibrio con i cicli ecologici. La sostenibilità nel 21° secolo richiede, dunque, una trasformazione profonda del paradigma economico-manageriale che oggi guida i nostri comportamenti e le nostre decisioni, incorporando la visione sistemica proposta dalle scienze naturali. ■



La direzione acquisti, nelle imprese, ha di fronte oggi una nuova sfida. Dopo aver affermato il suo ruolo strategico, dopo aver investito sulle proprie risorse e competenze, la direzione acquisti si prepara a diventare digitale.

Si chiama digital procurement e definisce tutto lo spettro di applicazioni e tecnologie in grado di far evolvere i processi di relazione con i fornitori a un livello più elevato di automazione, proattività, trasparenza e di governo delle decisioni. Nella sua accezione più ampia, il digital intende costruire una piattaforma virtuale che abbraccia l'intero ecosistema di fornitura, comprendendo non solo i fornitori ma tutti gli stakeholder che hanno relazione con le decisioni di fornitura (istituzioni finanziarie, servizi a supporto, distributori e anche clienti).

A differenza dell'e-procurement (nato già negli anni 2000), l'obiettivo non è solo riprodurre in formato digitale processi e attività svolte in modalità diverse (talvolta manuali e non integrate con l'Erp) ma supportare le decisioni in logica proattiva e predittiva. Il digital affianca così il buyer nella presa di decisioni, offrendo un quadro completo sia della situazione in essere, sia delle possibili evoluzioni dell'ecosistema. Inoltre, col digital procurement vengono introdotte nuove tecnologie digitali, oggetto di forti attenzioni da parte del management per la capacità di trasformare, a volte radicalmente, i modelli di business: predictive analytics, blockchain, internet of things, machine learning e robotic process automation.

La combinazione di queste due caratteristiche genera un enorme potenziale di innovazione per la direzione acquisti. Molte imprese, per esempio, hanno già digitalizzato le fasi di scouting di nuovi fornitori, la gestione delle negoziazioni,



GIUSEPPE STABILINI
SDA Associate professor of practice,
SDA Bocconi school of management

il governo dei contratti, il ciclo passivo e il reporting funzionale. Si possono anche introdurre nuovi strumenti e logiche che affiancano pienamente, senza sostituire, il buyer nelle decisioni più critiche, aumentandone visione e intelligenza. Per questo motivo le nuove tecnologie vengono valutate e implementate in associazione a nuovi modelli operativi. Cambia il mezzo, ma cambia anche il contesto nel quale la decisione viene presa. Il rapporto con il fornitore si evolve, andando a comprendere aspetti della relazione fino a oggi non considerati.

Di fronte a questo scenario, qual è la sfida oggi per il procurement?

In primo luogo serve un osservatorio attento e continuo sullo stato di evoluzione e attrattività delle tecnologie. L'osservatorio può lavorare in una logica aziendale piuttosto che funzionale. Serve comprendere le caratteristiche, il grado di maturità, l'infrastruttura a supporto (It e normativa) e diffusione di queste tecnologie emergenti. In secondo luogo, e questa è la sfida più ardua per il procurement, serve cogliere la coerenza tra le caratteristiche delle tecnologie e le esigenze dei processi di acquisto e di fornitura. Sfida ardua perché è necessario far convergere competenze tecnologiche con quelle di business.

L'ultima sfida riguarda l'implementazione. La scelta della soluzione tecnologica, dei partner e dei soggetti da coinvolgere nelle fasi di sviluppo e test risulta critica, così come la gestione del cambiamento, sia a livello di cultura, sia di competenze da sviluppare a tutti i livelli dell'organizzazione. Ovviamente vi è anche la criticità relativa alla valutazione dell'investimento.

A livello globale, molte aziende stanno sperimentando e attuando questa evoluzione verso il digital procurement. A livello italiano ci sono realtà più evolute sul tema digital, sia aziendale sia di acquisti, con lo sviluppo di soluzioni originali anche dal punto di vista organizzativo.

