

✓ Politiche ambientali:
il testimone passa
dalla politica alle aziende

✓ Antitrust:
quale il limite
tra sfida leale
e abuso di posizione

✓ Imprese:
come si scelgono
le idee che
diventeranno progetti



I SUPER CEO

*Sono quelli nati nel secolo digitale
dopo la rivoluzione copernicana delle
imprese che ha rimesso lo spirito
imprenditoriale al centro, trasformandoli
in entrepreneurial executive*

Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube



La rivoluzione che riporta alle radici

In principio fu Ferdinando Bocconi, imprenditore illuminato, che con una donazione filantropica decise di regalare alla città di Milano e all'Italia un'università che avrebbe formato quella che, con orgoglio, e senza timori di attacchi populistici, a inizio del 900 veniva identificata come la classe dirigente. A riconoscere i meriti del fondatore fu fin da subito Leopoldo Sabbatini, autore del programma formativo, primo presidente e rettore dell'ateneo, che nei suoi scritti ricorda come Ferdinando Bocconi abbia voluto impostare gli studi universitari bocconiani rispettando «l'armonia fra la scuola e la vita», e abbia intuito l'importanza del ruolo della cultura e della scienza come fondamento della crescita economica e morale della nazione.

La Bocconi di oggi sempre di più si riconosce in queste sue radici, riscopre il gusto dell'essere una consolidata startup innovativa in continua crescita ed evoluzione, di essere un'istituzione che ha impatto sulla società grazie ai suoi alumni e alla sua produzione scientifica.

E lo facciamo sempre di più rispondendo a una spinta internazionale che ci porta a inaugurare a Mumbai lo [SDA Bocconi Asia Center](#), hub panasiatico della nostra School of management, e a rafforzare la nostra faculty con colleghi provenienti dalle migliori università del mondo. Proprio in questi giorni abbiamo, infatti, concluso l'iter che da settembre porterà in Bocconi [Peter Pope](#), dalla London School of Economics and Political Science, e [Annita Florou](#), dalla Queen Mary University of London, che si aggiungono ai recenti arrivi di [Antony Bertelli](#) (New York University) e [Dirk Hovy](#) (Università di Copenhagen).

E internazionali sono sempre di più i nostri alumni che indipendentemente dal loro passaporto si trovano oggi a guidare multinazionali nei campi più diversi come dimostrano i due ceo che proprio in questo numero intervistiamo: [Vittorio Colao](#) (Vodafone) e [Camillo Pane](#) (Coty), entrambi espressione di un nuovo tipo di manager che sta nascendo sulla spinta del secolo digitale e della fase di disruption che stiamo vivendo e che sta portando nelle imprese una vera e propria rivoluzione copernicana. Una rivoluzione che rimette al centro lo spirito imprenditoriale. Quello stesso spirito che ha infiammato Ferdinando Bocconi.

Gianmario Verona, rettore



L'APP

Quanto è reale la Bocconi virtuale

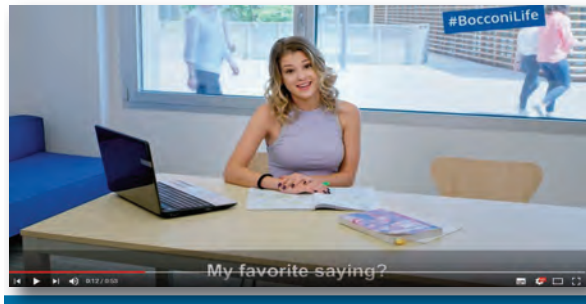
Passeggiare per la Bocconi adesso è possibile anche a chilometri di distanza. È infatti sul sito dell'Università, e, sotto forma di app, negli store di Android e iOS, la nuova piattaforma Bocconi Campus Vr che consente di scoprire l'ateneo grazie alla realtà virtuale.



LA PLAYLIST / 1

#BocconiLife ... How to?

Dieci video per presentare la Bocconi, i suoi servizi e la vita che vivrà un nuovo studente fin dal primo giorno che metterà piede nel campus e comincerà a scoprire l'Università e Milano. E voi come avete vissuto la vostra #BocconiLife?



LA PLAYLIST / 2

#DoTellBocconi: i prof come non li avete mai visti

Prendi un docente, mettilo davanti a una telecamera e sottoponilo a una raffica di 32 domande. Quale modo migliore per comprendere la vera essenza di un corso di laurea? È lo scopo dei 22 video #DoTellBocconi. Guardare per credere (e sorridere :-))





*Droni e robot umanoidi:
così si spiega
la digital transformation
nelle aule di SDA Bocconi
School of Management*

Nao sale in cattedra.



E tutti fanno wow

Bocconi



LA TUA FIRMA PUÒ SCRIVERE UN FUTURO.

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

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

SOMMARIO

10 ANTITRUST
Purché la sfida sia leale
di Chiara Fumagalli

GLOBALIZZAZIONE 12
Duecento anni di commercio internazionale
di Andrea Colli

14 COVER STORY
Il perfetto super Ceo di *Gianmario Verona*
Intervista a Camillo Pane (Coty)
Per avere impatto bisogna coinvolgere
Intervista a Vittorio Colao (Vodafone)
Ci vuole un fisico d'atleta
di Ilaria De Bartolomeis
Storie di ricerca: Guido Corbetta, Viktor Fedaseyev,
Mario Daniele Amore e Alessandro Minichilli,
Arnaldo Camuffo
di Claudio e Fabio Todesco

INTELLIGENZA ARTIFICIALE 24
Il futuro? Si sceglie studiando il virtuale
di Emanuele Borgonovo

26 DIRITTO DEL LAVORO
Niente panico, è già tutto previsto
di Stefano Liebman

INNOVAZIONE 28
Tre (semplici) mosse per selezionare
l'idea che diventerà realtà
di Thorsten Grohsjean

30 PENSIONI
L'Europa vuol far uscire dall'ombra
i risparmiatori distratti
di Claudio Tebaldi

IT SECURITY 32
Come proteggersi dal cyber risk
di Gianluca Salviotti

34 GREEN MANAGEMENT
Chi salverà la Terra malata
di Stefano Pogutz

FINANZA 36
Per superare i rischi servono professionisti navigati
di Stefano Rossi

RUBRICHE

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

viaSarfatti25



Numero 5 - anno XIII
Maggio 2018
Editore: Egea Via Sarfatti, 25
Milano

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

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

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

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

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

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

Produzione, Impaginazione:
Luca Mafechi

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

www.viasarfatti25.it

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

#BocconiPeople Anthony M. Bertelli



Obiettivo: studiare le istituzioni italiane

Quali sono i meccanismi che permettono la traduzione dei valori democratici in politiche pubbliche? Il pensiero politico-economico corrente contribuisce a strutturare la pubblica amministrazione? Sono alcune fra le domande che **Anthony M. Bertelli** si pone ogni giorno. Dal 1° febbraio in forza al Dipartimento di social and political sciences, Bertelli arriva in Bocconi proveniente dalla Robert F. Wagner School of Public Service della New York University. «La Bocconi è uno dei posti migliori al mondo dove analizzare



PER SAPERNE DI PIÙ

→ Anthony M. Bertelli, *Determinants of bureaucratic turnover intention: Evidence from the Department of the Treasury*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 17 (2), 235-258.

→ Anthony M. Bertelli, Laurence E. Lynn, Jr., *Madison's Managers*, 2006, Johns Hopkins University Press.

→ Anthony M. Bertelli, Christian R. Grose, *Secretaries of pork? A new theory of distributive public policy*, *The Journal of Politics*, 71, (3) 926-945.

→ Joshua D. Clinton, Anthony M. Bertelli, Christian R. Grose, David E. Lewis, David C. Nixon, *Separated powers in the United States: the ideology of agencies, presidents, and Congress*, *American Journal of Political Science*, 56, (2), 341-354.

→ Anthony M. Bertelli, *The Political Economy of Public Sector Governance*, 2012, Cambridge University Press.

→ Anthony M. Bertelli, Peter John, *Public Policy Investment*, 2013, Oxford University Press.

i problemi sociali attraverso la lente politico-economica», afferma. «C'è una ragione in più che mi rende felice d'essere qui: negli ultimi anni il mio lavoro si è fatto sempre più comparativo e sarà interessante dedicarsi allo studio delle istituzioni italiane».

L'economia per capire le comunità

Originario della Pennsylvania occidentale, un'area che negli anni '80 ha vissuto un drammatico declino industriale, Bertelli è cresciuto letteralmente circondato da problemi di natura economica.

ane

«Comprendere l'economia significava capire che cosa stava accadendo alla mia comunità», ricorda oggi. Primo studente universitario della famiglia, ha scelto la via della doppia laurea in Economics and business presso la University of Pittsburgh pressato dal padre, che insisteva affinché i suoi studi avessero un risvolto pratico. Ha poi preso un master in economia alla Pennsylvania State University. «La microeconomia era interessante, ma non mi conquistava fino in fondo. Decisi perciò di frequentare la facoltà di giurisprudenza. A

quel punto mi resi conto di essere interessato non alla pratica giudiziaria, ma al modo in cui le politiche vengono definite». Bertelli si è quindi iscritto a un PhD in Public Management and Policy presso la University of Chicago.

I valori democratici e la pubblica amministrazione

Anthony Bertelli ha trovato una prima nicchia di ricerca nell'analisi dei meccanismi che regolano l'influenza delle istituzioni sull'elaborazione delle politiche pubbliche. «Cominciai a studiare come i giudici costringono gli uffici amministrativi a cambiare politiche. Negli Stati Uniti, la desegregazione scolastica e la riforma carceraria, per fare due esempi, sono state in gran parte attuate grazie alle sentenze dei tribunali». Bertelli ha poi ampliato la ricerca in prospettiva comparata, concentrandosi in particolare su Europa e Regno Unito e collocandosi «in una via di mezzo fra scienze politiche da una parte e politiche pubbliche e amministrazione dall'altra».

