

✓ Prove di convivenza
(e nuove politiche)
tra uomo e robot nella
quarta rivoluzione
industriale

✓ Tasse e mestiere
di genitore:
un circolo vizioso
che può diventare
virtuoso

L'ARTE DI FAR APPRENDERE

Nuovi metodi, nuove tecnologie, nuovi contenuti e nuove interazioni. Come cambia il modo di insegnare quando la distinzione tra learning ed elearning non ha più senso

Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube



Il pensiero critico contro le fake news

Il mese scorso ho partecipato a un dibattito organizzato dal *Corriere della Sera* sul tema delle fake news. È stata l'occasione per approfondire il ruolo che le università possono avere nel combattere questo fenomeno. Il pensiero critico, infatti, aiuta a formarsi una opinione più solida in un contesto in cui l'informazione a volte sconfinava nelle vituperate fake news.

E qui entra in gioco l'università. Il pensiero critico si può e si deve imparare anche all'università. Introdurre corsi che esplicitamente insegnino e aiutino a sperimentare il pensiero critico, e in generale aiutare le nuove leve a usare la logica, non aiuterà forse a debellare in sé il fenomeno delle fake news, ma aiuterà sicuramente a far sì che gli studenti si pongano interrogativi intelligenti per risolvere i problemi e le opportunità che consentano di far vivere le generazioni in un mondo e in una società migliori.

Le università sono, infatti, i luoghi in cui scienza e ragione aiutano a comprendere la complessità dell'universo, attraverso le discipline che lo studiano. Con la loro ricerca scientifica, le università aiutano a creare nuova conoscenza, che alimenta la comprensione delle dinamiche naturali e sociali del mondo che ci circonda. Con l'insegnamento, aiutano a propagare questa conoscenza nella società e nelle professioni. Il percorso formativo dei ragazzi in un momento storico di profondo cambiamento tecnologico, sociale e culturale richiede alle università di rafforzare ulteriormente la capacità di analisi, valutazione e inferenza degli studenti. La razionalità del metodo scientifico già pervade i corsi che vengono insegnati in Bocconi. Il prossimo passo, dopo l'introduzione dei corsi di coding e quindi di analisi dei dati, è introdurre sempre di più una buona dose di logica e pensiero critico che aiuta a comprendere la complessità dei problemi e stimolare lo sviluppo di una forma mentale in grado di accettare le sfide crescenti che la complessità ci pone – come quelle legate all'intelligenza artificiale che sostituisce il lavoro umano o all'industrializzazione selvaggia che ha reso il pianeta progressivamente malato.

Gianmario Verona, rettore



IL LIBRO



Un Pixel per fare luce sulla Logica

Un viaggio nella logica partendo da Aristotele: lo compiono **Carlo Cellucci** ed **Emiliano Ippoliti** in *Logica* (Egea 2018; 192 pagg.; 11,90 euro; 6,99 epub collana Pixel). Tra le finalità che il maestro assegnava alla disciplina vi erano: sviluppo di capacità argomentative e valutazione di argomenti del dibattito pubblico. Il volume presenta strategie per valutare argomenti, costruire teorie e arrivare alla logica euristica, per risolvere problemi e trovarne di nuovi.



IL VIDEO

Snack News non è fake!

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



IL LIBRO



La libertà di espressione ai tempi di Internet

Quali sono le sfide che l'esercizio su Internet di alcune libertà fondamentali, e in primo luogo la libertà di espressione, pone oggi a chi studia il rapporto tra diritto costituzionale e nuove tecnologie? È una delle domande che si pongono **Giovanni Pitruzzella**, **Oreste Pollicino** e **Giuseppe Stefano Quintarelli** in *Parole e potere. Libertà di espressione, hate speech e fake news* (Egea, 2017, 160 pagg., 17 euro, 9,90 euro epub).

Il black power delle st

Per 10 giorni 20 giovani imprenditori africani selezionati dal progetto Adansonia hanno frequentato le aule di SDA Bocconi nell'ambito di un progetto filantropico. Ecco chi sono e come stanno contribuendo allo sviluppo del continente



artup made in Africa



BAA GLOBAL CONFERENCE

TRANSFORMING LIVES, TRANSFORMING BUSINESS
Five Mega Trends Shaping Our Future

Parigi, 8-9 giugno 2018

www.globalconference.bocconialumni.it

Bocconi ALUMNI
ASSOCIATION

Ci sono almeno tre buone ragioni
per partecipare alla Global Conference di Parigi.

LEARN

Affronteremo 5 importanti trend che, in un futuro non troppo lontano, influenzeranno le nostre vite e il nostro lavoro. Lo faremo insieme a Professori Bocconi e importanti speaker del mondo imprenditoriale e finanziario.

CONNECT

Avremo a disposizione due giorni per riallacciare i rapporti con vecchi amici dei tempi dell'Università e conoscere nuovi Alumni, condividere le nostre esperienze e creare insieme nuove opportunità.

EXPLORE

Andremo alla scoperta di una delle città più affascinanti d'Europa, visiteremo luoghi iconici e sveleremo i suoi lati nascosti.

PARTECIPA



SOMMARIO

8 L'INTERVISTA
Francesco Viganò, un prof alla Corte costituzionale
di *Ilaria De Bartolomeis*

MANAGEMENT 12
È la comunità dei consumatori che fa impennare
l'innovazione di *Alfonso Gambardella*

COVER STORY 14
Imparare? Un'esperienza aumentata
di *Leonardo Caporarello*
Le business school imparino da Netflix di *Gabriele Troilo*
Storie di ricerca: Massimo Magni, Beatrice Manzoni,
Ferdinando Pennarola di *Claudio Todesco*
Michaela Carboni (alumna), Il game che crea
appartenenza di *Ilaria De Bartolomeis*

STRATEGIE 22
L'equilibrio si ottiene alleandosi. O acquisendo
di *Dovev Lavie*

24 SHARING ECONOMY
Smart city, un laboratorio per comprendere
futuro e tradizione di *Marco Percoco*

FINANZA 26
Viaggio nell'Europa delle banche (in crisi)
di *Brunella Bruno*

28 POLITICHE
Far convivere uomini e robot nella rivoluzione 4.0
di *Francesco Daveri*

FISCALITÀ 30
Quella strana relazione tra tasse
e qualità del tempo con i figli
di *Alessandra Casarico e Alessandro Sommacal*

32 MARKETING
L'auto del futuro alla conquista dei millennial
di *Enrico Valdani e Luca Ferraris*

REGOLAMENTAZIONE 34
L'onda dei big data sulle sponde dell'Atlantico
di *Mariateresa Maggiolino*

36 SOCIETÀ
Ricordati che devi donare
di *Daniela Grieco*

RUBRICHE

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

viaSarfatti25



Numero 4 - anno XIII
Aprile 2018
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

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

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

Progetto grafico: Luca Mafechi
(mafechi@dgtpoint.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

Stefano Rossi
Gruppo Generali Chair
in Insurance
and Risk Management



Tra rischio e corporate governance

La corporate governance, intesa come studio del sistema di incentivi contrattuali e legislativi che spinge chi prende denaro in prestito a ripagare i propri finanziatori, è il campo di ricerca di **Stefano Rossi**. Il professore, ordinario presso il Dipartimento di finanza della Bocconi e fellow dell'Igier, è fresco titolare della Gruppo Generali Chair in Insurance and Risk Management, che sarà inaugurata lunedì 9 aprile. «È un grandissimo onore essere insignito della cattedra e non vedo l'ora di iniziare quella che spero sarà una lunga e proficua collaborazione», dice. «Ci saranno benefici per la ricerca e numerose opportunità di scambio con un'eccellenza italiana. Gli studenti avranno la possibilità di entrare in contatto con un potenziale datore di lavoro».

I fallimenti della governance

L'interesse di Stefano Rossi per la corporate governance è nato all'epoca degli scandali Enron e Parmalat. «Il paradigma domi-

nante che ipotizzava l'esistenza di mercati perfetti e transazioni finanziarie certe non riusciva a spiegare i fallimenti della governance». Durante il dottorato alla London Business School, Rossi ha lavorato ai primi progetti dedicati all'argomento. Facendo uso di un nuovo database relativo al Regno Unito, ha studiato l'evoluzione

della proprietà e del controllo delle imprese in relazione ai cambiamenti legislativi. Si è poi dedicato al trasferimento di proprietà delle imprese in contesti legislativi e regolamentari diversamente efficienti. «Tramite l'analisi empirica di decine di migliaia di acquisizioni avvenute in tutto il mondo, abbiamo scoperto che un

efficace mercato del controllo del trasferimento della proprietà di impresa va di pari passo con lo sviluppo dei mercati. Nelle acquisizioni transnazionali, i compratori hanno base per lo più nei paesi che vantano i sistemi legislativi migliori».

Interventismo giuridico

Più di recente, Rossi ha studiato il ruolo degli azionisti nelle proposte di acquisizione. Il suo *Does Mandatory Shareholder Voting Prevent Bad Acquisitions?* si è inserito nel dibattito sulle acquisizioni azzardate, i cosiddetti casi di empire-building. «Nel caso in cui la legge preveda che gli azionisti debbano per forza votare per ratificare o meno la volontà acquisitiva degli amministratori, l'amministratore delegato si censura e non presenta al voto potenziali acquisizioni che non rispondono ai requisiti di massimizzazione degli interessi degli azionisti. Laddove vi sia discrezionalità, invece, il Ceo richiede il voto solo nelle situazioni in cui si aspetta che esso sia po-



PER SAPERNE DI PIÙ

- ➔ **Stefano Rossi, Julian Franks, Colin Mayer**, *Ownership: Evolution and Regulation*, Review of Financial Studies 22, 2009.
- ➔ **Stefano Rossi, Paolo Volpin**, *Cross-Country Determinants of Mergers and Acquisitions*, Journal of Financial Economics 74, 2004.
- ➔ **Stefano Rossi, Marco Becht, Andrea Polo**, *Does Mandatory Shareholder Voting Prevent Bad Acquisitions?*, Review of Financial Studies 29, 2016.
- ➔ **Stefano Rossi, Yaniv Grinstein**, *Good Monitoring, Bad Monitoring*, Review of Finance 20, 2016.
- ➔ **Stefano Rossi, Nicola Gennaioli**, *Contractual Resolutions of Financial Distress*, Review of Financial Studies 26, 2013.
- ➔ **Stefano Rossi, Nicola Gennaioli**, *Judicial Discretion in Corporate Bankruptcy*, Review of Financial Studies 23, 2010.
- ➔ **Stefano Rossi, Nicola Gennaioli, Alberto Martin**, *Sovereign Default, Domestic Banks, and Financial Institutions*, Journal of Finance 69, 2014.

sitivo. È un effetto intuitivo, ma difficilissimo da individuare nei dati per problemi statistici ed econometrici». Rossi ha studiato la governance anche dal punto di vista delle corti di tribunale. Ha analizzato il caso della Corte Suprema del Delaware che nel 1985 stabilì che un'impresa era stata venduta a un prezzo troppo basso, ritenendo economicamente responsabile il consiglio di amministrazione. «L'interventismo giuridico provocò una paralisi, limitando le opzioni di crescita delle imprese giovani e dinamiche. Un ulteriore intervento legislativo ha poi ribaltato gli effetti della sentenza. L'analisi dimostra che il costo dell'interventismo giuridico e della relativa incertezza risiede nel reprimere la crescita dei settori più dinamici dell'economia».

Debito e sistemi giuridici

Nel periodo trascorso alla Stockholm School of Economics, Stefano Rossi ha iniziato a studiare la corporate governance dal lato del debito, indagando la diversa allocazione, al variare di leggi e regolamenti, dei meccanismi di tutela del prestatore. In particolare, ha messo in relazione la risoluzione contrattuale delle situazioni di dissesto finanziario con il sistema giuridico in cui esse sono osservate. «In un sistema particolarmente inefficace, l'unico contratto che funziona è quello che dà alla banca il potere di impossessarsi di beni fisici. Nei sistemi giuridici più avanzati, in cui c'è un livello soddisfacente di applicazione della legge, il contratto ottimo fa sì che la banca possa prestare anche con garanzia su beni intangibili». In un altro paper, Rossi si è occupato della legge fallimentare americana, il Chapter 11. «È un sistema in cui i giudici potevano agire in modo discrezionale. Le imprese avevano la possibilità di scegliere i giudici e quindi di attribuire loro i casi. Questi ultimi erano perciò incentivati ad espri-

mersi a favore delle imprese e non delle banche».

Quando il debito è sovrano

Stefano Rossi si è occupato anche di debito sovrano confrontandosi con la teoria secondo cui i governi ripagano il debito per non essere estromessi dai mercati futuri. «Casi come quello della Grecia dimostrano che non è così. Il motivo per cui i governi ripagano i prestatori è che il debito è in larga parte detenuto da banche locali laddove nella teoria tradizionale gli investitori nel debito sovrano erano esclusivamente stranieri». Lo studio ha almeno un'implicazione sul fronte del policymaking. Quando un certo numero di banche nazionali detiene il debito nazionale, esso è relativamente non-rischioso e offre perciò una fonte di liquidità. «La proposta di ponderare il debito sovrano in relazione al rischio inserita nella regolamentazione di Basilea, che stabilisce che parte del patrimonio diventi indisponibile, può privare di liquidità le banche, le imprese e i cittadini».

Le nuove frontiere del risk management

Nel working paper *The Information Content of Dividends: Safer Profits, Not Higher Profits* e nella lectio inauguralis della Gruppo Generali Chair dell'aprile 2018, Stefano Rossi mette in discussione la visione tradizionale del risk management. «È piuttosto ristretta», afferma, «e non tiene conto dei casi in cui l'impresa ha difficoltà ad avere accesso ai mercati finanziari, come effettivamente accade nella realtà. Se tale accesso è imperfetto, le due leve del risk management sono la politica di compensazione degli azionisti e le giacenze di cassa. Nel paper mostriamo che, contrariamente a quanto afferma la letteratura esistente, il rischio di fluttuazione dei cash flow è la determinante primaria delle politiche di dividendi».



ORESTE POLLICINO FIRMA UN AMICUS BRIEF PER LA CORTE SUPREMA DEGLI STATI UNITI

Oreste Pollicino, professore ordinario di diritto costituzionale alla Bocconi, è uno dei 21 firmatari di un amicus brief per la Corte Suprema degli Stati Uniti, un parere espresso da un gruppo di studiosi europei di diritto alla privacy su un caso che contrappone il governo statunitense alla Microsoft. Gli amicus brief sono pareri volontari che possono essere forniti alle corti d'appello americane (con il permesso della corte e il consenso del soggetto a favore del quale l'amicus brief si esprime) da parte di soggetti non coinvolti nel caso, solitamente a difesa di un pubblico interesse.

«Lo scopo dell'amicus brief degli studiosi europei specialisti in tema di protezione dati, che si esprime a favore di Microsoft», spiega Pollicino, «è far emergere come la Corte Suprema debba tenere in considerazione la diversa e maggiore sensibilità europea in riferimento alla tutela della privacy. I diritti alla protezione dei dati e alla privacy, in Europa, hanno infatti valore costituzionale, essendo definiti negli articoli 7 e 8 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea».

Nell'udienza del 27 febbraio gli avvocati di parte e i giudici della Corte Suprema, e in particolare la giudice Sonia Sotomayor, la più sensibile tra i componenti attuali della Corte alle questioni relative alla protezione della privacy, hanno fatto esplicito riferimento ad alcune delle argomentazioni dell'amicus brief sottoscritto dagli studiosi europei.



COME SI ANALIZZA IL POST-VOTO ITALIANO MONITORANDO I POST DEI SOCIAL MEDIA

Un'analisi tutt'ora in corsa dell'attività su Twitter che riguarda le elezioni del 4 marzo ha evidenziato che lavoro e sicurezza sono stati gli argomenti più discussi e Matteo Renzi il politico di cui si è parlato di più nei giorni immediatamente successivi il voto.