Sapranno le aziende italiane cogliere questa opportunità? Saprà la direzione acquisti ripensare i propri processi e integrare le tecnologie emergenti più efficaci? ■



LA RICERCA

SDA Bocconi school of management con Sap Ariba e Accenture indagano lo stato dell'arte della digitalizzazione degli acquisti in Italia con il progetto di ricerca Digital Procurement.

Le tre sfide per portare la dire



*Osservatorio permanente, convergenza
tra tecnologie e business e capacità
di implementare la soluzione: sapranno
le aziende italiane cogliere l'opportunità
e rivoluzionare processi e relazioni?*

di Giuseppe Stabilini @

zione acquisti nella nuova era



Porte chiuse per gli irregolari: cos



La sicurezza e i diritti sono a rischio

Barriere all'accesso per le cure e condizioni di vita precarie: a essere insicuri sono gli immigrati. Ecco perché il binomio immigrazione e sicurezza va rivisto. E capovolto

di Carlo Devillanova @

Una rapida ricerca in internet dell'espressione «sicurezza e immigrati irregolari» (875mila risultati, 20/12/2018) manifesta la frequenza con cui i termini vengono associati. Nelle scienze sociali è infatti noto come il fenomeno dell'immigrazione sia stato progressivamente legato alla sfera dei problemi relativi alla sicurezza, in termini, per esempio, di minaccia economica, all'ordine pubblico, all'identità culturale di un paese.

In una recente ricerca svolta in collaborazione con Tommaso Frattini e Francesco Fasani abbiamo provato a rovesciare questa prospettiva e guardare a come la condizione di irregolarità si ripercuota sulla sicurezza degli immigrati stessi. La ricerca si avvale dei dati di quasi 8mila immigrati irregolari che tra il 2014 e il 2017 si sono recati per la prima volta nell'ambulatorio medico del Naga (www.naga.it). Si tratta di uno dei più grandi database sull'immigrazione irregolare a livello mondiale, che sin dal 2000 ci consente di monitorare le caratteristiche sociodemografiche di una popolazione che, per sua natura, sfugge alle rilevazioni statistiche.

Rispetto al passato, emergono alcune novità. In primo luogo, vi è stata una chiara inversione di tendenza nel numero di visite che – in costante riduzione a partire dal 2007 – hanno toccato un punto di minimo nel 2015 per poi tornare a crescere nei due anni successivi (2.155 prime visite nel 2017). L'aumento si accompagna a una forte riduzione dell'anzianità migratoria: la percentuale di individui in Italia da meno di due anni è aumentata dal 39% nel 2015 al 52% nel 2017. Si evince quindi un aumento delle presenze irregolari in Italia, da collegarsi alla sostanziale chiusura dei canali di fuoriuscita dalla condizione di irregolarità.

In secondo luogo, assistiamo a un peggioramento della già difficile condizione abitativa. A partire dalla crisi del 2008, c'è stato un costante aumento dei pazienti senza dimora fissa, che erano meno del 10% del campione nel 2009 e salgono a quasi il 25% nel 2016 (con una lieve inversione di tendenza nel 2017: 22,4%). Il problema è particolarmente diffuso per la componente maschile (circa il 31% di senza fissa dimora nel 2017). Contestualmente, si è ridotta la percentuale di persone che ha una casa in affitto – che rappresenta comunque oltre i tre quarti del campione. La percentuale di individui che vive presso il proprio datore di la-



CARLO DEVILLANOVA
Professore associato
presso il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche della Bocconi

voro – in calo dal 2009 al 2013 –, è tornata a crescere, passando dall'1,1% del 2014 al 2,1% nel 2017 (4,2% fra le donne). Questo dato lascia intravedere una ripresa dell'occupazione.

