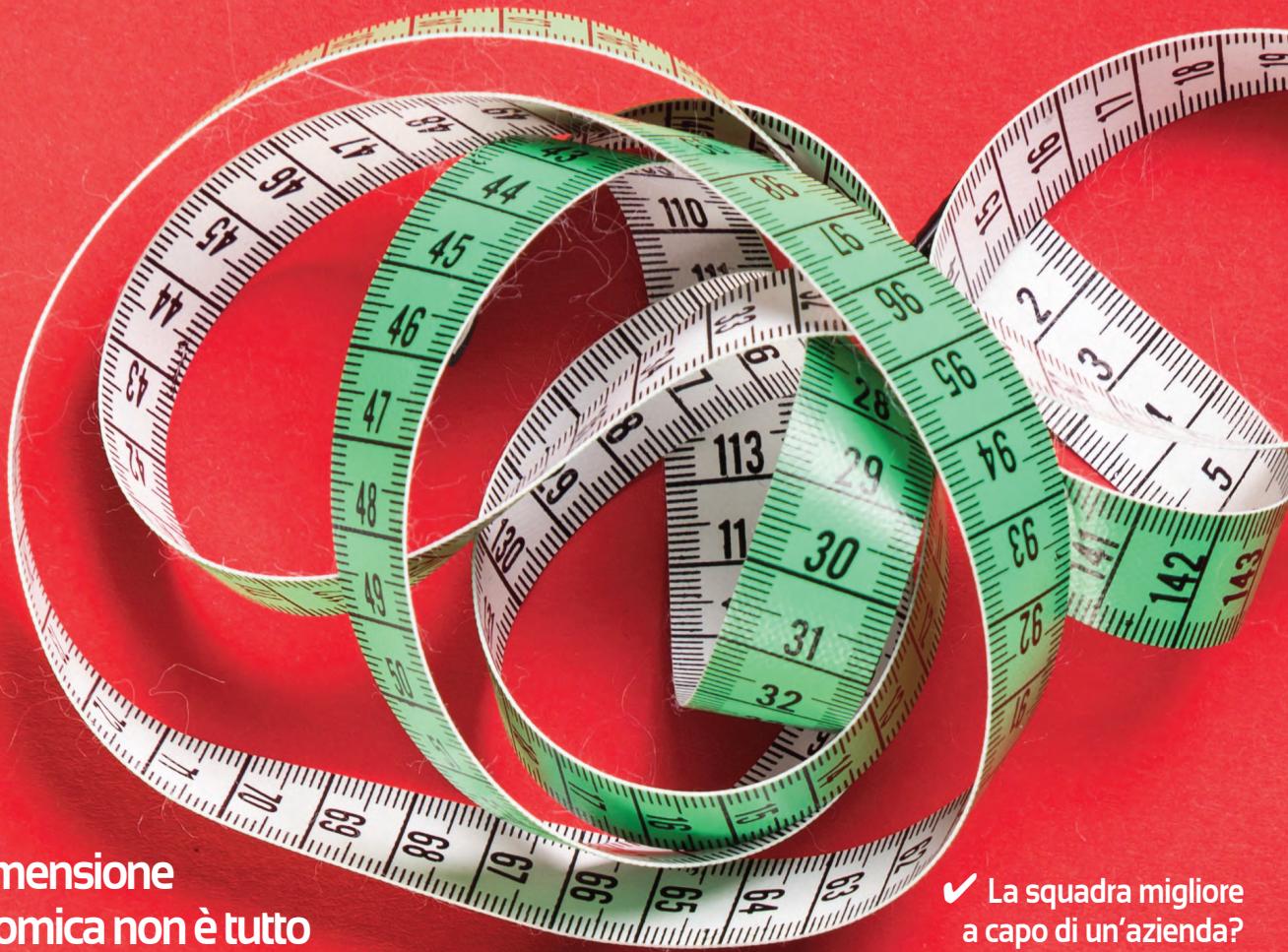


# viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 4 - anno XIV aprile 2019

ISSN 1828-6313



**La dimensione economica non è tutto e oggi cerchiamo di valutare felicità, uguaglianza, durata della vita. Attenzione, però, a non perdere d'occhio gli effetti delle politiche pubbliche**

✓ La squadra migliore a capo di un'azienda?  
Moglie e marito

✓ Uno vale due: come vengono premiati gli azionisti più fedeli

✓ Gli effetti delle minacce militari ai regimi dispotici

# Misurare il benessere

Bocconi

# Be Social

@unibocconi



YouTube



Samantha Cristoforetti, astronauta dell'Esa, protagonista dell'incontro *Why Space Exploration Matters* che fa parte del ciclo di seminari *Broaden your frame* organizzato dalla Scuola graduate della Bocconi



## L'impegno di rispondere ai centennials

Qualche giorno fa è venuta a trovarci **Samantha Cristoforetti**, l'astronauta dell'Esa, amata dagli italiani come una rockstar. Nel 50° anniversario della conquista della Luna e in un contesto internazionale in cui si ricomincia a parlare di viaggi spaziali, ascoltare [@AstroSamantha](#) ha fatto sognare gli studenti, e non solo loro, che hanno riempito l'aula magna e letteralmente bombardato di domande e curiosità la nostra ospite. Ma se questa è la cronaca di un evento certamente emozionante quello che ci racconta questa storia è il gusto per la sfida, la voglia di spingersi sempre più in là, di spostare sempre più avanti i propri limiti e soprattutto i propri obiettivi. È la tensione verso l'innovazione continua e al tempo stesso la ricerca di un purpose personale e collettivo che ci proietti sempre in un futuro sostenibile e sfidante. Guardare gli studenti Bocconi coinvolti dall'incontro con la Cristoforetti o i milioni di giovanissimi che si sono uniti alla protesta, solo pochi mesi fa solitaria, di **Greta Thunberg** è come ricevere una scossa e sentire il peso della responsabilità che la nostra generazione ha rispetto ai centennials. Una scossa a cui si deve rispondere con l'azione e l'impegno. Bocconi cerca di farlo quotidianamente nelle aule e progettando il suo futuro, che è comune a quello dei suoi studenti e dei suoi alunni. In questi mesi siamo, per esempio, impegnati con altre sei università europee, da Sciences Po alla Stockholm School of Economics, nella creazione di [CIVICA - The European University of Social Sciences](#) nell'ambito di Erasmus+. L'obiettivo «è formare la prossima generazione di professionisti al servizio della società in tutti i settori, le cui menti sono concentrate nell'affrontare i problemi più pressanti del mondo, e che sono guidati da valori di democrazia, rispetto e resilienza civile». Aiutare le nuove generazioni a guardare al futuro con fiducia è il purpose di Bocconi e le innovazioni che facciamo sono tutte rivolte a raggiungere questo scopo.

**Gianmario Verona, rettore**



### VIDEO

**Philippe Donnet**, Group Ceo di Generali, è il protagonista del primo Executive chats live, lo spin off della serie Executive chats, organizzato con LinkedIn. Leadership, gioco di squadra e digitalizzazione sono i temi principali del dialogo con Gianmario Verona

#### PHILIPPE DONNET

POSITION  
Group CEO Generali

KEYWORDS  
Leadership  
Gioco di squadra  
Digitalizzazione



### VIDEO

**SnackNews** il tg pensato per la generazione Z nato dalla collaborazione tra Bocconi e *Corriere della Sera* è anche su Youtube. Il lunedì, mercoledì e venerdì le nuove puntate su Corriere.it

**SNACK NEWS**  
**CORRIERE DELLA SERA**  
OGNI LUNEDÌ, MERCOLEDÌ E VENERDÌ UN NUOVO VIDEO

Universita Bocconi MILANO



# L'ora blu

# di Bocconi

*Al crepuscolo, quando ancora  
il sole non è tramontato  
sul campus, i palazzi e le loro luci  
svelano un'anima segreta*

Desideriamo **ringraziare** tutti coloro che nel 2018, 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 2018



# SOMMARIO

10

## POLITICA ESTERA

Regimi e democrazia: gli effetti della minaccia militare  
*di Livio Di Lonardo*

## INFRASTRUTTURE

Con meno rischio politico, tutto quadra  
*di Stefano Gatti*

12

## COVER STORY

14

Prendiamo le misure al benessere (sociale)  
*di Francesco Daveri*

Storie di ricerca: Nicoletta Balbo, Gabriella Bagnato, Simone Ghislandi, Massimo Magni, Letizia Mencarini e Marco Sartirana  
*di Claudio Todesco*

## POLITICA ECONOMICA

La cura è l'austerità  
Ma ne esistono di due tipi  
*di Carlo Favero*

20

## TECNOLOGIE

Per crescere anche le pmi devono parlare in digitale  
*di Gianluca Salvietti*

Intervista a Ilaria Tiezzi (Brandon Group)  
*di Emanuele Elli*

22

## INDUSTRIE CULTURALI

Con la musica digitale la classifica  
si fa più democratica  
*di Andrea Ordanini*

26

## FAMILY BUSINESS

La forza inarrestabile del matrimonio  
A casa e in azienda  
*di Mario Daniele Amore*

28

## BRAIN DRAIN

Il cervello fa bene al paese d'origine  
*di Stefano Breschi*

30

32

## COSTITUZIONE

Con l'algoritmo le piattaforme pesano  
quanto lo Stato  
*di Oreste Pollicino*

## DIRITTO CIVILE

Uno vale due: il superpotere  
degli azionisti più fedeli  
*di Chiara Mosca*

34

## RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE
- 2 PUNTI DI VISTA *di Paolo Tonato*
- 6 KNOWLEDGE *di Fabio e Claudio Todesco*
- 36 BOCCONI@ALUMNI *di Andrea Celauro e Davide Ripamonti*
- 40 LIBRI *di Susanna Della Vedova*

viaSarfatti25

VIA SARFATTI 25, KNOWLEDGE THAT MATTERS



Numero 4 - anno XIV  
Marzo 2019  
Editore: Egea Via Sarfatti, 25  
Milano

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

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

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

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

Segreteria e ricerca fotografica:  
Nicoletta Mastrommauro  
Tel. 02/58362328  
(nicolettamastrommauro@unibocconi.it)

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

Produzione, Impaginazione:  
Luca Mafechi

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

[www.viasarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it)

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

#BocconiPeople Giada Di Stefano



## Alle radici della collaborazione in a

**Q**uando Giada Di Stefano frequentava il liceo e le domandavano che cosa volesse fare nella vita, rispondeva perentoriamente: «Tutto tranne l'insegnante». Vent'anni dopo, non è solo felicemente impegnata nell'insegnamento in Bocconi, dove è arrivata nel febbraio 2019 proveniente dall'HEC di Parigi, ma dedica la vita allo studio delle condizioni che permettono di generare e condividere conoscenza in aziende e organizzazioni.

E pensare che, in principio, Di Stefano sognava di diventare ricercatrice medica. «Mi vedevo in qualche laboratorio a condurre esperimenti». Ha in-

vece tentato il test d'ingresso in Bocconi, passandolo. Dopo la laurea magistrale in Business Administration nel 2003, ha lavorato per due anni

come product manager di L'Oréal Italia. L'incontro con il futuro marito, che stava allora cominciando la carriera accademica, l'ha convinta a ri-

prendere il progetto di iscriversi al PhD in Business Administration and Management in Bocconi. La tesi di dottorato, che si è aggiudicata il Best Dissertation Award assegnato dalla Academy of Management, già conteneva gli elementi che avrebbero caratterizzato la ricerca di Giada Di Stefano: lo studio della strategia attraverso il comportamento degli individui, la metodologia sperimentale applicata al contesto aziendale, la passione per le industrie creative.

Una parte dell'opera di ricerca di Giada Di Stefano si concentra, infatti, sugli incentivi che individui e organizzazioni



→ **Giada Di Stefano, Andrew A. King, Gianmario Verona,** *Sanctioning in the wild: Rational calculus and retributive instincts in gourmet cuisine*, in *Academy of Management Journal*, Volume 58, Issue 3: pp. 906-931, 2015.

→ **Giada Di Stefano, Francesca Gino, Gary Pisano, Bradley Staats**, *Making experience count: The role of reflection in individual learning*, in *Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 14-093*, 2016.

→ **Elena Dalpiaz, Giada Di Stefano**, *A universe of stories: Mobilizing narrative practices during transformative change*, in *Strategic Management Journal*, Volume 39, Issue 3: pp. 664–696, 2018.

**PER SAPERNE DI PIÙ**

# zienda

hanno a condividere oppure trattenere conoscenza. «Ho studiato il modo in cui la conoscenza viene trasferita facendo esperimenti con chef, scienziati, programmati informatici, nonché studiando la diffusione del sapere fra gli accademici. Sono contesti caratterizzati da alta creatività e accomunati dal trade-off fra gli incentivi a competere e quelli a collaborare».

Più di recente, Di Stefano ha cominciato a studiare il modo in cui la conoscenza viene in primis generata. «In letteratura si parla spesso di apprendimento tramite l'esperienza. Ma accumulare esperienza non basta. Nei miei studi esamino

l'importanza di ritagliarsi tempo per 'staccare' e riflettere su quello che si è fatto. In uno dei numerosi esperimenti che abbiamo condotto a riguardo, siamo riusciti ad aumentare del 23% la performance di alcuni impiegati che stavano completando un programma di training. Il tutto semplicemente sostituendo gli ultimi 15 minuti di lavoro della giornata con un momento di riflessione individuale dedicato a fare il punto su quanto si era appreso durante il giorno. Non solo: in un altro lavoro, studiando il caso di Alessi, abbiamo mostrato come la riflessione possa anche essere un mezzo per affrontare con successo una fase di grande cambiamento all'interno di un'azienda».

Lo studio su creazione e condivisione di conoscenza non può non avere effetti su chi, come Di Stefano, lavora quotidianamente nel campo della trasmissione del sapere. «La riflessione su queste materie mi spinge a cercare di diffondere la mia ricerca nel mondo dell'industria e a lavorare a stretto contatto con giovani ricercatori, dottorandi e studenti». È quel che farà in Bocconi, il luogo dove tutto è iniziato. «È un posto che, dopo essere stata via per sette anni, oggi guardo con occhi diversi. Vedo tanto fermento e la volontà di lasciare il segno in tutto quello che si fa. Per me, adesso, è il posto dove essere».