Kevin C. Desouza, Foundation Professor alla School of Public Affairs dell'Arizona State University, e **Maria Cucciniello**, assistant professor alla Bocconi, hanno presentato la loro analisi agli studenti universitari del nuovo corso per i trienni di Innovation and Big Data for the Public Sector.

«I social media sono stati utilizzati per la prima volta in Italia da tutti i partiti in una campagna nazionale. Cinque anni fa, infatti, solo il Movimento 5 Stelle era compiutamente attivo», dice Cucciniello. «La nostra analisi, tuttavia, non riguarda l'uso propagandistico di Twitter prima del voto, ma le conversazioni che seguono l'esito elettorale. Stiamo utilizzando Pulse, uno strumento di analisi sviluppato dall'ASU Decision Theater». Una volta selezionate tutte le parole chiave e il relativo periodo, Pulse visualizza una network map che mostra chi sta discutendo con chi su Twitter (vedi foto). Si tratta di una mappa che affascina per il suo costante aggiornamento, che tiene conto dei nuovi tweet di minuto in minuto.



Viganò, un prof alla Corte costit

Per lui gli studenti sono la linfa e lo specchio, i migliori giudici della plausibilità di un'idea. E a loro ha pensato quando ha ricevuto la nomina presidenziale a giudice

di Ilaria De Bartolomeis @

Il tema è serio, complesso, controverso, insomma, uno di quegli argomenti da andarci con i piedi di piombo, ma lui lo fa sembrare semplice, chiaro, quasi scontato. Così, **Francesco Viganò**, 52 anni, professore ordinario di Diritto penale alla Bocconi e fresco di nomina presidenziale come giudice della Corte Costituzionale, parla di diritti umani e di doveri sociali, di democrazia e di libertà, di spinte che si contrappongono in un perfetto equilibrio. E per far-



...tuzionale. Sulle note di Mozart

lo, mette in campo Mozart, la cui musica è un'armonia che stempera i contrasti in una dimensione superiore. Come studioso dei diritti della persona, Viganò si è sempre adoperato per avvicinare la riflessione giuridica alla realtà: «Questa mia nomina è un'attestazione del fatto che la scuola di giurisprudenza della Bocconi possa rappresentare un ponte fra teoria e pratica». Il suo impegno in tal senso lo ha dimostrato anche attraverso le lezioni universitarie, in cui sti-

mola gli studenti a partecipare attivamente al dibattito, e la rivista on line Penalecontemporaneo.it che ha fondato con l'avvocato Luca Santa Maria.

→ ***Come si tramanda il valore del diritto e della Costituzione alle nuove generazioni?***

Come padre e come docente, la mia prima preoccupazione educativa è quella di riuscire a trasmettere l'idea che ogni individuo abbia anche dei doveri precisi verso il prossimo:

l'articolo 2 della Costituzione è, infatti, quella norma che riconosce i diritti fondamentali e inviolabili della persona umana e, al tempo stesso, i doveri inderogabili di solidarietà verso gli altri. In particolare, per quanto riguarda mio figlio, che ha 11 anni, mi adopero perché impari il dovere di andare a scuola preparato e di impegnarsi a fondo su ciò che può fare per se stesso e per gli altri. I valori evolvono nel tempo, ma quello della solidarietà è universale e astorico. Dopo essermi battuto a lungo per portare il discorso dei diritti all'interno della giurisprudenza penale, ora, nel disquisire, mi trovo spesso a insistere sull'importanza dei doveri.

→ **Stiamo parlando di rispetto?**

L'idea di rispetto è forse riduttiva perché è legata a un comportamento di non invadenza nei confronti altrui. Credo, invece, che si tratti di un atteggiamento quasi contrario al rispetto, di partecipazione e di interconnessione con gli altri, anche a costo di risultare un po' invadenti. Ognuno di noi ha un compito nella società e nella famiglia: questo rappresenta lo stato di diritto.

→ **In quest'epoca individualista, come si riaccende il senso di collettività e di appartenenza?**

La vita non può essere solamente una corsa ad affermare se stessi, ma deve contribuire ad accrescere il grado di felicità complessiva. Questo è l'obiettivo di ciascuno di noi, anche di un padre, di un professore, di un giudice.

→ **Come professore, qual è il suo rapporto con gli studenti?**

Quando ho ricevuto la nomina presidenziale, mi sono subito chiesto come avrei fatto a vivere senza insegnare: gli studenti sono la mia linfa vitale e il mio specchio. In questi anni, ho ricevuto da loro straordinari stimoli intellettuali. Spesso, i ragazzi sono i migliori giudici della plausibilità di un'idea e quindi rappresentano un incoraggiamento.

→ **E lei, come li incoraggia?**

Cerco sempre di motivarli a fare un controllo finale sulle soluzioni interpretative, valutandole anche sul piano del buon senso e dell'umanità. Voglio condurre i ragazzi alla consapevolezza che il diritto penale sia strettamente interconnesso con i drammi umani, poiché i protagonisti di questa branca della giurisprudenza sono i deboli, che si tratti delle vittime del reato o dei condannati: questi ultimi, infatti, diventano deboli nel momento in cui vengono fatti oggetto della pretesa punitiva statale.

→ **Lo stile delle sue lezioni ricorda un po' il metodo socratico...**

Assolutamente sì, voglio suscitare un dibattito e trasmettere una visione. In aula, mi muovo continuamente, cerco di coinvolgere i ragazzi e, a volte, trascinato dall'entusiasmo, mi capita di battere loro un cinque. Una delle maggiori soddisfazioni è stata quella di sentirmi dire da alcuni studenti che, grazie alle mie lezioni, avevano trovato il coraggio di esporre in aula il loro pensiero: superando la timidezza, si erano resi conto di poter dire qualcosa di intelligente anche davanti a un pubblico.

FRANCESCO VIGANÒ
Classe 1966, è uno studioso dei diritti della persona, a livello nazionale e internazionale. «Il diritto penale mi affascina per la drammaticità della materia, il suo impatto sull'esistenza delle persone. Il diritto penale ha sempre a che fare con i deboli: le vittime di un reato, certo, ma anche chi è colpito dal potere punitivo statale». Rispetto alla nomina a giudice della Corte Costituzionale il presidente della Bocconi Mario Monti ha dichiarato: «La nomina da parte del Presidente Mattarella è motivo di onore per l'Università Bocconi, in particolare per quanti si sono adoperati affinché vi fossero sempre maggiore sviluppo gli studi giuridici. Nel suo nuovo e alto ruolo, il professor Viganò potrà mettere al servizio del paese la sua autorevolezza in tema di diritti fondamentali e nell'uso del diritto come strumento per perseguire l'ideale di giustizia. A nome di tutta la comunità bocconiana mi rallegro vivamente con lui per il prestigioso incarico e formulo i migliori auguri di buon lavoro».

Tutto ciò è straordinario e mi ricorda un po' la mia storia.

→ **In che senso?**

Da bambino e, poi, da ragazzo ho avuto un problema di balbuzie che mi ha condizionato parecchio. Nel mio percorso, ho incontrato persone che mi hanno invitato a mettermi in gioco per poter affrontare positivamente la questione. Uno su tutti è stato il professor Giorgio Marinucci: un uomo capace di guardare alla qualità delle persone, prima che all'apparenza.

→ **Lei forma anche i futuri giudici. Quali sono i suoi consigli?**

A differenza di mia moglie che è giudice penale, io non ho mai esercitato la responsabilità del giudizio. In ogni caso, il suggerimento è quello di imparare una tecnica, interiorizzare dei principi e non dimenticarsi mai di fare appello al buon senso e all'umanità. Terenzio diceva: «Homo sum, humani nihil a me alienum puto», ossia: «Sono un essere umano, non ritengo estraneo a me nulla di umano». In questa citazione, c'è l'idea di poter riconoscere nell'imputato la stessa umanità che appartiene a chi giudica, senza però venire meno alla condanna del reato. Inoltre, non bisogna mai dimenticarsi di essere cortesi con i cancellieri, gli imputati, gli avvocati e tutte quelle persone che si incontrano nella pratica del giudizio perché il potere accompagna comunque il giudice e per questo motivo non è necessario ostentarlo.

→ **Libertà e democrazia coincidono?**

Sembrerebbe quasi un'endiadi, ma sono ispirati da logiche differenti. La democrazia assegna alla maggioranza il compito di decidere sul bene comune. Le libertà d'espressione, di coscienza, di religione, di assemblea, ossia il nucleo duro dei diritti umani, hanno la funzione di tutelare il singolo nei confronti di quel levatano hobbesiano anche qualora esso sia rappresentato da un governo democratico. Le spinte contraddittorie fra queste due condizioni trovano un equilibrio cruciale nello stato di diritto. I giudici sono i custodi dei diritti umani e il loro compito è quello di difenderli fermamente, senza imporre eccessivamente le proprie convinzioni sulle decisioni della maggioranza; la maggioranza, a sua volta, deve rispettare certe aree di tutele incompressibili dell'individuo. È un'armonia complessa.

→ **A proposito di armonie, lei è un appassionato di musica...**

Amo Mozart. Le sue opere sono una concretizzazione perfetta di quel «Homo sum, humani nihil a me alienum puto» citato da Terenzio. In particolare la triade italiana di Da Ponte, *Le nozze di Figaro*, *Don Giovanni* e *Così fan tutte*, è una rappresentazione meravigliosa dell'umanità nelle sue molte articolazioni, nella sua drammaticità e nella sua comicità. Il compositore mette in atto la ricerca continua di armonia fra i contrasti, stemperandoli in una dimensione superiore. ■



Bocconi

Desideriamo **ringraziare** tutti coloro che nel 2017, con una **donazione** ai progetti dell'Università, hanno deciso di **investire nel talento** perché diventasse **valore sociale**. Il loro sostegno ha permesso di **scrivere tante nuove storie**: storie di **merito** e di **opportunità**, di **giovani** e di **futuro**, di **sapere** e di **responsabilità**.

Queste storie sono i **risultati** di cui andiamo più **orgogliosi**. **Condividerle** è il modo migliore che conosciamo per dire

Grazie.

DONOR REPORT 2017



È la comunità dei consumatori c

La collaborazione tra produttori e utilizzatori conviene a entrambi. Le imprese hanno la possibilità di realizzare prodotti più competitivi e la società di garantirsi un maggior grado di benessere. Ecco perché vale la pena incentivare politiche a favore dell'open innovation

di Alfonso Gambardella @

Nel primo capitolo della *Ricchezza delle Nazioni*, Adam Smith, il padre fondatore dell'economia, sentiva il bisogno di affermare che «... non tutti i miglioramenti delle macchine, comunque, sono stati invenzioni di coloro che avevano occasione di usare le macchine». Secondo Adam Smith erano fatti anche dai «produttori delle macchine». Da qui, ha sviluppato la sua tesi secondo cui la specializzazione nel «produrre le macchine» era l'essenza della divisione del lavoro. Tuttavia, il termine «comunque» suggerisce che Adam Smith stava andando contro il senso comune dei suoi lettori, e cioè che le invenzioni erano prodotte dagli utilizzatori delle macchine.

→ DA LEGO A FACEBOOK

Oggi abbiamo fatto molta strada dai tempi di Adam Smith. La specializzazione che aveva previsto si è sviluppata su ampia scala e molte innovazioni sono realizzate dai produttori delle macchine. Comunque, e adesso è il mio turno di usare il termine «comunque», non solo molte innovazioni sono state realizzate dagli utilizzatori, ma lo sviluppo di nuove tecnologie ne ha favorito la capacità di produrre innovazioni. Computer-aided design e manufacturing (Cad-Cam), la miniaturizzazione di tecnologie importanti (per esempio computer) o di strumenti per la manifattura (come le stampanti 3D), ha facilitato la capacità degli utilizzatori di disegnare i propri oggetti, le proprie tecnologie (per esempio software), o le proprie idee. Inoltre, il web consente agli utilizzatori di comunicare e condividere fra di loro, su grande scala, idee, tecnologie e disegni, dando ulteriore impulso all'innovazione.

Gli esempi abbondano. Lego si è resa conto che gli utilizzatori sapevano creare oggetti originali ed ha contribuito a fondare comunità di utilizzatori da cui ha acquisito licenze per nuove idee di giocattoli Lego o disegni. Arduino, un produttore open source di chip, alimenta una comunità di utilizzatori che realizza progetti che migliorano e diffondono le sue tecnologie. Facebook ha lanciato l'Open Compute Project in cui imprese e individui condividono nuove tecnologie per produrre hardware e tecnologie più efficienti di elaborazione dati. Queste comunità sono molto grandi e i dati indicano che i sin-



ALFONSO GAMBARDELLA
Professore di
innovation management
and strategies
e direttore
del Dipartimento
di management
e tecnologia
della Bocconi

goli consumatori che risistemano e innovano i loro prodotti sono nell'ordine di alcuni milioni in paesi come la Gran Bretagna, gli Stati Uniti e il Giappone. Naturalmente, la qualità e quantità di contributi degli utilizzatori all'innovazione è ancora più grande se si prendono in considerazione le innovazioni delle imprese utilizzatrici.

→ QUESTIONE DI STILE

L'essenza di questi esempi è che la collaborazione aperta tra utilizzatori e produttori è diventata uno stile diffuso di innovazione. Ma qual è il vantaggio di questo stile di innovazione rispetto allo stile chiuso che ha permeato il XX secolo? Il lato positivo dell'apertura è che le imprese traggono vantaggio dalle idee e dai contributi degli altri. Il lato negativo è che non possono impedire agli altri di usare le loro idee.

Assieme a Christina Raasch e Eric Von Hippel ho scritto un articolo che mostra che quando la comunità di utilizzatori che contribuiscono all'innovazione è abbastanza grande, gli input che le imprese ricevono dal partecipare a progetti di innovazione aperti giustifica le perdite dovute al fatto che gli utilizzatori possono usare queste idee per produrre prodotti competitivi. In una ricerca più recente, facciamo vedere che lo stesso si applica a progetti

Che fa impennare l'innovazione



IL PAPER



Il giardino? Ora è condiviso

L'innovazione è sempre stata vissuta dai produttori come un giardino privato. Nello studio *The User Innovation Paradigm: Impacts on Markets and Welfare*, **Alfonso Gambardella** (Bocconi), **Christina Raasch** (TUM School of Management) ed **Eric von Hippel** (MIT Sloan School of Management) spiegano quali sono le condizioni in cui le imprese trovano utile investire nel sostegno e nella raccolta delle innovazioni degli utenti.



IL CORSO

Come decidere gli investimenti in R&S

Come decidono i dirigenti se spendere risorse in innovazione? È un problema che affronta qualsiasi manager ed è cruciale saper prevedere i risultati della scelta. Viene in aiuto il corso *Strategic innovation in the digital era* creato da SDA Bocconi.



aperti in cui partecipano sia gli utilizzatori che imprese in concorrenza.