Infatti, la terza novità è, a partire dal 2014, l'aumento dell'occupazione, dopo il drammatico crollo a seguito della crisi del 2008. Nel 2017 oltre un terzo del campione lavora; un dato importante, dato che circa il 37% degli individui è arrivato in Italia da meno di un anno e deve ancora incorporarsi al mercato del lavoro: la percentuale di occupati fra chi è in Italia da meno di un anno è circa il 20% e passa al 50% dopo tre anni di permanenza.

Infine, per la prima volta abbiamo potuto analizzare le informazioni cliniche relative agli oltre 2mila utenti visitati nel 2017. I risultati contraddicono molti luoghi comuni sul tema: il campione non mostra problemi di salute significativamente diversi rispetto alla popolazione italiana. In particolare, le donne si recano al Naga prevalentemente per problemi legati all'apparato genitale, contraccezione e gravidanza (24,8%), mentre le patologie più diffuse fra i pazienti uomini sono quelle legate al sistema respiratorio (14,14%) e muscoloscheletrico (13,73%). Emerge inoltre l'estrema rarità di malattie infettive (0,014% del campione Naga) e in particolare della tubercolosi (tre casi). Piuttosto, la condizione di irregolarità risulta dannosa per la salute degli immigrati. Non solo essa crea barriere all'accesso alle cure, testimoniato dal fatto che almeno il 10% dei pazienti necessita di un intervento in ambito ospedaliero, per il completamento dell'iter diagnostico e terapeutico, cui sarebbe difficile accedere senza l'attività del Naga. Inoltre, l'irregolarità è legata a condizioni socioeconomiche dannose per la salute. Dai dati emerge, per esempio, la fragilità delle persone senza fissa dimora, che presentano una elevata frequenza di traumi, patologie del sistema respiratorio e problemi cutanei. Anche la tipologia occupazionale si associa ad una diversa frequenza di patologie: le malattie del sistema respiratorio sono molto più comuni fra i lavoratori ambulatori (22,2%) che fra quelli con un'occupazione temporanea (11,1%) e permanente (5,5%). Simili differenze si osservano per i traumi.

In conclusione, lo studio mostra un gruppo di persone che ha problemi di salute non drammaticamente diversi da quelli della popolazione italiana, ma per le quali le precarie condizioni di vita e lavorative e le difficoltà nell'accesso al Servizio Sanitario Nazionale comportano il mancato godimento del diritto fondamentale alla salute. In questo senso, il binomio immigrazione irregolare e sicurezza deve essere una priorità dell'agenda politica. ■



IL RAPPORTO

Cittadini senza diritti è il titolo del Rapporto Naga 2018, curato da Carlo Devillanova e coautori, che analizza la condizione abitativa e di accesso alla salute degli immigrati



BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Francesco Fattori** (laureato in Economia aziendale nel 1994) è il nuovo amministratore delegato della Fratelli De Cecco. Proviene da Reckitt Benckiser.

✓ **Paolo Fietta** (laureato in Economia aziendale nel 1993) è il nuovo cfo del Gruppo Sole 24Ore. Ha lavorato, tra gli altri, in Illy Caffè, Twin Set e Yoox.

✓ **Isabella Lazzini** (laureata in Discipline economiche e sociali nel 2005) è la nuova marketing & retail director di Huawei Italia. È in Huawei dal 2016.

✓ **Roberto Leopardi** (laureato in Economia aziendale nel 1989) è stato nominato president di Campbell Meals and Beverage. Risponderà al coo Luca Mignini.

✓ **Simone Maggioni** (laureato in Discipline economiche e sociali nel 1990) è entrato come senior partner in Eric Salmon & Partners. Era senior partner in Spencer Stuart.

✓ **Paolo Riva** (laureato in Economia aziendale nel 1998) è stato nominato ceo di Victoria Beckham Ltd. Proviene da Diane von Furstenberg Studio.

✓ **Ilaria Tiezzi** (laureata Cleacc 2004) è il nuovo ceo di Brandon Group. Tiezzi ha lavorato, tra gli altri, in Mediaset, The Boston Consulting Group e Sky.