Nel tempo libero, Giada Di Stefano ama stare in famiglia, cucinare per gli amici, viaggiare e fare sport. «Nuoto da sempre», dice. «L'acqua è il mio elemento naturale, il luogo dove riesco sempre a sentirmi in pace con me stessa». Nell'estate del 2018 ha cominciato anche a correre. «Una sfida con me stessa, che spero mi porterà presto a correre una maratona».

## FRANCO AMATORI NELL'OLIMPO DELLA BUSINESS HISTORY



La Business History Conference (BHC) ha assegnato il Lifetime Achievement Award 2019 a **Franco Amatori**, il primo studioso europeo a ricevere il riconoscimento da quando è stato istituito nel 2002 (il primo vincitore fu il padre della business history, **Alfred Chandler**). La cerimonia di consegna ha avuto luogo sabato 16 marzo a Cartagena (Colombia). Il premio riconosce il contributo accademico allo sviluppo della storia d'impresa e l'impegno nelle attività della BHC, un'associazione attiva dal 1954 per incoraggiare le attività di ricerca e insegnamento della storia d'impresa.

Nell'esporre la motivazione del premio, il presidente della commissione valutatrice, Kenneth Lipartito, ha sottolineato l'importanza di un impegno che si è concretizzato in monografie, raccolte, sintesi e curatele, menzionando la formazione alla Bocconi di un nucleo di storici d'impresa tra i più considerati a livello mondiale.

Nel suo breve discorso di accettazione, Amatori ha ricordato con gratitudine i suoi mentori Alfred Chandler, **David Landes** e **Louis Galambos**, chiedendosi se, con queste guide, avrebbe potuto fare di più. «È una domanda legittima», si è risposto, «ma questa è la vita e ciò che è fatto è fatto». Ha ringraziato la moglie **Maggie**, «che sa trasformare il fango del mio anglo-anconetano nell'oro di un perfetto inglese. Ha, infine, menzionato il rapporto speciale con l'allievo, socio e coautore **Andrea Colli**, «un figlio più che un allievo – ma si sa che i figli crescono e Andrea non ha più bisogno di alcun padre».

Marchigiano di Ancona, laureato in scienze politiche nel 1973 a Firenze, Amatori ha cominciato a insegnare storia economica nella città natale e a lavorare per l'IFAP, l'Istituto di ricerca e formazione di direzione aziendale dell'IRI ("dove ho capito come funzionano le aziende e i processi tecnologici", dice oggi), ma fa risalire la sua fortuna accademica al primo incontro, fortissimamente voluto, con Chandler, nel 1977 ad Harvard. Ricorda così l'incontro con il fondatore della business history.

«Ero andato a Boston a perfezionare il mio inglese», racconta, «ed ebbi la sfacciataggine di telefonargli per chiedergli un incontro. La mia fortuna fu che la sua segretaria, piuttosto arcigna, fosse in ferie e la sostituita, decisamente più morbida, prese l'appuntamento. Gli feci vedere i miei lavori e lui mi parlò a lungo. A causa del mio inglese ancora un po' rudimentale e del suo modo di parlare, ostico per gli stessi americani, lo dovevo interrompere spesso, facendogli molte domande. Questo dovette colpirlo, perché qualche tempo dopo, in risposta a un potenziale finanziatore che chiedeva informazioni su di me, ammise di non conoscermi bene, ma scrisse di avere avuto l'impressione di una persona seria e determinata, che avrebbe diffuso la business history in Italia». Dopo quell'incontro Amatori rimase a Boston ad approfondire gli studi di business history con Chandler e David Landes.

Alla Bocconi dal 1986, Amatori può vantarsi di aver fatto dell'Università un punto di riferimento per la business history italiana.

## CON LA VIOLENZA LA MAFIA INFLUENZA L'ESITO ELETTORALE

L'uso strategico della violenza pre-elettorale da parte della criminalità organizzata influisce fortemente sui risultati elettorali e sul comportamento dei politici eletti secondo le linee auspicate dai criminali. Lo rivelava un'analisi del voto italiano dal 1882, generalizzabile a tutti i paesi in cui la criminalità organizzata è forte. In *Organized Crime, Violence, and Politics* (di prossima pubblicazione su *The Review of Economic Studies*), Paolo Pinotti (Dipartimento di scienze sociali e politiche) e i colleghi Alberto Alesina (Harvard) e Salvatore Piccolo (Università di Bergamo) osservano che la presenza del crimine organizzato è associata a picchi di violenza contro i politici nell'anno precedente le elezioni, e che questa violenza segnala in modo efficace il potere delle organizzazioni criminali sia agli elettori che ai politici. In Sicilia, gli omicidi politici (quelli di politici, volontari, membri dei comitati, attivisti di partito e sindacalisti) più che radoppiano, passando da 0,7 a 1,7 in media, negli anni elettorali. A sua volta, un omicidio politico in più si traduce in una diminuzione di 2,4 punti percentuali del voto per i partiti che si oppongono alla mafia nel comune dove avviene l'omici-

dio, con ulteriori effetti elettorali – che diminuiscono con la distanza - sul resto dell'isola. Inoltre, gli omicidi politici determinano una forte diminuzione della rilevanza della mafia nei discorsi dei parlamentari siciliani nei dibattiti parlamentari.

«Gli omicidi politici sottraggono voti ai partiti che si oppongono alla criminalità organizzata», dice Pinotti, «mentre i politici onesti che vengono nominati in Parlamento sono sraggiati dall'agire contro la criminalità organizzata».

L'uso della violenza politica è anche razionale. Innanzitutto, le mafie ricorrono alla violenza solo quando vi è la possibilità di influenzare i risultati elettorali: durante il periodo fascista, con un simulacro di elezioni monopartistiche, la mafia non ha esercitato violenza politica. In secondo luogo, l'allocatione della violenza varia a seconda del sistema elettorale. Nei sistemi proporzionali (1946-1993 in Italia) la violenza elettorale si intensifica quando il divario tra le parti si riduce: negli anni più incerti, l'Italia ha registrato 4,3 omicidi politici in più rispetto alla media. Con il sistema maggioritario (1994-2004), la violenza si concentra nelle circoscrizioni elettorali più contendibili.



## L'INNOVAZIONE RENDE QUANDO PIACE AI GRANDI INVESTITORI INDIVIDUALI



Paola Cillo

Anche se può sembrare contortivo, non sempre l'innovazione contribuisce alla crescita di valore delle azioni di un'azienda e, quando lo fa, l'entità dell'effetto può variare notevolmente. Una nuova ricerca di Paola Cillo e Gaia Rubera della Bocconi con David Griffith (Texas AM) conclude che la reazione dei grandi investitori individuali è una componente importante della risposta dei titoli azionari all'innovazione; la loro reazione all'innovazione dipende dalla loro cultura nazionale;

ed è possibile segmentare i grandi investitori individuali e proporre loro l'innovazione in modo diversificato. Esempi di grandi investitori individuali sono Oprah Winfrey, il cui acquisto di una quota del 10% in Weight Watchers nell'ottobre 2015 ha generato 700 milioni di dollari di valore di borsa per l'azienda nei due giorni successivi, o l'investitore indiano Rakesh Jhunjhunwala, le cui decisioni di acquisto e vendita hanno determinato, negli ultimi tempi, un aumento del 13% del prezzo delle azioni di Prakash Industries e una diminuzione del 12,4% di quelle di Design Arena.



Gaia Rubera

Gli autori, analizzando l'industria del food and beverage, osservano che le culture più favorevoli all'innovazione sono quelle che registrano alti valori di individualismo, avversione all'incertezza, distanza di potere (società gerarchiche), orientamento al lungo termine e indulgenza (l'importanza data alla gratificazione personale) e bassi valori di mascolinità.

Cillo e i suoi colleghi elencano 97 paesi in base al numero di dimensioni culturali che rafforzano o indeboliscono la relazione. I paesi che più apprezzano l'innovazione nell'industria alimentare e delle bevande sono Belgio, Brasile, Francia e Turchia, mentre gli unici a registrare più dimensioni culturali che indeboliscono la relazione rispetto a quelle che la rafforzano sono Iraq, Irlanda e Italia. In una sezione eccezionalmente utile per i manager, gli autori suggeriscono come posizionare l'innovazione in base alle caratteristiche culturali degli investitori. L'innovazione, ad esempio, dovrebbe essere definita come un modo per raggiungere un riconoscimento mondiale agli investitori ad alto tasso di mascolinità, ma come un modo per contribuire al benessere generale della società per coloro che registrano valori bassi per questo tratto culturale.



## VIDEO

Mafia Kills More in Electoral Years, di Paolo Pinotti



Bocconi

# CAMPUS VR

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



[www.campusvr.unibocconi.it](http://www.campusvr.unibocconi.it)





Nell'agosto 2012, l'allora presidente degli Stati Uniti, Barack Obama, dichiarò che l'uso di armi chimiche rappresentava una red line, e se Bashar al-Assad l'avesse oltrepassata ci sarebbero state delle «conseguenze enormi» per il regime siriano. Un anno dopo, e con la red line palesemente oltrepassata, molti protagonisti e analisti della politica, di fronte allo spettro di un nuovo intervento militare in Medio Oriente, lamentavano l'incapacità dell'Occidente di imparare la cosiddetta «lezione della Libia». L'intervento in Libia, nato con l'intento di rovesciare il regime di Gheddafi e iniziare un processo di transizione democratica, ha lasciato un paese nel caos, tuttora dilaniato da conflitti interni e potenziale porto franco per gruppi terroristici. Il rischio che questo scenario potesse ripetersi una volta deposto Assad era tangibile, e spinse Obama ad abbandonare l'opzione militare.

Se negli ultimi anni la fede nell'efficacia di coinvolgimenti diretti in conflitti interni ad altri paesi sembrava aver lasciato il posto alla logica di *America first*, le recenti vicende in Venezuela hanno riacceso il dibattito su rischi e benefici delle politiche di regime change. E con il dibattito pubblico, anche quello accademico sta riprendendo vigore. In un working paper con Scott Tyson e Jessica Sun dell'Università di Rochester, studiamo quali siano gli effetti di una minaccia di un intervento militare esterno sulle dinamiche del conflitto interno tra regime e opposizione. Nella nostra analisi mostriamo come il semplice fatto che un attore internazionale consideri come un'opzione percorribile il rovesciamento di un regime tramite interven-



LIVIO DI LONARDO  
Assistant professor  
del Dipartimento  
di scienze sociali  
e politiche della Bocconi

to militare, può rendere il regime in questione più stabile, contrariamente a quanto ci si possa aspettare. Le ragioni di questa maggiore stabilità dipendono dall'allineamento o dalla divergenza in termini di interessi generali tra l'opposizione interna al regime e l'attore internazionale. Se c'è allineamento, l'attore internazionale ha meno remore a ricorrere a un intervento militare. Un intervento diretto rischia sì di creare un vuoto di potere dopo la deposizione del regime, ma l'opposizione interna è in una posizione privilegiata per prendere il potere e dar vita a un nuovo governo allineato agli interessi dell'attore internazionale. Come risponde il regime allo spettro di un intervento militare? Con una repressione feroce dell'opposizione interna, in modo da indebolirla e ridurre le possibilità che la deposizione del regime vigente porti a una governance più gradita all'attore internazionale, così da dissuaderlo dall'intervenire militarmente.

Se anche l'opposizione interna è ostile all'attore internazionale, il rischio che un regime sgradito (come quello di Assad) possa lasciare il posto all'avanzata di un'opposizione altrettanto sgradita (come l'Isis) spinge l'attore internazionale a essere più prudente. L'opposizione interna è così una sorta di polizza assicurativa per il regime, che la tollera o la supporta per



## IL PAPER

"Autocratic Stability under the Shadow of Foreign Threats", di Livio Di Lonardo, Jessica S. Sun e Scott A. Tyson.

*Dalla Siria al Venezuela: per capire le conseguenze dell'intervento militare esterno bisogna guardare anche al gradimento internazionale delle opposizioni interne*

di Livio Di Lonardo @

# Regimi e democrazia: gli ef

scongiurare un intervento militare dall'esterno. Questa logica trova riscontro proprio nel caso siriano: quando nel 2014 alcuni report suggerirono che Assad stesse acquistando petrolio dall'Isis, di fatto finanziando un suo nemico, il senatore John McCain offrì una spiegazione semplice: «Assad vuole porci di fronte a una scelta chiara: o lui o l'Isis, e sa che sceglieremo lui». La nostra analisi offre quindi un quadro abbastanza negativo degli effetti che la minaccia di un intervento militare ha su regimi sgraditi: i regimi diventano più stabili, aumenta la repressione interna delle opposizioni gradite (e potenzialmente alleate) all'attore internazionale, mentre si riduce la repressione interna delle opposizioni sgradite e potenzialmente pericolose. Qual è la lezione per la crisi in Venezuela? Il rifiuto del presidente Trump di escludere la possibilità di un intervento militare potrebbe spingere Maduro a una repressione ancora più violenta dell'opposizione di Guaidó, rendendo più tortuosa la strada verso una transizione democratica. ■



# Effetti della minaccia militare



# Con meno rischio



*La regolazione settoriale e il timore di possibili nazionalizzazioni sono diventati temi centrali per gli investitori anche nei paesi più avanzati. Senza stabilità del quadro regolatorio non è possibile chiedere ai privati di rimpiazzare gli investimenti pubblici in continuo calo*

di Stefano Gatti @

**N**el corso degli ultimi 15 anni, gli investimenti in infrastrutture si sono imposti come un segmento degli alternative investments con uno dei tassi di crescita più rilevanti. La ragione è che gli investitori hanno visto in questa asset class una ottima combinazione DiY: diversification (rispetto ad attivi più tradizionali come azioni, obbligazioni e strumenti di money market), inflation protection (le infrastrutture sono spesso assistite da meccanismi di definizione dei prezzi agganciati all'inflazione) e yield (le infrastrutture offrono un rapporto rischio-rendimento superiore a investimenti fixed income e sono meno rischiose di investimenti in azioni su mercati quotati).