Una grande comunità aperta produce una torta più grande e la fetta di cui ciascuna impresa riesce a beneficiare può essere più grande dell'intera torta che ciascuna impresa può produrre da sola. Inoltre, l'articolo mostra che la società trae più beneficio dall'apertura perché produce più innovazioni del modello chiuso. Mostra infine che politiche che sostengono la collaborazione aperta favoriscono questa maggiore produzione di innovazioni, mentre politiche che forniscono incentivi agli investimenti tradizionali in ricerca delle imprese le incoraggiano a tornare al modello chiuso. Questi incentivi aumentano i profitti delle imprese, ma il modello più chiuso che ne consegue produce, complessivamente, meno innovazioni e meno benessere. ■



Imparare? Un'esp

Nuovi metodi, nuove tecnologie, nuovi contenuti e nuove interazioni: perché la distinzione

A tutti i livelli, il modo in cui insegniamo e quello in cui apprendiamo stanno cambiando. Si tratta di una trasformazione che riflette una più ampia evoluzione nel contesto economico e sociale, di cui dobbiamo ancora cogliere appieno le implicazioni. Senza voler cadere in rappresentazioni stereotipate, è indubbio che l'affermarsi delle nuove tecnologie digitali, sempre più pervasive, costituisca un elemento di discontinuità rispetto al passato. E il loro impatto appare tanto più rilevante se consideriamo le caratteristiche distintive delle generazioni che più di recente si sono affacciate nelle aule scolastiche e universitarie: dai millennials della generazione Y ai primi veri «nativi digitali» della generazione Z.

In questo quadro fortemente dinamico, a cambiare sono inevitabilmente anche le capacità e le competenze richieste per lo sviluppo personale e professionale. A ricordarcelo ci sono numerosi report e documenti di agenzie e organizzazioni internazionali, Unione europea in primis: per esempio la Raccomandazione del Parlamento e del Consiglio dell'Unione europea dedicata alle competenze chiave per l'apprendimento



LEONARDO CAPORARELLO
Direttore di Bocconi
University Innovation in
Learning and Teaching
e SDA Professor di
Leadership, Organization
and Human Resources

permanente. Nel panorama attuale, è infatti indispensabile disporre non solo della conoscenza di più lingue straniere e di competenze digitali costantemente aggiornate, ma anche (e soprattutto) di un ampio set di skill trasversali: tra queste, la capacità di apprendimento, di pensiero critico, di problem solving, di lavoro di gruppo e lo spirito di iniziativa. In parallelo all'evolvere della domanda di competenze, assistiamo a una trasformazione molto rapida nelle teorie, nei metodi e nelle tecniche formative. È il paradigma stesso di apprendimento a segnare una rottura col passato: alcune categorie – prime fra tutte quelle di learning ed elearning intese come attività separate e contrapposte – sembrano perdere di senso, mentre acquistano sempre maggiore salienza nuovi concetti, come quelli di mobile learning (dove la mobilità può essere tanto quella del device quanto quella del discente), game-based learning (in cui l'enfasi è posta sul lavorare assieme per raggiungere un obiettivo in un contesto strutturato come un gioco) e blended learning (per cui è appunto la distinzione stessa tra apprendimento tradizionale e digitale a essere superata, in una nuova sintesi all'insegna

Esperienza aumentata

Il blended learning non ha più senso e come si creano percorsi adattivi e personalizzati

di Leonardo Caporarello - Storie di ricerca di Claudio Todesco @



IL PAPER

Vent'anni di evoluzione in uno studio a sei mani

EAI Endorsed Transactions on e-Learning

Reimagine E-learning: a proposal for a 21st learning framework

L. Caporarello, A. Giovannazzi, B. Manzoni



In *Reimagine E-learning* Leonardo Caporarello, Alessandro Giovannazzi e Beatrice Manzoni analizzano vent'anni di ricerca sui modelli di apprendimento, individuando l'evoluzione dei 16 termini più diffusi in letteratura, definendo interazioni e interdipendenze tra di essi. Ne deriva un quadro comprensivo, che utilizza i termini per definire modelli, modalità e metodi. Attraverso tre casi concreti, gli autori guidano l'instructional designer all'applicazione dello schema proposto.



IL CENTRO

Un laboratorio per innovare l'insegnamento

Esplorare le esperienze innovative di apprendimento e riprodurre le più efficaci in una scala più grande. È quel che si propone Bocconi University Innovation in Learning and Teaching (Built), il laboratorio della Bocconi per la didattica innovativa.



dell'ibridazione che responsabilizza lo studente). Il cambiamento è trasversale al processo di apprendimento e impatta su di esso attraverso quattro diverse dimensioni. La prima dimensione è quella della metodologia: stiamo andando verso la costruzione di percorsi formativi sempre più adattivi e personalizzati, sulla base della specifica situazione e delle esigenze del singolo studente. Con l'ausilio delle nuove tecnologie, possiamo supportare gli studenti/partecipanti lungo l'intero processo di apprendimento: non solo durante l'esperienza d'aula, ma anche a monte e a valle della stessa. La seconda dimensione è quella tecnologica: l'uso dei nuovi device può non solo migliorare le attività formative facce to face, ma anche contribuire a costruire interazioni inter-aula e a estendere l'aula in modo virtuale, su una scala potenzialmente globale. La terza dimensione è quella dei contenuti: nel nuovo scenario si rende necessario un aggiornamento sempre più frequente e sempre più rapido dei programmi didattici. Infine, la quarta dimensione è quella sociale: un elemento distintivo del processo didattico di oggi è l'affermarsi di nuove forme e modalità di interazione tra partecipanti e docenti, sia di persona sia in remoto, sia in real time sia in modalità asincrona.

Alla luce di queste dinamiche evolutive, i processi di apprendimento possono essere meglio compresi se pensiamo a essi come a vere e proprie esperienze. L'impiego delle nuove tecnologie arricchisce queste esperienze, rendendole sempre più aumentate, adattive e personalizzate, e consentendo di declinarle sulla base di un approccio multidirezionale: non più quindi secondo la tradizionale logica dell'insegnamento frontale da-uno-a-molti, ma incoraggiando un coinvolgimento attivo costante dei partecipanti. È in queste direzioni che si esplica l'attività di ricerca e sviluppo del nostro ateneo sul fronte della didattica, attraverso strutture come il Bocconi University

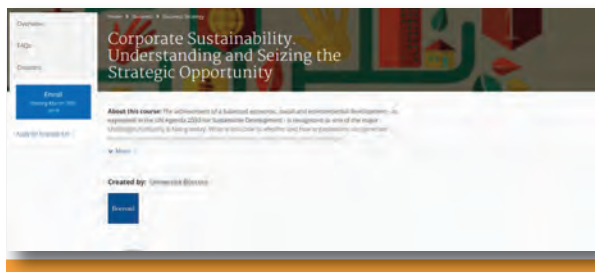
Innovations in Learning and Teaching (Built) e il Learning Lab di SDA Bocconi: un impegno che riguarda sia la preparazione della faculty sia la progettazione e realizzazione di forme di didattica online e blended, e che include la creazione di esperienze di apprendimento virtuali, l'uso dei big data per comprendere i pattern di apprendimento degli studenti e l'impiego di tecniche di gamification.

In tutto ciò l'aula rappresenta tuttora il contesto cruciale per ampliare l'esperienza formativa: è in aula che è possibile coinvolgere con successo i discenti in attività di sperimentazione, confronto, analisi e discussione, andando incontro alle loro esigenze e contribuendo alla loro crescita. ■



Sostenibilità e responsabilità vanno online

L'ultimo nato dei Mooc dell'Università Bocconi, tutti disponibili sulla piattaforma Coursera, si occupa di corporate sustainability come opportunità strategica ed è coordinato da **Maurizio Zollo**.



IL MOOC / 1

L'adozione di una nuova tecnologia non è una condizione sufficiente affinché l'apprendimento migliori. Compito della ricerca è perciò l'individuazione dei fattori di supporto che migliorino l'efficacia dell'apprendimento effettuato attraverso l'uso di strumenti digitali. «L'adozione di mobile technologies ha provocato un cambio di paradigma nella letteratura sull'e-learning», spiega **Massimo Magni**, professore associato di Organizzazione aziendale e sistemi informativi e co-autore con **Leonardo Caporarello** e **Ferdinando Pennarola** della ricerca empirica *When Teachers Support Students in Technology Mediated Learning*. «Vanno quindi studiati i due fattori che possono favorire l'efficacia del processo di apprendimento: la tecnologia e il contesto». Per farlo, gli autori hanno utilizzato dati provenienti da 9 scuole superiori italiane. Per due anni, 370 studenti hanno utilizzato un tablet per accedere a risorse digitali e produrre risultati. I voti in un'ampia gamma di materie umanistiche e scientifiche sono stati confrontati con quelli ottenuti dagli studenti di classi dove gli stessi docenti hanno utilizzato tecniche d'insegnamento tradizionali. All'inizio e alla fine dell'esperimento è stato chiesto ai partecipanti di compilare un questionario per misurare la loro percezione della tecnologia (facilità d'uso e utilità) e delle variabili di contesto (supporto dell'insegnante e dei pari). «Le precedenti esperienze degli studenti con le tecnologie si sono rivelate statisticamente non significative, così come il supporto dei compagni. È emerso piuttosto che l'efficacia della tecnologia dipende dall'integrazione con il processo di apprendimento. In altre parole, proporre contenuti digitali non basta. Inoltre, in mancanza di supporto e incoraggiamento di un docente, il processo di apprendimento è più lento o viene addirittura abbandonato».



GABRIELE TROILO
Associate Dean
Open Market and
New Business Division,
SDA Bocconi

MASSIMO MAGNI
Professore associato di
Organizzazione aziendale
e sistemi informativi
alla Bocconi

Varietà e personalizzazione le caratteristiche vincenti nel mondo dell'executive education

Gli ultimi vent'anni ci hanno posti di fronte a una trasformazione radicale di tutti i settori di produzione e distribuzione di contenuti. A iniziare dall'editoria libraria e dalla discografia, per passare all'editoria dei quotidiani e dalla cinematografia, fino ai videogiochi e alla pubblicità, la digitalizzazione dei contenuti ha portato a un processo di disintermediazione della relazione fra produttori e consumatori. Questo processo è stato guidato da nuovi attori che, gestendo piattaforme di relazione fra produttori e consumatori, sono diventati i veri dominatori dei settori, innovando non solo nei prodotti e nei servizi ma soprattutto nei modelli di business adottati. Non a caso oggi si parla sempre di più di platform competition e business model innovation. Rispetto ai settori citati sopra, il settore della formazione manageriale non sembra essere stato ancora toccato in maniera sostanziale dal processo di trasformazione digitale, ma alcuni segnali sembrano dimostrare che il tempo è arrivato. In maniera del tutto simile agli altri settori di contenuto, infatti, i due fenomeni caratterizzanti la trasformazione si stanno manifestando anche nel settore della formazione, con impatto e velocità impressionanti.

Il successo di piattaforme come Coursera, EDX o Udacity dimostra che anche la formazione può essere disintermediata in maniera efficace. Coursera è un esempio che vale per tutti. Fondata nel 2012 da professori della Stanford University, oggi connette più di 25 milioni di utenti nel mondo alla sua piattaforma di più di 2.000 corsi su materie le più disparate, offerti da circa 150 prestigiose università e business school del mondo (fra cui anche la nostra Università). Interessante anche l'evoluzione del suo modello di business. Nata per erogare solo Mooc (Massive open online courses, quindi corsi sostanzialmente gratuiti), oggi offre molti corsi a pagamento con un modello che va dall'abbonamento mensile al pagamento del singolo corso/specializzazione, a un prezzo che va dai 15 ai 25.000 dollari statunitensi.

Coursera è anche l'esempio di un nuovo attore entrato nel settore recentemente, con logiche competitive del tutto diverse dagli attori tradizionali, cioè le università e le business school. Ma insieme ai gestori di piattaforme, sono entrati nel settore della formazione manageriale attori finora operanti in settori diversi, per quanto in qualche modo correlati. Ad esempio LinkedIn ha iniziato a offrire corsi online. E lo stesso ha iniziato a fare McKinsey, come anche altre società di consulenza specializzate come Ideo.

Insomma, appare evidente che il fenomeno di trasformazione radicale suscitato dalle tecnologie digitali stia caratteriz-



IL PAPER

Leonardo Caporale, Massimo Maggi and Ferdinando Ponsardo

Abstract This paper focuses on information technology adoption in two settings: the education sector and the workplace. We have analysed the impact on learning effectiveness of technology mediated learning environments, namely characterised by the adoption of tablet based technologies, as a revolutionary complement to traditional face-to-face learning environments. We have analysed the impact of the 'Active Learning' or 'Active' approach to learning. 'Active Learning' or 'Active Learning Activities' or 'Support Activities' are defined in this paper as the set of constructs that 'Teaches', 'Encourages', 'Challenges', 'Encourages' and 'Supports' the learning process. We have analysed the impact of the 'Active Learning' or 'Active Learning Activities' or 'Support Activities' on learning effectiveness. A sample of 370 students participated in one study, being students of experimental classes using tablets as primary working tool to access to digital resources. The measurement framework was based on the theoretical foundations of the 'Active Learning' or 'Active Learning Activities' or 'Support Activities' constructs between four groups. Finally, the experimental study was compared to classes where the same teachers used traditional learning resources. The aim of this study was to analyse the impact of the 'Active Learning' or 'Active Learning Activities' or 'Support Activities' on learning effectiveness in two settings: the education sector and the workplace. The results showed that technology mediated learning environments, in particular, our findings show the differences between students and humanistic subjects. Our research confirms that technology studies do not have a significant impact on learning effectiveness. The results showed that the 'Active Learning' or 'Active Learning Activities' or 'Support Activities' are not applied.

Keywords: Tablet technologies • Technology mediated learning • Learning

A. Cognigni and **M. Magni** (✉)
Department of Management and Technology, Bicocca University, via Bolognese 1, 20139,
Milano, Italy
e-mail: antonio.magni@unibicocca.it

Nella ricerca di **Leonardo Caporarello, Massimo Magni e Ferdinando Pennarola**, *When Teachers Support Students in Technology Mediated Learning*, si individua la necessità di efficaci attività di supporto alla didattica mediata dalla tecnologia perché questa si traduca in risultati migliori per gli studenti. Tra le variabili di contesto che rendono più efficace l'esperienza di apprendimento c'è anche la disponibilità di un supporto tecnico.

zando anche il settore della formazione, con una velocità simile a quella di altri settori di contenuti. In quanto tempo e con quale impatto è difficile dire, ma quello che sicuramente non è difficile dire, avendo osservato e imparato dalle dinamiche degli altri settori, è che non si può stare ad osservare che la trasformazione accada, lasciando che gli altri decidano le regole del gioco. Pena, la non sopravvivenza.

Se non si devono accettare pedissequamente le regole del gioco stabilite da altri, certo dagli altri si può imparare, e molto. Sono due gli attori che, dal mio punto di vista, possono fornire a chi opera nel settore della formazione – e in particolare in quella manageriale – degli stimoli sui processi di trasformazione da attivare: Netflix e Spotify. Entrambi sono esemplificazioni di due fattori critici di successo per operare nei settori dei contenuti: la varietà e la personalizzazione.

Sia Netflix che Spotify rappresentano dei grandi contenitori di contenuti, dove un consumatore può accedere e personalizzare la propria esperienza, in funzione delle proprie necessità e dei propri gusti. Su Netflix e Spotify si possono trovare film e musica per tutti i gusti, e si possono comporre in una varietà di combinazioni in funzione delle proprie necessità (e dei propri mood). Le università, e ancor più le business school, dovrebbero prendere a modello Netflix e Spotify.

Si potrebbe obiettare che le business school già offrono portafogli di corsi molto vari e indirizzati a esigenze di popolazioni a vari stadi del loro progresso formativo e di carriera. Però, a pensarci bene, il formato offerto è molto standard: un corso erogato in una classe in cui tutto (o quasi) è predefinito dal docente o comunque dall'organizzazione: contenuti, tempi, modalità, tipologie e tempi di valutazione dell'apprendimento e così tanto altro, secondo una struttura molto rigida. La varietà implica non solo (e non tanto, mi verrebbe da dire) la varietà dei contenuti, ma dei formati con cui questi contenuti vengono veicolati. Inoltre, personalizzazione significa mettere chi fruisce al centro, delegandole/gli una parte delle decisioni relative a come comporsi il pacchetto di esperienze da



I CORSI

In partenza l'offerta online di SDA Bocconi

SDA Bocconi School of Management sta lanciando una nuova linea di corsi di formazione online, per ampliare la propria offerta non solo nei contenuti, ma anche nei formati. Con gli online programs SDA Bocconi propone una nuova esperienza formativa di alta qualità, più flessibile e più conveniente, in linea con gli attuali stili di vita.