Chi entra nel Consiglio direttivo

Riccardo David Battaglia, Giulia Bifano, Andrea Costantini, Luca Mignini, Eugenio Marco Airoldi e Marco Giovanni Maz-zucchelli: sono loro i sei nuovi membri del Consiglio direttivo della Bocconi Alumni Community. Riccardo David, Giulia e Andrea sono stati eletti durante la tornata elettorale che ha visto impegnati gli alumni tra il 27 e il 29 gennaio; Luca, Eugenio e Marco sono stati invece scelti dal Comitato nomine del Consiglio su proposta e segnalazione della stessa community. I nuovi consiglieri resteranno in carica due anni ed entreranno a far parte di un organo che conta in totale 20 membri: al presidente e a un vicepresidente scelto tra gli alumni on-campus si aggiungono infatti 18 membri, 6 scelti dall'Università e 12 dalla comunità di alumni. Nell'insieme, il consiglio deve essere formato per almeno 1/4 da donne, 1/5 da alum-

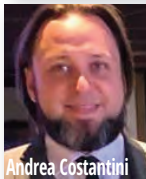
ni con base professionale all'estero e almeno due membri che siano alumni da meno di cinque anni.



Riccardo Battaglia



Giulia Bifano



Andrea Costantini

Riccardo David Battaglia (Emit 2012)

«Per me l'essere alumnus è quasi tutto ciò che sono stato negli ultimi sette anni: da studente ero ambassador dell'Università all'estero e dopo la laurea e tre anni di lavoro in altri contesti sono tornato alla Bocconi come dipendente della Divisione studenti. Mi piace l'idea di mettermi in gioco per la comunità e dare di nuovo il mio contributo. Voglio essere un megafono per le istanze degli alumni, specie quelli che vivono all'estero».

Giulia Bifano (Giurisprudenza 2017)

«Il mio obiettivo è diffondere l'entusiasmo per la Community, lavorando all'espansione del network e a una maggiore sinergia

tra alumni junior e senior: sono convinta che il lavoro di squadra tra le generazioni sia un grande valore per la crescita dei singoli professionisti e della intera Community. Non solo: la forza del network è quella di consentire l'incontro tra persone animate dal desiderio di dare un contributo alla società. Facendo rete possiamo incrementare l'impatto delle nostre azioni».

Andrea Costantini (Economia e legislazione d'impresa 2000)

«Ci sono alcune caratteristiche che secondo me devono qualificare gli alumni Bocconi: la generosità, la competenza e la passione. Allo stesso modo, sono due in particolare i grandi temi che penso la Community debba affrontare per rafforzarsi sempre di più: la semplificazione delle piattaforme digitali per attrarre gli alumni più giovani e il continuous learning per quelli più senior. Rafforzando la Community e facendo comprendere a tutti il valore dell'Università e dei suoi alumni, si incentiva anche lo spirito del giving back».



vo della Community

fundraising news LA RACCOLTA VA DI CORSA

Quarantadue chilometri e 195 metri per una buona causa, quella del sostegno degli studenti Bocconi. Li hanno corsi in staffetta alla Milano Marathon 2018 e lo rifaranno all'edizione 2019 tra meno di due mesi due bocconiani, **Marco Ghione**, che sta concludendo in queste settimane l'Embawe 2, ed **Emanuele Vieri**, laureato in economia aziendale, insieme a due amiche coinvolte per l'occasione, **Anna Barzaghi** ed **Elisa Lambertini**. Sia l'anno scorso, sia quest'anno, per i quattro arrivare al traguardo non è lo scopo principale: nel 2018, grazie a un totale di 24 donazioni (le loro e quelle delle persone da loro coinvolte), la loro corsa ha permesso di raccogliere 1.231 euro [per contribuire alle borse di studio intitolate alla memoria di Fabrizio Così](#). Il progetto, che consiste nell'esonero parziale dalle tasse universitarie per tutta la durata del percorso di studio di alcuni studenti del triennio, ha portato finora alla raccolta di 48 mila euro e al sostegno di quattro studenti. Obiettivo di quest'anno, al quale la squadra di Marco parteciperà, è raccogliere 24 mila euro: «La scelta di partecipare al progetto è stata dettata per tutti noi dal desiderio di contribuire in qualche modo alla nostra società», spiega Ghione. «Guardando al lungo periodo, sostenere l'istruzione di uno studente nel suo percorso è un vantaggio per tutti, non solo per lui. Contribuire alle competenze di questi ragazzi farà la differenza per costruire il futuro del nostro paese».