Gli investitori privati considerano le infrastrutture un 'porto sicuro' viste le loro caratteristiche tipiche: alta intensità di capitale, lunga durata, servizi essenziali con bas-



STEFANO GATTI  
Antin IP Associate  
Professor  
in Infrastructure Finance  
alla Bocconi

sa elasticità della domanda al prezzo, regimi di monopolio o quasi monopolio, settori regolati e con alte barriere all'entrata. Quest'ultima caratteristica, cioè la regolazione settoriale, e quindi il controllo pubblico e – per certi versi – politico delle infrastrutture, si è trasformata recentemente da un vantaggio ricercato dagli investitori per proteggere i rendimenti del proprio investimento nella principale incognita nel processo di selezione degli asset. In effetti, la regolamentazione è una lama a doppio filo: da un lato, essa protegge gli investimenti degli incumbents da una concorrenza che, specialmente su orizzonti temporali lunghi, potrebbe ridurre significativamente i margini di profitto e la generazione di cassa. Dall'altro lato, tuttavia, un investitore che impiega capitali in un settore regolato è ostaggio di possibili cambi di regolamentazione, di cambiamenti della normativa, di rinegoziazione dei termini su cui si fondano le concessioni tra soggetto pubblico e soggetto privato.

Gli investitori privati, industriali e finanziari sono da sempre consapevoli dei rischi di realizzazione e sviluppo di un progetto infrastrutturale: questi rischi riguardano sia gli aspetti ingegneristico-costruttivi della fase di costruzione sia quelli più direttamente riferiti alla fase operativa (rischio di domanda, rischi di approvvigionamento, rischi di cattiva o subottima manutenzione e gestione). Essi, tuttavia, sono anche in grado di gestirli in virtù delle proprie competenze di mercato, gestionali ed operative.



## VIDEO

**The future of infrastructure** Stefano Gatti presenta i temi della Antin IP Associate Professorship in Infrastructure Finance.



# O politico, tutto quadra



Quello che gli investitori, purtroppo, non sono in grado di gestire, e che quindi li rende riluttanti a impiegare capitale privato nello sviluppo di infrastrutture, è la variabile esogena rappresentata dal rischio politico e dal rischio regolatorio. Non è possibile, ed è stato affermato in diverse occasioni, richiedere un rilevante intervento di capitale privato come sostituto di investimenti pubblici ormai ampiamente inferiori rispetto a un notevole gap infrastrutturale (nella sola Unione Europea stimato in circa 12 mila miliardi di euro entro il 2040) se il quadro regolatorio non rimane stabile per un arco temporale idoneo allo sviluppo di progetti a lungo termine.

In passato, il tema del rischio politico e regolatorio era essenzialmente confinato a economie emergenti che cercavano di attrarre capitale privato per la realizzazione di progetti infrastrutturali. Nel corso degli ultimi anni, tuttavia, il tema è diventato di rilevanza cruciale anche per i paesi sviluppati, anche in quelli più aperti a processi di privatizzazione degli investimenti. Lo stesso Regno Unito sta vivendo un intenso dibattito politico che ha portato il partito laburista ad affermare che una delle prime manovre in caso di vittoria elettorale sarebbe la nazionalizzazione del servizio ferroviario e del servizio idrico, due servizi con una lunga tradizione di gestione privata.

In questo quadro, come si intuisce, risulta più difficile che in passato trovare una quadratura del cerchio: mancano investimenti in infrastrutture, i governi non sono in grado di finanziare il gap, il settore privato ha risorse finanziarie e competenze in grado di colmare almeno in parte il gap stesso ma i privati affrontano un ambiente politico ostile con il quale è difficile arrivare ad un accordo. ■



## EVENTO

**Disruption in the infrastructure sector** Mercoledì 20 marzo sono state presentate le ricerche che confluiranno nel volume *The future of infrastructure investing*.



# Prendiamo le misure al benessere (sociale)

*Dal Pil al Bes fino al nuovo Human life indicator, sono diversi i modi per quantificare quanto stiamo bene a casa, in azienda e nel nostro paese. Superando la dimensione economica, non dobbiamo però offuscare gli effetti delle politiche pubbliche*

di Francesco Daveri @

Storie di ricerca a cura di Claudio Todesco

**D**opo dieci anni di crisi, in Italia sembra impossibile parlare di benessere se non con riferimento alle parole chiave di sempre: redditi, lavoro, povertà. E non è un caso. Prima del ritorno della recessione del secondo semestre 2018, il prodotto interno lordo pro capite misurato al netto dell'inflazione - la misura più comunemente usata per valutare il benessere del cittadino medio - era allo stesso livello del 1999, con un divario di nove punti percentuali in meno rispetto ai massimi del 2007. Per il lavoro il quadro è in chiaroscuro: un recente rapporto Istat indica che, grazie alla ripresa degli ultimi quattro anni, in Italia ora lavorano circa 23,3 milioni di persone, il 58 per cento della popolazione in età lavorativa. Ma la quota di disoccupati - le persone attivamente alla ricerca di un'occupazione e disponibili ad accettarla ma che non riescono a trovarla - rimane sopra al 10 per cento: quat-



FRANCESCO DAVERI  
Direttore MBA  
SDA Bocconi  
school of management

tro punti al di sopra dei dati di inizio 2008. E il lavoro che c'è è prima di tutto "poco intenso" e poi anche precario. La bassa intensità di lavoro si misura guardando al totale delle ore lavorate, che è inferiore di 5 punti percentuali rispetto ai massimi del 2008. Un segnale del fatto che i 23 milioni che lavorano lo fanno ognuno mediamente meno intensamente di prima. Mentre l'accresciuta precarietà indotta dalla globalizzazione prima ancora che dalla legislazione si traduce in un aumento dei lavoratori impiegati involontariamente a tempo parziale - coloro che volentieri svolgerebbero un'attività lavorativa a tutto tondo - pari a un milione e mezzo di persone. Infine, ma certo non in ordine di importanza, nel 2017 le famiglie in una situazione di povertà assoluta, quei nuclei che non riescono a permettersi un tenore di vita al di sopra di una





soglia minima variabile per zona geografica e condizione socioeconomica (1.300 euro per due coniugi con un figlio al Nord e 1.000 euro per lo stesso nucleo familiare nel Mezzogiorno), erano salite fino a sfiorare il milione e ottocentomila – il 6,9 per cento del totale. Queste famiglie includono cinque milioni di persone, il nove per cento della popolazione italiana.

Di fronte a dati tanto evidenti, il dibattito pubblico sul benessere sociale non può che concentrarsi solo sulla crescita del Pil e dei redditi ma deve spingersi a considerare i vari aspetti del benessere sociale. Per farlo con maggiore precisione, a seguito di una modifica introdotta nella legge di bilancio 2016, è stato costituito un Comitato che include alti rappresentanti del ministero dell'Economia, dell'Istat e della Banca d'Italia, oltre a due esperti di comprovata reputazione scientifica, con l'obiettivo di proporre una selezione di indicatori di benessere equo e sostenibile (Bes) da considerare nei documenti ufficiali da presentare al parlamento. E così già dal 2018 il Def, Documento di economia e finanza, che il governo presenta nel mese di aprile di ogni anno prevede un documento aggiuntivo volto alla formulazione di obiettivi e al monitoraggio dei risultati in tema di benessere equo e sostenibile (il cosiddetto Bes). In conseguenza di questa piccola e silenziosa rivoluzione contabile, d'ora in avanti i governi italiani saranno impegnati a valutare i risultati attesi delle loro politiche non solo in termini delle variabili macroeconomiche tradizionali (Pil, consumi, investimenti, export, inflazione e disoccupazione) e sui conti pubblici ma anche su un nuovo insieme di dodici indicatori sociali. Si comincia con variabili più consuete come il reddito dopo l'intervento dello Stato (quindi al netto delle tasse ma inclusivo del valore dei servizi in natura forniti dalle istituzioni pubbliche e delle Ong), la frazione di persone in povertà assoluta e il rapporto fra il reddito totale ricevuto dal 20% della popolazione con il più alto reddito e quello ricevuto dal 20% della popolazione con il più basso reddito (cioè un indicatore di diseguaglianza). Ma il focus si estende anche a variabili meno usuali come la speranza di vita in buona salute alla nascita, la proporzione di persone adulte sovrappeso o obese o dei Neet (i maggiorenni che hanno smesso di studiare troppo presto e sono privi di qualifiche professionali). Per arrivare a indicatori di sicurezza personale, di accesso alla giustizia civile, l'emissione di CO<sub>2</sub> e altri gas inquinanti e indici di abusivismo edilizio che finora non erano stati monitorati.

Era ora, vien da dire. Sempre che la grande pluralità di indicatori da misurare non finisca per produrre l'effetto indesiderato di dare un quadro confuso di ciò che accade, in tal modo offuscando – anziché chiarire - la percezione della capacità dell'economia di generare benessere economico lungo le dimensioni soggette a misurazione con i metodi tradizionali. ■

## NICOLETTA BALBO

### Viaggio nella famiglia allargata

Le indagini e la ricerca sulle famiglie allargate rappresentano un filone della letteratura di sociologia della famiglia in via di rapida diffusione. Le domande poste dai ricercatori nell'analizzare le dinamiche interne alle famiglie tradizionali sono state trasportate nel nuovo contesto: la nascita di un figlio contribuisce alla felicità della coppia? Come vengono divisi i compiti e le responsabilità all'interno della famiglia? Finora, l'attenzione degli studi sulle famiglie allargate si è focalizzata sulla misurazione del benessere dei figli nati da precedenti relazioni che vivono in un nuovo nucleo familiare in cui nasce un altro figlio. **Nicoletta Balbo** (Bocconi) e Katya Ivanova (University of Amsterdam) hanno invece studiato l'impatto della nascita di un figlio sul benessere della coppia nel caso in cui uno dei due partner abbia già uno o più figli da una precedente relazione. Le autrici di *Cementing the Stepfamily? Biological and Stepparents' Relationship Satisfaction after the Birth of a Common Child in Stepfamilies* hanno utilizzato dati del Panel Analysis of Intimate Relationships and Family Dynamics. Si tratta di un'indagine su un campione rappresentativo della popolazione tedesca inaugurata nel 2008. Gli stessi individui appartenenti a tre coorti (nati nel 1971-1973, 1981-1983 e 1991-1993) hanno risposto a un questionario ogni 12 mesi. «Secondo questi dati, relativi a 512 unioni, avere un figlio in comune ha un impatto positivo sulla vita di coppia in

una famiglia allargata», spiega Balbo. Le autrici

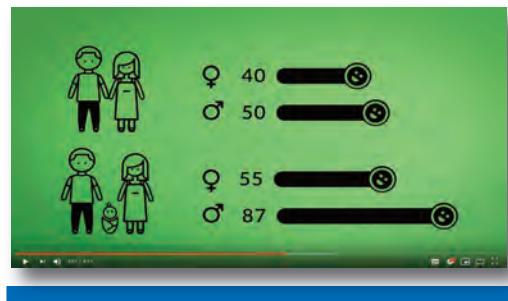
NICOLETTA BALBO  
Assistant professor  
presso il Dipartimento  
di scienze sociali  
e politiche della Bocconi



si sono chieste se vi è differenza fra i due genitori, ovvero fra chi aveva e chi non aveva figli da precedenti relazioni. «Tra i 12 e i 36 mesi di vita del figlio nato all'interno di una famiglia allargata, vale a dire nel momento in cui la cura del bambino richiede più energie, si registra una riduzione significativa del benessere, ma solo per il genitore biologico di tutti i figli». Il motivo? Spesso, il genitore biologico di tutti i figli è la donna, su cui grava la maggior parte dei compiti e delle responsabilità familiari.

## VIDEO

**"Happy fathers, fatigued mothers. How a child affects your life"** di Nicoletta Balbo.



## SIMONE GHISLANDI Ecco perché è meglio adottare lo Human life indicator

Dalla sua introduzione nel 1990, l'Isu, Indice di sviluppo umano delle Nazioni Unite, ha contribuito a cambiare il modo in cui intendiamo lo sviluppo, da una visione puramente economica a una più diversificata, che combina informazioni sulla salute, la scolarità e l'economia. L'Isu, però, ha i suoi difetti, secondo un nuovo studio di cui è primo autore **Simone Ghislandi**, dell'Università Bocconi, e potrebbe essere opportunamente sostituito da un nuovo e più semplice Hli, Human life indicator.

Il nuovo indice prende in considerazione solo l'aspettativa di vita aggiustata per la disuguaglianza: a parità di aspettativa di vita, cioè, un paese con molte persone svantaggiate che muoiono giovani e molti ricchi che vivono a lungo è considerato peggiore di un paese in cui tutti vivono all'incirca fino alla stessa età. Anche se i due indici sono altamente correlati (0,93), l'Hli misura anche i progressi verso la riduzione delle disuguaglianze nello sviluppo umano.

«Sostituire un insieme di indicatori con uno solo ha senso perché le componenti dell'Isu sono correlate e l'operazione non implica una grande perdita di informazioni», dice Ghislandi. Inoltre, l'aspettativa di



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



vita è la scelta giusta perché è il più affidabile tra i dati che compongono l'Isu. Infine, l'Isu presuppone implicitamente che la vita abbia un valore diverso nei diversi paesi. «Poiché lo stesso punteggio dell'Isu può essere raggiunto con diverse combinazioni di aspettativa di vita e Pil pro capite, armeggiando con i dati si possono osservare diversi valori economici per un anno di vita in paesi diversi», continua Ghislandi. Il nuovo indicatore produce un terremoto nella classifica dello sviluppo rispetto all'aggiornamento 2018 dell'Isu, con significative perdite di posizioni per i paesi ricchi ma ineguali (gli Stati Uniti scendono dal 13° al 32° posto, l'Australia dal 3° al 10° e la Germania dal 5° al 25°) e guadagni per i paesi con maggiore uguaglianza (il Giappone sale dal 19° al 2° posto, la Spagna dal 26° al 5° e l'Italia dal 28° al 6°).

## IL PAPER

**"A Simple Measure of Human Development: The Human Life Indicator"**, di Simone Ghislandi, Warren C. Sanderson, Sergei Scherbov.