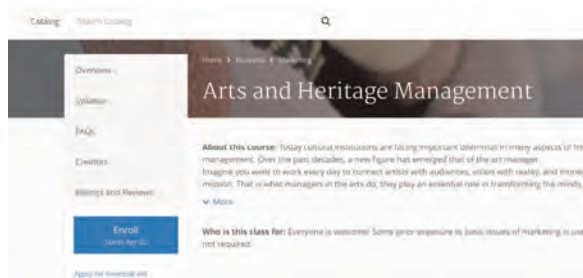
fare, ai tempi e ai modi di fruizione fino ad arrivare a una delega anche delle modalità di valutazione dell'apprendimento. Ripensare la formazione in questo modo implica un ripensamento radicale del ruolo dei docenti e delle istituzioni che producono contenuti formativi. Ai docenti verrà richiesto sempre più di giocare un ruolo da progettisti di esperienze formative, affiancati da attori nuovi, esperti di tecnologie per la didattica, e meno da performer, com'è nella tradizione della professione. Alle istituzioni toccherà invece pensarsi sempre più come organizzazioni creative che producono contenuti e che li veicolano attraverso formati e canali tipici del mondo digitale.

Un cambiamento faticoso ma eccitante, denso di difficoltà e di opportunità per chi vorrà coglierle. ■

IL MOOC / 2

Un patrimonio culturale tutto da gestire

La gestione delle istituzioni culturali, e in particolare dei musei, è al centro di Arts and Heritage Management, il Mooc coordinato da **Andrea Rurale** e ricco di testimonianze di grandi professionisti del settore.



IL MOOC / 3

Moda e lusso su Coursera

Erica Corbellini e **Stefania Saviolo** coordinano il Mooc sulla gestione delle imprese della moda e del lusso, un sempreverde per un'economia come quella italiana, basata sulla produzione di beni simbolici.



BEATRICE MANZONI

Come la pensano gli studenti

L'e-learning è ampiamente diffuso, ma è ben lungi dall'essere usato nel pieno delle potenzialità. Mancano una riflessione profonda circa le implicazioni per i docenti e una ricognizione seria del punto di vista dell'esperienza degli studenti. Quest'ultima è l'oggetto di *E-Learning Effectiveness from a Students' Perspective: An Empirical Study*, paper di **Leonardo Caporarello**, **Beatrice Manzoni** e **Martina Bigi** presentato alla conferenza ITAIS (l'Association for Information Systems in Italia) e pubblicato di recente nel libro *Digital Technology and Organizational Change* (Springer). La ricerca empirica è stata condotta nel 2015. Un campione di 277 studenti universitari ha risposto a un questionario online. Alcuni risultati sono prevedibili, altri inattesi. «Pur riconoscendo una tendenza positiva per il futuro dell'e-learning, gli studenti non hanno idee così precise circa il suo significato e ne vedono solo parzialmente le potenzialità», spiega Beatrice Manzoni. Qualche numero. Il 45% degli studenti è convinto che e-learning significhi imparare usando strumenti elettronici, il 21% non l'ha mai sperimentato, il 20% non è interessato a farlo. «Per gli studenti, l'e-learning presenta comunque più vantaggi che svantaggi, eppure ci sono ancora molte aree su cui lavorare per sfruttare appieno le sue potenzialità. I principali vantaggi consistono nella flessibilità spaziotemporale in termini di accessibilità dei contenuti, nella facilità e nella velocità di condivisione, nella possibilità di scaricare materiali messi a disposizione dal docente. Fra gli svantaggi, il più sentito è la ridotta interazione rispetto a quella che si realizza in un contesto di aula face to face tradizionale». Le implicazioni per i docenti sono molteplici: «Creare una learning experience che abbia lo studente al centro e allenare gli studenti a imparare in un modo diverso e auspicabilmente più efficace; ma anche migliorare le funzionalità sottoutilizzate e creare diverse occasioni d'uso».



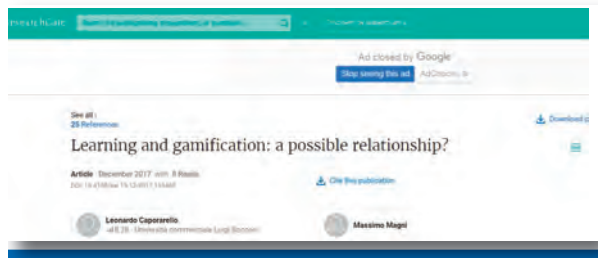
BEATRICE MANZONI
SDA Professor di
Leadership, Organization
and Human Resources



IL PAPER

Il ruolo delle aspettative

Quando e perché la gamification dell'esperienza di apprendimento risulta efficace? **Ferdinando Pennarola**, **Leonardo Caporarello** e **Massimo Magni** suggeriscono di esplorare il rapporto tra motivazione e aspettative nei confronti della gamification.



Ferdinando Pennarola

Se l'apprendimento è un gioco

Alla fine degli anni '80, un gruppo di studenti della Bocconi venne coinvolto in una simulazione chiamata Looking Glass. Il gioco di ruolo riproduceva una giornata in ufficio. Gli studenti, che coprivano una ventina di ruoli all'interno della società, avevano caselle inbox e outbox attraverso cui scambiare messaggi di posta... cartacei. Trent'anni dopo, il tema della gamification, già popolare nei campi del marketing e delle risorse umane, rappresenta un trend importante e potenzialmente disruptive all'interno dell'e-learning. «Business game e simulazioni manageriali hanno una storia ventennale. Da allora, sono cambiate le modalità, non le regole di ingaggio», spiega **Ferdinando Pennarola**. Con **Leonardo Caporarello** e **Massimo Magni**, Pennarola ha fatto il punto della situazione sul rapporto fra apprendimento e gaming nel paper *Learning and Gamification: A Possible Relationship?* (EAI Endorsed Transactions on e-Learning, 2017). Gli autori passano in rassegna i risultati sull'efficacia nei processi di apprendimento della gamification, intesa come uso di elementi di game design in contesti non di gioco, risultati misurati attraverso esperimenti condotti con gli studenti. «È emerso che l'impatto di apprendimento quando i discenti sono coinvolti in una attività di gaming è superiore rispetto a quando sono esposti a una trasmissione tradizionale di contenuti. Il motivo? Il gaming presuppone un coinvolgimento attivo dei partecipanti, che è uno dei pilastri fondamentali delle teorie più avanzate dell'apprendimento».

Ferdinando Pennarola
Professore associato di
Sistemi informativi e
organizzazione aziendale
alla Bocconi



IL PAPER

E-learning Effectiveness from a Students' Perspective: An Empirical Study

Leonardo Caporarello, Beatrice Manzoni and Martina Bigi

Abstract E-learning is pervading higher education, being a convenient teaching method in research and in practice. A learning is however far from being successfully implemented in all contexts. This is a matter of both teachers' expectations of the learners' perspective and insufficient reflection about the implications for the learners. This paper aims at exploring the learning experience of 277 university students about their opinion and experience of e-learning. The results are partially unexpected and suggest that despite the positive trend and the e-learning students are still confused with regard to its meaning and have a very limited understanding of its value. Secondly, despite the general tendency to be positive, there is still a high percentage of students who don't need e-learning yet and who are concerned about it. Finally, e-learning seems to present some advantages than disadvantages, yet there are still many areas in which we need a learning design. Based on these findings, we discuss some managerial implications for institutions and educational organizations.

Keywords E-learning · Students' satisfaction · Technology-based education · Implications for teachers

1. Introduction

Technology is becoming progressively widespread in education, for particular e-learning is becoming highly effective (1, 2), representing a tool for accelerating the formal and informal learning effectiveness (3-6) and being a convenient opportunity to a busy and demanding society.

L. Caporarello (1), B. Manzoni (2) and M. Bigi (3)
1. Bocconi University, Milan, Italy
2. Bocconi University, Milan, Italy
3. Bocconi University, Milan, Italy

© Springer International Publishing AG 2018
B. Manzoni et al. (eds.), *Digital Technology and Organizational Change*, pp. 1-14
https://doi.org/10.1007/978-3-319-64441-1_1

Gli utenti non hanno ancora le idee chiare

Lo scopo di *E-learning effectiveness from a Students' Perspective: An Empirical Study*, paper firmato da **Leonardo Caporarello**, **Beatrice Manzoni** e **Martina Bigi**, è di esplorare il punto di vista dei discenti sull'utilità dell'e-learning. Ebbene, il campione di studenti universitari intervistato non sembra avere ancora le idee chiare e molti non hanno ancora fatto alcuna esperienza di didattica mediata dalle tecnologie.



Il game che crea appartenenza

L'alumna Michaela Carboni ha portato in Italia un approccio formativo israeliano che, attraverso il gioco, invita a escogitare nuove soluzioni assumendo diversi punti di vista

di Ilaria De Bartolomeis @

Il dualismo insegnante-allievo è sovvertito, la valutazione e il giudizio sono superati, la componente cognitiva è quasi completamente sostituita da quella emotiva, almeno in un primo momento. Su questi tre postulati nasce l'esperienza di apprendimento teorizzata e divulgata da Points of You, la società israeliana attiva nel settore della formazione e dello sviluppo della cui divisione italiana **Michaela M. Carboni** è partner e co-fondatrice, insieme al country leader Marcello Boccardo. Lau-

*MICHAELA M. CARBONI
Laureata in Bocconi
nel 1995, è partner
e co-fondatrice della
sede italiana
di Points of You*

reata nel 1995 in Economia aziendale in Bocconi, con una tesi sul marketing strategico, l'alumna ha individuato in tale metodo, basato sulla maieutica, una nuova sfida nell'ambito della formazione e del coaching. Quattro sono le fasi che costituiscono questo approccio: pause, che significa prendere le distanze dal loop di pensieri, expand, intesa come osservazione di una nuova prospettiva, focus, in cui si individuano le intuizioni più rilevanti, doing, con cui si definisce un piano d'azione concreto. Il tutto è condito da una fortissima componente creativa che, grazie allo strumento del gioco, *The Coaching Game*, invita formatori, manager, coach e counselor a modificare il proprio modo di pensare in virtù del cambiamento, dell'espansione e della crescita. «Negli adulti, l'esperienza ludica risveglia la dimensione fanciullesca, favorendo la leggerezza intellettuale e lo scambio, così da permettere agli individui di liberarsi da ogni tipo di schema preconstituito», racconta Carboni. «Prendendo le distanze dalla comfort zone dell'abitudine, si riescono a scoprire nuovi interessanti punti di vista che possono portare alla soluzione di una determinata criticità o allo sviluppo di nuovi talenti».

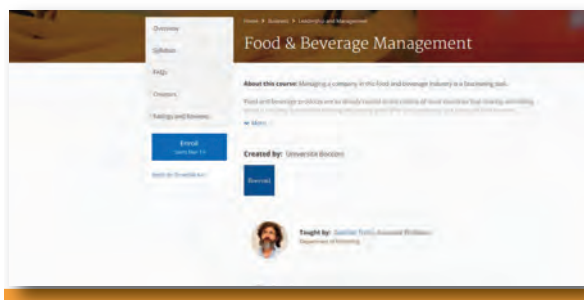
Il gioco si basa su 65 carte che abbinano un'immagine a un concetto scritto e consentono, attraverso una personale e libera interpretazione delle stesse, di analizzare le proprie competenze o le dinamiche che si incontrano nella quotidianità lavorativa, per individuare nuove soluzioni. «La formazione di tipo attivo-emotiva, basata sul-



IL MOOC / 4

Un viaggio tra le eccellenze gastronomiche

È costruito come un viaggio tra le eccellenze dell'enogastronomia italiana il Mooc di Food & Beverage Management, coordinato da **Gabriele Troilo**. Unico tra i Mooc della Bocconi, oltre alla versione inglese ne vanta anche una in spagnolo.

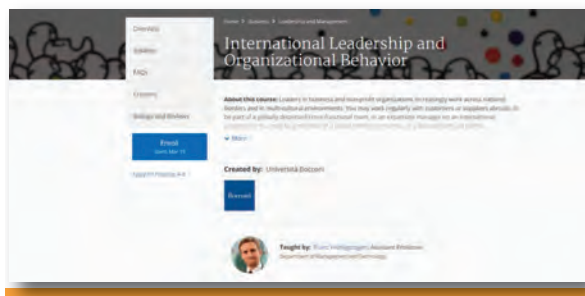




IL MOOC / 5

Essere manager nel contesto interculturale

Che il mondo non abbia più confini è una realtà ribadita ormai fino alla noia, ma le complicazioni di chi deve coordinare gli sforzi di collaboratori provenienti da culture diverse rimangono sottovalutate. Ecco perché c'è il Mooc in International Leadership.



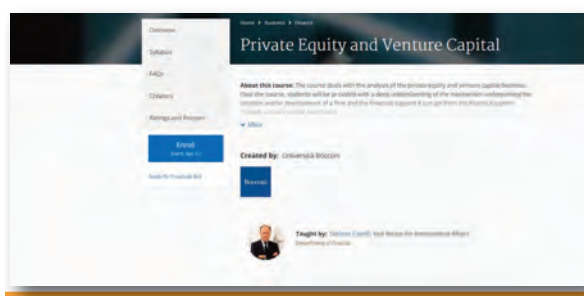
la discussione, permette agli individui di raggiungere una maggiore consapevolezza personale e aprire la mente a intuizioni inedite, incrementando la capacità di elaborare informazioni e prendere decisioni in maniera veloce e sicura: il binomio immagine-parola consente, infatti, di generare un «corto circuito» in grado di fornire maggiore consapevolezza riguardo a ciò che si sta vivendo, così da riuscire a rafforzare la propria intelligenza emotiva». L'esperienza fluida e concreta del lavoro di gruppo, determinata da un approccio all'apprendimento non tradizionale, permette ai partecipanti di sviluppare un senso di appartenenza, che spesso viene a mancare nello stile di vita contemporaneo: tale coinvolgimento, unito alla dimensione creativa e all'assenza di giudizio, offre l'opportunità di prendere confidenza con inaspettati ambiti di sviluppo del pensiero e, quindi, di azione. ■



IL MOOC / 6

Chi fornisce capitale alle nuove imprese

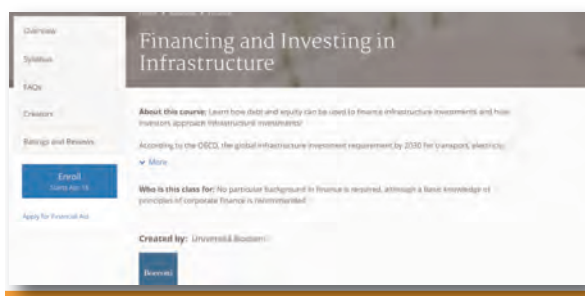
Private equity e venture capital svolgono un ruolo fondamentale nelle economie più avanzate, caratterizzate dallo sviluppo di molte imprese innovative. Il Mooc coordinato da **Stefano Caselli** analizza il rapporto tra questi finanziatori e le imprese.



IL MOOC / 7

La finanza per le infrastrutture

Le possibilità di sviluppo e di competitività non solo dei paesi in crescita, ma anche di quelli avanzati, passeranno dalla possibilità di finanziare infrastrutture sempre più necessarie. Il Mooc di **Stefano Gatti** spiega come funziona questo delicato passaggio.