Da sinistra: Elisa Lambertini, Emanuele Vieri, Marco Ghione e Anna Barzaghi

Intervista / Alessandro Monterosso

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER SVILUPPARE I FARMACI

È una delle tre idee premiate, su 210 candidati, e giudicate meritevoli di un finanziamento di 180 mila euro nell'ambito di Bioupper, l'iniziativa a sostegno dei giovani talenti che vogliono creare una start-up nelle scienze della vita, promossa da Novartis e Fondazione Cariplo in collaborazione con IBM e Cariplo Factory. Si tratta di Patch e il suo creatore, **Alessandro Monterosso**, 28enne calabrese di Palmi, diplomato al Master of International Health Care Management, Economics and Politics (Mihmep) di SDA Bocconi School of Management, la descrive così: «Patch è la prima piattaforma conversazionale per i pazienti arruolati nella sperimentazione clinica dei farmaci, basata su un'app che per mezzo di un assistente virtuale empatico raccoglie dati e consente di monitorare i risultati della sperimentazione in real time, avendo così risposte sulla qualità della vita, l'aderenza terapeutica, i sintomi e gli effetti avversi. Obiettivo, quindi, aumentare l'engagement dei pazienti per accrescere anche l'efficacia dei clinical trials». Alessandro, che ha un background in infermieristica e oncologia pediatrica, è sostenuto nella sua idea imprenditoriale



Alessandro Monterosso

da altri due diplomati Mihmep, l'indiano **Kumara Palanivel** e il serbo **Filip Ivancic**: «Dopo aver lavorato come infermiere di ricerca in ambito oncologico-pediatrico», racconta, «ho cominciato a pensare di avventurarmi nel mondo imprenditoriale farmaceutico e per questo motivo mi sono iscritto al Mihmep. L'idea di Patch è quindi nata proprio nell'ambito del Master, in particolare dall'esigenza di sfruttare le nuove tecnologie di intelligenza artificiale, machine learning e

instant messaging per la raccolta e analisi dei dati durante la sperimentazione clinica dei farmaci, anche perché si sta progressivamente passando da una terapia uguale per tutti a una personalizzata». Con vantaggi per tutti, dai pazienti alle stesse case farmaceutiche. Dopo la competition di Bioupper, Patch ha avuto un'accelerazione e per aprile Alessandro Monterosso e i suoi compagni di avventura, che nel frattempo si impegneranno gradualmente a tempo pieno nel progetto, contano di avere pronto un prototipo. Che servirà per convincere gli investitori a credere in loro. «Il primo prodotto sarà pronto entro fine anno e prevediamo il lancio sul mercato nel primo trimestre del 2020. Il tutto grazie agli insegnamenti ricevuti nel Mihmep».