Bertelli sta attualmente lavorando al progetto di un libro su come, in vari paesi, valori democratici quali responsabilità e partecipazione vengano tradotti nella struttura della pubblica amministrazione. Si sta anche dedicando alla analisi delle partnership fra pubblico e privato.

Anthony Bertelli è senior executive editor del *Journal of Public Policy* e membro della National Academy of Public Administration, istituzione che riunisce i maggiori professionisti e studiosi della pubblica amministrazione negli Stati Uniti. È un italoamericano di seconda generazione, «un buon punto di partenza per sviluppare una connessione con questo paese».



COSÌ LA BOCCONI PREMIA I RICERCATORI CHE CON I LORO PAPER LASCIANO UN SEGNO

Alessandra Casarico, Paola Profeta, Francesco Giavazzi, Carlo Favero e Carlo Salvato sono i vincitori dell'Annual Award for Research Impact 2018 della Bocconi, mentre **Leonardo Borlini e Claudio Dordi** hanno ricevuto il Legal Studies Award 2018. L'Award for Research Impact, alla sua terza edizione, è stato istituito per stimolare la produzione di ricerche rilevanti sia per la comunità scientifica che per la società. Le opere ammissibili dovevano essere pubblicate tra 7 e 3 anni fa e sono state valutate in base alle citazioni e all'impatto sul dibattito pubblico e nell'elaborazione delle politiche. Il Legal Studies Award va all'autore di una pubblicazione di diritto dell'ultimo anno che si sia distinta per originalità e innovatività, rigore metodologico, rilevanza per il diritto comparato e impatto sulla comunità scientifica. Il paper premiato di Alessandra Casarico e Paola Profeta sfrutta il cambiamento della legislazione per le elezioni amministrative italiane per indagare l'impatto causale delle quote di genere sulla qualità dei politici eletti. Lo studio attesta che l'introduzione delle quote ha aumentato il livello di istruzione dei politici eletti.

Francesco Giavazzi e Carlo Favero hanno mostrato che l'esperimento corretto per valutare gli effetti di un aggiustamento fiscale è la simulazione di un piano di bilancio pluriennale piuttosto che di shock fiscali individuali. La simulazione dei piani fiscali adottati da 16 paesi Ocse su un periodo di 30 anni sostiene l'ipotesi che gli effetti dei consolidamenti dipendano dalla loro composizione.

Lo studio di Carlo Salvato esamina i costrutti ampiamente utilizzati di routine organizzative e capacità. Gli autori applicano una prospettiva multilivello e risolvono le relazioni tra le diverse parti delle routine e delle capacità.

L'articolo di Leonardo Borlini e Claudio Dordi, infine, esamina l'impatto degli accordi commerciali preferenziali attualmente in vigore o in fase di negoziazione nell'Ue.



Riccardo Zecchina

MACHINE LEARNING, IL 28 MAGGIO SI INAUGURA LA VODAFONE CHAIR

Alla Bocconi nasce la Vodafone Chair in machine learning, cattedra intitolata, resa possibile grazie alla donazione di Vodafone. La Lectio Inauguralis si terrà il 28 maggio e vedrà il titolare della Chair, **Riccardo Zecchina**, tenere il suo seminario dopo l'intervento dello scrittore **Alessandro Baricco**, dedicato a *Humanities and the digital revolution*. In rappresentanza di Vodafone interverrà l'amministratore delegato di Vodafone Italia, **Aldo Bisio**, mentre la Bocconi sarà rappresentata dal presidente, **Mario Monti**, e dal rettore, **Gianmario Verona**.



Gianmarco Ottaviano

UN ERC GRANT PER INDAGARE IL COMMERCIO INTERNAZIONALE

Gianmarco Ottaviano, professore ordinario di Economia, ha ricevuto un Advanced Grant di 1,3 milioni di euro per il progetto quinquennale *Mimat: From micro to macro: Aggregate implications of firm-level heterogeneity in international trade*. Si tratta del 30° Erc Grant ospitato presso la Bocconi da quando è stato lanciato il programma europeo, nel marzo 2007. Il progetto sarà ospitato dal Baffi-Carefin.

La ricerca si concentrerà sul commercio internazionale, le migrazioni e i loro effetti nell'Ue e negli Stati Uniti.

Ottaviano insegnava alla Lon-

don School of Economics quando si è tenuto il referendum su Brexit. Si occupa di questo tema in *The Costs and Benefits of Leaving the EU: Trade Effects*, una delle ricerche di riferimento per quantificare gli effetti del Brexit. «Si tratta dell'applicazione di un modello di commercio di equilibrio generale per comprendere ex ante ciò che può accadere nei diversi scenari. Questo è un buon esempio di ricercatori che escono dalla loro torre d'avorio e parlano al mondo».

Anche il progetto *Mimat* si basa su un'osservazione fuori dalla torre d'avorio: anche se i modelli tradizionali di commercio internazionale po-



IL VIDEO

Dieci anni di ricerca targata Europa



Lo scorso anno, in occasione del decennale degli Erc Grant, Bocconi ha girato un video che celebra quelli che, ad allora, erano i vincitori dei finanziamenti europei.

QUANDO IL DIRITTO PARLA FRANCESE

Il libro *Ethique Globale, Bonne Gouvernance et Droit International Economique*, diretto e curato da **Laurent Manderieux** (direttore del LL.M. in Law of Internet Technology dell'Università Bocconi) e Michele Vellano (Università della Valle d'Aosta) ha vinto il Prix FFA Turgot de la Francophonie del Forum Francophone des Affaires (FFA). Il premio è stato consegnato a Manderieux a Parigi dall'ex Governatore della Banca Centrale Europea Jean-Claude Trichet e dal Presidente del FFA Steve Gentili. Il Prix FFA Turgot viene assegnato al miglior libro economico francofono pubblicato al di fuori della Francia e per il 2018 è stato concesso, in via eccezionale, ai giuristi per l'eminente lavoro svolto su questioni economiche. Il premio è un riconoscimento sia per l'autore, ideatore di un progetto che ha preso avvio con un Convegno organizzato in Bocconi nel 2014 dal titolo *Necessità umane fondamentali, l'etica e il diritto degli affari*, sia per l'intero settore disciplinare dell'Università Bocconi. Oltre a Laurent Manderieux hanno partecipato, come group leader nella ricerca, quattro accademici del Dipartimento di studi giuridici dell'Università (**Miriam Allena, Claudio Dordi, Annamaria Monti e Gabriele Gagliani**), rappresentanti di diverse aree disciplinari del diritto (diritto internazionale, diritto amministrativo e dell'ambiente, storia del diritto).



Jean-Claude Trichet

Laurent Manderieux

ANNALISA PRENCIPE PREMIATA NEL NOME DEL GOVERNATORE DONATO MENICHELLA

Annalisa Prencipe (Dipartimento di accounting) è una dei due vincitori del XVIII Premio Donato Menicella, consegnato venerdì 13 aprile presso Palazzo San Macuto, nella biblioteca della Camera dei Deputati. Il premio, assegnato ogni anno dalla Fondazione nuove proposte culturali, presieduta da Elio Germano Greco, intende dare un riconoscimento a studiosi e istituzioni finanziarie che abbiano promosso progetti di crescita per il paese, onorando, al contempo, Donato Menicella (1896-1984), governatore della Banca d'Italia dal

1948 al 1960.

Il premio è stato assegnato a Prencipe, recita la motivazione, «per aver contribuito, col suo lavoro di ricerca e di insegnamento, a promuovere i valori della trasparenza e dell'integrità, diventando un punto di riferimento nella comunità accademica nazionale ed internazionale».



Annalisa Prencipe

IL NETWORK BOCCONI, ANCHE DALL'ALTRA PARTE DEL MONDO

L'ALMA MATER CONTINUA A ESSERE IL CENTRO DI TUTTO,
MA LA RETE DEGLI ALUMNI DIVENTA SEMPRE PIÙ INTERNAZIONALE.

Da Verona a Palermo. Da San Francisco a Tokyo.
Un network solido, capillare e in costante crescita:
69 Chapter e Aree, in 32 Paesi, su 5 continenti.
Ovunque tu sia, grazie alla community degli Alumni,
puoi sentirti a casa.

TROVA L'AREA O IL CHAPTER PIÙ VICINI A TE.



Purché la sf



*Avere una posizione do
è spesso il motore prop
Per questo disci
in mancanza di illeg
di concorrenza m*

di Chiara Fumagalli @

Le pratiche di esclusione sono i contratti, le strategie di fissazione dei prezzi e più in generale le azioni intraprese dalle imprese dominanti per dissuadere nuovi concorrenti dall'entrare in un settore, per obbligare i concorrenti a uscire dal mercato, per limitarli a nicchie di mercato o per impedire loro di espandersi. In ultima analisi, sono pratiche che causano un danno ai consumatori. Tra i recenti casi di rilievo che riguardano pratiche di esclusione ci sono quelli di Google e Qualcomm: nel giugno 2017 la Commissione Europea ha multato Google per 2,42 miliardi di euro per aver abusato della sua posizione dominante come motore di ricerca dando un vantaggio illegale al proprio servizio di shopping comparativo; nel gennaio 2018 la Commissione Europea ha multato Qualcomm per 997 milioni di euro per contratti di utilizzo esclusivo di alcuni suoi componenti negli smartphone della Apple, che hanno impedito ai rivali di esercitare ogni forma di concorrenza.