L'equilibrio si ottiene alleandosi

Uno studio dimostra che la sfida manageriale per garantire innovazione ed efficienza si vince

di Dovev Lavie @

Una sfida manageriale consiste nel garantire che un'azienda sia allo stesso tempo innovativa ed efficiente, nonostante i trade-off tra l'esplorazione di nuove conoscenze e lo sfruttamento delle conoscenze esistenti. Le imprese dispongono di risorse limitate e le pratiche associate a tali attività sono diverse.

Fino a poco tempo fa, si riteneva che le aziende dovessero essere ambidestre, cioè esplorare e sfruttare contemporaneamente. Tuttavia, un'indagine Bcg ha rivelato che il 90% delle imprese non riescono a esserlo. L'approccio di separazione organizzativa suggerisce che le aziende possono esplorare e sfruttare contemporaneamente, separando l'unità organizzativa esploratrice dall'unità di sfruttamento. I manager dovrebbero poi integrare queste attività e garantire che le conoscenze fluiscano dall'unità esplorativa a quella di sfruttamento. La maggior parte delle imprese, tuttavia, ha difficoltà ad attuare questa soluzione. Un altro approccio è quello di bilanciare l'esplorazione e lo sfruttamento all'interno di una singola unità organizzativa, coltivando disciplina, sostegno e fiducia. In tali condizioni, i dipendenti possono impegnarsi sia nell'esplorazione che nello sfruttamento. La sfida, in questo caso, riguarda i vincoli cognitivi. Non sempre i dipendenti riescono a essere sia innovativi sia produttivi. Anche i più talentuosi hanno una capacità d'attenzione limitata e non riescono a fare le due cose allo stesso tempo.

Un terzo approccio richiede una separazione temporale, attraverso la quale un'azienda passa da esplorazione a sfruttamento. La sfida consiste nel coordinare le transizioni tra esplorazione e sfruttamento, che sono lunghe e complesse.



DOVEV LAVIE
Professore ordinario
di Business strategy
presso il Dipartimento
di management e
tecnologia della Bocconi

Durante i periodi di transizione l'azienda svolge entrambe le attività, per esempio perché progetta un nuovo prodotto mentre quello precedente viene portato sul mercato. Nella mia ricerca, ho identificato un nuovo approccio per bilanciare esplorazione e sfruttamento, che permette a un'azienda di specializzarsi in una sola attività, mentre l'altra viene svolta attraverso alleanze o acquisizioni. La maggior parte delle aziende esplora e sfrutta attraverso molteplici modalità, comprese l'organizzazione interna, le alleanze e le acquisizioni. Ho analizzato 190 società di software, tracciando tutti i loro prodotti, alleanze e acquisizioni in 12 anni. Ho scoperto che le aziende che tentano di esplorare e sfruttare utilizzando la stessa modalità, come l'organizzazione interna o le acquisizioni, subiscono un calo delle prestazioni, soprattutto perché queste attività implicano procedure organizzative con-



IL CORSO

Come affrontare il cambiamento

Attraverso la tecnologia, l'industria 4.0 prevede una riconfigurazione dei processi industriali. Il corso *Industry 4.0: competere nel nuovo scenario manifatturiero*, di SDA Bocconi, nasce per aiutare i manager del settore nel governo del cambiamento.



i. O acquisendo

guardando fuori dall'impresa. E organizzandosi



tradditorie. Lo sfruttamento facilita la coerenza, la stabilità e il controllo, mentre l'esplorazione implica sperimentazione, flessibilità e rischi. Svolgere entrambe le attività nella stessa modalità crea tensioni e problemi di coordinamento. Inoltre, i manager non possono mobilitare risorse o riassegnare personale a tutte queste attività. Un esempio in tal senso è la decisione della Delta Airlines di porre fine al servizio Song, che doveva competere con i vettori low-cost nei voli da punto a punto. Delta scoprì che l'esplorazione di questo nuovo servizio era in conflitto con il suo servizio tradizionale e che poteva guadagnare di più evitando l'esplorazione e utilizzando gli aerei Delta Song sulle sue rotte regolari.

Recenti evidenze suggeriscono che, quando un'impresa esplora in una modalità mentre sfrutta in un'altra, può godere di entrambi i benefici. Tale azienda può superare la tensione tra routine in conflitto tra loro, coltivare un ambiente di apprendimento coerente e promuovere la specializzazione sia nell'esplorazione che nello sfruttamento. In ogni modalità l'azienda può investire in un'attività senza condividere risorse con l'altra e seguire procedure coerenti. Per esempio, quan-

do P&G ha registrato un calo di performance nel 2000, il suo Ceo, Alan Lafley, ha abbandonato la tradizione di innovazione interna e ha optato per l'innovazione esterna con acquisizioni e alleanze, sfruttando le

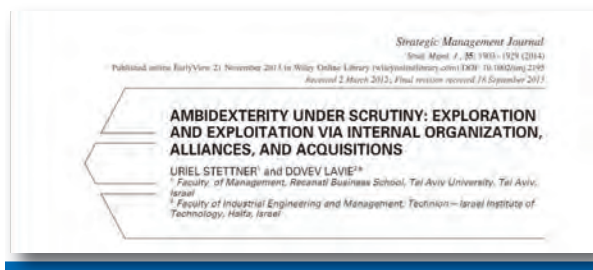
infrastrutture di marketing e produzione per lo sfruttamento. L'approccio *Connect and Develop* di P&G si basava sulla sua capacità di riconoscere le tendenze dei consumatori e di cercare soluzioni esterne per soddisfare le esigenze dei clienti. Invece di internalizzare le conoscenze, P&G ha optato per le acquisizioni, come SpinBrush, e le joint venture, come Precision Diagnostics. Nel 2006, molti dei prodotti di P&G provenivano da contributi esterni, che hanno aumentato la produttività, ridotto i costi e raddoppiato il suo valore in borsa. La mia ricerca mostra che la soluzione migliore è fare leva su alleanze e acquisizioni per l'esplorazione e concentrare l'organizzazione interna sullo sfruttamento. Il mantenimento dell'innovazione e dell'efficienza rappresenta una sfida e i manager dovrebbero considerare approcci alternativi per raggiungere entrambi gli obiettivi. ■



IL PAPER

Le imprese tra esplorazione e sfruttamento

In *Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions*, Dovev Lavie mostra che i risultati dell'azienda migliorano se innova con acquisizioni/alleanze, concentrando lo sfruttamento all'interno.



Le nuove tecnologie digitali e le piattaforme multilaterali stanno trasformando le nostre vite in maniera radicale e, contemporaneamente, i panorami urbani che abitiamo stanno mutando le modalità di fruizione dei servizi alle persone e alle imprese.

La cosiddetta sharing economy, con il bagaglio tecnologico che la segue e la alimenta, sta migliorando le possibilità di incontro tra domanda e offerta, con quest'ultima ingrossata da una moltitudine di soggetti impegnati abitualmente in altre occupazioni. Questi nuovi operatori non professionali sono invece interessati a sfruttare, anche solo fugacemente, gli spazi di mercato che si aprono grazie a queste nuove tecnologie. I confini tra lavoratore autonomo e lavoratore dipendente, tra locatario, proprietario e fruitori sono ora così labili da rendere queste categorie a volte indistinguibili, se non prive di senso, e proprio tale confusione è una fonte di preoccupazione per gli enti regolatori. Diverse sono, dunque, le questioni sollevate dalla sharing economy, soprattutto rispetto al soddisfacimento dei requisiti regolatori per poter competere in determinati mercati. Ma le tecnologie digitali che consentono tale competizione pure aprono nuove frontiere per la ricerca geografica e trasportistica.

Il progetto che coordino, *Sharing behavior and risk attitudes in the urban world*, finanziato dall'AXA Joint Research Initiative, si propone di studiare gli aspetti spaziali e comportamentali del funzionamento della sharing economy, con particolare riferimento ai mutamenti indotti dalle nuove tecnologie digitali sulla struttura e sul funzionamento delle città del futuro prossimo. Diversi fenomeni stanno alimentando questo cambiamento strutturale.

In primo luogo, l'ingresso di multinazionali digitali sta allargando la dimensione di molti mercati tradizionali, dalla mobilità agli alloggi al consumo di cibo e molto altro. Questi mercati locali stanno ponendo questioni significative in termini di regolazione del lavoro e delle modalità di competizione.

Secondo, i meccanismi di sharing comportano una minore propensione dei consumatori rispetto alla proprietà dei beni che si utilizzano. Se si pensa alla mobilità urbana, questo potrebbe comportare un'interessante riduzione del numero di veicoli in circolazione, ma non necessariamente una riduzione delle percorrenze e, di conseguenza, della congestione e dell'inquinamento.

Terzo, da un punto di vista tecnologico, i veicoli a guida autonoma (eventualmente elettrici) stanno per diventare una



MARCO PERCOCO
Professore associato di
City management and
competitiveness presso
il Dipartimento di analisi
delle politiche
e management pubblico
della Bocconi

realtà soprattutto nelle città americane e, considerato il fatto che un'auto privata è per oltre il 90% inutilizzata, questi saranno ragionevolmente condivisi, con una conseguente riduzione dei costi. Questo scenario potrebbe comportare tanto una riduzione dei costi esterni legati alla mobilità, attraverso una riduzione del numero di veicoli in circolazione e l'ottimizzazione dei tassi di riempimento, quanto un loro incremento. Avere infatti a disposizione un'auto che non ha bisogno di conducente potrebbe spingere le famiglie a vivere in località sempre più lontane dai centri delle città, alimentando il fenomeno della dispersione urbana. Questa situazione produrrebbe un incremento dei chilometri percorsi con un conseguente aumento dei costi esterni.

Quarto, le città stanno cambiando la loro forma e il loro funzionamento grazie a nuove tecnologie, ma anche, se non soprattutto, grazie a dati e algoritmi utili per migliorare le possibilità di incrocio tra domanda e offerta. Un rinnovato approccio a questo classico meccanismo di funzionamento dei mercati pone delle questioni rispetto all'accesso a determinati servizi che non dipenderà più solo dal reddito ed eventualmente dalla località di residenza, ma anche dalla possibilità di accesso alla rete con dispositivi fissi o mobili.

Le nuove città, le smart cities, offrono, dunque, non solo nuove modalità di consumo e produzione, ma anche rinnovate occasioni di analisi per comprendere come evolveranno geograficamente i mercati tradizionali, nonché come si comporteranno gli individui in quello stesso spazio. ■



LA RICERCA

Il progetto Bocconi e Axa

La sharing economy trasforma le città, i comportamenti dei consumatori e la percezione dei rischi. Capire i cambiamenti è obiettivo della *Joint Research Initiative Sharing Behaviour and Risk Attitudes in the Urban World* promossa da AXA e coordinata da **Marco Percoco**.



di Marco Percoco @

Sono quattro i fenomeni che stanno alimentando il cambiamento delle nostre città, che sempre più diventano centri cruciali per l'analisi dei comportamenti di individui e mercati

Smart city, un laboratorio per co

The background is a dark blue gradient. The upper half features a pixelated, dotted representation of a city skyline with several tall buildings. The lower half is dominated by a complex, glowing blue circuit board pattern with various lines, nodes, and small circular components. A solid blue horizontal bar runs across the middle, separating the city skyline from the circuitry.

mprendere futuro e tradizione

Il pericoloso nesso tra credito bancario e investimenti rende sempre più rilevanti le politiche di incentivi tra capitale e debito e la creazione di un mercato unico dei capitali

di Brunella Bruno @

Viaggio nell'Europa delle banche

Contrazione del credito bancario e degli investimenti delle imprese sono tra le principali evidenze emerse in Europa a partire dalla crisi globale finanziaria (2008-09) e, in modo ancora più marcato, da quella del debito sovrano (2010-12). Le ragioni sono molteplici, e hanno a che fare con fattori specifici di paesi, banche e imprese, con politiche monetarie parzialmente efficaci nonché con gli effetti indesiderati di normative e regolamentazioni su banche e imprese.

Con Alexandra D'Onofrio e Immacolata Marino abbiamo approfondito il legame tra le caratteristiche delle banche e l'andamento del credito, in Europa e in America, negli anni precedenti e successivi alla crisi del 2008-09. L'analisi mostra come le turbolenze che hanno scosso i mercati dal 2008 hanno avuto effetti più nefasti in Europa, trasferendosi sul-



BRUNELLA BRUNO
Ricercatore presso
il Dipartimento
di finanza della Bocconi

l'economia reale attraverso il canale bancario: la debolezza delle banche europee si è tradotta in una minore capacità di erogare credito, soprattutto alle imprese. Tale effetto è stato meno accentuato nelle banche americane, che si sono mostrate più resilienti alla crisi finanziaria globale, avendo contratto il credito in modo meno marcato rispetto ai concorrenti europei. Peraltro, non tutte le banche in Europa hanno reagito allo stesso modo. Le banche più deboli - quelle che, nel lungo periodo di turbolenza considerato, hanno ridotto maggiormente i prestiti - sono quelle dell'Europa periferica (più esposta agli effetti della crisi del debito sovrano), quelle meno liquide e meno capitalizzate, quelle relativamente più grandi, e con una capogruppo straniera. Inoltre, abbiamo esaminato le ragioni dei ridotti investimenti delle imprese europee, concentrandoci

he (in crisi)

sulla struttura finanziaria, in particolare sul livello e sulla scadenza del debito delle imprese. Come prevedibile, le imprese che hanno investito di meno sono quelle più indebitate. L'aspetto interessante però è che anche la composizione del debito ha avuto un effetto sugli investimenti: le imprese che hanno investito meno sono state quelle contraddistinte da più elevati livelli di indebitamento a lunga scadenza. Il messaggio è che un eccesso di debito a lungo termine in tempi di crisi, quando rinegoziare il debito è più difficile o oneroso, frena gli investimenti. I risultati sono confermati anche tenuto conto di differenze tra paesi, settori, anni e caratteristiche delle imprese che comunemente influenzano la politica degli investimenti. In particolare, l'effetto negativo di un eccesso di debito a lungo termine è più marcato nelle imprese piccole. Suddividendo il campione



IL PAPER / 1

Storia del credito europeo dopo il 2008

In *Determinants of bank lending in Europe and the United States: Evidence from crisis and post-crisis years*, **Brunella Bruno**, **Alexandra D'Onofrio** e **Immacolata Marino** esaminano il comportamento creditizio negli anni 2008-14 mostrando come la riduzione del credito alle imprese sia stata particolarmente evidente in Europa.



in base alla capacità delle imprese di accedere al mercato dei capitali, al numero delle banche finanziatrici, alla quota di credito commerciale (un'alternativa a quello finanziario), alla capacità di autofinanziamento notiamo che l'abilità di accedere a fonti esterne alternative ha solo parzialmente mitigato, negli anni della crisi, l'effetto depressivo sugli investimenti di alto indebitamento a lungo termine.

Nel complesso, in un contesto bancocentrico come quello europeo esiste un nesso pericoloso tra debolezza dei bilanci delle banche e quella dei bilanci delle imprese, nonché tra credito bancario e investimenti, soprattutto in paesi finanziariamente più fragili. Questi risultati confermano l'importanza di politiche (anche fiscali) che ribilancino, nelle banche e nelle imprese, il sistema degli incentivi tra capitale e debito (a favore del primo), sollevano il problema della scadenza del debito e suggeriscono che iniziative come quella del mercato unico dei capitali, per quanto complesse o difficili da implementare, possano risultare benefiche per le banche e le imprese europee. ■



IL PAPER / 2

Se il debito è lungo le imprese investono meno

Brunella Bruno, **Alexandra D'Onofrio** e **Immacolata Marino**, nello studio *Financial frictions and corporate investment in bad times. Who cut back most?* analizzano l'effetto del debito delle imprese sugli investimenti trovando che le imprese con un debito più a lungo termine tendono a investire meno.