## LETIZIA MENCARINI

### Essere genitori ai tempi di Twitter

Nell'ambito del progetto Subjective Well-Being and Fertility (SWELL-FER) finanziato dallo European Research Council e ospitato dal centro Dondena della Bocconi, **Letizia Mencarini** ha indagato con dati di vari paesi il rapporto fra benessere soggettivo e genitorialità. Per l'Italia mancano purtroppo dati quantitativi longitudinali adeguati. La raccolta di narrazioni spontanee dai social media può rappresentare un interessante punto di partenza e così Mencarini ha analizzato milioni di tweet con la collaborazione di informatici, linguisti e demografi delle università di Torino, Firenze e Valencia. I ricercatori hanno usato hashtag e parole chiave per scremare i 260 milioni di tweet in lingua italiana postati nel 2014, selezionando quasi 4 milioni di tweet legati a genitorialità e fecondità. Di questi, un campione di 6.000 è stato sottoposto a un'analisi qualitativa e a un processo di annotazione sulla piattaforma di crowdsourcing CrowdFlower al fine di rilevare in modo univoco sentiment e sotto-argomenti. Questo sottogruppo di tweet è stato usato per alimentare un processo di machine learning che ha estratto dai tweet gli orientamenti su genitorialità e fecondità. I risultati sono contenuti in *Happy Parents' Tweets. An Exploration of Italian Twitter Data with Sentiment Analysis*, di prossima pubblicazione su *Demographic Research*. «Su Twitter si parla in modo prevalentemente positivo dell'essere e diventare genitori e in maniera piuttosto negativa del rapporto tra fecondità e politica»,

spiega Mencarini. «È negativo anche il sentimento prevalente sulle prospettive future dei figli e sul comportamento dei genitori». Un altro aspetto interessante – da approfondire con studi futuri – è la correlazione significativa tra la prevalenza di sentimenti positivi circa la genitorialità e indicatori macroregionali di livelli di fecondità e benessere individuale. «Generalizzare i risultati sarebbe sbagliato, perché chi posta i tweet non è rappresentativo dell'intera popolazione», ammonisce Mencarini. «La sentiment analysis può però fornire spunti stimolanti anche per approntare indagini più tradizionali».



**LETIZIA MENCARINI**  
Professore associato  
del Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Bocconi



## IL PAPER

**"Happy parents' tweets: An exploration of Italian Twitter data using sentiment analysis"** di Mencarini, Hernandez Farias, Lai, Patti, Sulis, Vignoli.



## GABRIELLA BAGNATO Così i leader positivi fanno crescere il benessere in azienda

A bordo di un aereo, in caso di depressurizzazione della cabina, gli adulti devono indossare la maschera d'ossigeno prima di metterla ai bambini con cui viaggiano. Qualcosa di simile dovrebbe avvenire in azienda. Constantemente sotto la luce dei riflettori, valutati su risultati di cui non sono i soli responsabili, costretti al multitasking e di conseguenza sottoposti a un rischio malessere molto elevato, i leader devono prima di tutto prendersi in carico il proprio benessere e poi preoccuparsi di quello degli altri. Ne patiscono altrimenti in primis la possibilità di generare relazioni collaborative, la capacità d'analisi e la lucidità necessaria per prendere decisioni in grado di generare risultati in modo sostenibile (vantaggiose nel medio-lungo termine). Il benessere è al centro del concetto di leadership positiva, uno stile che, in organizzazioni destrutturate come quelle odierne, risulta più efficace della leadership tradizionale basata su stili prescrittivi guidati dalla logica command-and-control. **Gabriella Bagnato**, docente senior di SDA Bocconi, sta indagando con **Laura Baruffaldi** e **Vincenzo Perrone** le dinamiche della leadership positiva per rafforzare l'evidenza empirica sulla sua validità e smentire alcuni preconcetti che la circondano. Stanno raccogliendo dati derivanti da



due diversi questionari somministrati a distanza di alcuni mesi a coppie di manager d'azienda e loro collaboratori. «La leadership che genera benessere e quindi valore economico è quella che promuove la collaborazione, costruisce relazioni di fiducia e rispetto reciproco riconoscendo il valore dei collaboratori e delle loro potenzialità», spiega Bagnato. Il leader crea benessere quando intercetta le competenze e aiuta nell'acquisirne di nuove, un aspetto cruciale in un mondo in cui le aziende non sono più in grado di assicurare ai dipendenti percorsi di carriera al proprio interno. Contano anche le capacità comunicative: i leader devono essere in grado di dare un senso alla richiesta di sforzi supplementari che sempre più spesso vengono richiesti ai lavoratori. «La leadership positiva può generare quella che si definisce devianza positiva: i collaboratori superano le aspettative generando valore che va oltre la mera execution, producendo idee, innovazione, collaborazione e un clima positivo diffuso nell'organizzazione».



## MARCO SARTIRANA In ospedale la cura è l'age management

La mancanza di cura del benessere organizzativo all'interno delle aziende sanitarie può condizionarne il funzionamento e la gestione economica. I risultati della ricerca Cergas Bocconi raccolti nel libro di **Carlo De Pietro, Guglielmo Pacileo, Agnese Pirazzoli e Marco Sartirana** *Le inidoneità e le limitazioni lavorative del personale Ssn. Dimensioni del fenomeno e proposte* (Egea) mostrano la rilevanza del fenomeno. I dipendenti del Ssn con limitazioni totali o parziali al lavoro sono l'11,8% degli organici complessivi, con picchi che superano il 20% in alcune categorie d'inquadramento professionale e nelle fasce d'età più avanzata. «Le limitazioni sono diverse», spiega Sartirana. «Si va dalla movimentazione di carichi e pazienti al burn-out che si registra in contesti stressanti». Si tratta di vincoli importanti con ripercussioni non solo sulla salute dei lavoratori, ma anche su funzionalità aziendale, spesa pubblica, qualità dell'assistenza. Le aziende sanitarie possono fare molto per intercettare e gestire questi problemi prima che diventino irreparabili: sistemi informativi per monitorare il fenomeno, identificare le aree critiche e discutere strategie di prevenzione; investimenti in tecnologie, per esempio sollevatori per pazienti, in grado di aiutare i lavoratori nei compiti più gravosi; sportelli di supporto psicologico per dipendenti; team di lavoro in cui integrare le professionalità di tutti i soggetti coinvolti (medici del lavoro, responsabili della prevenzione, direzioni infermieristiche, direzioni del personale, etc). «Il problema è strettamente legato all'invecchiamento degli organici. Le aziende devono perciò imparare a fare age management per il benessere dei dipendenti. Significa costruire percorsi di gestione delle risorse umane che prevedano la possibilità di flessibilità di orario per dipendenti senior e la rimodulazione delle attività con l'avanzare dell'età, come per esempio riduzione dei turni notturni, collocazione in aree a minor intensità, valorizzazione dell'esperienza e delle competenze».

La ricerca è ora entrata nella seconda fase che mira a individuare le scelte di politica sanitaria che le regioni possono mettere in atto a supporto delle aziende ospedaliere e delle Asl.



MASSIMO MAGNI  
Professore associato  
del Dipartimento  
di management  
e tecnologia

MARCO SARTIRANA  
Research fellow  
del Cergas  
Bocconi

## MASSIMO MAGNI Se la cittadinanza organizzativa fa male al singolo

Si chiama cittadinanza organizzativa ed è lo sforzo che i lavoratori, in quanto cittadini di un'organizzazione, svolgono al di fuori degli obblighi contrattuali (ore di straordinario non pagate, risposta a messaggi di posta fuori dall'orario lavorativo, aiuto volontario prestato a colleghi in difficoltà, etc). «Dovrebbe essere uno sforzo discrezionale, ma tali comportamenti sono talmente comuni che le organizzazioni se li aspettano», spiega **Massimo Magni** che ha studiato il fenomeno con **Ekaterina Netchaeva** (Bocconi) e Remus Ilies (National University of Singapore). «Comportamenti di cittadinanza organizzativa hanno effetti positivi sulle performance di gruppo, ma possono avere ricadute negative sul benessere dell'individuo e in particolare sul bilanciamento vita-lavoro». Nel 2018, gli autori hanno osservato per 10 giorni il comportamento di 70 manager e relativi partner con questionari e braccialetti fitness in grado di monitorare la qualità del sonno e lo stile di vita. Lo studio ha dimostrato che, col passare del tempo, comportamenti di cittadinanza organizzativa causano affaticamento mentale che a sua volta provoca sintomi fisici (malessere, mal di testa, nausea) e ha ripercussioni sulla famiglia (con potenziali ricadute lavorative nel lungo periodo). Lo studio ha messo in luce che tali effetti negativi sono mitigati dalla qualità del sonno e dal supporto del partner nel far fronte all'affaticamento». Sulla base delle evidenze emerse, a fine maggio verrà presentato un articolo al congresso della European Association of Work and Organizational Psychology sugli effetti dell'uso di tecnologie mobili per scopi lavorativi al di fuori dall'orario d'ufficio.

Lo studio mette in evidenza come questa abitudine (che rientra nei comportamenti di cittadinanza organizzativa) comprometta la qualità del sonno, provocando cali di concentrazione sul lavoro e nervosismo a casa, innescando una spirale negativa tra ambiente lavorativo e familiare. «La rottura di questo circolo vizioso avviene quando il lavoratore riesce a staccare dalle interruzioni lavorative che invadono la sfera privata, contribuendo alla rigenerazione di energie emotive e cognitive grazie alla relazione con i membri della famiglia».



### IL LIBRO

Il tema del benessere nell'ambito ospedaliero è trattato in *Le inidoneità e le limitazioni lavorative del personale Ssn* di Carlo De Pietro, Guglielmo Pacileo, Marco Sartirana, Agnese Pirazzoli (Egea, 2017, 162 pagg. 22 euro). Il volume è frutto del lavoro di ricerca del Cergas insieme a numerosi protagonisti del settore.





# La cura è l'austerità Ma ne esistono due tipi

Dall'analisi di oltre 170 piani pluriennali di aggiustamenti fiscali adottati da 16 paesi Alesina, Favero e Giavazzi evidenziano le conseguenze sulla crescita in seguito all'aumento delle tasse o al taglio delle spese

di Carlo Favero @

**I**l termine austerità indica una politica economica di stabilizzazione o riduzione del rapporto debito/pil di uno stato. Non esiste una giustificazione economica per un trend crescente del rapporto debito/pil. E teoricamente corretto gestire la finanza pubblica in maniera controciclica, così facendo si alternano deficit in fase contrazione e surplus in crescita, evitando di ingenerare un trend positivo di crescita del rapporto debito/pil.

La teoria economica suggerisce essenzialmente due casi in cui i governi dovrebbero avere il bilancio in deficit: durante le recessioni, per ammortizzarne gli effetti sulla crescita, e in circostanze eccezionali, quali le calamità naturali. Questi disavanzi andrebbero poi coperti con avanzi di bilancio quando l'economia è in crescita e i bisogni di spesa sono bassi. Quindi una politica fiscale ottimale è compatibile con un debito temporaneo ma non con un debito in crescita permanente.

Il debito alto e in crescita non ha motivazioni economiche ma ha invece motivazioni politiche legate al comportamento dei governi che conducono espansioni fiscali irresponsabili (perché non seguite da aggiustamenti) spostando sulle generazioni future e sui governi futuri l'onere del comportamento responsabile (che richiede l'aggiustamento con-



CARLO FAVERO  
Direttore  
del Dipartimento  
di finanza della Bocconi

trociclico). La ragione è semplice: fare deficit e distribuire agli elettori crea più facilmente consenso e le generazioni future, essendo troppo giovani, o addirittura non ancora nate, non votano.

I dati sugli effetti delle politiche di austerità ci dicono però che la discussione, spesso feroce, non si è finora focalizzata sull'esistenza di un'enorme differenza tra gli aggiustamenti fiscali basati sull'aumento delle imposte, che sono molto dolorosi e poco efficaci e gli aggiustamenti basati sui tagli di spesa che sono molto meno dolorosi in termini di crescita e molto più efficaci in termini di stabilizzazione del rapporto debito/pil.

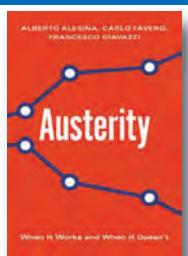
Quando il debito diventa alto, l'austerità diventa una cura necessaria. Studiando un database di 170 piani pluriennali di aggiustamento fiscale condotti in 16 paesi Ocse tra il 1970 e il 2014 abbiamo valutato gli effetti delle diverse maniere di somministrare la cura, spostando così il focus del dibattito dalla discussione ideologica tra il fronte anti-austerità e il fronte pro-austerità all'analisi delle conseguenze per la crescita di diversi tipi di austerità.

Lo studio dei dati rivelava che il segnale forte che emerge non riguarda la possibilità o meno di austerità espansiva (cioè di un'austerità che produca crescita a conseguenza della riduzione dell'incertezza causata da un abbassamento del



## IL LIBRO

L'austerità serve se i governi non compensano l'espansione fiscale in recessione con correzioni in fase di crescita, spiegano Alesina, Favero e Giavazzi in *Austerity: When It Works and When It Doesn't* (edizione italiana Rizzoli) analizzando centinaia di programmi di austerità dalla fine degli anni Settanta.



debito) ma invece la significativa differenza per la crescita tra le politiche di stabilizzazione basate sull'aumento delle imposte e quelle basate sui tagli di spesa. Gli aumenti delle imposte hanno in media un effetto fortemente recessivo sulla crescita e non conducono alla stabilizzazione del rapporto debito/pil, mentre quelle basate sui tagli di spesa hanno in media un effetto poco recessivo e stabilizzano il rapporto debito/pil.

Un chiaro esempio è il caso dell'Irlanda nel 2009 quando l'aggiornamento del programma di stabi-

lità del governo irlandese riconobbe gli effetti perversi di un pacchetto di austerità basata sulla tassazione e introdusse una politica di successo nella stabilizzazione basata su tagli di spesa.