L'abuso di posizione dominante è un settore impegnativo della politica di concorrenza perché è certamente il più controverso. Infatti, un principio molto importante che ispira le leggi antitrust in tutto il mondo è che ottenere o detenere una posizione dominante non è di per sé un problema: riflette l'idea



*CHIARA FUMAGALLI
Professore associato
presso il Dipartimento di
economia, è il direttore
del corso di laurea in
International Economics
and Finance della
Bocconi*

che siano la prospettiva di guadagnare e il potere di mercato a rappresentare il motore dell'innovazione e della crescita. Le imprese innoveranno, investiranno, introdurranno prodotti nuovi e di qualità superiore per essere migliori dei concorrenti, essere preferite dai clienti e quindi ottenere maggiori profitti. Se in questo processo vi è un'impresa che sta facendo molto meglio dei concorrenti e che dominerà il mercato, ciò dovrebbe essere accettato, a condizione che vi sia stata concorrenza nel merito e che l'impresa non abbia fatto ricorso a mezzi illegali. In pratica, tuttavia, può essere difficile distinguere tra concorrenza feroce, ma leale o legittima, e concorrenza sleale o illegittima.

Un'altra fonte di controversie è che l'applicazione delle leggi antitrust in materia di pratiche di esclusione è estremamente diversa tra le due sponde dell'Atlantico. Negli Stati Uniti è raro che i tribunali scoprano che un'impresa ha violato le leggi antitrust sulla base di una monopolizzazione o di un tentativo di monopolizzazione. All'estremo opposto, le imprese dominanti nell'Unione europea sono soggette ad attenti esami e qui è meno probabile, rispetto agli Stati Uniti, che casi che comportano pratiche quali accordi di esclusiva, sconti fedeltà e discriminazione di prezzo siano decisi a favore di un'impresa dominante. La maggior parte degli economisti ha denunciato da

ida sia leale

minante per un'impresa
ulsore dell'innovazione.
plinarne l'abuso,
alità, è per la politica
olto impegnativo

tempo questa situazione come insoddisfacente e ha sottolineato che, a seconda delle circostanze, tali pratiche possono essere anticoncorrenziali o migliorare l'efficienza. Di conseguenza, essi non dovrebbero essere né illegittime di fatto né soggette a un regime di laissez-faire, ma dovrebbero essere valutate sulla base degli effetti esercitati sul mercato. Tuttavia, è vero che gli orientamenti che la teoria economica è stata finora in grado di fornire all'appli-

cazione del diritto della concorrenza in questo settore non sono del tutto adeguati. Alcuni cosiddetti modelli post-Chicago hanno offerto quelli che gli economisti chiamano risultati di possibilità (in particolare, lo sviluppo di modelli che dimostrano che una data pratica può avere un effetto anticoncorrenziale in determinate condizioni), ma pochi risultati di identificazione generale, che potrebbero aiutare l'analista a scoprire tutti gli effetti potenziali (positivi e negativi) di una pratica di esclusione, nonché la loro importanza nella pratica.

Per concludere, tali questioni sono estremamente importanti per un'economia moderna, perché politiche sbagliate in questo settore possono avere gravi effetti negativi sul benessere, sia eliminando la concorrenza (un approccio hands-off permetterebbe alle imprese già insediate di escludere concorrenti efficienti, portando così alla persistenza di posizioni dominanti e ostacolando il processo di concorrenza darwiniano, che è una delle principali fonti di incremento della produttività), o all'estremo opposto, ostacolando pratiche che portano a prezzi più bassi o a investimenti più elevati e quindi, in ultima analisi, ostacolando l'innovazione (si pensi a politiche interventiste che impediscano alle imprese dominanti di offrire buoni affari, o di introdurre nuovi prodotti, o di utilizzare contratti che possono promuovere gli investimenti). ■

L'economia della monopolizzazione

Il tema delle pratiche di esclusione realizzate dalle imprese dominanti è affrontato da **Chiara Fumagalli** (Bocconi), **Massimo Motta** (Universitat Pompeu Fabra, Barcelona) e **Claudio Calcagno** (KPMG LLP, Londra) in *Exclusionary Practices. The Economics of Monopolisation and Abuse of Dominance*, volume pubblicato dalla Cambridge University Press. Cliccando sul link è possibile leggere l'introduzione.



IL LIBRO



Duecento anni di commercio intern

Non è vero che il mondo non sia mai stato così piccolo, ma nella prima metà del Novecento

di Andrea Colli @ Elaborazione grafica a cura di VAS

IERI

17% Dazi

Media mondiale nel periodo considerato

Globalizzazione Finanziaria

Diseguaglianza

Multinazionali

Interscambi commerciali



FRA LE GUERRE

25% Dazi

Media mondiale nel periodo considerato

Globalizzazione Finanziaria

Diseguaglianza

Multinazionali

Interscambi commerciali



INTENSITÀ

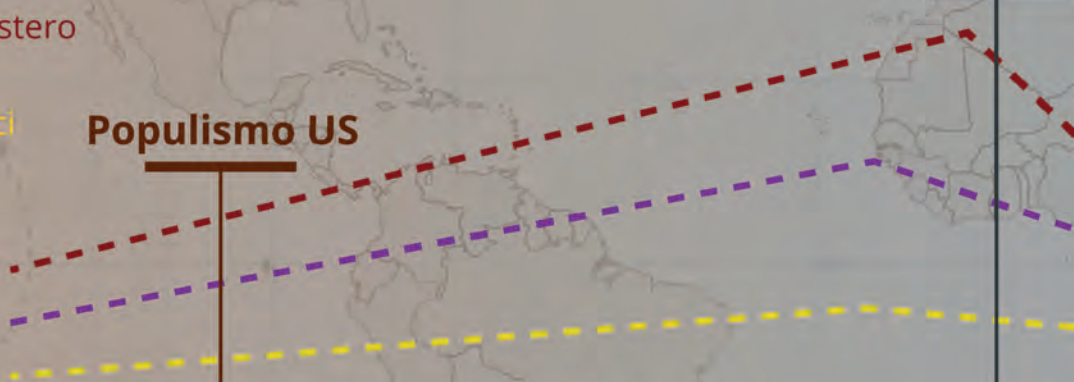
● Stock di capitale estero

● Flussi migratori

● Esportazione merci

Populismo US

Regimi Autoritari



1820

1869
Apertura
del Canale
di Suez

1880
Gold
Standard

1914
Prima
Guerra
Mondiale

1929
Grande
Depressione

1933
Ascesa
al potere
di Hitler

azionale. E le sue conseguenze

le guerre mondiali, il protezionismo e l'autoritarismo hanno invertito tutti i trend

OGGI

13% Dazi

Media mondiale nel periodo considerato

Globalizzazione
Finanziaria

Diseguaglianza

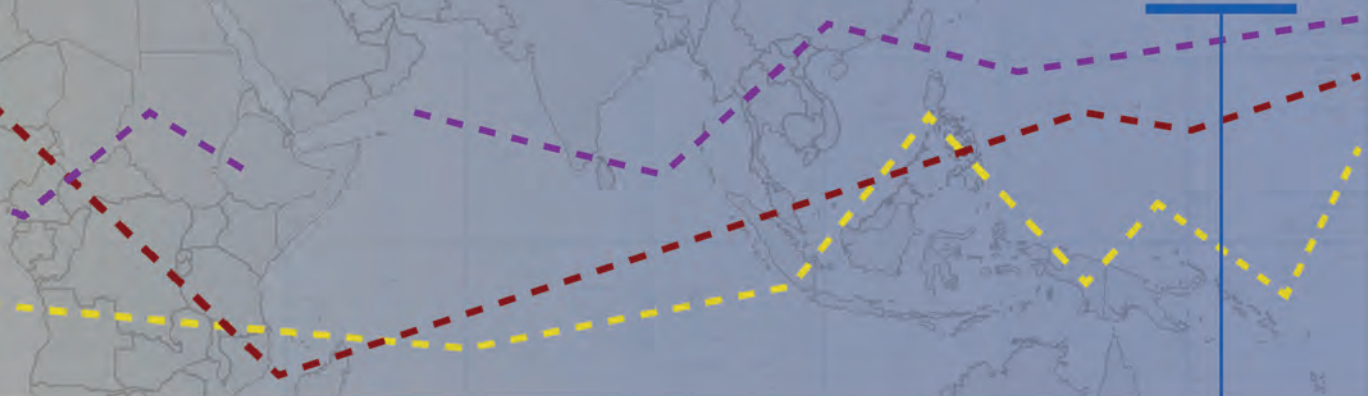
Multinazionali

Interscambi commerciali



ritari

Populismo



OGGI

1939
Seconda
Guerra
Mondiale

1957
Comunità
Economica
Europea

1978
Riforma
Economica
Cinese

1989
Caduta
del muro
di Berlino

2001
Cina
membro
del WTO

Il secolo digitale e la complessità dei trend che viviamo sono all'origine della rivoluzione copernicana delle imprese e dei manager che sono chiamati a interpretare e guidare il cambiamento. Moderni supereroi che, abbandonati i panni dei gestori, si trasformano in entrepreneurial executive