Rodrigo
Doxandabarar

Le mille vite di un produttore di scarpe sostenibili

Si definisce un calzolaio, perché le scarpe sono quello che fa, in questo momento della sua vita. Ma **Rodrigo Doxandabarar**, 41 anni, argentino, Global Executive Mba SDA Bocconi School of Management nel 2016, è molto di più, come raccontano le sue molteplici esperienze umane e professionali. Un viaggio dalla Spagna alla Cina quando era un giovane studente, «alla ricerca di me stesso», racconta, poi l'impegno nella cooperazione, «in India nel 1997 con Madre Teresa di Calcutta nell'ultimo anno di vita della santa macedone e nel 2003 in Iraq, durante la guerra, con una ong francese». Ma anche in patria, nelle favelas argentine, per conto dell'Istituto di cooperazione economica internazionale. Lasciata la cooperazione, almeno per il momento, Rodrigo ha iniziato una carriera ricca di soddisfazioni in un settore nel quale, anni prima, aveva mosso i primi passi: «A 23 anni avevo lavorato come modello, nel 2008 sono tornato a Milano chiamato da Giorgio Armani come direttore commerciale per varie aree, soprattutto Asia e Africa, prima di trasferirmi in Brasile, considerato allora un mercato emergente. Uscito da Armani sono entrato da Dolce&Gabbana,

come direttore retail Centroamerica. Poi, lasciata anche D&G, è iniziata la mia terza vita, che è un po' la sintesi delle prime due». La sede di lavoro di Rodrigo è adesso San Paolo del Brasile, dove ha avviato una produzione di scarpe realizzate con componenti sostenibili, «in particolare cotone organico, che necessita di una procedura molto complessa ad opera di piccoli agricoltori locali, ma anche rifiuti domestici e rifiuti industriali. La livrea delle scarpe è realizzata da diversi artisti locali, mentre la produzione coinvolge anche alcune donne brasiliane con particolari problemi di disagio», spiega Rodrigo, che ha avviato il progetto nel 2016 e la vendita, sia online sia presso alcuni multibrand brasiliani, da circa nove mesi, riscontrando parecchio interesse anche da parte di istituzioni come Fia, Usp e Ufba e il governo di Paraíba, nel nord del Brasile. Adesso, in Dotz (questo il nome del brand), lavorano a tempo pieno cinque persone, più quelle coinvolte nella produzione. «Vogliamo entrare in mercati importanti come l'Italia, la Francia e gli Stati Uniti», confessa la sua ambizione Rodrigo, forte ormai di una gamma di 60 modelli unisex.

Intervista / Tiago Sequeira

DIVIDERSI TRA LA FINANZA E IL CHAPTER DI LISBONA

Tiago Sequeira, responsabile del chapter di Lisbona degli alumni Bocconi, è impegnato ad anticipare i cambiamenti portati dalla digitalizzazione del settore finanziario mentre attende di ospitare ad aprile i chapter europei della Bocconi Community.

→ Come è nato il suo interesse per la finanza?

Il mio primo giorno in Bocconi è coinciso con il giorno in cui Lehmann è fallita! Ma questo ha solo aumentato il mio interesse per la finanza. La finanza è affascinante perché è molto tecnica, ma allo stesso tempo per essa è necessaria una grande consapevolezza di tutto ciò che ti circonda - dalla politica, alla società, agli eventi globali - perché la finanza ha un impatto su tutto. I tre anni in Bocconi sono stati incredibili e mi hanno davvero plasmato. Ho acquisito grandi capacità tecniche. E anche l'esperienza a Milano è stata importante per il contatto con la grande architettura, la moda e il design.

→ Come è progredita la sua carriera dopo la Bocconi?

Tra il mio bachelor e il mio master of science ho fatto un'esperienza di lavoro, che consiglio a tutti. Ho lavorato per 18 mesi in un'azienda di energie rinnovabili e questo mi ha davvero fatto maturare, ho rafforzato le mie capacità e la fiducia in me stesso. Dopo il master of science in finanza sono entrato nel Banco de Investimento Global, una banca d'investimento portoghese, dove lavoro ancora oggi nel settore della corporate finance. Ultimamente sto anche gestendo una piattaforma per aiutare a digitalizzare i servizi di corporate finance.

→ Quali sono le sfide che il suo settore affronta oggi?