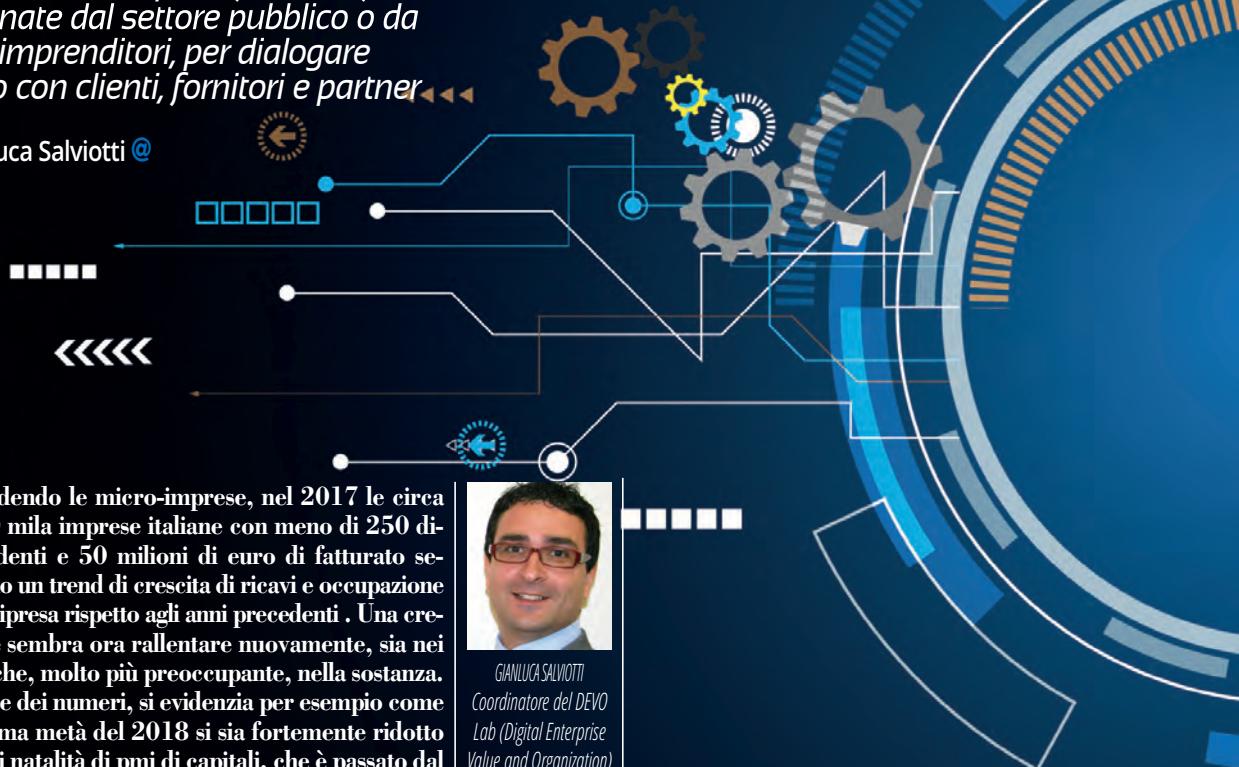
L'alto debito è un sintomo di governi passati irresponsabili, la risposta all'alto debito è la responsabilità. Quando il debito diventa troppo alto su un trend crescente, la responsabilità richiede austerità e l'implementazione dell'austerità richiede politici illuminati e conoscenza degli effetti eterogenei di diverse politiche di stabilizzazione. ■



# Per crescere anche le pmi d

*L'adozione delle nuove tecnologie passa attraverso piattaforme di filiera, coordinate dal settore pubblico o da nuovi imprenditori, per dialogare meglio con clienti, fornitori e partner*

di Gianluca Salviotti @



**E**scludendo le micro-imprese, nel 2017 le circa 150 mila imprese italiane con meno di 250 dipendenti e 50 milioni di euro di fatturato segnalavano un trend di crescita di ricavi e occupazione in forte ripresa rispetto agli anni precedenti. Una crescita che sembra ora rallentare nuovamente, sia nei numeri che, molto più preoccupante, nella sostanza. Sul fronte dei numeri, si evidenzia per esempio come nella prima metà del 2018 si sia fortemente ridotto il tasso di natalità di pmi di capitali, che è passato dal +8,2% del 2017 al +1,3% dei primi sei mesi dello scorso anno. Sul fronte della sostanza, i primi nove mesi del 2018 hanno evidenziato un numero di iscrizioni in calo al registro delle pmi innovative.

Meno pmi e pmi meno innovative? Sarebbe un bel problema, specie considerando che il connubio pmi-innovazione rappresenta invece il comune denominatore delle pmi italiane che crescono di più in Europa, in accordo alla recente classifica rilasciata dal *Financial Times*. C'è molta Italia in questa classifica (un quinto delle 1000 aziende in classifica), tanta imprenditorialità e, come dicevamo, tanta innovazione, che nella maggior parte dei casi si estrinseca nell'ingrediente più affascinante ma anche più complesso



GIANLUCA SALVIOTTI  
Coordinatore del DEVO  
Lab (Digital Enterprise  
Value and Organization)  
di SDA Bocconi  
School of Management

da aggiungere alla ricetta, specie per il segmento della pmi: la digitalizzazione.

Se da un lato i benefici della digitalizzazione sono ormai ampiamente dimostrati – la più efficiente gestione dei processi produttivi e collaborativi, il contributo allo sviluppo sui mercati internazionali e l'innovazione di modelli di offerta e di business – dall'altro lato le piccole e medie imprese evidenziano ancora importanti difficoltà nel conseguire i vantaggi dell'impiego di tecnologie digitali. Un problema che ha radici profonde e conosciute, a partire dai limiti intrinseci nella disponibilità di risorse, competenze e ruoli funzionali specializzati nella gestione della trasformazione digitale. A ciò si aggiungono fattori come l'inerzia organizzativa e la resistenza al cambiamento, insieme alla mancanza di fiducia e alla riluttanza a investire in tecnologie digitali, date le percezioni poco chiare dei potenziali ritorni. Senza dimenticare il ruo-



## I CORSI

SDA Bocconi offre una serie di programmi di formazione sulla rivoluzione digitale: conoscenze e strumenti manageriali per affrontare creativamente l'era digitale. Eccoli.

# evono parlare in digitale



lo svolto dalla filiera o dal settore, in particolare quando mancano le condizioni di stimolo a una trasformazione «corale» delle aziende appartenenti allo stesso comparto produttivo, come la cooperazione interaziendale, la presenza di imprese guida o lo sviluppo internazionale.

Le istituzioni pubbliche centrali e locali hanno cercato di sviluppare politiche di supporto alla digitalizzazione per superare le problematiche che caratterizzano il segmento. La maggior parte delle iniziative si è finora concentrata sul supporto agli investimenti in tecnologie e infrastrutture (per esempio hardware, software e reti), prevalentemente attraverso incentivi di tipo fiscale o finanziamenti agevolati, e, occasionalmente, sul sostegno alla formazione. Anche se queste politiche sono state efficaci nel guidare una prima fase di transizione verso il digitale, essenzialmente confinata all'infrastrutturazione tecnologica, i risultati sembrano essere ancora limitati.

Se la digitalizzazione delle pmi a oggi rappresenta ancora un'opera incompiuta del processo di crescita del comparto, è necessario ripensare le politiche abbandonando la logica tradizionale basata sul sussidio di tecnologia e infrastrutture, per perseguire un modello di networked digitization orientato alla trasformazione digitale delle relazioni e dei processi economici condivisi. Come dimostrano i risultati di un programma di ricerca avviato in SDA Bocconi già a partire dal 2016, le politiche dovrebbero concentrarsi sullo sviluppo e sulla diffusione di piattaforme tecnologiche di filiera, governate da soggetti pubblici o mediante nuove forme di imprenditorialità, che permettano alle pmi di interagire in maniera più efficace ed efficiente con i loro clienti, fornitori e partner, migliorando la collaborazione, la specializzazione del lavoro, la condivisione delle informazioni e la rapidità di risposta. ■



## IL LIBRO

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



# È passato il tempo della diffidenza

L'alumna Ilaria Tiezzi, Brandon Group, analizza la propensione delle pmi italiane all'e-commerce

di Emanuele Elli @

**S**e ancora, fino a un paio d'anni fa, il digitale era percepito dalle pmi italiane come una minaccia, oggi la maggior parte di esse propende a considerarlo un'occasione o, ancora di più, un passaggio obbligato. In questo processo il ruolo dei professionisti che conoscono i segreti delle dinamiche dell'e-commerce, le innovazioni che vi sono legate e che sono in grado di guidare le aziende, soprattutto se a vocazione manifatturiera e a trazione familiare (ovvero l'identikit della maggior parte delle pmi italiane) si è fatto sempre più strategico. Succede così che Brandon Group, piattaforma che aiuta le piccole-medie imprese italiane ed europee a vendere online, abbia recentemente scelto di rafforzare il proprio executive team nominando come nuovo ceo **Ilaria Tiezzi**. Giovane manager che ha già dimostrato di sapere legare ai processi di innovazione le proprie competenze di business development, Tiezzi è laureata alla Bocconi nel 2004 e qui ha anche insegnato Management delle istituzioni culturali e artistiche in qualità di docente a contratto. Tiezzi arriva in Brandon con l'obiettivo di rendere la piattaforma sempre più internazionale, allargando l'area geografica ma anche ampliando le categorie di prodotto gestite e il vettore delle piattaforme sulle quali vendere i prodotti dei propri clienti.

→ **Lei ha lavorato in realtà come Mediaset o Sky Italia, ma anche in start-up emergenti; qual è la differenza più evidente nel fare innovazione in un grande gruppo o in una piccola impresa?**

Nelle grandi aziende il vantaggio più significativo consiste nella presenza di profili senior che, anche di fronte al nuovo, sono comunque portatori di esperienze utili e assumono un ruolo da guida. La presa di decisioni è però spesso ingessata dalla gerarchia e dalla resistenza al cambiamento che può derivare da prassi consolidate che hanno portato al successo in passato.

**ILARIA TIEZZI**  
Toscana, 37 anni, si è laureata in Bocconi nel 2004 al termine di un percorso di studi nel Cleacc che non solo si conclude con la lode ma che la colloca tra i migliori cento laureati di quell'anno. Con un biglietto da visita del genere il percorso professionale di Ilaria, inizialmente indirizzato verso il mondo dei media, si è subito snodato tra aziende importanti, da Mediaset a The Boston Consulting a Sky Italia. «Qui però l'interesse per il digitale e l'innovazione tecnologica ha preso il sopravvento e mi ha spinto ad accettare la sfida professionale in V-Nova, una start-up inglese allora poco conosciuta ma che in breve sarebbe diventata leader nell'offerta di soluzioni di compressione per il video». Rientrata da Londra per godersi la sua prima maternità, Ilaria Tiezzi ha seguito in qualità di consigliere di amministrazione la quotazione in Borsa di Cellularline e, dallo scorso ottobre, è ceo di Brandon Group.

Viceversa, nelle start-up, la necessità di cogliere rapidamente le opportunità connesse al cambiamento è avvertita in maniera più urgente e questo rende l'innovazione più efficiente da subito. Credo che la dimensione ideale in questo frangente storico sia quella delle scale-up, come quella che mi trovo a guidare oggi, perché si tratta di realtà non enormi ma con una massa critica di risorse che permette qualche rischio in più negli investimenti rispetto alle start-up.

→ **Che propensione alla digitalizzazione riscontra oggi da parte delle pmi del Made in Italy?**

In pochi anni io stessa ho visto ridursi molto la diffidenza delle aziende nei confronti dell'e-commerce e anzi ormai molte hanno realizzato che è un passaggio inevitabile. Fino a qualche anno fa i tassi di crescita del canale retail fisico erano ancora significativi e consentivano di posticipare la decisione, oggi invece la crisi economica e il rapido cambiamento delle abitudini dei consumatori rendono le vendite online un canale irrinunciabile. Inoltre, nel tempo è maturata una maggiore comprensione della complessità gestionale connessa all'e-commerce e, di conseguenza, sono sempre meno coloro che pensano di potercela fare da soli. I prodotti, soprattutto quando sono validi, trovano sempre il modo di raggiungere gli acquirenti online, e questo le aziende lo sanno bene; meglio dunque mettersi nella posizione di gestire questo flusso piuttosto che subirlo.

→ **Quali sono i margini di crescita nell'e-commerce per le pmi?**

Sono margini ancora enormi. Se pensiamo che circa il 90% delle aziende italiane è configurabile come pmi e che solo a 2 anni fa non più del 6% di queste era attiva nelle vendite online. Il potenziale del mercato internazionale per le aziende del made in Italy, in particolare, è straordinario. In Brandon, per esempio, il 75% del parco clienti è italiano, ma se guardiamo i mercati di sbocco solo il 35% delle vendite è effettuato in Italia, il resto va all'estero.

→ **Quali, tra le tecnologie legate all'e-commerce, ritiene sia più strategico implementare oggi?**

L'investimento più significativo per noi in questo momento riguarda la creazione di un data lake e l'analisi dei big data. Vendendo su decine di piattaforme e in diversi paesi del mondo raccogliamo ogni giorno un'enorme mole di dati di varia natura sulle categorie, i prodotti, i brand più ricercati e maturiamo una conoscenza unica del mercato che vogliamo trasferire ai nostri clienti. Peraltro, la nostra conoscenza del mercato è tanto più strategica quanto più ci offre la possibilità di osservare i trend di vendita con molto anticipo. Da noi, per esempio, gli ordini dei prodotti tipici del Natale si chiudono in queste settimane. Stiamo quindi investendo per affinare sempre più le nostre capacità previsionali e maturare una competenza distintiva per aiutare i nostri clienti a selezionare tra i prodotti con maggior potenziale di vendita e a elaborare strategie commerciali ad hoc per piattaforma di vendita online e per Paese. Il nostro obiettivo è di essere sempre di più un partner strategico, in grado di indirizzare la produzione e, ultimo ma non ultimo, di ottimizzare il ritorno dalle vendite attraverso un dynamic pricing sempre più sofisticato. ■





# EVERYONE MATTERS

**Giovanni Mazzacani**  
Alumnus, 2014.

Bocconi Alumni and Bocconi University come together and join forces to expand our global reach and spread our values. Knowledge, global network, spirit of innovation, dialogue will continue to guide us. Today, more than ever, every alumnus makes a difference, every new idea is one more step towards new goals, every contribution is important for the enrichment of all. Want to be part of this? Join us at [bocconialumnicommunity.it](http://bocconialumnicommunity.it)

#KnowledgeThatMatters



INDUSTRIE CULTURALI

# Con la musica digitale la cla



# ssifica si fa più democratica

*Rispetto all'era del vinile o del compact disc, un numero maggiore di musicisti raggiunge un certo successo, ma le prime posizioni rimangono ancora appannaggio di poche hit*

di Andrea Ordanini @

**L**a musica è un ambito di consumo che ha attraversato una delle più profonde fasi di trasformazione negli ultimi venti anni. Si è infatti progressivamente passati da una condizione storica nella quale i contenuti musicali erano incorporati in beni fisici (i dischi) che venivano acquistati e posseduti singolarmente, ad una nella quale il supporto fisico è scomparso e la musica registrata, ora in formato digitale, non è più di proprietà dell'ascoltatore, che paga solo il diritto all'accesso a un ampio catalogo di contenuti (es. Spotify).

Questa fenomenale transizione tecnologica nel mercato musicale è passata attraverso diverse fasi: il disco di vinile ha dominato la produzione ed il consumo di musica sino agli inizi degli anni 80, sostituito da un altro supporto fisico, il compact disc, nel quale la musica era incorporata in file musicali. Nel 1999, un'innovazione di uno studente americano (Napster) ha consentito di condividere in modo gratuito via Internet i file musicali residenti negli hard disk dei consumatori.