di Gianmario Verona @

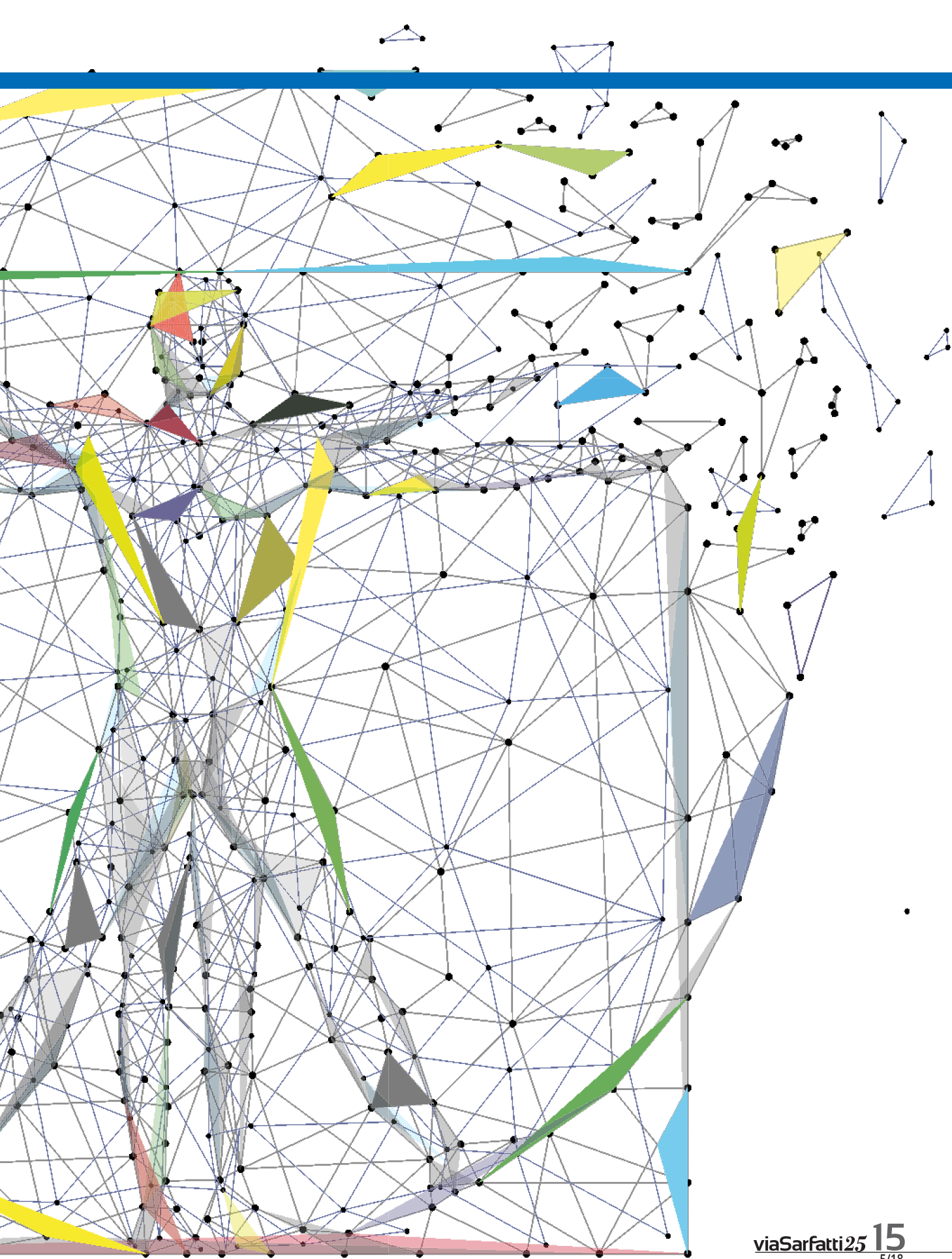
Storie di ricerca di Claudio e Fabio Todesco

Il perfetto super Ceo

Non c'è Ceo alle soglie del 2020 che non si stia interrogando sui mega trend che impatteranno radicalmente e strutturalmente sui processi di produzione dell'azienda che sta guidando e sui processi di consumo dei mercati serviti dal business model che ha immaginato durante la sua leadership. Big data, intelligenza artificiale, generazione Z, sostenibilità aziendale e ambientale, politica internazionale rappresentano un ordine di complessità di livello incommensurabilmente superiore rispetto a quanto affrontato dai loro predecessori. In realtà però la novità assoluta nello scenario aziendale è il trend dell'imprenditorialità. Alla fine il manager, o, come meglio si direbbe in inglese, l'executive, fino a poco tempo fa doveva fondamentalmente «gestire» ed «eseguire», ovvero seguire etimologicamente il significato delle due parole inglesi che lo definiscono. Oggi, invece, il manager deve saper innovare. Il Ceo sta cioè diventando sempre più consapevole che l'impresa sta tornando al punto zero della rivoluzione industriale del secolo scorso e finalmente volge la sua attenzione all'indole primordiale dell'impresa: quella di creare valore in ottica organica, ovvero sviluppando internamente ed ex novo nuovi business. Questo avviene dopo anni di con-



GIANMARIO VERONA
Rettore dell'Università
Bocconi



solidamento e burocratizzazione fordista, alimentati da una spinta globale positiva che fino a poco tempo fa sembrava irreversibile e che ha fatto dimenticare che in fondo la nascita di un'azienda e la ragione del suo essere presente nel mercato è frutto di quella combinazione schumpeteriana che permette di coprire un vuoto di offerta con un prodotto o servizio tecnologicamente ed economicamente producibile e vendibile.

Ecco allora che il compito del moderno Ceo sembrerebbe più da supereroe, che da manager. La sensazione, difatti, confermata dagli stili emergenti di alcuni leader aziendali di successo dei più disparati settori, è che ci troviamo di fronte non solo a un cambio di passo della figura del Ceo, ma anche a un cambio di paradigma, che senza nulla togliere alle scienze naturali è copernicano nel senso letterale del termine.

→ C'ERA UNA VOLTA IL MANAGER-MILITARE

In passato l'azienda ruotava, tutta, attorno alla figura del Ceo e al suo gruppo dirigente. L'executive era la terra, così come concepita dall'Inquisizione: centro dell'universo attorno cui tutti i pianeti incluso il sole ruotavano. Il Ceo e la sua squadra erano il centro dell'universo azienda. Era una squadra tecnica e gerarchica, amante della gestione verticale e del controllo decisionale. De facto, il Ceo era un leader poco democratico, attorniato da generali che gestivano silos tecnici e separati e in cui la quadratura dell'informazione avveniva solo nella stanza dei bottoni. L'accesso all'informazione era limitato e l'opacità informativa era correlata al potere aziendale: «L'informazione è potere» direbbe Edgar Hoover. Non a caso i riferimenti teorici traevano spunto dai manuali di strategia militare. La sperimentazione era relegata a una funzione aziendale, la ricerca e sviluppo, che salvo rari casi, relativi prevalentemente a settori tecnologici, era percepita come un costo necessario più che un'opportunità di creazione di valore. Il cliente era visto come una scatola psico-sociale misteriosa, che si cercava di comprendere con costose ricerche di mercato e di sedurre con costosi stratagemmi pubblicitari veicolati tramite un sistema mediatico elementare basato su un numero limitato di giornali e pochi canali televisivi.

Tutto ciò portava a una costruzione di organigrammi tanto articolati quanto complessi da comprendere fino in fondo dal punto di vista della funzionalità. Questa gerarchia complessa dava potere al Ceo, che rappresentava il polo attrattivo del sistema aziendale. A conferma di quanto asserito le business school, che erano state storicamente gemmate da economisti e consulenti, a partire dalla fine degli anni 80 per studiare le aziende e trovare una logica del loro funzionamento, che sembrava sempre meno razionale nel senso economico del termine, cominciarono ad assoldare coorti di psicologi e sociologi per fornire spiegazioni plausibili alternative.

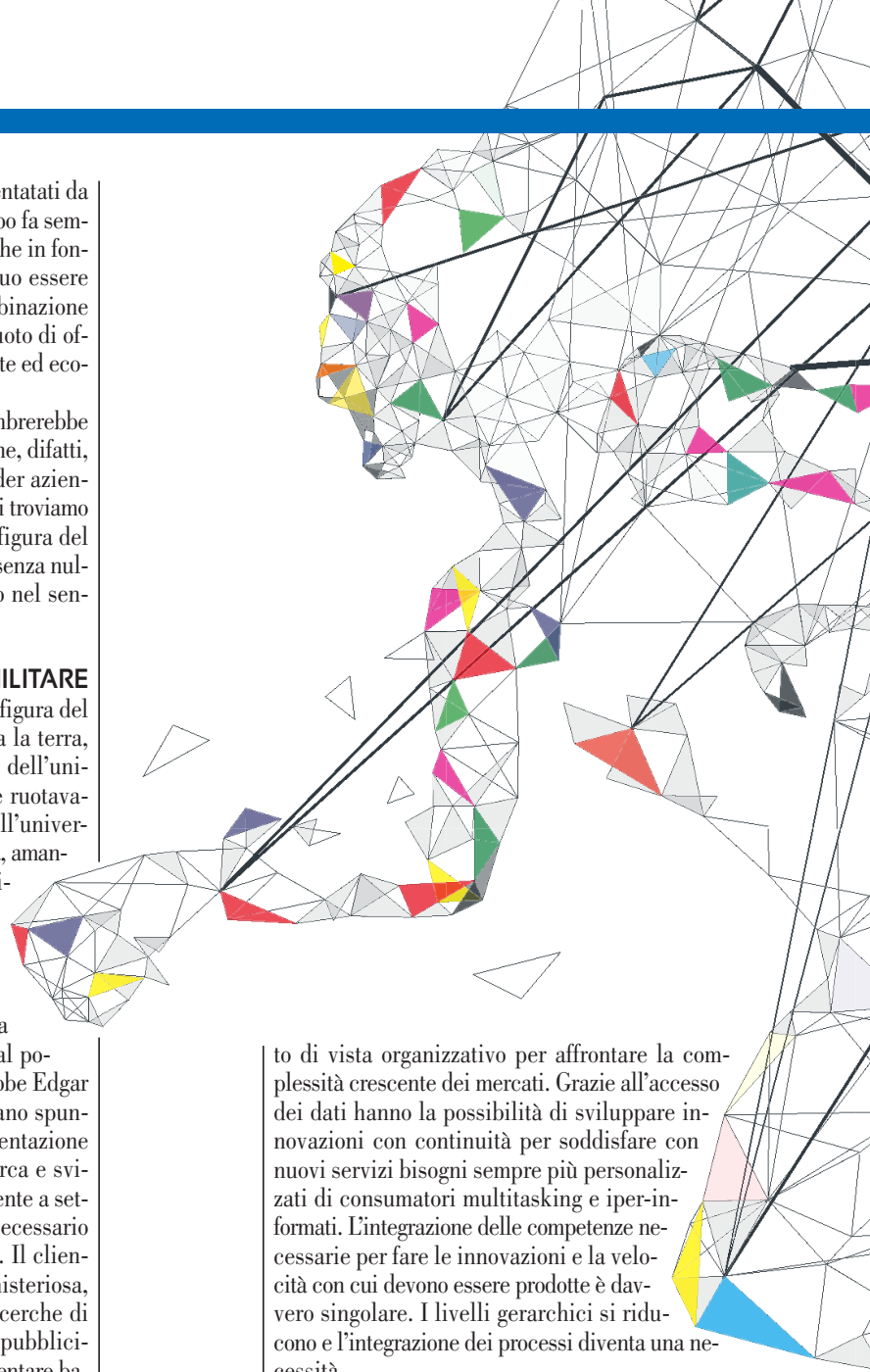
Oggi invece le aziende si stanno semplificando dal pun-