Far convivere u nella rivoluzione

*Per diminuire le disuguaglianze e affronta
più che pensare al reddito di cittadinanza
su formazione, riqualificazione professi*

di Francesco Daveri @

Sta arrivando la quarta rivoluzione industriale. Si tratta di applicazioni dell'intelligenza artificiale e della robotica che mettono in dubbio le tradizionali linee di confine fisiche, digitali e biologiche tra uomo e macchina. Grazie alle nuove tecnologie, la vita quotidiana di tutti viene resa più semplice. Si può chiamare un taxi, prenotare un volo, comprare un prodotto, fare un pagamento, ascoltare la musica in remoto, ottenendo un servizio personalizzato. Ma i benefici di tutto ciò rischiano di essere concentrati nelle mani di pochi: innovatori, azionisti, investitori. E anche il mercato del lavoro potrebbe essere diviso in due segmenti, forse non comunicanti. Da un lato, i precari: lavoratori intrappolati in lavori con basse qualifiche e bassi stipendi. Dall'altro lato, i privilegiati, beneficiati da lavori con qualifiche elevate e stipendi corrispondentemente elevati.

Secondo il premio Nobel Michael Spence e l'ex capo economista di Barack Obama Laura Tyson, il rischio concreto è che la quarta rivoluzione industriale accoppiata con la globalizzazione metta il turbo a disuguaglianze già molto elevate. La concorrenza sui mercati digitali premia il più bravo nel fornire un servizio molto più che in passato e ciò si traduce in un netto aumento della concentrazione industriale settore per settore. Ma l'aumento delle disuguaglianze si alimenta in modo cruciale della globalizzazione. Le aziende vincenti sono quelle che hanno perfezionato i modi di delocalizzare, monitorare e coordinare la produzione in varie parti del mondo così da ridurre i costi del lavoro, gestionali e di approvvigionamento delle materie prime. Rischia di spezzarsi il processo di distruzione creativa tipico delle rivoluzioni tecnologiche precedenti: la creazione dei nuovi posti di lavoro che rimpiazzino quelli cancellati stavolta tarda o rischia di avvenire in altri paesi, demograficamente o istituzionalmente meglio posizionati.

In uno studio pubblicato nel gennaio 2017, il McKinsey Global Institute ha analizzato gli effetti dell'automazione sul lavoro per 46 paesi e per lavori che coprono l'80



FRANCESCO DAVERI
Direttore Mba full time
di SDA Bocconi School
of Management

Uomini e robot e industriale 4.0

*Per il cambiamento del mondo del lavoro
non è a tassare l'innovazione serve investire
umano, assicurazione dei salari e prestiti*

per cento della forza lavoro globale. La ricerca si è servita di una rigorosa metodologia di stima del potenziale di automazione dei lavori sulla base delle tecnologie già oggi conosciute (dunque senza fare congetture difficili da giustificare sui futuri trend tecnologici). Un primo risultato dello studio McKinsey è che la frazione dei lavori interamente automatizzabili sarebbe solo una piccola parte del totale: meno del 5 per cento. Lo studio però contiene anche un secondo risultato, molto meno rassicurante: secondo i calcoli della società di consulenza, il 60 per cento delle occupazioni è costituito da attività che sarebbero almeno parzialmente automatizzabili (per il 30 per cento o più). Nello specifico, sarà più facile affidare a una macchina attività ripetitive e operative che avvengono in contesti caratterizzati da limitata incertezza. Esempi? I servizi di accoglienza, la raccolta di prodotti agricoli, le attività manifatturiere in generale, ma anche le attività di back-office nel commercio al dettaglio e all'ingrosso. Sarà invece più complicato automatizzare attività che richiedono interazione umana e sociale come i servizi di assistenza sanitaria, di istruzione, il management e altre professioni che comportano una sofisticata elaborazione delle informazioni. Tra queste, la politica.

Non è dunque strano che si discuta su cosa fare per attenuare il probabile impatto negativo dell'automazione sul lavoro. Bill Gates ha proposto di tassare i robot. Una proposta suicida per un paese cronicamente arretrato nell'innovazione tecnologica come l'Italia. Il reddito di cittadinanza - una misura con elevati costi per il bilancio pubblico - sarebbe un'assicurazione sociale anche contro gli effetti incerti dell'automazione. Forse più praticabili sono misure attive di prevenzione o compensazione, come programmi di formazione permanente, prestiti a lungo termine a fini di riqualificazione professionale e programmi di assicurazione sui salari. In ogni caso, invece di tassare l'innovazione o trasformarci in un mondo di persone che vivono di sussidi, sarà molto meglio aiutare i lavoratori a rimanere tali insieme con i robot. ■



IL LIBRO



Le persone al centro del lavoro

Il lavoro chiede oggi di far leva su qualità e autenticità: non si tratta più di estrarre valore dai lavoratori, ma di focalizzarsi sul valore che possiamo dare loro. Le persone danno il meglio di sé quando si sentono realizzate e hanno il supporto per crescere. Serve un nuovo paradigma di leadership, perché non contano più le attività ma i risultati e il modo creativo per raggiungerli diventa area di totale autonomia, spiega Edoardo Turelli in *Human-Centered work* (Egea, 2017, 176 pagg., 9,90 euro).

Taglio delle imposte, aumento dell'offerta di lavoro femminile e ripensamento della cura dei bambini sono variabili di una stessa equazione. L'importante è capire come fare in modo che il risultato sia positivo

di Alessandra Casarico e Alessandro Sommacal

Quella strana relazione tra tass

Il tema dell'impatto delle imposte sul sistema economico è spesso all'ordine del giorno. La domanda chiave riguarda le implicazioni di una riduzione della pressione fiscale, che in alcuni paesi ha raggiunto livelli che vengono percepiti come eccessivamente elevati. Una delle argomentazioni più ricorrenti, sia nel dibattito pubblico che in quello più prettamente accademico, è che una riduzione delle imposte favorirebbe un aumento delle ore lavorate in generale e in particolare un incremento dell'offerta di lavoro femminile, che, secondo l'evidenza empirica, risulta essere più sensibile a variazioni dei salari netti. Un aumento significativo della partecipazione femminile al mercato del lavoro richiede un cambiamento nelle modalità con cui la cura dei bambini viene organizzata, e in particolare un maggiore utilizzo dei servizi di cura extrafamiliari come gli asili nido. Da qui nasce la necessità di aumentare l'offerta di asili nido (ancora limitata e fortemente eterogenea sul territorio italiano) e di garantirne anche degli standard qualitativi elevati. A tal proposito, una recente letteratura ha per esempio mostrato che la qualità del contesto di crescita nelle fasi iniziali della vita può avere un impatto significativo e di lungo periodo sugli individui, arrivando a influenzare anche la produttività futura sul mercato del lavoro (si vedano per esempio alcuni contributi di Chetty e



ALESSANDRA CASARICO
Professore associato
di Public economics
della Bocconi



ALESSANDRO SOMMACAL
Professore associato
dell'Università di Verona
e research fellow
del Centro Dondena
della Bocconi

coautori). Dal punto di vista empirico, contributi recenti hanno evidenziato che da una parte la sostituzione del tempo materno con altre fonti di cura produce, in media, effetti nulli o negativi sulle abilità dei bambini. Se però l'alternativa alle cure genitoriali - o materne dovremmo dire - sono servizi formali (come asili nido) di qualità, gli effetti sono positivi, in particolare per i bambini che provengono da famiglie svantaggiate.

Nel nostro contributo teorico (Casarico e Sommacal, 2018, *Taxation and parental time allocation under different assumptions on altruism*, *International Tax and Public Finance*) studiamo l'impatto di una riduzione delle imposte sull'allocatione del tempo. Il termine allocatione del tempo ha qui un significato duplice. Innanzitutto, i genitori devono scegliere come allocare il loro tempo tra usi alternativi: lavoro e tempo libero, ma anche tempo di qualità passato con i figli (ossia interazione attiva che prevede attività di gioco e/o lettura con i figli e che quindi può contribuire allo sviluppo del loro capitale umano) e tempo in presenza dei figli (ossia interazione meramente passiva che si limita alla semplice supervisione e che quindi plausibilmente non ha o ha un minore impatto sul capitale umano dei bambini). Inoltre, il termine allocatione del tempo allude al mix di ore di cura che vengono fornite ai bambini: ore di tempo di qua-



e e qualità del tempo con i figli

lità e non, fornite dai genitori e ore di cura fornite da servizi formali esterni alla famiglia, come gli asili nido. Se le imposte diminuiscono, l'incremento di ore lavorate che ne consegue deve necessariamente accompagnarsi a una piena sostituzione di tempo di qualità passato insieme ai figli con servizi di cura esterni alla famiglia? La ri-

sposta a questa domanda dipende dalle motivazioni che stanno alla base delle decisioni di cura dei figli. Se i genitori hanno una forma di altruismo lungimirante e se la riduzione delle imposte è percepita come permanente, la scelta ottimale dei genitori potrebbe essere quella di aumentare l'offerta di lavoro senza ridurre il tempo di qualità passato con i figli, sostituendo invece tempo non di qualità con servizi di cura esterni alla famiglia. La spiegazione intuitiva di questi risultati è che i genitori, nel prendere le loro decisioni, si rendono conto che, in seguito alla riduzione delle imposte, anche i loro figli si ritroveranno in futuro a trascorrere più ore sul mercato del lavoro: avere elevato capitale umano, grazie a tempo di qualità con i genitori e tempo presso servizi di cura, potrà quindi essere per i figli particolarmente utile.

Questo esito, per cui un aumento dell'offerta di lavoro generato da un taglio alle imposte non necessariamente si accompagna ad una riduzione del tempo di qualità passato con i bambini, sembra essere in linea con le poche evidenze empiriche (Gelber e Mitchell, 2012) disponibili che guardano in modo specifico all'impatto delle imposte sull'allocatione del tempo dato ai figli. Suggerisce anche che il taglio delle imposte può generare un doppio dividendo, sull'offerta di lavoro di oggi e sul capitale umano di domani. ■



IL PAPER



Il mestiere di genitore secondo il fisco

Nel loro lavoro *Taxation and parental time allocation under different assumptions on altruism* Alessandra Casarico e Alessandro Sommacal prendono in esame gli effetti della tassazione sul lavoro sull'allocatione del tempo dei genitori con figli, dimostrando che la diminuzione della tassazione e l'aumento delle ore lavorate che ne consegue non produce necessariamente una diminuzione del tempo di qualità che i genitori passano con i figli.



di Enrico Valdani e Luca Ferraris @

I giovani sono diffidenti ma curiosi di provare una self-driving car, o almeno qualcosa che ci vada vicino. Sono però disposti a investire meno della metà della differenza di prezzo stimata dalle case automobilistiche. Per portarli a bordo la comunicazione dovrà allora giocare bene le proprie carte

L'auto del futuro alla conquista dei millennial italiani

Guardando un film di fantascienza vi è mai capitato di restare a tal punto affascinati da quelle auto in grado di viaggiare in autonomia da immaginarvi al loro interno? Tale prospettiva futuristica è molto vicina a noi dato che l'obiettivo dichiarato di molte aziende è di lanciare sul mercato le prime self-driving car già dal 2020.

Tutto ciò rivoluzionerà non solo la tradizionale modalità di spostarsi ma anche la quotidianità di molte persone. Per esempio, coloro che oggi per motivi fisici non possono guidare potranno finalmente essere più indipendenti. Visto l'imminente go live, è stata condotta un'indagine sui millennial italiani, la generazione più incline alle in-



ENRICO VALDANI
Professore ordinario
di Marketing della
Bocconi

novazioni, per scoprire i fattori go & stop della sua adozione e suggerire precise azioni manageriali.

Il primo dato emerso è che i giovani non sono ancora pronti ad accettare un'auto completamente autonoma, a causa della loro passione per la guida e della diffidenza verso tale tecnologia disruptive. Ciononostante, le prospettive non sono del tutto negative. Esiste, infatti, molta curiosità sia per il concept di auto parzialmente autonoma, che consente l'intervento in caso di pericolo, sia per l'utilizzo di servizi di trasporto dotati di driverless car. L'interesse deriva dall'utilità per tale nuovo modo di muoversi, che si delinea in una maggior praticità e una grande visibilità garantita allo user.



Ancora una volta, l'affermazione sociale si rivela un driver di scelta essenziale. Individuando i giovani più attratti da questa innovazione sono emersi due cluster di potenziali user, accomunati da una minore inclinazione alla guida diretta dell'auto. Il primo risulta affascinato dai vantaggi derivanti dal non dover più guidare, potersi rilassare o lavorare durante il tragitto, disporre di più confort nei lunghi viaggi ed eliminare l'ansia del parcheggio. L'altro, invece, è attratto dal beneficio della sicurezza stradale, in quanto si presume che un'auto a guida autonoma ridurrà gli incidenti causati da errore umano.

Per attrarre i millennial le strategie di comunicazione do-



LUCA FERRARIS
Laureato
in Marketing
management

vranno quindi far leva su tali benefici per accrescere l'utilità percepita delle auto driverless e provare oggettivamente l'elevata sicurezza garantita, condividendo i risultati ottenuti nei test su strada. Lo scenario del pricing è invece più delicato. Si stima che la tecnologia di guida autonoma genererà un incremento iniziale del prezzo delle auto pari a 10mila dollari. Tale delta è incompatibile con la willingness to pay dei giovani, disposti principalmente a spendere al massimo 4mila euro per tale optional. Perciò, molte aziende stanno già valutando opzioni alternative all'acquisto diretto quali l'offerta pay per use di un servizio di trasporto autonomo.

Poiché l'arena competitiva ingloba aziende derivanti da tre diversi settori (hi-tech, automotive e servizi di trasporto), sono stati indagati i brand e i rispettivi settori di appartenenza in grado di suscitare più fiducia. Se Mercedes, Bmw e Tesla si collocano al vertice di tale classifica, a livello comparato, i settori automotive ed hi-tech ottengono invece le stesse preferenze. Una strategia di co-branding tra le aziende di questi due settori potrebbe quindi rivelarsi il vero fattore critico di successo, in quanto comunica al potenziale cliente un solido e asimmetrico know-how per lo sviluppo di self-driving car.

In conclusione è innegabile che per i millennial la guida autonoma sia un'innovazione ancora avvolta da un velo di diffidenza. Tuttavia il loro interesse è molto forte e le barriere psicologiche non sono così invalicabili. Per le aziende resta comunque la sfida per convincerli a familiarizzarsi con questa straordinaria innovazione e ad affidarsi completamente alla tecnologia digitale. ■



L'onda dei big data sulle sponde

*Ruolo della concorrenza
e dell'intervento dei poteri
pubblici: su questo si gioca
la contrapposizione tra
come Usa e Europa
affrontano privacy
e utilizzo dei dati*

di Mariateresa Maggolino @



dell'Atlantico



IL CORSO

A scuola di data analytics

Big Data Analytics si rivolge a manager che gestiscono e analizzano grandi volumi di dati. Il programma completa la formazione della figura del data scientist, che unisce a competenze tecniche la capacità di visualizzare e presentare dati e analisi.



Che l'analisi dei big data serva alle imprese per migliorare i propri processi decisionali, ideare prodotti e servizi meglio capaci di soddisfare i consumatori e diffondere informazioni personalizzate atte a condizionare i mercati è fatto ormai concludere, quasi scontato, al di qua e al di là dell'Oceano Atlantico. Se però negli Stati Uniti le imprese hanno imparato da sé a cogliere l'enorme potenziale economico racchiuso nei big data, nell'Unione Europea la Commissione ha invece avvertito la necessità di varare un imponente piano di politica industriale per recuperare il ritardo accumulato dalla nostra industria.