I servizi finanziari e bancari stanno cambiando molto, con un livello di commoditization in costante aumento. E i servizi sono stati rivoluzionati dalla tecnologia, come la blockchain, che stanno cambiando tutto. Dai servizi di custodia e amministrazione a quelli di pagamento, fino all'uso degli smart contract, che rivoluzioneranno ambiti quali i mutui o persino le operazioni di M&A, gli esempi sono numerosi. Hai davvero bisogno di far fronte alla velocità di cambiamento e di essere audace con le tue decisioni.

→ Fa anche del mentoring, giusto?

Sì, faccio del mentoring per Bet Bring entrepreneurs together, la più grande associazione di imprenditorialità giovanile in Portogallo.

Ogni anno prendo alcuni studenti universitari e li preparo per aiutare le startup a creare i loro modelli di business e i loro pitch. È una grande esperienza e mi dà grandi soddisfazioni.

→ E dallo scorso anno ha anche l'impegno di chapter leader di Lisbona degli alumni della Bocconi.

È una bella sfida. Gli alumni Bocconi non sono così numerosi in Portogallo, quindi sto lavorando sodo per creare una rete e coinvolgere quante più persone possibile. Sono anche orgoglioso che a metà aprile si terrà qui una conference annuale dei chapter europei. Penso proprio che la conference sarà una grande occasione non solo per la nostra comunità locale, ma anche per gli alumni provenienti da tutta Europa.



Tiago Sequeira

Bocconi ALUMNI

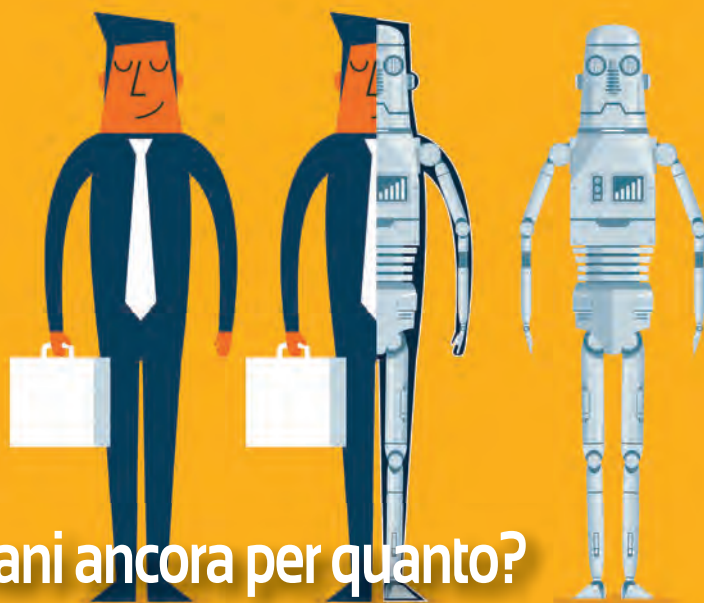
EVERYONE MATTERS

Stéphanie Déjoie
Alumna, 2017.

Bocconi Alumni and Bocconi University come together and join forces to expand our global reach and spread our values. Knowledge, global network, spirit of innovation, dialogue will continue to guide us. Today, more than ever, every alumnus makes a difference, every new idea is one more step towards new goals, every contribution is important for the enrichment of all.

Want to be part of this? Join us at [bocconialumnicomunity.it](https://www.bocconialumnicomunity.it)

#Knowledgethatmatters



Umani ancora per quanto?

Stiamo vivendo nel periodo a più alto tasso di innovazione di tutta la storia dell'umanità. Lo scontro fra tecnologia e umanità è alle porte. Quali valori morali siamo pronti a difendere, prima che cambi per sempre il significato stesso di "essere umani"?