to di vista organizzativo per affrontare la complessità crescente dei mercati. Grazie all'accesso dei dati hanno la possibilità di sviluppare innovazioni con continuità per soddisfare con nuovi servizi bisogni sempre più personalizzati di consumatori multitasking e iper-informati. L'integrazione delle competenze necessarie per fare le innovazioni e la velocità con cui devono essere prodotte è davvero singolare. I livelli gerarchici si riducono e l'integrazione dei processi diventa una necessità.

→ LA RIVOLUZIONE COPERNICANA

Il Ceo deve far proprio questo nuovo contesto. È fondamentale lavorare di squadra, non nel senso retorico dell'espressione e nel senso limitato al gruppo dirigenziale, ma nel senso concreto di motivare ogni singolo membro dell'organizzazione. Si tratta di prendere velocemente decisioni che aiutino a identificare costantemente nuovi percorsi di crescita in un mondo che veda la crescita a caro prezzo, cioè solo quando un mercato perfettamente competitivo dal punto di vista dell'informazione ne è veramente convinto. Ciò implica saper negoziare il rischio e le risorse finanziarie necessarie per affrontare adeguatamente la nuova complessità.

In sostanza, il Ceo supereroe è figlio della rivoluzione co-



COME RICONOSCERE I CEO SUPEREROI

1

GUSTO PER LA CRESCITA

Creazione di nuovi mercati, prodotti e processi di produzione e distribuzione. Il Ceo schumpeteriano può innovare perché il digitale permette di identificare nuove opportunità inimmaginabili in ogni angolo di business

COMPETENZA ANALITICA

Il secolo digitale è sinonimo di accesso ai dati e alle informazioni: la capacità critica di elaborazione di queste informazioni è centrale per un entrepreneurial manager

2

3

COMPETENZA ECONOMICO FINANZIARIA

La crescita comporta equity e debito: serve dominare la materia per poter dialogare con chi detiene le risorse finanziarie (venture capital, private equity e banche di investimento)

LEADERSHIP DEMOCRATICA

Nasce dalle qualità del capo che sa mettersi in gioco e sa orchestrare la squadra

4

5

IMMERSIONE NEL DNA AZIENDALE

La capacità di costruire legami profondi con l'azienda, indipendentemente dall'averla vista nascere. Solo così il manager diventa regista e sceneggiatore di uno storytelling sincero.



IL CORSO / 1

La leadership (e non solo) insegnata ai senior

Diretto a Ceo, Cfo, Coo o manager con responsabilità internazionali, il corso *Senior executive program* di SDA Bocconi consente di approfondire la leadership autorevole, la comprensione della rapida evoluzione dei mercati e la scelta delle giuste azioni



IL CORSO / 2

A scuola di strategia per gestire il cambiamento

Con il corso *Getting things done*, rivolto in particolare ai senior executive responsabili di iniziative di cambiamento strategico, si mette in pratica un concetto: realizzare una strategia di lavoro è fondamentale per il successo delle imprese





Un programma per senior management

Tre i cardini su cui si basa il corso *Senior management program* di SDA Bocconi: la gestione della complessità in business più globali, il dominio del processo strategico e la guida dell'innovazione. È diretto a ceo, cfo, coo e a chi guida divisioni di product business.



IL CORSO / 3

permicana dell'azienda. È un manager che ruota, correndo, attorno al business model aziendale: il sistema solare che è divenuto il vero centro dell'universo. Per farlo, deve saper innovare e deve saper stimolare la cultura dell'innovazione all'interno dell'impresa, il vero nemico da combattere. In esso deve credere e deve saperlo narrare con passione e convinzione.

→ È L'ORA DELL'ENTREPRENEURIAL EXECUTIVE

Il supereroe che dominerà la scena è un manager schumpeteriano, un entrepreneurial executive più simile all'Henry Ford di 100 anni fa che «voleva mettere una macchina in ogni garage delle famiglie americane», che alla lunga si è arreso al Ford che nei decenni successivi ha costruito la burocrazia organizzativa dell'azienda fordista che puntava a dominare i mercati mondiali. Un compito decisamente non semplice, ma che darà soddisfazioni agli stakeholder che li sapranno sostenere oltre che a quegli uomini e donne che sapranno vestire i panni del supereroe e a interpretarne a pieno il ruolo. ■



Studiare i fattori critici del successo

Il corso avanzato di *General management* per senior manager di SDA Bocconi fornisce prospettive sui fattori critici di successo in un ambiente competitivo. È dedicato in particolare, tra gli altri, ad amministratori delegati, direttori generali e imprenditori.



IL CORSO / 4

Per avere impatto bisogna coinvolgere

È il segreto del successo di Camillo Pane, bocconiano alla guida di Coty, multinazionale del beauty, che dal 2016 dirige puntando su approccio friendly e motivazione valoriale

di Ilaria De Bartolomeis @

Ha sostituito le formalità con un approccio friendly, in cui ci si dà del tu; ha trasformato il suo ufficio in uno spazio aperto, per consentire al suo team di rivolgersi a lui in maniera diretta. È **Camillo Pane**, alunno Bocconi e dal 2016 amministratore delegato di Coty, uno dei più grandi gruppi internazionali della beauty industry che, con l'acquisizione dei 41 marchi della bellezza di Procter&Gamble, registra un giro d'affari di oltre 9 miliardi di dollari (circa 7,3 miliardi di euro). Pane è un ceo moderno e ha uno stile manageriale che, per certi versi, ricorda quello dei grandi nomi della tech industry.

→ **Steve Jobs, Marc Zuckerberg, Jeff Bezos hanno trasformato il concetto di leader?**

Sì, ma anche perché la società è cambiata: oggi non è più sufficiente avere una visione, una strategia e un ruolo esecutivo, è necessario avere un proposito, ossia riuscire ad avere un impatto positivo sulla società e sulla vita delle persone. Il proposito di Facebook, per esempio, è quello di mettere in contatto gli individui di tutto il mondo; quello di Amazon, di facilitare la vita degli utenti attraverso un eccezionale sistema di convenienza, di spedizioni e di customer care. Il nostro proposito, in Coty, è altrettanto forte e distintivo: celebrare e liberare la diversità della bellezza, che significa offrire una rappresentazione più naturale e autentica della bellezza anche attraverso i nostri brand, tra i quali ci sono grandi nomi come Gucci, Rimmel e Wella.

→ **In che modo lo state facendo?**

A più livelli. Da un lato, coinvolgiamo nelle nostre campagne pubblicitarie persone di origini diverse, così come diamo volto anche alle fasce d'età che vengono meno rappresentate dai brand di cosmetica; dall'altro ci siamo attivati socialmente con una partnership con Global Citizen, l'ong che connette oltre 35 milioni di persone nel mondo attraverso la propria piattaforma digitale: abbiamo invitato i nostri dipendenti a unirsi a un movimento globale per combattere pregiudizi e discriminazioni. Questi sono solamente due esempi di come proviamo a cambiare la vita delle persone nel mondo e a trasmettere ai nostri lavoratori un valore più alto del semplice profitto.

→ **Qual è stata la risposta?**

Absolutamente positiva, i team e i singoli dipendenti sono più ispirati, sentono di lavorare per una realtà che vuole avere un impatto sulla società e questo aggiunge valore al loro lavoro e all'azienda stessa. Le nuove generazioni sono quelle più sensibili perché vogliono sentirsi parte di qualcosa di significativo: questo approccio consente anche di attrarre talenti.

CAMILLO PANE
Laureato nel 1993 in Economia aziendale alla Bocconi, è dal 2016 amministratore delegato di Coty. «La Bocconi mi ha aperto la mente e tutto quello che sono riuscito a fare successivamente è stato influenzato dall'esperienza universitaria. Ho iniziato ad aver curiosità per i paesi esteri grazie agli stimoli che ho incontrato in quegli anni: a 28 anni mi sono trasferito per lavoro negli Stati Uniti, ma già durante l'università trascorrevi le mie estati all'estero con gli amici bocconiani, invece di tornare in Calabria dai miei genitori». La sua tesi di laurea aveva a che fare con il ruolo del consumatore, i processi d'acquisto e l'uso di dati: «L'ambito di indagine era il real estate, ma quel metodo l'ho affinato e applicato in altri settori, fino ad arrivare alla beauty industry».

→ **Quali le skills necessarie per gestire un'azienda?**

Per prima cosa, bisogna avere una visione chiara e ispirazionale che sia in grado di trasmettere stabilità, anche psicologica, rispetto alla volatilità dei mercati. Di conseguenza sono indispensabili una buona dose di resilienza e una certa agilità, proprio perché non esistono più situazioni o contesti che rimangono invariati nel tempo.