Nel 2004, dopo una lunga serie di cause legali per violazione dei diritti d'autore, un nuovo operatore (Apple) entra nel mercato e propone una modalità legale per consumare ed acquistare musica in formato digitale: il downloading. Da qualche anno, come detto, i consumatori di musica non acquisiscono e scaricano più file musicali che incorporano musica, ma pagano semplicemente per accedere a, e usufruire di, sterminati cataloghi online senza acquisire la proprietà dei contenuti.

Questa rivoluzione copernicana dei 'contenitori' ha drammaticamente cambiato lo scenario delle aziende



ANDREA ORDANINI  
direttore  
del Dipartimento  
di marketing

del music business. Ma come è cambiato l'atteggiamento delle aziende rispetto ai 'contenuti' della musica? In altre parole, la tecnologia ha anche modificato i processi di selezione artistica, offerta e promozione degli artisti?

Uno studio focalizzato sulle classifiche di Billboard dal 1974 ai giorni nostri ha rivelato che la trasformazione tecnologica introdotta a cavallo degli anni 2000 ha aumentato la differenziazione dei contenuti musicali nel mercato, grazie ad un maggior numero di canzoni entrate in classifica per periodo. In sostanza, l'avvento delle tecnologie digitali sembra aver aumentato le chances di successo per gli artisti, aumentando il livello di "democratizzazione" della popolarità.

Questo aumento della differenziazione dei contenuti è andato di pari passo con un altro fenomeno, anch'esso collegato con il cambiamento tecnologico: l'aumento delle collaborazioni artistiche note come featuring, vale a dire la presenza di un artista "ospite" che canta e/o suona in una parte della canzone di un altro artista. Sempre con riferimento alle classifiche americane, il featuring sembra aver facilitato il successo degli artisti, ed in misura maggiore quando ha mischiato artisti provenienti da generi musicali diversi. Malgrado questi segnali di maggiore apertura e differenziazione dei contenuti generati dalle tecnologie digitali, ripetendo la stessa analisi di differenziazione per le prime dieci posizioni della classifica, si è osservato che il numero di canzoni e quello degli artisti entrati nelle parti alte del ranking è rimasto più o meno lo stesso nel tempo.

Dunque, la tecnologia non è riuscita a modificare i meccanismi di accesso alla popolarità per quanto riguarda i grandi successi e gli artisti più popolari: i nuovi formati digitali hanno consentito a più canzoni ed artisti l'accesso al mercato, ma non vi è stato uguale ricambio nelle prime posizioni della classifica, che sono state sempre appannaggio di poche grandi hits.

Se volessimo racchiudere tutto questo in una frase, potremmo dunque dire che la tecnologia ha cambiato significativamente i processi di consumo e differenziato le forme di accesso al mercato musicale, ma ha solo marginalmente intaccato i meccanismi del grande successo, per i quali "la musica è rimasta più o meno la stessa". ■

## IL PAPER

"From Fewer Blockbusters by More Superstars to More Blockbusters by Fewer Superstars" di Andrea Ordanini e Joseph Nunes.



## IL PAPER

"The Featuring Phenomenon in Music: How Combining Artists of Different Genres Increases a Song's Popularity" di Andrea Ordanini, Joseph Nunes e Anastasia Nanni.



FAMILY BUSINESS

# La forza inarrestabile del ma



# rimonio. A casa e in azienda

*Le imprese familiari guidate da marito e moglie hanno performance migliori di quelle con ai vertici una leadership diversa. A dimostrarlo uno studio Bocconi durato 12 anni*

di Mario Amore @

**L**e coppie sposate costituiscono una squadra formidabile quando vengono nominate ai vertici di un'azienda di famiglia. Un'analisi delle aziende familiari italiane nel corso di 12 anni, condotta con Danny Miller, Isabelle Le Breton-Miller e Guido Corbetta, mostra che le aziende guidate da coppie sposate (amministratori delegati duali o amministratore delegato e presidente esecutivo) superano tutte le combinazioni di leadership familiare e non familiare, inclusi fondatori unici, fondatori multipli, padre/figlio, madre/figlia, fratelli, sorelle, cugini o generi/muore/suoceri. Nel nostro campione, le aziende guidate da coppie sposate hanno registrato rendimenti del capitale investito (return on asset, o Roa) superiori di un punto percentuale rispetto alla media, che si attesta al 5,3%, il che rappresenta un miglioramento del 19%.

Esporando le dinamiche che stanno alla base di questo risultato, osserviamo che la performance dell'azienda migliora quando le aziende nominano una coppia al vertice, ma che la tendenza si inverte quando abbandonano questo modello di leadership. Inoltre, la leadership di coppia funziona particolarmente bene quando l'azienda opera in settori ad alta intensità di conoscenza e in settori in cui le reti e il capitale sociale sono cruciali per il successo.

Le migliori prestazioni delle aziende familiari guidate da coppie sposate si possono spiegare con l'allineamento degli interessi e degli incentivi a lungo termine dei due leader, che può rendere l'azienda più resistente ai momenti di crisi e migliorare la sua capacità di coltivare una cultura aziendale di relazioni sane con gli stakeholder. In linea con queste congetture, si osserva che le aziende guidate da coppie sposate sono in grado di investire meglio nei periodi di incertezza. Inoltre, beneficiano di un minor costo del lavoro e, parallelamente, di un minor rischio di licenziamenti a seguito di shock del settore.

La questione se le famiglie promuovano od ostacolino il buon andamento delle imprese è cruciale, data



MARIO DANIELE AMORE  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Bocconi

la predominanza delle imprese familiari nel panorama produttivo. Un'implicazione generale del nostro studio è che la presenza di dispositivi di allineamento che rendono più armoniose le decisioni condivise all'interno della famiglia, introducendo al contempo incentivi di lungo termine, è cruciale per la prosperità delle aziende familiari.

Il fatto che i membri della famiglia abbiano più o meno successo dei professionisti nella gestione dell'azienda è oggetto di un acceso dibattito accademico e politico. Da un lato, i leader familiari tendono ad allineare gli interessi con quelli dei proprietari, riducendo al minimo il verificarsi di conflitti tra azionisti e manager. D'altra parte, i leader familiari possono essere attinti da un pool di talenti più piccolo rispetto all'intero mercato del lavoro manageriale. La leadership familiare comprendente più membri della famiglia può ampliare l'insieme di abilità e competenze al vertice dell'azienda, ma allo stesso tempo apre la strada a conflitti, per esempio quando i fratelli e le sorelle competono per l'estrazione di rendite e per il potere a favore di rami diversi della famiglia.

Noi sosteniamo che la leadership di coppia può alleviare gli svantaggi della leadership familiare, tranne beneficio da interessi comuni e da incentivi di lungo termine. Una visione più scettica potrebbe suggerire che i legami matrimoniali ai vertici dell'azienda costituiscano un canale di trasmissione attraverso il quale i conflitti familiari possono influire sul processo decisionale dell'azienda. Ma in effetti, la leadership multipla da parte delle coppie è il risultato di due soci che hanno scoperto importanti aspetti di compatibilità e hanno assunto il libero impegno di condividere sia la vita che la carriera. La leadership da parte delle coppie può quindi presentare vantaggi in termini di comprensione comune, migliore coordinamento e maggiore condivisione delle informazioni. Inoltre, gli interessi delle coppie sposate sono spesso ben allineati e dovrebbero quindi mostrare un minor rischio di conflitti rispetto ad altre forme di leadership. Infine, le coppie sposate possono beneficiare della complementarietà delle competenze e portare all'azienda un insieme più ampio di esperienze e relazioni di rete. I nostri risultati evidenziano la rilevanza materiale di questi vantaggi per la performance finanziaria delle aziende familiari. ■



## IL PAPER

"For love and money: Marital leadership in family firms",  
di Mario Daniele Amore, Danny Miller, Isabelle Le Breton-Miller,  
Guido Corbetta.



*Che cosa insegna all'Italia il caso dell'immigrazione del capitale umano indiano verso gli Stati Uniti*

di Stefano Breschi @

# Il cervello in fuga fa bene

**L'**India rappresenta una delle più importanti fonti di migrazione ai giorni nostri, con oltre 15 milioni di residenti all'estero. Fra questi, gli immigrati indiani laureati in discipline tecniche, scientifiche e ingegneristiche costituiscono un caso interessante. Essi rappresentano, infatti, una risorsa vitale per il sistema innovativo degli Stati Uniti, contribuendo tra l'altro a circa il 6% di tutte le innovazioni brevettate da inventori residenti negli Usa e al 15% di tutte le startup fondate nella Silicon Valley. Come per altri paesi esportatori netti di capitale umano qualificato, tra i quali è opportuno ricordare l'Italia, una domanda che sorge spontanea è: quanto e come l'India può beneficiare di questa diaspora di menti? A lungo, l'emigrazione di giovani laureati è stata percepita come un fenomeno negativo, la cosiddetta fuga dei cervelli. Solo di recente si è affermata una visione più positiva, secondo la quale la migrazione intellettuale può rappresentare un veicolo di trasferimento di conoscenza, tecnologie e competenze verso i paesi di origine. In tal senso, uno dei canali più rilevanti è sicuramente rappresentato dal ritorno nel proprio paese dei lavoratori qualificati. Il tema è così importante che perfino il primo ministro indiano Narendra Modi, in un suo recente viaggio negli Stati Uniti, ha parlato della Silicon Valley come di un deposito di cervelli indiani, in attesa del momento adatto per rientrare nella madre patria.

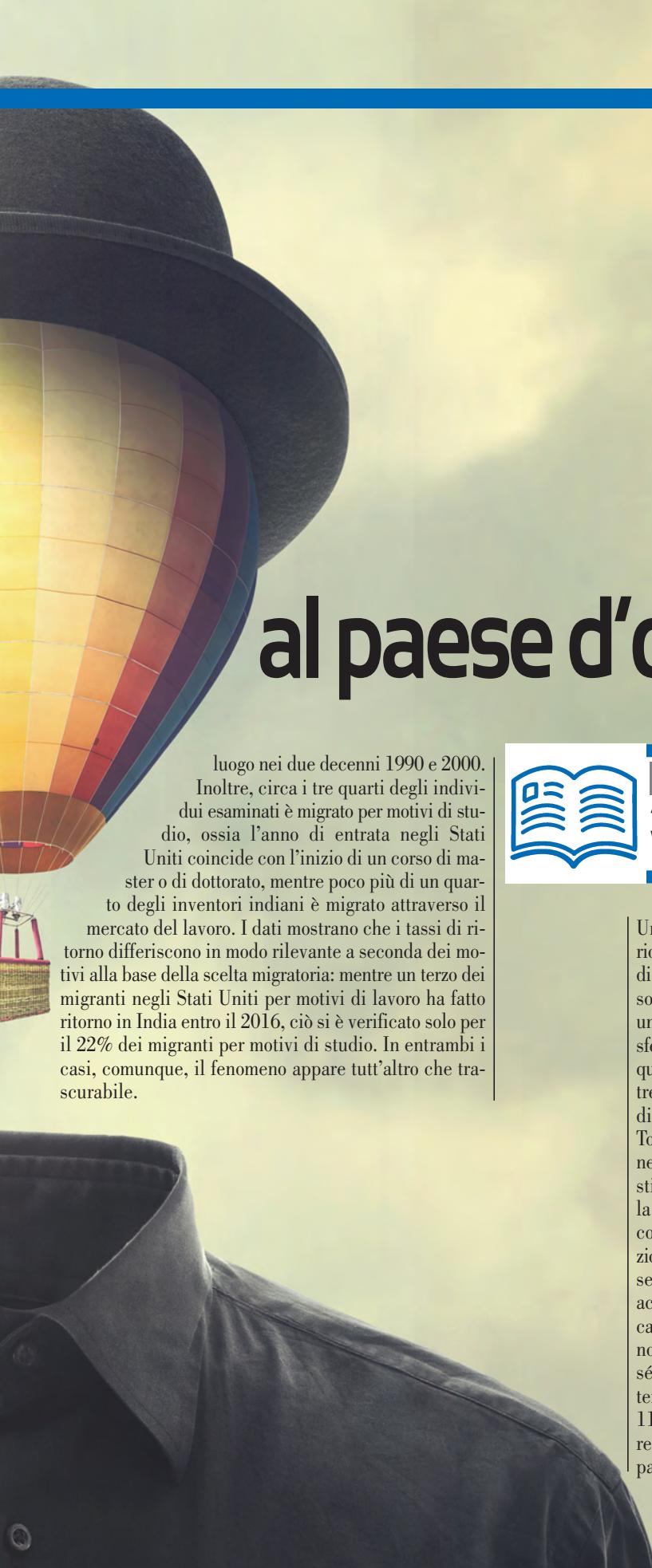
Malgrado l'importanza del problema, tuttavia, molto poco si conosce ancora riguardo all'entità del fenomeno, dal momento che le statistiche ufficiali non registrano la migrazione di ritorno verso i paesi di origine. Per tale ra-



STEFANO BRESCHI  
Professore ordinario  
presso il Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Bocconi

gione, in un recente lavoro, partendo dalla popolazione degli inventori delle 179 più grandi imprese statunitensi quotate nel settore dell'Ict nel periodo 1975-2016, abbiamo analizzato i curricula di 5.500 inventori indiani. Per ciascun individuo, abbiamo codificato tre insiemi di variabili, riguardanti rispettivamente: il livello educativo (laurea, master, dottorato) e il luogo e anno di conseguimento del titolo (India, Stati Uniti); la carriera lavorativa (nome e luogo del datore di lavoro e periodo dell'impiego); l'età. Infine, sulla base di queste informazioni, ciascun inventore indiano è stato classificato in ogni anno in base a tre possibili stati: non-migrante, migrante negli Stati Uniti, migrante di ritorno in India.

Il flusso migratorio più intenso verso gli Usa ha avuto



# al paese d'origine

luogo nei due decenni 1990 e 2000.

Inoltre, circa i tre quarti degli individui esaminati è migrato per motivi di studio, ossia l'anno di entrata negli Stati

Uniti coincide con l'inizio di un corso di master o di dottorato, mentre poco più di un quarto degli inventori indiani è migrato attraverso il

mercato del lavoro. I dati mostrano che i tassi di ritorno differiscono in modo rilevante a seconda dei motivi alla base della scelta migratoria: mentre un terzo dei migranti negli Stati Uniti per motivi di lavoro ha fatto ritorno in India entro il 2016, ciò si è verificato solo per il 22% dei migranti per motivi di studio. In entrambi i casi, comunque, il fenomeno appare tutt'altro che trascurabile.