Così, nel quadro della più generale strategia volta alla creazione del mercato unico digitale, la Commissione si sta adoperando per incrementare la generazione, la circolazione e l'utilizzo dei dati digitali e così assecondare il fiorire dell'economia dei dati. In particolare, la Commissione sta incoraggiando la digitalizzazione dell'industria europea, tramite il sostegno a una connettività sempre più rapida, la promozione del cloud computing, l'implementazione della rete delle cose, la definizione di standard tecnici di interoperabilità e il potenziamento delle capacità computazionali di attori commerciali e istituzionali. Inoltre, facendosi promotrice di un apposito programma di riforme, la Commissione sta supportando la libera condivisione e circolazione transfrontaliera non solo dei dati personali, ma anche di quelli non personali provenienti tanto dal settore privato, quanto dal settore pubblico, invero già tenuto a rendere possibile il libero accesso a, e il riutilizzo di, i dati in suo possesso. E in questo contesto la Commissione assegna un ruolo anche al diritto antitrust chiamato a vigilare sulle condotte delle potenti (e statunitensi) piattaforme digitali, così da garantire pari opportunità a tutte le imprese, anche a quelle (europee), che si accingono a operare nei mercati digitali.

Il medesimo approccio dirigitico non trova pari ne-



MARIATERESA MAGGIOLINO
Professore associato
di Intellectual property
and competition
in digital age
presso il Dipartimento
di studi giuridici
della Bocconi

gli Stati Uniti dove già l'amministrazione Obama e la attuale Federal Trade Commission, ben consapevoli della determinazione delle imprese (e delle istituzioni) statunitensi a investire nell'analisi dei big data, hanno piuttosto evidenziano come l'elaborazione algoritmica possa diventare strumento di esclusione e discriminazione. Ad esempio, cosa accadrebbe se si demandasse alla sola analisi dei dati il compito di stabilire se Tizio possa accedere al credito? Potrebbe accadere che Tizio venga escluso non perché cattivo pagatore, ma perché coinvolto in un divorzio e, dunque, portatore di una caratteristica che lo colloca nel medesimo cluster al quale appartengono altri individui che in passato si sono rivelati insolubili? Ancora, se l'analisi dei big data potesse consentire la non controllata emersione di informazioni sensibili, come quelle relative all'etnia o agli orientamenti religiosi delle persone, si potrebbe dare il caso in cui Caio si vede negare la possibilità di iscriversi a una università perché afro-americano o di fede islamica, con ciò producendo (involontariamente o celatamente) effetti contrari a quelli promossi dalle legislazioni anti-discriminatorie?

Invero anche la sensibilità europea conosce questi timori ai quali risponde con una legislazione a tutela della privacy di avanguardia. Una legislazione, inoltre, le cui tutele saranno a partire dal maggio del 2018 appannaggio dei cittadini europei ovunque essi si trovino, e cioè anche al di fuori dei confini dell'Unione. Nella prospettiva delle istituzioni statunitensi, invece, prima degli interventi normativi e a latere delle necessarie campagne di sensibilizzazione, dovrebbe essere la rivalità concorrenziale, ossia la lotta delle imprese per la conquista del favore e della fiducia dei consumatori, a impedire forme di esclusione e discriminazione degli individui. Sulle sponde dell'Atlantico si ripropongono dunque, anche di fronte alle tecnologie della quarta rivoluzione industriale, vecchie contrapposizioni circa il ruolo della concorrenza e dell'intervento dei pubblici poteri nell'economia. ■



Il sangue placentare contenuto nel cordone ombelicale è un'importante fonte di cellule staminali ematopoietiche impiegabili con successo in trapianti verso bambini e adulti che soffrono di malattie ematiche quali la leucemia, i linfomi, o la talassemia e la sua donazione è rapida, indolore e senza costi per i genitori che decidono di conferirlo alla banca pubblica.

Queste caratteristiche, combinate al fatto che ogni anno in tutto il mondo nascono più di 130 milioni di bambini, rendono la raccolta del sangue cordonale una strada efficiente e promettente per combattere numerose malattie e far progredire la ricerca medica.

Eppure, solo una percentuale molto bassa di genitori decide di donare il sangue cordonale del proprio bambino. Alcune famiglie preferiscono conservarlo per finalità autologhe, sostenendo un costo non trascurabile nonostante al momento non ci sia evidenza a favore dell'efficacia degli autotrapianti, come documentato dalla *American Academy of Pediatrics*.

Nella stragrande maggioranza dei casi il sangue cordonale viene eliminato come rifiuto medico (più del 95% delle volte negli Stati Uniti); in Italia, solo l'1% dei genitori dona il sangue cordonale alla banca pubblica.



DANIELA GRIECO
Docente di Politica
economica della Bocconi



Ricordati che devi donare

di Daniela Grieco @

Un mix gentile tra spinta informativa e superamento di vincoli organizzativi e istituzionali farebbe aumentare la propensione a donare il sangue cordonale ricco di staminali. Facendo progredire così la ricerca e soprattutto salvando numerose vite



IL PAPER

Gli effetti della spinta gentile

Le donazioni di sangue del cordone ombelicale, fonte di cellule staminali essenziali per il trattamento di alcune malattie letali, sono esigue. In *Motivating Cord Blood Donation with Information and Behavioral Nudges*, **Daniela Grieco** e coautori sperimentano gli effetti positivi di una spinta gentile nella promozione della donazione.



Uno studio recentemente pubblicato su Nature.com mostra che sarebbe possibile decuplicare le donazioni mediante semplici interventi non costosi e non invasivi (*nudge*), ossia fornendo ai futuri genitori informazione chiara e sintetica sulla procedura e chiedendo loro di esprimere l'intenzione di donare o meno prima del parto.

Si parla di nudge (traducibile con pungolo o spinta gentile), termine reso noto dal recente Premio Nobel Richard Thaler, quando si introducono misure non coercitive che inducono le persone a comportarsi in modo virtuoso in situazioni in cui esse vorrebbero, ma trovano difficile farlo. Nel caso specifico, i genitori possono non donare il sangue cordonale pur riconoscendone l'importanza perché rimandano il momento in cui compilare i moduli necessari alla procedura, oppure perché sovraccarichi di incombenze ed emozioni.

Le condizioni sperimentali dello studio (finanziato dalla Templeton Foundation e condotto su 850 donne che hanno partorito all'Ospedale Buzzi di Milano) prevedevano che i genitori ricevessero le informazioni sulla donazione nel primo o nel terzo trimestre di gravidanza (oppure, nel caso del gruppo di controllo, non le ricevevano affatto), e che venisse sottoposta loro la richiesta di esprimere l'intenzione di donare oppure no. In un ulteriore trattamento, all'informazione e alla ri-

chiesta ricevute nel primo trimestre, seguiva nel terzo trimestre un reminder finalizzato a ricordare loro la precedente decisione e dare la possibilità di modificarla.

Il trattamento che ha proposto l'uso combinato di un maggior numero di nudge (informazione, richiesta al primo trimestre più reminder e nuova richiesta) ha portato il tasso di donazione ad aumentare fino al 21%, paragonato al 2,7% delle donazioni da parte dei genitori che non avevano ricevuto informazioni e all'11,4% dei genitori che le avevano ricevute solo nel terzo trimestre senza richiesta né reminder.

Per rendere davvero efficiente il sistema delle donazioni, però, i nudge non dovrebbero essere diretti solo ai potenziali donatori.

Per quanto estremamente incoraggianti, infatti, i tassi ottenuti con l'esperimento avrebbero potuto raddoppiare in assenza di vincoli organizzativi e istituzionali, come la mancanza di personale abilitato alla raccolta del sangue cordonale e gli orari di chiusura della banca del sangue. ■



BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Piergiorgio Burei** (laureato in Economia aziendale nel 1989) è il nuovo ceo di Sperlari. Ha lavorato in Kraft, Ferrero, Heinz e proviene da GBfoods.

✓ **Francesca Capaldi** (laureata in Economia aziendale nel 1996) è stata nominata country marketing manager di Eaton Italia. Dal 2010 al 2017 ha lavorato in Tech Data.

✓ **Simona Del Re** (laureata in economia aziendale nel 2002) è la nuova communication and branding manager di Perini Navi. Proviene da Gucci.

✓ **Alessandro Gandolfi** (laureato in Economia aziendale nel 1991) è stato nominato managing director e head of Italy di Pimco Europe. Proviene da Sanpaolo Imi.

✓ **Luca Giacobbe** (laureato in Economia aziendale nel 2006) è il nuovo chief operating officer di Credit Suisse Italy. Era in Ubs da 12 anni.

✓ **Carlo Piana** (laureato in Economia aziendale nel 1992) è stato nominato direttore generale di Crédit Agricole FriuliAdria. Dal 2015 era direttore generale di Crédit Agricole CarlSpezia.

✓ **Roberto Ruozzi** (laureato in economia e commercio nel 1961), professore emerito della Bocconi, è il nuovo presidente della Fondazione Curella.

✓ **Assunta Timpone** (laureata in Economia aziendale nel 1995) è la nuova media director di L'Oréal Italia. Proviene da Reckitt Benckiser.



Global Conference sotto la

In principio fu Unthinkables, poi venne la Global Conference. Il format milanese della BAA univa formazione conti-

nua, senso di comunità e networking: nel 2013 la nuova conferenza globale aggiunse la volontà di portare tutto diretta-

mente a casa degli alumni e di coinvolgere tutta la comunità internazionale. Il piano era, ed è tuttora, di alternare Asia, Euro-

fundraising news VENT'ANNI (IN PIÙ) E NON SENTIRLI

Ivo Invernizzi è quello che si potrebbe definire un donatore seriale: dopo la prima volta nel 2011, quando rispose alla chiamata della BAA alla cena di Natale, dal 2012 ha scelto di rinnovare ogni anno il sostegno al progetto esoneri parziali per gli studenti del triennio. Avevamo già ospitato la sua storia nel 2013, alla sua terza donazione: oggi, grazie al suo impegno costante, Invernizzi è membro della [1902 - Loyalty Society](#), il gruppo che premia chi sceglie di rinnovare il proprio sostegno ogni anno. «Mi sono laureato con Luigi Guatri, che allora era al suo ultimo anno di insegnamento», ricorda l'alumnus, che è senior member all'interno della struttura di monitoraggio, reporting and coverage della Direzione finanza di Bpm. «Penso che la Bocconi sia un ateneo che dà attenzione costante ai suoi laureati, anche a distanza di tempo. Tornando a distanza di anni, poi, ho trovato una trasformazione positiva e radicale nell'ateneo, dal punto di vista della tensione verso l'internazionalizzazione, con l'offerta di numerosi corsi in inglese, della comunicazione e della partecipazione attiva degli studenti. Ai miei tempi non esistevano tutte le associazioni studentesche che ci sono oggi». E proprio agli studenti Invernizzi rivolge la sua attenzione, tanto che ha incontrato un gruppo di beneficiari degli esoneri parziali che contribuisce a sostenere. «Ho trovato studenti carichi, motivati, intraprendenti. Con uno di questi mi sento ancora», racconta. «D'altronde», conclude, «ho vent'anni di più ma mi sento come loro. Conosco le difficoltà che si possono incontrare negli anni della formazione e voglio dare loro una mano».



Ivo Invernizzi



manager Bnl-Bnp Paribas), **Diego Piacentini** (commissario per l'attuazione dell'Agenda digitale) e **Davide Serra** (ceo e cio Algebris).

La formula è nata «perché avevamo aspirazioni più internazionali e abbiamo deciso di mettere in discussione le convenzioni, creando un evento che spostasse la Bocconi là dove gli alumni erano», commenta il prorettore per lo Sviluppo e le relazioni con gli alumni, **Bruno Busacca**, ricordando la genesi della Global. «Volevamo dare un segnale di vicinanza dell'Università ai vari chapter locali». Così, dalla prima esperienza a Singapore passando per quelle di New York, Londra e Shanghai, negli anni «è cresciuta la consapevolezza degli alumni di appartenere a una comunità globale, attiva in tutti i continenti». Di anno in anno, la Global Conference ha rafforzato il suo valore formativo e relazionale: da un lato, è un'occasione di apprendimento e di confronto per gli alumni, coinvolti attivamente anche nei panel; dall'altro, un'opportunità per Bocconi di mostrare alla propria comunità anche gli investimenti fatti nella ricerca e nella faculty. E quest'ultimo è un tema che è particolarmente caro a Busacca: «La faculty sarà sempre più coinvolta nelle attività di engagement degli alumni all'estero. Stiamo lavorando affinché i docenti più mobili sul piano internazionale ci comunichino per tempo i loro spostamenti in modo tale da poterli mettere in contatto con le comunità locali».

A fare da corollario a questa tensione verso l'internazionalizzazione degli alumni, c'è anche un'altra idea. Quella di garantire una maggiore rappresentanza delle diverse nazionalità negli organi chiave della comunità. «Così», conclude Busacca, «la community sarà ancor più inclusiva, globale e attiva».

Tour Eiffel

pa e Americhe, per toccare tutte le grandi aree in cui i boccogniani sono presenti. Quest'anno è la Tour Eiffel a fare da simbolo della [quinta edizione della Global Conference](#), l'8 e il 9 giugno, mentre il tema scelto è quanto mai trasversale: cinque grandi trend che stanno trasformando business e società.

A discutere con i partecipanti e i docenti della Bocconi sui temi dell'intelligenza artificiale, della finanza, della demografia, dell'innovazione e della sostenibilità saranno, tra gli altri, **Francesca Belletini** (ceo Saint Laurent), **Maurizio Borletti** (chairman di Grandi Stazioni), **Sylvie Goulard** (deputy governor di Banque de France), **Andrea Munari** (ceo e general

Expat / Sebastiano Pescarolo

UN VERO GLOBETROTTER TRA FORMAZIONE E FINANZA

Milano-Vienna-New York e ancora Milano. Per **Sebastiano Pescarolo**, 26 anni, di Venezia, laureato Clef nel 2013, far parte dell'Impact International Graduate Program di Unicredit significa viaggiare e maturare esperienze umane e professionali diverse. Esperienze che però sono cominciate prima, quando ancora studiava: «Tutto è cominciato in Bocconi, dove ho maturato subito un orientamento internazionale condividendo studio e lezioni con studenti di ogni parte del mondo e potendo frequentare un semestre in scambio a Mosca. Poi, per la specialistica, ho scelto la Norvegia, Bergen in particolare, che mi ha permesso di trascorrere un semestre a Hong Kong». A Bergen Sebastiano resta un anno e mezzo, trovandosi bene pur con qualche distinguo: «Ho scelto la Norvegia per un mix di varie considerazioni, attratto anche dal mito della Scandinavia, della sua alta qualità della vita e forte protezione sociale, tutte realtà che posso confermare anche se integrarsi non è stato facile, perché si tratta di una società molto chiusa». Adesso Sebastiano è a Vienna per un periodo di tre mesi nell'ambito del programma di Unicredit, dove si occupa di investment banking e asset management: «Vienna è stata in un certo senso

un atterraggio morbido, è una città multiculturale e anche sul lavoro ho trovato parecchi colleghi italiani, ma non solo. Nel mio team ci sono anche russi, polacchi, austriaci e altre nazionalità. Fare un lavoro di questo tipo, con cambi così frequenti di sede, ti spinge a imparare in fretta e ti aiuta a crescere, ma



Sebastiano Pescarolo

nello stesso tempo sei sempre in una situazione di incertezza perché quando cominci a essere autonomo devi cambiare, anche se con il paracadute del ritorno alla base, a Milano, alla fine del programma». Prossima tappa sarà New York, con i suoi grattacieli e i luoghi simbolo della grande finanza internazionale: «Non sarà un'esperienza facile, non mi aspetto una città semplice e accogliente», dice Sebastiano, «ma è pur sempre la capitale finanziaria mondiale e se vuoi davvero crescere in questo settore devi passare da lì. Per poi tornare a Milano più forte».