→ **Come si acquisisce questa flessibilità?**

Non esiste una formula, io l'ho imparata lavorando in paesi con culture molto diverse fra di loro: ogni volta ho dovuto apprendere una lingua, uno stile di vita, un'abitudine relazionale. Insomma, ho dovuto sviluppare una capacità di adattamento a diversi contesti.

→ **Nella leadership, che cosa non cambia rispetto al passato?**

Bisogna continuare ad avere un atteggiamento da decision maker, ma la velocità con cui si prendono le decisioni è aumentata esponenzialmente, così come la velocità di esecuzione.

→ **L'empatia che ruolo ha?**

È molto importante, un buon leader deve saper stare vicino e ascoltare il proprio team. Alla fine dello scorso anno ho fatto un tour nelle sedi Coty di sette paesi e ho incontrato gruppi misti di persone, con l'obiettivo di confrontarmi sulla nostra cultura aziendale e instaurare un dialogo aperto e costruttivo. Quest'esperienza mi ha permesso di creare vicinanza con i team, in maniera molto spontanea.

→ **Oggi è ancora valido l'approccio top-down oppure sta prendendo il sopravvento un modello peer to peer?**

È necessario un mix di entrambi. I dipendenti devono sentire la presenza di un leader forte, soprattutto quando i mercati non sono solidi; nello stesso tempo, è fondamentale avere una spiccata capacità di ascolto. Io non ho un ufficio, lavoro in una sala riunioni affacciata su un open space. Questa gestione dello spazio determina accessibilità e informalità, così come velocizza il processo decisionale: esistono molte situazioni in cui non è necessario istituire riunioni ufficiali.

→ **Quali consigli vuole dare a chi ambisce a una carriera come la sua?**

Spingersi oltre la propria comfort zone, che significa creare occasioni per migliorare se stessi e sfidare i propri limiti. Le esperienze all'estero rappresentano una buona strada: imparare a conoscere lingue e culture diverse consente, inoltre, di sviluppare un approccio flessibile anche alla leadership, perché non è possibile applicare ovunque uno stesso modello. ■





GUIDO CORBETTA Non è più questione di famiglia

Le aziende familiari sono sempre più inclini ad affidare i ruoli di massima responsabilità a manager esterni. Secondo i dati dell'Osservatorio AUB, a cura di **Guido Corbetta**, **Fabio Quarato** e **Alessandro Minichilli** dell'Università Bocconi, il 23% delle imprese familiari italiane con fatturato compreso fra 20 e 50 milioni di euro è passato negli ultimi due anni da una leadership familiare a una non familiare. Succede per almeno tre motivi, spiega Corbetta. Le aziende sopravvissute alla crisi sono chiamate ad affrontare sfide impegnative che necessitano di competenze che i familiari cresciuti all'interno del gruppo non sempre possiedono. In secondo luogo, i clienti diventano sempre più sofisticati e, soprattutto nei business B2B, i clienti preferiscono relazionarsi con manager con un background diverso da quello dei familiari. Infine, il ricambio generazionale genera talvolta tensioni tra familiari che vengono risolti coinvolgendo manager esterni. Il fenomeno ha alcune implicazioni. «Il processo di scelta di un amministratore delegato o direttore generale non familiare richiede professionalità specifiche, il che spiega in parte la crescita delle società di headhunting», afferma Corbetta. «L'organizzazione dei consigli di amministrazione, attraverso cui le famiglie esprimono il controllo dell'azienda, diventa sempre più importante. I familiari devono poter chiedere agli amministratori delegati di rispondere dei risultati ottenuti, imparando a non intervenire nella gestione quotidiana». È preferibile selezionare una persona esterna o interna all'azienda? I dati AUB non offrono una risposta. In ogni caso, non si tratta di un processo semplice. Non di rado, infatti, l'ingresso in posizione apicale di un esterno non ha successo. Il candidato ideale deve infatti possedere non solo una grande competenza professionale, ma anche la sensibilità necessaria per lavorare gomito a gomito con famiglie imprenditoriali. «Ecco perché è buona regola selezionare persone che nella loro storia professionale abbiano avuto almeno un'esperienza in un'azienda familiare».



IL PAPER

L'effetto delle donazioni sui candidati del capo

Babenko, Fedaseyev e Zhang in *Do CEOs Affect Employees' Political Choices* trovano che i ceo influenzino politicamente i dipendenti in modo coerente con la massimizzazione del valore aziendale tanto che i candidati sostenuti dai Ceo ricevono più denaro dai dipendenti



GUIDO CORBETTA
Professore ordinario
di strategia aziendale,
è titolare della cattedra
AIDAF - EY di Strategia
delle aziende familiari
della Bocconi

VIKTOR FEDASEYEV
Assistant professor
del Dipartimento
di finanza della Bocconi

VIKTOR FEDASEYEV L'influenza politica dei Ceo

La Federal election commission degli Stati Uniti promuove la divulgazione delle informazioni sui fondi raccolti per influenzare le elezioni federali. Chiunque può consultarne il [sito](#) e trovare, tra le altre cose, tutte le donazioni effettuate ordinate per nome del contribuente, data, datore di lavoro, importo e beneficiario. Un amministratore delegato può usare queste informazioni per trasformarsi in una forza politica? Nel paper *Do CEOs Affect Employees' Political Choices?*, **Viktor Fedaseyev** (Bocconi), **Ilona Babenko** e **Song Zhang** hanno studiato un campione d'impresie statunitensi fra il 1999 e il 2014 scoprendo che, effettivamente, gli amministratori delegati influenzano il comportamento politico dei dipendenti. Questi ultimi donano ai candidati supportati dal Ceo il triplo che agli altri candidati, un effetto che persiste anche in caso di turnover degli amministratori delegati. In una versione aggiornata del paper, gli autori hanno scoperto che i candidati vincenti supportati dai Ceo generano rendimenti azionari superiori a quelli generati dai candidati vincenti supportati dai soli dipendenti. Ma come fanno i Ceo a esercitare questo tipo di influenza? «Possiamo ipotizzare l'esistenza di tre meccanismi», spiega Viktor Fedaseyev. «I Ceo possono fornire ai dipendenti informazioni sul candidato che ritengono possa creare vantaggi per l'azienda. Oppure, possono incentivare i dipendenti a effettuare donazioni, per esempio prospettando una promozione. Infine, possono obbligarli minacciando il licenziamento». L'analisi dei contributi politici all'interno dei nuclei familiari ha portato a una scoperta interessante: i membri di una famiglia che lavorano per due diverse aziende che beneficerebbero dell'elezione di candidati avversari non si astengono dal fare donazioni, come sarebbe logico. Anzi, sono dalle due alle tre volte più propensi a donare contemporaneamente a candidati opposti. «Non sappiamo se i Ceo utilizzino incentivi o metodi coercitivi, ma il canale informativo da solo non è in grado di spiegare il comportamento dei dipendenti».



IL RAPPORTO

Quando le aziende familiari si aprono

La 9a edizione del Rapporto dell'Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane, curato da Corbetta, Quarato e Minichilli, mette in evidenza un dato in particolare: l'apertura delle imprese familiari a manager esterni comincia a interessare anche quelle più piccole.



AMORE E MINICHILLI

Infrangere la regola del primogenito

Come Abramo e Cefeo, disposti a sacrificare i loro primogeniti Isacco e Andromeda, gli imprenditori familiari dovrebbero essere pronti a sacrificare i loro figli maggiori, passando la guida della loro azienda a qualche altro membro della famiglia. In *The Courage to Choose! Primogeniture and leadership succession in family firms* (su *Strategic Management Journal*), **Alessandro Minichilli** e **Mario Daniele Amore** della Bocconi, insieme ad **Andrea Calabrò** (Ipag Business School) e **Marina Brogi** (Università La Sapienza), concludono che l'abitudine di trasferire l'azienda di famiglia al primogenito si rivela la peggiore scelta per l'impresa. La scelta di un secondo o successivo figlio aumenta in modo significativo i risultati post-successione dell'impresa, con un Roa superiore del 39% rispetto a quello delle imprese guidate da un primogenito.

Inoltre, la selezione di un non primogenito si rivela una scelta migliore rispetto alla selezione di un leader esterno. In altre parole, quella che potrebbe essere considerata una scelta nepotistica, se fatta nell'ambito di un pool familiare abbastanza ampio, può essere vantaggiosa per l'azienda.

Gli autori conducono la loro analisi empirica su un dataset delle aziende familiari italiane che hanno visto una successione dal 2000 al 2012. Indagando anche il ruolo della cosiddetta ricchezza socio-emotiva (lo stock di valore affettivo che la famiglia ha investito nell'azienda) nella selezione di un nuovo leader, concludono che la probabilità di seguire la regola della primogenitura aumenta quando la dotazione di ricchezza socio-emotiva di una famiglia è elevata.

«I risultati dello studio suggeriscono che gli imprenditori familiari devono avere il coraggio di infrangere la regola della primogenitura se vogliono trovare il candidato giusto per la successione», dice Minichilli.

Come nei casi di Isacco e Andromeda (nessuno dei due, alla fine, viene ucciso ed entrambe le storie hanno un lieto fine), la disponibilità a sacrificare il primogenito porta frutti positivi.



MARIO DANIELE AMORE Assistant professor del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi



ALESSANDRO MINICHILLI Professore associato del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi



IL PAPER

Se il secondo e terzo figlio hanno migliori risultati

In *The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms*, Calabrò, Minichilli, Amore e Brogi evidenziano come le imprese che scelgono il successore non solo tra i primogeniti siano poi quelle che sperimentano performance migliori.