Partendo da un resoconto di questo futuro ormai prossimo, *Tecnologia Vs Umanità. Lo scontro prossimo venturo* (Egea 2019, 224 pagg., 24 euro) di **Gerd Leonhard**

(pensatore visionario inserito da *Wired Magazine* tra le 100 persone più influenti in Europa già nel 2015), con la prefazione di **Valerio De Molli**, esplora le sfi-

de che abbiamo davanti e stila una sorta di manifesto, un invito a una pausa di riflessione prima che il vortice magico della tecnologia ci travolga, rendendoci di fatto meno (o non più) umani. Il pericolo è che se non dedichiamo tempo e risorse agli androritmi (quelle peculiarità che ci caratterizzano in quanto esseri umani) come invece facciamo per gli algoritmi, non solo la tecnologia finirà per gestire le nostre esistenze, ma saremo costretti, raggiunti o altrimenti indotti a diventare noi stessi tecnologia, strumenti dei nostri strumenti e, oltretutto, inutili senza la tecnologia: lenti, incompleti, ottusi, dequalificati, pigri e obesi.



PER L'IMPRESA RIFORMISTA C'È UN RUOLO NELLA POLITICA ITALIANA

L'impresa è luogo dell'identità e dell'appartenenza, agente di trasformazione sociale e civile. Attore consapevole dei processi di innovazione che dall'economia si allargano alla società. Ma, in una stagione di crisi delle democrazie liberali e delle relazioni tra democrazia e cultura di mercato, sarebbe riduttivo pensare l'impresa solo come una macchina che genera profitto. «Ecco perché diventa rilevante parlare di impresa riformista, ovvero l'impresa come soggetto politico attivo», dice **Antonio Calabrò** in *L'impresa riformista. Lavoro, innovazione, benessere, inclusione* (Bocconi editore 2019; 304 pagg.; 28 euro). Politico non certo



nel senso delle politics, ma in quello della policy, i progetti, le strategie economiche, sociali, culturali. Non un partito delle imprese, ma l'impresa come soggetto che vive nella società e che contribuisce a determinarne le trasformazioni. Sta purtroppo crescendo nel paese un diffuso clima anti-imprese, sbagliato, in contrasto con gli interessi di fondo dell'Italia. La via, secondo l'autore, è quella di una scelta di cultura e di pratica d'impresa che leghi al valore per gli azionisti, l'impegno su un sistema di valori d'innovazione positiva, attenzione ambientale, solidarietà, responsabilità sociale.

Gabriella Grillo

MILLENNIALS DA GUIDARE

I Millennials nel 2020 saranno il 50% dei lavoratori a livello globale. Sono una generazione con tratti distintivi e spesso sovversivi, unica e apparentemente disconnessa da ciò che l'ha preceduta, spesso poco compresa e criticata. **Laura Baruffaldi** con *Leading Millennials* (Egea 2019; 152 pagg.; 19,90 euro) aiuta i leader di oggi a mettere a frutto il potenziale dei loro collaboratori più giovani, imparando a conoscerli.



CONSUMARE CON GLI OCCHI

Come si muovono i nostri occhi in un supermercato? Come si trasforma in comportamento d'acquisto uno stimolo visivo? L'impiego del neuromarketing per valutare l'efficacia della shopping experience dà risposte convincenti. L'approccio illustrato da **Carlo Oldrini** in *Gli occhi del consumatore* (Egea 2019; 160 pagg.; 22 euro; 15,99 epub) restituisce un sistema di valutazione efficace del comportamento di acquisto.



IL MARKETING IN RETE

Come si forma un marketing manager ai tempi del digitale? **Giorgio Soffiato** in *Marketing Agenda* (Egea 2019; 192 pagg.; 24 euro) offre supporto nel progettare la presenza di un'azienda in rete; suggerisce strategie e strumenti per generare traffico; insegna ad analizzare i risultati. La tecnica, da sola, non fa la differenza. Urge essere creativi: si deve reinventare il business e comunicare in maniera agile ed efficace.



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

**Due studiosi che hanno saputo interpretare
gli avvenimenti politici italiani, europei e mondiali
e i cui scritti possono tuttora insegnarci molto.**