## IL PAPER

**"Return Migrants' Self-selection: Evidence for Indian Inventors"** di Stefano Breschi, Francesco Lissoni e Ernest Miguelez.

Un'analisi econometrica più sofisticata rivela un'ulteriore differenza tra le due tipologie di migranti. Il rischio di tornare in India decresce con il passare del tempo spesso negli Stati Uniti per i migranti per motivi di lavoro, un risultato che suggerisce le crescenti difficoltà di trasferire e sfruttare nel paese di origine le competenze acquisite all'aumentare del tempo trascorso all'estero, mentre l'opposto si verifica per i migranti per motivi di studio.

Tornando alla domanda iniziale, ovvero se la migrazione di capitale umano qualificato verso gli Stati Uniti costituisca una perdita netta per un paese come l'India, la risposta, per quanto cauta e basata su un'analisi ancora esplorativa, sembra essere negativa. Una proporzione non trascurabile di migranti ritorna nel proprio paese e, cosa più importante, le conoscenze e le capacità acquisite negli Stati Uniti trovano applicazione nel mercato del lavoro indiano. Il potenziale di conoscenza, innovazione, e relazioni che queste persone portano con sé è significativo. Una lezione che dovrebbe far riflettere un paese come l'Italia, che nel solo 2016 ha perso 114mila persone, di cui si stima che il 30% siano laureati, entrando così nel poco invidiabile club dei dieci paesi Ocse con il più alto tasso di emigrazione. ■



# Con l'algoritmo le piattaforme

*Il diritto pubblico si interroga su come arginare i grandi poteri digitali con gli strumenti che si sono dimostrati efficaci nella difesa dei diritti delle persone rispetto ai governi*

di Oreste Pollicino @

**Q**uali le nuove sfide del costituzionalismo quando il campo di gioco rilevante si trasferisce dal mondo degli atomi a quello dei bit? Per rispondere a questa domanda bisogna ritornare alla missione originaria del diritto costituzionale, quella di porre degli argini e dei limiti al potere, in modo che il rapporto tra autorità e libertà, nella sua dimensione verticale, non risulti sbilanciato a favore della prima ed a discapito della seconda.

Ora, tradizionalmente, il potere nei confronti del quale si è dovuto misurare il diritto costituzionale, è stato quello pubblico, tanto è vero che *limiting government* è da sempre uno degli ingredienti necessari del DNA del costituzionalismo liberale.

L'avvento della tecnologia digitale, ed in particolare di quella algoritmica, ha necessitato un riassetto da una parte dei fini del diritto pubblico e, dall'altra parte, la ricerca di nuovi strumenti per realizzare fini parzialmente diversi da quelli originari. Ebbene, la tecnologia algoritmica con i suoi meccanismi spesso opachi di automazione e spersonalizzazione delle decisioni relative a visualizzazione, condivisione e a volte manipolazione delle informazioni sensibili e dei dati personali degli utenti, ha creato uno spostamento dell'asse rilevante di indagine sulle implicazioni "pubblicistiche" dell'evoluzione tecnologica che sembra sfuggita ai più.

Non si tratta più soltanto infatti di rimodulare l'esercizio dell'iniziativa economica delle grandi piattaforme digitali, e quindi di applicare lo strumentario giuridico caratterizzante i campi della regolazione e della concorrenza, ma di concentrarsi, proprio grazie all'ulteriore empowerment di cui hanno beneficiato tali piattaforme grazie all'utilizzo della tecnologia algoritmica, sul nuovo ruolo che sembrano assumere quest'ultime, vale a dire quello di veri e propri poteri privati, spesso in competizione con quelli statali.

Il che, da una parte, mette in discussione una premessa fondamentale del diritto costituzionale, quella per cui l'unico potere legittimo è quello pubblico. Dall'altra parte, fa emergere l'urgenza di una riflessione circa la necessità di ripensare "i confini" del diritto costituzionale. Se prima altre discipline, in par-



ORESTE POLLICINO  
professore ordinario  
presso il Dipartimento  
di studi giuridici

ticolare regolazione e concorrenza, erano sufficienti per fronteggiare i rischi di dominanza economica e di abuso dello stesso da parte delle grandi piattaforme digitali, la trasformazione di cui si parlava prima dalla dimensione legata all'iniziativa economica a quella di potere privato da parte delle stesse piattaforme rappresenta una nuova chiamata alle armi per il diritto costituzionale. Se, come si è detto sin dall'inizio, missione originaria di quest'ultimo è la limitazione del potere, la trasformazione, prima evocata, implica un ampliamento dei confini e del margine di azione del diritto costituzionale: limitare la tendenza espansiva dei nuovi poteri privati in modo che quest'ultimi non impattino in modo negativo sulle libertà e diritti fondamentali degli individui.

Se i destinatari ed i (con)fini del diritto costituzionale necessitano di un ripensamento nella società algoritmica, la domanda successiva nasce spontanea: di quale strumentario deve dotarsi il diritto pubblico per poter affrontare con successo questa sfida trasformativa?

La bella notizia è che gli strumenti sono già tutti a disposizione di legislatori e Corti in Europa. Non si ha bisogno nuove carte dei diritti, perché l'inflazione (di carte e di corti) anche in diritto costituzionale può produrre effetti negativi, che rischiano di sostanziarsi in un abbassamento, e non un innalzamento, della tutela dei diritti in gioco.

Non c'è bisogno di pensare a nuovi diritti, basta che le Corti in Europa trovino il coraggio di applicare i diritti già previsti dalle carte costituzionali e da quelle europee - a cominciare da protezione dati, privacy, libertà di espressione, accesso e trasparenza - in modo orizzontale, nelle relazioni tra privati in cui da una parte vi è la piattaforma che incarna il nuovo potere tecnologico e, dall'altra parte, l'utente, la cui dignità è il vero valore costituzionale da preservare. Ecco che la classica relazione verticale libertà versus autorità trova una nuova dimensione geometrica, quella orizzontale, non meno delicata e rilevante della prima nell'era dell'algoritmo. ■

# me pesano quanto lo Stato





# Uno vale due: il superpotere

*Con il voto maggiorato, introdotto nel 2014 per premiare gli investitori long-term, i soci di controllo riescono anche a dominare l'assemblea straordinaria*

di Chiara Mosca @



CHIARA MOSCA  
assistant professor  
presso il Dipartimento  
di studi giuridici

**A**partire dal 2014 le società quotate italiane, o almeno alcune tra le meno di 300 che compongono il nostro listino, si sono interrogate sull'opportunità di premiare i loro azionisti. Ma non si è trattato, come spesso accade, di un premio nella forma di un extra rendimento, magari connesso ad eccezionali performance di business, bensì della scelta, e del suo significato strategico, di ricompensare gli azionisti per la fedeltà alla società. E a dispetto delle più ovvie logiche di tipo capitalistico, che guidano l'impalcatura e il funzionamento delle società per azioni, il premio in questione non è di tipo monetario. La decisione, infatti, che molte società hanno soppesato, ed alcune concretamente attuato, riguarda l'inserimento di una clausola nello statuto, ossia nel documento che contiene le fondamenta dell'organizzazione societaria, per premiare gli azionisti, dotandoli di extra poteri. In cosa consiste la fedeltà di un investitore è presto detto. È fedele l'azionista che crede nell'investimento e che, coerentemente, conserva la partecipazione nel lungo periodo. L'azionista long term persegue una logica di investimento c.d. buy and hold e si contrappone a chi, invece, confida di sfruttare la volatilità del titolo. Grazie a una base rappresentata da azionisti loyal, gli amministratori sono liberi di perseguire strategie di creazione del valore, investendo in innovazione, ricerca e sviluppo, senza subire eccessivamente la pressione del mercato.

E in cosa consiste il premio? Il premio è davvero un super potere. Nell'ambito del diritto societario esso significa poter "pesare" di più nelle assemblee della società, disponendo di più voti quando si tratta, per esempio, di nominare gli amministratori o di approvare il bilancio.

Perché la questione si sia posta a partire dal 2014 è presto detto. In quell'anno, come alcuni forse ricorderanno, Fiat Chrysler, al cui vertice era Sergio Marchionne, emigrò all'estero, scegliendo l'Olanda come paese di destinazione e motivando la scelta anche in base alla possibilità, in questo ordinamento, di attribuire più di un voto ad ogni azione.

La reazione del governo italiano, preoccupato che altre società potessero seguire la stessa strada, non si è fatta attendere. Con un decreto dell'estate 2014 sono state introdotte le loyalty shares consistenti, per le società quotate, in un meccanismo

# degli azionisti più fedeli

basato sulla registrazione degli azionisti per rad-doppiare, dopo un periodo di almeno ventiquattr mesi, i voti spettanti. Il premio non ha, in ef-fetti, alcun (diretto) valore economico, non es-sendo mai cedibile dato che decade se le azioni sono trasferite. Il meccanismo è assimilabile, a tut-ti gli effetti, ad un control enhancing mechanism (in grado di rafforzare anche significativamente il potere di chi già controlla), ma sottoposto ad alcune sunset clauses (quale, appunto, la deca-denza in caso di vendita).

A dire il vero, se si guarda al panorama inter-nazionale, il voto maggiorato non rappresenta una novità italiana. Un analogo premio fidelizzante è previsto in Francia dal 1933, poi tramutato (nel 2014) in una regola valida automaticamente per tutte le società, a meno di una scelta diversa.

Ma è comunque difficile negare che si tratti di un esercizio rivoluzionario di democrazia societaria. Mentre negli scenari della politica ci si è sempre tenuti lontani da tentativi di ponderare il voto in funzione di caratteristiche personali degli elettori, il diritto societario in Europa (in Francia, Italia e recentemente in Belgio) sta sperimentando stru-menti che, in barba alla regola one share-one vote, riconoscono più voti agli azionisti fedeli e mag-giormente interessati alla crescita della società. Nel nostro paese l'istituto ha riscontrato successo. Le società quotate che hanno scelto di premiare gli azionisti long term sono attualmente 45 (dati Consob). L'analisi empirica dimostra che, nella pressoché totalità dei casi, si tratta di società nelle quali azionisti forti hanno davvero acquisito, o acquisiranno, super poteri. In particolare, da un'analisi condotta su tutte le società che entro l'ottobre 2018 avevano adottato il voto mag-giorato emerge come il voto doppio ha consentito ai soci di controllo (o consentirà, dove non ancora maturato) di dominare non solo l'assem-blea ordinaria, ma, in molti casi, anche l'assem-blea straordinaria. ■



## IL PAPER

"Should Shareholders Be Rewarded for Loyalty? European Experiments on the Wedge Between Tenured Voting and Takeover Law", di Chiara Mosca.

## IL MENTOR

Perché ha scelto di proporsi ?



bertini spa

Ho iniziato questa esperienza cinque anni fa perché ero curioso di vedere cosa potesse rappresentare la figura di mentor nella pratica. Da allora, l'ho fatto tre volte.

→ Massimo Leto di Priolo, alumnus 1971, consulente Banca Al-

## IL MENTEE

→ Nicoletta Poggi, alumnus 2008, specialista rischio di mercato in Banco BPM



Stavo affrontando un periodo di transizione lavorativa, a fronte della fusione della banca per cui lavoro con un'altra. La mia idea di partenza era trovare un altro posto di lavoro, ma il mercato non offriva nulla di interessante e volevo consigli su come muovermi.

Che tipo di rapporto si crea tra i due?

→ Si crea una relazione in cui il mentee ottiene una conoscenza del proprio lavoro che non otterrebbe in così poco tempo. Si pongono degli obiettivi, magari immaginando un percorso alternativo del mentee o nella stessa azienda oppure altrove. Mentor e mentee investono del tempo, per cui entrambi sono stimolati a non buttarlo via...

È facile entrare in sintonia?

→ Io non ho mai avuto problemi. Mediamente ci vogliono uno-due mesi: se dopo tre mesi non è scattata la sintonia è meglio interrompere il rapporto. Si perderebbe solo tempo.

Qual è il modo giusto di affrontare questa esperienza?

→ Il mentor deve possedere vera umiltà e avere capacità di ascolto. Non deve mettersi a fare lezione. È quindi un'attività anche piuttosto impegnativa: se non si è veramente disponibili il mentee non si apre e non confida i propri problemi.

Ci sono momenti della vita professionale di ognuno in cui guardarsi alla specchio e dirsi che andrà tutto bene può non bastare per tranquillizzarsi: in quei momenti si vorrebbe il consiglio esperto e passionato di qualcuno che ci conosce ma non è condizionato dall'affetto nei nostri confronti.

Che opera nel nostro interesse ma ci parla chiaro, in base alla sua esperienza.

Un mentor, insomma.

Anche gli alumni Bocconi hanno questa possibilità.

Un servizio di mentoring

# Un'esperienza Mentor crescono

# esperienza per due mentore e mentee insieme

è infatti attivo presso la Bocconi Alumni Community dal 2014 e finora ha coinvolto un totale di circa 300 mentor e altrettanti mentee. Da qualche mese, inoltre, trovare il giusto match con un mentor è ancora più facile grazie alla nuova piattaforma Bocconi Alumni Connect, lanciata per rendere più agevole il contatto tra gli alumni del mondo. Una volta abbinati mentore e 'discepolo', come funziona, cosa serve e come va affrontato questo percorso di confronto? Lo abbiamo chiesto a due coppie di mentor e mentee.

## IL MENTOR

Qual è l'insegnamento più utile che ne ha tratto?

→ Giuseppe Beretta, alumnus 1989, executive coach per



Turning Point, talent scout e sales coach per Digital Attitude L'autenticità.

→ Camilla Budelli, alumnus 1995, già managing director AmTrust Revive



presso AmTrust Financial Services

Ne ho tratto soprattutto un insegnamento di esperienza: quello di ricevere un parere spassionato da una persona che mi ha inquadrato in fretta. È un'esperienza stimolante.

A cosa deve servire l'attività di mentoring e, al contrario, per cosa non bisogna fare l'errore di considerarla?

→ Deve servire a trasferire esperienza e sapere. A mettere a disposizione consigli che siano basati su percorsi vissuti e non solo immaginati. Di contro, non deve servire a procurare un lavoro e questo deve essere ben chiaro fin dall'inizio. Così come deve essere chiaro, per il mentor, che non si va a dispensare lezioni teoriche.