Ci vuole un fisico da atleta

Per Vittorio Colao, bocconiano e Ceo di Vodafone, la disciplina sportiva è fondamentale per i nuovi manager che devono guidare aziende gerarchicamente sempre più a grappolo

di Ilaria De Bartolomeis @

Elabora i pensieri a una velocità quasi sovrumana e ne restituisce una riflessione diretta, chiara e lucidissima. Crede nel valore del confronto intelligente, così come nella sete di curiosità, ma soprattutto ha una disciplina fisica e mentale degna di un olimpionico. Così è l'Alumnus Bocconi dell'anno 2003 **Vittorio Colao**, uno degli italiani più conosciuti al mondo che da dieci anni guida Vodafone, una fra le principali società internazionali di telecomunicazioni con un fatturato di 47,6 miliardi di euro.

→ **Qual è la differenza fra il ceo di una tech company e quello che opera negli altri settori?**

Chi è alla guida dell'innovazione digitale deve avere una grande capacità di intuire il futuro, un estremo coinvolgimento in prima persona sul progetto, una scarsa propensione a spendere tempo in relazioni esterne. I vertici delle tech company, infatti, non si incontrano quasi mai ai convegni perché quando si è coinvolti così da vicino nella sperimentazione, non si ha tempo per altro.

→ **Le start up ricordano le botteghe artigiane di un tempo e le tech company, le aziende italiane degli anni 60, in cui tutto ruotava intorno all'imprenditore. È un parallelismo troppo azzardato?**

Sembrerebbe essere proprio così. Oggi stiamo assistendo al recupero e alla modernizzazione di quel modello in cui l'imprenditore era la persona che meglio conosceva il suo prodotto, il primo a vederne i pro e i contro.

→ **Questo approccio è applicabile in altri campi?**

La digitalizzazione sta rendendo tale metodo indispensabile in ogni settore. Oggi un errore viene magnificato in tempi brevissimi, un successo può esplodere con grande velocità ed è per questo che la leadership deve essere completamente coinvolta in ciò che sta facendo l'azienda, nei suoi prodotti o servizi.

→ **E i big data che impatto hanno nelle scelte manageriali?**

Significativo. Le ricerche di mercato diventano sempre meno attendibili perché i consumatori sono sempre più sperimentatori e i loro desideri possono essere intercettati solo attraverso una profilazione degli individui stessi: ecco come entrano in gioco i big data. Nessuna indagine ci aveva predetto il successo di Youtube o di Instagram, eppure è accaduto.

→ **Nella gestione aziendale è ancora valido il**

VITTORIO COLAO
Laureato nel 1986 in Economia aziendale in Bocconi e alumnus Bocconi dell'anno 2003, Vittorio Colao ricorda degli anni universitari le moltissime ore trascorse in biblioteca a studiare sui libri che erano lo stato dell'arte nei vari campi, finanza, marketing, economia: «Potevamo accedere a testi scritti anche da autori e ricercatori stranieri, a volte in lingua originale, e questo era indicativo del fatto che la Bocconi ti stesse offrendo il meglio dal punto di vista teorico. Gli stimoli a guardare fuori dall'Italia erano molti e io sono stato uno dei primi ad andare all'estero per studi, quando il programma Erasmus non esisteva ancora. In quell'occasione mi sono trovato a vivere con ragazzi che provenivano da ogni parte del mondo e molti di loro frequentavano un Mba. Anche quell'esperienza ha contribuito a modificare il mio approccio alla vita».

modello piramidale?

Le aziende devono mantenere una chiarezza di decision making, ma bisogna saper scegliere quali decisioni far salire fino ai vertici e quali possono essere delegate. La gerarchia continua a esistere, ma funziona in maniera diversa; le imprese sono sempre più simili a grappoli di unità minori che decidono in autonomia e con maggiore agilità, queste a loro volta sono coordinate dall'alto.

→ **Come avverrà il cambio generazionale fra chi guida le aziende?**

Ho studiato al liceo classico i greci e i latini e continuo a pensare che il modello allievo maestro sia la principale chiave per la trasmissione del sapere e per l'esplorazione di aree nuove. Il lavoro della vecchia generazione è quello di riuscire a creare un trasferimento di esperienze, di logiche e di previsione delle problematiche, che possa dare solidità all'entusiasmo e alla capacità innovativa dei giovani. In Vodafone, abbiamo attuato un programma che mette in contatto i ragazzi digitalmente agili con le figure senior dell'azienda: il meccanismo è proprio quello di connettere le generazioni.

→ **Quali caratteristiche deve avere il ceo del futuro?**

Deve avere un fisico da atleta perché la vita lavorativa sarà molto intensa e il tempo per riposare, scarso. Solo contando su una buona dose d'energia si possono prendere le decisioni con lucidità. Le regole sono semplici: coricarsi sempre alla stessa ora, non bere alcolici quando si viaggia, al contrario bere almeno un litro d'acqua ogni giorno, fare esercizio alla mattina, sforzarsi di staccare alla sera, occupandosi di altro. Anche in questo caso, non si scopre nulla di nuovo, i latini dicevano: Mens sana in corpore sano.

→ **E dal punto di vista intellettuale e relazionale?**

Bisogna essere curiosi e leggere di tutto perché le cose importanti succedono fuori dalle aziende, bisogna saperle intercettare per imparare a individuare i temi che possano essere rilevanti per il business che si sta guidando. Per esempio, quando si è cominciato a parlare di blockchain, mi sono subito chiesto quali vantaggi potesse rappresentare per Vodafone, lo stesso per quanto riguarda la realtà aumentata. Ultimo consiglio, ma non meno importante, è quello di avere contatti di qualità: persone con cui confrontarsi per capire ciò che realmente succede nel mondo.

→ **Quale tipo di formazione è necessaria?**

L'educazione migliore è sempre un misto di tre elementi: una conoscenza storico-politica così da poter avere una chiave di lettura reale, qualche competenza tecnica in uno dei vari campi, ingegneria, software, biologia, per capire come funzionano nel dettaglio le cose, una preparazione manageriale o economica. ■



ARNALDO CAMUFFO

Quella relazione tra stipendio e valore

Un nuovo paper di **Arnaldo Camuffo**, **Russ Coff** (University of Wisconsin-Madison) e **Aneesh Datar** conferma il mito del Ceo superpagato. Confrontando tra la creazione di valore dei Ceo (il loro contributo alla performance aziendale) e la loro acquisizione di valore (la retribuzione), in *Misalignment of Contribution and Pay: When do CEOs capture more (or less) than the value they create?* Camuffo conclude che la retribuzione complessiva dei Ceo varia notevolmente, anche se il loro contributo ai risultati aziendali è abbastanza simile. «La deviazione standard (una misura di dispersione di una variabile) degli effetti dei Ceo sull'acquisizione di valore è più di cinque volte superiore alla deviazione standard

ARNALDO CAMUFFO
Professore ordinario di
organizzazione aziendale,
è il direttore dell'Icrios,
Invernizzi center for
research on innovation,
organization, strategy
and entrepreneurship



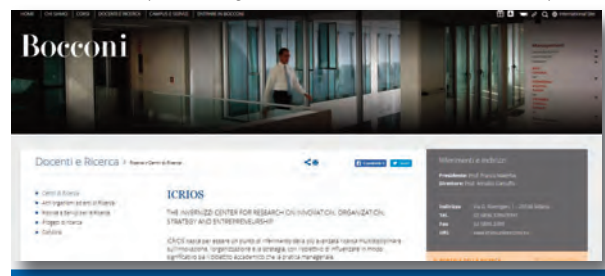
degli effetti dei Ceo sulla creazione di valore», spiega, «e la differenza è molto più forte, fino a 1.000 volte, quando usiamo misure del contributo dei Ceo che ben rappresentano i benefici finanziari per gli azionisti». Camuffo è giunto a questa conclusione utilizzando un campione di oltre 1.200 aziende che sono state inserite nella lista Fortune 1000 almeno una volta tra il 2002 e il 2014. Per isolare l'effetto Ceo, Camuffo e i suoi co-autori osservano che cosa accade, in termini di performance aziendale, intorno ai cambiamenti di Ceo, depurando la stima da tutte le caratteristiche esterne che possono contribuire a tale performance, e trovano un notevole disallineamento. «I nostri risultati suggeriscono inoltre che c'è un disallineamento tra la creazione di valore e l'acquisizione di valore ai massimi livelli. In altre parole, molti Ceo catturano più di quello che creano», dice Camuffo. «Questa conclusione è coerente con l'argomento secondo cui in alcune posizioni i manager si appropriano in modo sproporzionato del valore creato dal capitale umano. Questo meccanismo, come abbiamo osservato in altri studi, potrebbe essere di segno opposto ai livelli di middle management, dove i manager creano più valore e non sono remunerati di conseguenza».



LA RICERCA

Al centro dell'Icrios

L'Icrios, Invernizzi center for research on innovation, organization, strategy and entrepreneurship della Bocconi, diretto da Arnaldo Camuffo, ha l'obiettivo di influenzare il dibattito accademico e la pratica manageriale attraverso un'attività di ricerca multidisciplinare



Nel mondo del business, ma anche in quello della politica e delle scelte politiche, cresce l'importanza dei modelli e delle simulazioni rese possibili anche dai big data. Per questo il manager deve imparare a navigare tra gli algoritmi

di Emanuele Borgonovo @

Il futuro? Si sceglie studian

Bitcoin, autotrasportatori, industria 4.0 sono tra i temi di attualità del dibattito e della discussione nella comunità imprenditoriale: l'intelligenza artificiale è il fil-rouge che li collega. Nell'ambito dell'intelligenza artificiale, la modellazione computazionale sta diventando sempre più importante. Come segno dei nostri tempi, il 20 febbraio, l'[Ufficio governativo per la scienza del Regno Unito ha pubblicato un rapporto sulla modellazione computazionale](#). Quest'ultimo riconosce l'importanza che i modelli computazionali e i simulatori stanno guadagnando nel mondo degli affari per aiutare il processo decisionale e aumentare la competitività: «I modelli computazionali ci permettono di fare esperimenti virtuali what/if sul nostro mondo prima di provare le cose per davvero. Questo presenta enormi nuove opportunità, che dobbiamo sforzarci di cogliere».