Guido Cisternino

La banca per il non profit

Intercettare i bisogni di un mondo che cambia, cresce, si evolve. Il mondo in questione è quello del non profit o del cosiddetto terzo settore e **Guido Cisternino**, laureato in Economia aziendale nel 1988, una carriera tutta nel mondo della finanza, è dal 2011, cioè dalla sua creazione, responsabile della divisione che si occupa di questo variegato mondo all'interno di Ubi Banca. «Siamo nati come unità organizzativa specialistica per un preciso indirizzo strategico dei vertici aziendali», spiega Cisternino, ovvero «per cercare di migliorare ulteriormente l'efficacia della nostra azione a supporto dell'imprenditoria sociale e del terzo settore in generale, in un contesto evolutivo di calo strutturale delle risorse pubbliche e di crisi del sistema di welfare tradizionale. Le banche sempre più spesso ormai sono impegnate in attività legate al mondo del non profit, ma essere ritenuti, sotto diversi aspetti, il benchmark del settore rappresenta un motivo d'orgoglio».

Un esempio di innovazione in questo senso, che ha ottenuto nel 2013 il Premio nazio-

nale per l'innovazione conferito dal Presidente della Repubblica, presentati nel 2014 nell'ambito internazionale del G8 Social impact investment task force, sono i social bond: «Dal 2012 abbiamo collocato 88 social bond per un controvalore di circa 1 miliardo», spiega Cisternino, «si tratta in sostanza di prestiti obbligazionari finalizzati al sostegno di iniziative a elevato valore sociale che i nostri clienti hanno dimostrato di apprezzare, sottoscrivendo con entusiasmo le nostre obbligazioni».

Ad occuparsi di non profit Cisternino ci è arrivato gradualmente, al termine di un lungo percorso che ha riguardato in precedenza altri segmenti di clientela come il corporate e lo small business: «Lo definirei un'evoluzione. Ho sempre avuto la fortuna di mettere le mie competenze e la mia esperienza al servizio del cliente, di confrontarmi per poi fornire soluzioni e supporti anche innovativi. Questo progetto è in continua crescita, siamo partiti come unità organizzativa nell'ambito del retail per poi diventare una divisione commerciale di Ubi Banca».

Intervista / Luca Della Santa

AD AMSTERDAM SI PUNTA SUL CONTINUOUS LEARNING

Triestino, classe 1970, un Mba alla SDA Bocconi, **Luca Della Santa** è da novembre chapter leader di Amsterdam, gruppo che fa da polo aggregativo degli alumni di tutta l'Olanda. Nel paese dal 2010 dopo un'esperienza pluriennale a Londra, oggi Luca è responsabile del corporate development di Nn investment partners, la società di asset management del gruppo assicurativo Nn. Proprio l'interesse per il settore delle assicurazioni è stato il comune denominatore della sua carriera.

→ Come è arrivato al ruolo che ricopre oggi?

Alla fine del 2001, dopo l'Mba, mi sono orientato direttamente verso il mondo corporate invece di tentare la consulenza (che in quel momento, peraltro, era una strada bloccata dalla crisi di quegli anni). Sono così entrato in Generali, a Trieste, proprio quando stavano elaborando il nuovo piano strategico triennale: è stata la mia fortuna, perché mi ha permesso di approfondire subito diverse aree di business e di appassionarmi alla comunicazione finanziaria. Fino al punto di decidere di spostarmi nell'ambito della relazione con gli investitori istituzionali.

→ Che è poi diventato l'ambito lavorativo di elezione

In un certo senso. Nel 2006 mi sono trasferito a Londra, a lavorare per Goldman Sachs come analista del settore assicurativo azionario italiano, che è un po' l'altra faccia della medaglia. Nel 2010, poi, il passaggio a Nn investment partners (all'epoca Ing investment management), dove ho ricoperto il ruolo di global investment analyst sempre per il settore assicurativo, ma gestendo in questo caso gli investimenti del gruppo. Fino all'attuale ruolo.

→ Una carriera tra l'Italia, l'Uk e l'Olanda a cavallo della crisi del 2008. Come è cambiato il settore assicurativo?

Molto, perché il contraccolpo della crisi è stato importante in tutto il settore finanziario. Il mio gruppo ha dovuto liberarsi di tutte le attività all'estero, per esempio, separando la banca dall'assicurazione, e oggi non è più quel grande gruppo finanziario (Ing) che era nel 2008. La stessa società di cui faccio parte, Nnip, è nata proprio come costola delle attività assicurative e di asset management dell'allora gruppo Ing. La crisi ha costretto tutto il settore finanziario a ristrutturare i business e a rivedere le strategie.

→ Cosa vi aspetta adesso?

La grande sfida è la rivoluzione del fintech: le banche, soprattutto, la vedono come una spada di Damocle, ma vale per tutti. Potrebbe rappresentare una dinamica disruptive e credo che solo chi è stato in grado di fare gli investimenti azzeccati potrà avvantaggiarsene. E non è detto che il nocciolo della questione sia semplicemente investire mi-

liardi di euro in digitalizzazione, come ho visto fare ad alcuni grandi gruppi finanziari.

→ Da novembre 2017 è chapter leader. Su cosa punta l'Olanda?

Sul continuous learning – abbiamo organizzato un ciclo di incontri sul tema della leadership –, ma anche sull'innovazione, con un evento da realizzare il prossimo novembre. E poi il networking, anche con le istituzioni locali, come l'Ambasciata d'Italia, il cui ambasciatore è molto attivo nella promozione del Made in Italy.



Luca Della Santa

Per superare i deficit democratici



Che cosa accomuna le democrazie? Quali sono gli obblighi di un leader? E quelli del popolo? Domande alle quali **Gianfranco Pasquino**, politologo e accademico, dà risposta nel suo nuovo libro *Deficit democratici. Cosa manca ai sistemi politici, alle istituzioni e ai leader* (Università Bocconi Editore – UBE 2018; 192 pagg.; 16,50 euro; 8,99 epub).

Tutte le democrazie si dotano di istituzioni per consentire la partecipazione del popolo (demos) al potere (kratos). Tutte cercano un equilibrio fra la rappresentanza delle preferenze, delle identità, degli interessi dei cittadini e la capacità dei governi di prendere decisioni coerenti con tale rappresentanza. Nessuna demo-

crasia è in grado di evitare momentanei deficit di rappresentanza e di decisionalità, ma tutte, anche quelle deficitarie, dispongono di possibilità di apprendimento e di (auto)correzione. Un pluralismo aperto alla competizione costringe alla responsabilità e alla ricerca di correttivi.

I leader saranno obbligati a spiegare e giustificare quello che hanno fatto, non fatto, fatto male e questo potrà succedere più spesso se i cittadini supereranno i loro deficit di interesse e di partecipazione al voto.

Chi si astiene contribuisce al deficit democratico. In una



fase in cui l'anti-politica dilaga, riverita e alimentata dalla comunicazione, è tempo di denunciare che deficit profondi si annidano in una pluralità di associazioni corporative che generano società incivili.

«I deficit democratici abitano anche nella società», afferma Pasquino. «Dobbiamo criticarli con lo stesso vigore e rigore che rivolgiamo alla politica. Sono come gli esami: non finiscono mai». Ma come gli esami possono essere superati da chi ne sa abbastanza.

«Questo mio libro», conclude l'autore, «è dedicato a chi desidera passare gli esami e colmare questi deficit».

L'IMPRESA SI FA BELLA

Stiamo attraversando un momento critico della storia in cui il futuro sembra portare con sé grandi pericoli e piccole promesse. Che cosa può aiutarci a rovesciare la proporzione?

Barbara Santoro in *Pensare sostenibile. Una bella impresa* (Egea 2018; 208 pagg.; 22,50 euro; 11,99 epub), dice che una strada è quella di un nuovo modo di pensare capace di costruire una società globale giusta, sostenibile e pacifica. A partire da questa premessa, il libro ripercorre l'evoluzione del concetto di sostenibilità concentrando lo sguardo da una scala planetaria all'Europa, all'Italia; dai primi riconoscimenti dei diritti umani all'idea di una sostenibilità al contempo ambientale, economica e sociale, fino alla formulazione dei Sustainable Development Goals che compongono l'Agenda 2030 dettata dalle Nazioni Unite.



RICONVERTITI E CONTENTI

C'è un pezzo del paese che rimane fuori dal raggio dei riflettori ma è uno dei protagonisti più solidi della ripresa italiana: sono le imprese per le quali la Grande Crisi del 2007-2008 ha rappresentato un'opportunità di riconversione strategica. Imprese che hanno accumulato margini di vantaggio rispetto ai loro competitor e che saranno protagoniste della prossima fase del ciclo economico, unite da una straordinaria resilienza. È su un gruppo selezionato di questi outsider che il volume di **Filberto Zovico**, *Nuove imprese* (Egea 2018; 144 pagg.; 18 euro; 9,99 epub), vuole far luce: 500 campioni cresciuti negli ultimi anni a tassi a doppia cifra, con livelli eccellenti di redditività e una solidità patrimoniale e finanziaria che garantisce l'indipendenza. Aziende che negli ultimi sei anni hanno reinvestito utili per 7,3 miliardi.



GIOVANI E DISOCCUPATI? LA QUESTIONE GENERAZIONALE IN ITALIA

In un contesto mondiale in cui tutto sembra volgere a favore dei giovani, l'avanzamento tecnologico, la predisposizione alla flessibilità, la sfida delle nuove competenze per un'industria 4.0, l'Italia si configura come un'anomalia. Le scelte politiche in diversi campi non hanno favorito la loro stabilizzazione nel mercato, ma aumentato la distanza tra scuola e lavoro.

I dati del 2017 parlano chiaro: l'Italia ha una disoccupazione giovanile pari al 37,8% tra i 15 e i 24 anni contro il 13% della media Ocse. Le cose peggiorano se si guardano i dati tra i 25 e i 29 anni per i quali la disoccupazione si aggira intorno al 54%. Solo il 18% della popolazione ha una laurea e le aziende lamentano un problema di abilità non adeguate all'offerta di lavoro per un disallineamento tra offerta del mercato e offerta formativa.



Le uniche notizie parzialmente positive sono i dati relativi alle donne che percepiscono un salario di poco inferiore agli uomini e sono la fascia della popolazione più istruita del paese, ma sono ancora largamente disoccupate o inquadrate con part-time involontari.

Il saggio di **Francesco Cancellato**, *Né sfruttati, né bamboconi* (Egea 2018; 144 pagg.; 16 euro), invita ad assumere il carattere olistico della questione generazionale e a risolverla, pena il rischio che le generazioni a venire vivano una vita peggiore di quella dei loro padri.



Shenzhen, melting pot e creatività alla cinese

Prima del 1980, Shenzhen era un villaggio di pescatori e le condizioni di vita erano così difficili che molti degli abitanti hanno cercato fortuna nella vicina Hong Kong. Oggi, dopo circa quarant'anni la città è diventata una megalopoli con 12 milioni di abitanti, un pil che sta per superare quello di Hong Kong e uno dei poli hi-tech più importanti al mondo. A Shenzhen, infatti, si produce circa il 90% degli apparecchi tecnologici presenti sul mercato e i colossi dell'elettronica, Huawei, Tencent, Dji, hanno sede qui: tutto ciò le è valso l'appellativo di China's Silicon Valley.

I pescatori sono ormai un lontano ricordo e la popolazione attuale è costituita da persone provenienti da ogni angolo della Cina e da ogni paese del mondo; gli anziani che tramandavano il mestiere del mare ai figli e ai nipoti hanno dovuto accettare il fatto che i loro discendenti abbiano maggiore dimestichezza con i computer piuttosto che con le reti e le imbarcazioni di legno. Con un'età media inferiore ai 30 anni, i nuovi abitanti di Shenzhen parlano più frequentemente l'inglese del cinese e contribuiscono con il loro lavoro alla definizione del progresso mondiale.

Una testimonianza di questa straordinaria trasformazione della città e della sua storia migra-

CINZIA PALUMBO
Laureata nel 2010 in Marketing management presso la Bocconi, con un double degree alla Business School Esade. Dal 2015 lavora a Shenzhen nella sede centrale di Dji, azienda del settore dei droni civili e della tecnologia di imaging aereo, dove ricopre il ruolo di Global Senior Brand Manager: si occupa della gestione di partnership strategiche con altri colossi tech e di shopper marketing e brand development nei mercati emergenti, fra cui quello dell'America Latina

toria è il quartiere di Baishizhou, con le sue stradine strette, i mercati e i ristoranti che rappresentano tutte le province della Cina. In questo melting pot culturale, Shenzhen è diventata anche un interessante centro creativo con una scena artistica decisamente fiorente e lo dimostrano poli come l'Otc Loft Creative Culture Park, un agglomerato di spazi espositivi e locali di tendenza con musica dal vivo. Qui ha sede anche il Contemporary Art Terminal, un museo d'arte contemporanea di oltre tremila metri quadrati.

Decisamente più imponente è il nuovo Design Society, il centro culturale che si estende per oltre 70mila metri quadrati nella zona di Shekou, situata nell'estremità della città, verso Macao. Nato da una collaborazione fra il China Merchants Holding e il Victoria & Albert Museum di Londra, ospita collezioni permanenti e importanti mostre che si arricchiscono di pezzi presi in prestito dal museo londinese.

Accanto a quest'area, si trova l'affascinante distretto di Nantou, il più antico insediamento di Shenzhen che conserva ancora oggi le sue mura fortificate risalenti all'epoca Ming: questo luogo in cui il tempo sembra essersi fermato, rispetto al proliferare di grattacieli ed edifici avveniristici che disegnano lo skyline della città, ospita Bi-City, la Biennale di architettura e urbanistica di Shenzhen.



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

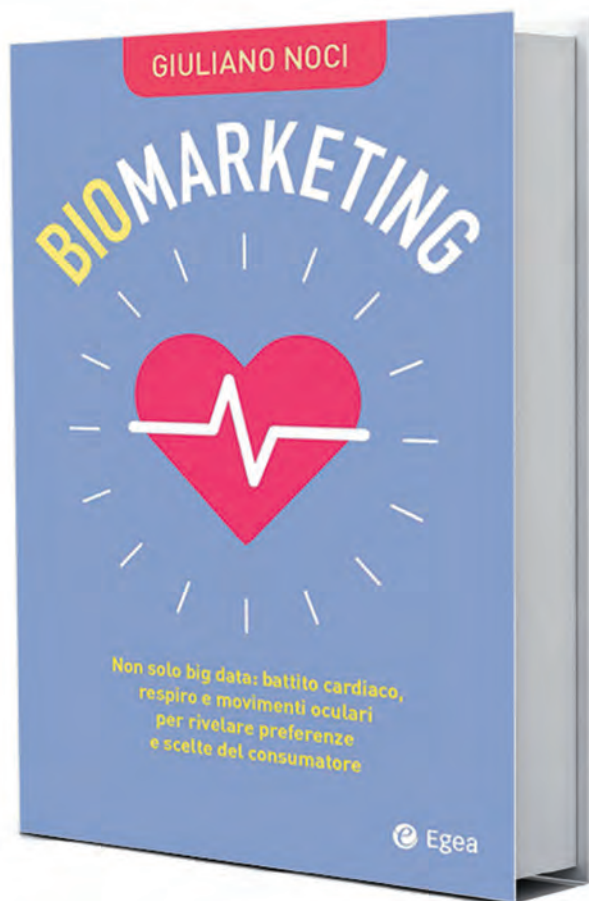


Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

NEL MONDO IPERTECNOLOGICO DI OGGI L'UOMO RESTA AL CENTRO



Il biomarketing si basa su dati biometrici e percettivi, che forniscono interpretazioni autentiche delle reazioni dell'individuo