→ Come mentee può essere molto facile mettere sul tavolo le proprie preoccupazioni, ma se non si ha buona capacità di ascolto delle indicazioni del mentor e se non ci si mette in discussione, il lavoro serve a poco. Non si deve pensare che il confronto col mentor risolva il problema. Dal mentor si ottengono consigli e suggerimenti, ma l'azione concreta che ne deriva resta in mano a noi.

Cosa ha capito di sé da questa esperienza?

→ Ho capito che io stesso, probabilmente, avrei avuto bisogno di utilizzare il mentoring in alcuni passaggi chiave della mia carriera. Ci sono momenti di solitudine in cui avere un mentor può essere molto utile. Inoltre, mi sono reso conto che i problemi sono gli stessi indipendentemente dal settore.

→ Ho riguadagnato fiducia nell'agire e maggiore consapevolezza delle mie capacità. Ognuno di noi ha una certa idea di sé, è utile confrontarla con qualcuno: si possono scoprire nuovi tratti del proprio carattere.

Se dovesse riassumere questa esperienza in una-due parole, quali userebbe?

→ Direi che si tratta di un saggio give-back. Ossia, è un modo per restituire un po' di ciò che si è ottenuto.

→ Costruttiva, perché è stata seria e utile allo scopo, e umanamente piacevole. Si è creato un rapporto di vicinanza che per me è molto importante in ogni relazione.

## In sella alla rivoluzione elettrica

**N**on è una start up classica perché non nasce in università o in un incubatore. Anzi, quando sono partiti **Vittorio Muratore, Alessandro Vincenti e Gianluca Iorio**, trentenni, avevano già esperienze di lavoro e contatti, come spiega Vittorio, laureato in Economia e legislazione per l'impresa in Bocconi nel 2006, un passato in Mediaset e a Sky. «Mimoto, il primo esempio di successo di scooter sharing nato in Italia, ha beneficiato della nostra conoscenza del mondo del lavoro e del network che avevamo costituito». L'idea di Mimoto nasce a inizio 2017, sull'onda del crescente successo del car sharing e dell'utilizzo di mezzi di trasporto ecosostenibili, e parte ufficialmente a ottobre di quell'anno, grazie al sostegno di importanti investitori, con 100 scooter elettrici a Milano messi in strada in modo gra-



Vittorio Muratore

duale.

Mimoto ha programmi ambiziosi e non si pone solo come un servizio utile nel traffico sempre più intenso delle grandi città, ma è anche, in un certo senso, una piccola rivoluzione culturale. «Intanto scardina il concetto di proprietà privata per quanto riguarda il mezzo di trasporto e un segnale in questa direzione è l'inserimento dello scooter sharing nel paniere Istat dello scorso febbraio. Poi, abbiamo creato un mercato che prima non c'era e che adesso vanta, oltre a noi, altri quattro competitor».

### fundraising news

#### IL SOSTEGNO DEVE ESSERE CONTINUATIVO E PERCIÒ GIUSEPPE BANCALÉ HA UN PIANO

Vive in Germania, dove si è trasferito nel 1972 «con l'idea di restare solo poco tempo», ma è rimasto legatissimo alla sua alma mater: così, **Giuseppe Bancalé**, 80enne laureato nel 1964 alla Bocconi con una tesi di confronto sullo sviluppo economico degli Usa e dell'Urss, ha deciso di contribuire, anno dopo anno a partire dalla prima esperienza nel 2014, al Fondo borse di studio Alumni senior, che sostiene il percorso di studio di studenti meritevoli attraverso l'esonero parziale dalle tasse universitarie. «Anni fa, quando ho deciso di iniziare a sostenere alcune realtà in Italia e in Germania, mi sono fatto un programma, in modo tale da dare continuità a queste forme di sostegno. Che non fossero la pioggia di un momento. In Italia sostengo la Bocconi, alla quale sono sempre legato, e il Fondo italiano per l'ambiente», racconta l'alumnus, che quest'anno, oltre al suo contributo, ha chiesto in regalo ad amici e parenti, per il suo compleanno, di partecipare anche loro al sostegno dell'Università. «Per me supportare gli studenti è di grande importanza: ricordo bene la fatica che fecero i miei per farmi proseguire gli studi». Puntare al sostegno degli studenti, secondo Bancalé, è ancora più rilevante per via di un elemento: «Hanno tutta la vita davanti. Se saranno capaci, potranno fare grandi cose».



### Intervista / Claire Lelièvre

#### A SEATTLE UNA IRONWOMAN TRA IMPRESA E UNIVERSITÀ

Avevano, nel 2012, insieme a due amici, ha fondato Hear and Know, una startup che produce un innovativo sistema di localizzazione che non ha bisogno del segnale gps. Oggi, dopo una laurea in economia e management alla Bocconi («perché nel gruppo c'era bisogno di qualcuno che studiasse economia») e un master of science in ingegneria finanziaria in Francia, **Claire Lelièvre** di quell'azienda è diventata chief financial officer. È trasferita da circa un anno a Seattle, ha assunto di recente anche il ruolo di chapter leader degli alumni Bocconi nella città americana.

##### → La scelta della Bocconi è stata dettata anche dalle esigenze della vostra azienda, quindi?

Sì, avevamo già creato l'azienda, ma gli altri co-fondatori sono un ingegnere e un generale dell'esercito, dunque serviva qualcuno che sapesse fare business. Ho deciso di volare in Italia dalla Francia, dove sono nata e dove ho studiato alle superiori e di iscrivermi in Bocconi. Dopo la laurea triennale sono tornata a Parigi, dove c'è la sede della nostra azienda, e mi sono specializzata in ingegneria finanziaria.

##### → Nel frattempo, la vostra impresa decolla

Nel 2016 abbiamo vinto la medaglia d'argento del Consumer electronics show (Ces), che prevedeva un anno di accelerazione d'impresa a San Francisco. Mi sono trasferita lì e dopo quell'anno sono rimasta negli Stati Uniti. Vivo a Seattle da un anno e mi divido tra gli Usa e l'Europa: lavoro part time per la nostra azienda come cfo e inseguo imprenditorialità all'Università. Mi divido tra la University of Virginia, la University of Calgary e il Pôle Universitaire Leonard de Vinci di Parigi. Riguardo a Hear and Know, l'azienda conta oggi 15 dipendenti.

##### → Qual è il vostro core business?

La creazione di un sistema di tracciamento che non necessita del segnale gps, ma sfrutta per la triangolazione tutti gli altri segnali disponibili nell'etere, dal segnale radio, a quello wifi e al bluetooth. Di conseguenza, risulta molto più preciso e non subisce le limitazioni del segnale satellitare, per esempio in ambienti chiusi o sotterranei. Al momento stiamo collaborando con il settore militare e con quello della logistica e tra i partner abbiamo aziende quali Ibm e Air France.

##### → Continuerà a dividersi tra l'imprenditorialità e l'insegnamento?

Sto frequentando un corso di data science con Ibm perché è funzionale alla nostra attività. Tuttavia, pensando a lungo termine, non mi dispiacerebbe che diventasse la mia attività.

##### → Lei è anche una sportiva

Sì, quando ero in Italia ho corso al maratona di Milano e adesso mi sto preparando per l'Ironman 70.3: è il cosiddetto 'mezzo Ironman', ma si tratta comunque di 1,9 km di nuoto, 90 km di bicicletta e una mezza maratona...

##### → E, per non farsi mancare nulla, è diventata da poco anche chapter leader della Bocconi Alumni Community

Stiamo lavorando molto per aggregare la base di alumni. Ci piacerebbe focalizzare l'attenzione su eventi legati ai temi che qui a Seattle vanno per la maggiore: blockchain, Ai e in generale l'innovazione.

Claire Lelièvre

## IL NETWORK BOCCONI, ANCHE DALL'ALTRA PARTE DEL MONDO

Da Bologna a Palermo. Da San Francisco a Tokyo.  
I Chapter degli Alumni sono presenti in 32 Paesi, su 5 continenti.  
Un network internazionale, capillare e in costante crescita.

OVUNQUE TI TROVI, CON LA COMMUNITY DEGLI ALUMNI  
PUOI SENTIRTI A CASA

**TROVA IL CHAPTER PIÙ VICINO A TE**



# Come sono tristi questi social media



Nell'epoca dei social media, in cui l'individuo è sempre più inseparabile dalla piattaforma e il social networking diventa sinonimo di sociale, la tristezza, il disagio e la distrazione sembrano ubiqui. Non appena smettiamo di cliccare, navigare, scorrere ci resta solo un senso di noia e di vuoto.

È una questione di progettazione, di design: i nostri stati d'animo patologici sono codificati fin dal principio nell'architettura delle piattaforme. Peraltra, l'alone di meraviglia che un tempo circondava blog, app e social media si è dissolto. Abbiamo iniziato a togliere amicizie e follow, ma non possiamo cancellare i nostri account, perché equivarrebbe a suicidarsi socialmente. L'unica



sarebbe eliminare tutto con un bel clic. E poiché non accade, ci sentiamo in trappola e non ci resta che consolarci con i meme.

«Prima di disegnare alternative», sostiene **Geert Lovink** in *Nichilismo digitale* (UBE 2019, 224 pagg., 22 euro), «è indispensabile un'analisi tanto lucida quanto brutale sugli scenari digitali contemporanei,

per comprendere i meccanismi di funzionamento e la psicologia delle piattaforme dei social media: dalle sensazioni di noia e malinconia agli atteggiamenti contraddittori verso i selfie, alla politica regressiva dei meme e alle nuove forme di violenza tecnologica».

Il libro si sofferma su un mondo digitale che ormai non si limita a mescolarsi alla quotidianità ma

la influenza sempre più, riduce le nostre capacità, condiziona la nostra realtà.

Dall'analisi del funzionamento della tristezza, agli aspetti teorici e strategici, alla moda del selfie e di quel suo corrispettivo anonimo che è il disegno della maschera, per concludere con l'industria dei dati per le aziende e dei sistemi di sorveglianza che orientano i comportamenti di massa verso una nuova forma di alienazione sociale.

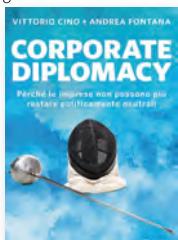
Attraverso il cassetto degli attrezzi dei media studies, della sociologia delle reti e degli internet studies, l'autore svela la brutale realtà del nichilismo digitale, prospettando al tempo possibili architetture alternative fondate su una decentralizzazione delle reti e sulla nozione di beni comuni (commons) digitali.

**Gabriella Grillo**

## I VANTAGGI DELL'IMPRESA CHE SI MUOVE CON CORPORATE DIPLOMACY

Nel contesto internazionale le organizzazioni non possono evitare di confrontarsi con conflitti sociali, interessi, istituzioni, cambiamenti nei modi di vivere e fare impresa.

Se i processi di globalizzazione hanno reso questi elementi più imprevedibili, influenzabili e contraddittori rispetto al passato, la corporate diplomacy è il tentativo di gestire sistematicamente e professionalmente l'ecosistema di business in modo da assicurare alle imprese il necessario permesso di operare nell'ambito di un costante dialogo con le società.

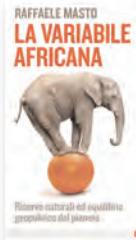


Le aziende che utilizzano la corporate diplomacy comprendono i temi al centro dell'agenda pubblica e rispondono in maniera strategica alle sfide che la contemporaneità mostra loro. Si tratta di dotarsi di una nuova mentalità e prendere posizione. Un cambio di prospettiva che diventa vantaggio competitivo.

In *Corporate Diplomacy* (Egea 2019, 128 pagg., 16 euro) **Vittorio Cino** e **Andrea Fontana** avviano il dibattito nella consapevolezza che in quest'epoca di trasformazione dei paradigmi culturali il nostro sistema paese potrebbe beneficiare dell'applicazione delle tecniche della corporate diplomacy, a sostegno del tessuto imprenditoriale e del suo soft power.

## NEI SEGRETI DELL'AFRICA

Un vero e proprio viaggio nel continente africano tra megalopoli e regioni profondamente rurali, toccando l'epicentro di molti conflitti del nostro secolo. Tutto nel libro di **Raffaele Masto**, *La variabile africana* (Egea 2019; 192 pagg.; 18,50 euro): storie, reportage e analisi condotte direttamente in alcuni paesi simbolo (Mozambico, Costa d'Avorio, Sud Sudan, Sierra Leone, Nigeria), racconti di viaggio e incontri.



## QUANDO IL WEB INCONTRA MARX

Dove risiede, davvero, la ricchezza della rete? Nella popolarità, nei contenuti, nei big data, nelle idee condivise? Per rispondere a tali domande **Andrea Miconi** riparte da Marx e dalle pagine del *Capitale* in *Surplus digitale* (Egea 2019, 192 pagg., 21 euro). A centocinquanta anni di distanza, concetti come valore, lavoro e rendita confermano la loro inossidabile utilità per l'esame della produzione e distribuzione della ricchezza.



## IN VIAGGIO PER IL FUTURO

Una guida completa al 2050, in grado di dare al lettore la possibilità di immergersi in questa destinazione e scoprirne i segreti. A scriverla è **Cristina Pozzi** in *Benvenuti nel 2050* (Egea 2019, 160 pagg., 16 euro) offrendo strumenti e consigli utili per partire equipaggiati alla volta di una meta meravigliosa e complessa qual è il futuro: da cosa e dove mangiare a come muoversi, a come orientarsi tra criticità e i pericoli.



# LA DIGITAL REVOLUTION STA CAMBIANDO IL MONDO. E TU A CHE PUNTO SEI?



La rivoluzione digitale impone cambiamenti tecnologici, culturali, organizzativi e sociali, rendendo necessaria un'evoluzione digitale.

SDA Bocconi School of Management offre una serie di **programmi di formazione sulla rivoluzione digitale**: nuove conoscenze e nuovi strumenti manageriali per affrontare creativamente e con successo l'era digitale. Il nostro obiettivo è di far evolvere il modo di pensare dei manager e degli imprenditori per contribuire a creare una visione rinnovata dei modelli di business e del futuro. Preparati oggi per ripensare il domani. Trasforma questa rivoluzione nella tua evoluzione digitale.

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



**Bocconi**  
School of Management

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**

**PREFERISCI SEGUIRE UN COPIONE  
O SCRIVERE LA TUA SCENEGGIATURA?**



Seguici su:



**Egea**  
www.egeaeditore.it