Queste dichiarazioni rivisitano idee che stavano maturando nel settore almeno negli ultimi cinquant'anni. Per esempio, la seguente citazione è attribuita a Frederick W. Smith, il noto fondatore di FedEx: «Modellando varie alternative per la progettazione di sistemi futuri, Federal Express



EMANUELE BORGONOVO
Professore ordinario del Dipartimento di scienze delle decisioni, è il direttore del Bemacs, Bachelor in economics, management and computer science, della Bocconi

ha, in effetti, commesso i suoi errori sulla carta. La modellazione al computer funziona, ci permette di esaminare molte alternative diverse e costringe a esaminare l'«intero problema».

Non solo, ma come è ben noto, i modelli computazionali sono fondamentali per aiutare i decisori politici a decidere su importanti questioni sociali come l'identificazione di politiche per mitigare gli effetti dei cambiamenti climatici.

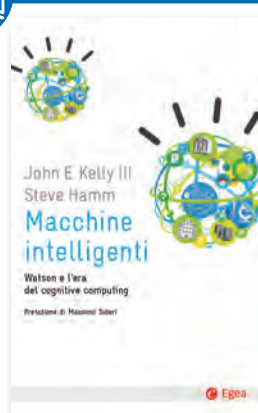
A volte, i modelli sono l'unico modo in cui possiamo comprendere relazioni complesse in grandi set di dati. L'Enciclopedia della filosofia di Stanford, nel capitolo dedicato ai modelli nella scienza, evidenzia che si sviluppano principalmente due tipi di modelli: modelli di fenomeni e modelli di dati. Nel caso dei modelli di fenomeni, il modello è uno dei tre vertici del triangolo scientifico: un vertice è una teoria scientifica, un secondo vertice è un modello matematico, le cui equazioni discendono dalla teoria, e il terzo vertice è il fenomeno del mondo reale che è spiegato dalla teoria e descritto dal modello matematico. A volte, però, il vertice teorico potrebbe mancare o ad-

do il virtuale

dirittura essere impossibile da costruire. Poi entrano in gioco i modelli di dati, essenziali nel business di oggi. Disponiamo di un'enorme quantità di dati,



IL LIBRO



Oltre i confini del pensiero umano

Stiamo varcando una nuova frontiera nell'evoluzione dell'elaborazione dati, stiamo entrando nell'era dei sistemi cognitivi. Ricercatori e ingegneri spingono i confini della scienza e della tecnologia fino a creare macchine che sentono, imparano, ragionano e interagiscono in modi inediti con le persone. In *Macchine intelligenti* (Egea, 2016, 144 pagg., 17 euro cartaceo, 11,99 euro e-pub), **John E. Kelly** e **Steve Hamm** aprono una finestra sul futuro del computing.

il cui rapido e corretto utilizzo è un fattore chiave per la competitività e talvolta anche per la sopravvivenza di un'azienda, grande o piccola che sia. I dati devono essere interpretati mediante modelli computazionali per fornire informazioni utili. Partendo dai dati di un grande marchio di moda, una brillante società italiana di data science ha creato un modello di ottimizzazione lineare (tecnicamente un programma lineare) per supportare la logistica. Perché il modello? Il management dell'azienda vuole considerare il problema nella sua interezza; date le diverse sedi e merci da trasportare, si rende conto di avere oltre un milione di strategie tra cui scegliere: nessun essere umano sarebbe in grado di individuare la soluzione migliore in pochi secondi.

Il tipo di modello di supporto decisionale in questione è un modello di ottimizzazione e necessita di strumenti matematici per trovare in modo efficiente il costo minimo o il profitto massimo. Questo modello di ottimizzazione supporta direttamente una decisione aziendale. I problemi di ottimizzazione stanno diventando così complessi che gli scienziati stanno pensando di utilizzare strumenti di intelligenza artificiale (come le reti neurali artificiali) per aiutare a trovare la soluzione ottimale. Allo stesso tempo, diversi problemi di intelligenza artificiale, per esempio l'addestramento di una rete neurale artificiale, sono in realtà problemi di ottimizzazione. Cioè, ora stiamo assistendo a una fecondazione incrociata delle discipline scientifiche, che sembrava distante solo pochi anni fa. E il punto di vista commerciale? Le implicazioni sono numerose e siamo solo nella fase iniziale, ma il ritmo di sviluppo è rapido e la contaminazione incrociata lo renderà ancora più veloce. Poi, diventa sempre più importante per i manager essere esposti a questa evoluzione, per conoscerne i nuovi strumenti. Come continuava a ripetere John Little, professore emerito del Mit, il manager non ha bisogno di essere uno specialista dei dettagli tecnici. Tuttavia, il manager deve essere in grado di sapere quale algoritmo può aiutarlo a risolvere il problema di business che sta affrontando. ■



IL CORSO


Come si analizzano i big data

Creare valore usando i big data? Si può con il corso Big data analytics, diretto a manager che si trovano a dover gestire e analizzare in tempo reale e valorizzare grandi volumi di dati anche non strutturati, dati che oggi si acquisiscono da diversi canali.



Niente panico, è già tutto

Puntualmente a ogni sciopero dei mezzi pubblici scatta l'effetto sorpresa e lo sconcerto per i disagi provocati ai cittadini. Eppure, proprio come in un copione cinematografico, è già tutto scritto e il legislatore ha inserito tutti i necessari meccanismi per tutelare i consumatori e garantire la facoltà di contestazione ai lavoratori

di Stefano Liebman 

Di recente è tornato alla ribalta il dibattito sulla necessità di irrobustire le garanzie per gli utenti in caso di sciopero nei servizi pubblici. All'indomani di un'agitazione che ha finito col mandare in tilt la rete milanese di mobilità, il direttore generale di Atm ha criticato le modalità di proclamazione degli scioperi proponendo una soglia minima di sbarramento della rappresentanza al 5%. In più, il manager ha invocato una comunicazione preventiva a carico dei dipendenti circa la volontà di aderire o meno allo sciopero, al fine di definire la portata del disagio. Anche il sindaco Sala è intervenuto per dare manforte al direttore generale di Atm, da un lato, chiedendo di «bilanciare il diritto alla protesta con il diritto di tutte le persone che si spostano sui mezzi», dall'altro, auspicando una sorta di manifestazione individuale della volontà di aderire alla protesta.

Conviene partire dall'auspicio del primo cittadino in merito alla necessità di tenere in equilibrio il diritto all'azione collettiva e il diritto dei singoli alla mobilità. È stata la stessa giurisprudenza della Corte di cassazione a elaborare e corroborare la teoria dei limiti esterni, intesi quali vincoli che trovano fondamento in norme costituzionali che tutelano posizioni soggettive concorrenti rispetto al diritto di sciopero, di rango paritario o addirittura superiore. In linea con tale orientamento, il legislatore nel 1990 ha regolamentato nel dettaglio lo sciopero nei servizi pubblici essenziali. In sin-



STEFANO LIEBMAN
Professore ordinario
di diritto del lavoro
e direttore della Scuola
di Giurisprudenza
della Bocconi

tesi estrema, si può dire che già la Legge n. 146/1990, così come modificata nel 2000, opera di per sé un bilanciamento tra diritti garantiti dalla carta fondamentale. Nel dettaglio, la legge impone di assicurare le «prestazioni indispensabili» e di dare comunicazione all'azienda e alla prefettura almeno dieci giorni prima di durata, modalità e motivazioni dello sciopero. A cascata, è dovere dell'azienda informare i propri utenti almeno cinque giorni prima dell'inizio dello sciopero, rendendo noti modi e tempi di erogazione dei servizi e delle misure per la riattivazione degli stessi. A pensarci bene, è proprio in virtù di questa comunicazione che i media hanno potuto minacciare il «caos trasporti».

Non basta. La contrattazione collettiva ha inserito in molti accordi non solo una lista di pratiche volte a garantire le prestazioni indispensabili, ma anche una clausola di conciliazione, un tentativo obbligatorio di raffreddare la tensione e ridimensionare l'agitazione. Gli accordi tra organizzazioni dei datori di lavoro e sigle sindacali possono prevedere l'astensione dallo sciopero di quote strettamente necessarie di lavoratori tenuti alla prestazione, oppure forme di erogazione periodica del servizio interrotto o, ancora, l'indicazione di intervalli minimi da osservare tra l'effettuazione di uno sciopero e la proclamazione del successivo.

Per quanto riguarda invece la proposta di disclosure della partecipazione personale, occorre fare chiarezza. Obiettivo di ogni genuina astensione collettiva dal lavoro è proprio quello di provocare disagio e spingere la controparte datoriale ad aprire un tavolo di negoziazione oppure a fare concessioni sulle materie più disparate. Quanto agli scioperi politici o ancora a quelli di solidarietà, la coalizione vasta di lavoratori che incrociano le braccia si pone il fine di mostrare i muscoli all'interlocutore, quale che sia, controbilanciando le sue pretese. Si può discutere della bontà delle rivendicazioni, ma nel privato così come nel pubblico, il conflitto è conflitto. Ed è un segno positivo dello stato di salute delle relazioni industriali. Occorre dunque ridimensionare lo sconcerto per l'esercizio di un diritto.

D'altra parte, anche il tema della misurazione della rappresentatività si riaffaccia di tanto in tanto sulla scena pubblica con sorti altalenanti. Dall'entrata in vigore della Costituzione non sono mancati i tentativi falliti, le proposte di legge, le resistenze incrociate e i clamorosi dietrofront. Un garbuglio di soluzioni che hanno generato un sistema sindacale di fatto, definito più dagli accordi (i famosi protocolli) e dalle consuetudini che dalle leggi, rimaste spesso inattuato. Nel 2014, con il Testo unico sulla rappresentanza sindacale, si è fatto un grande passo in avanti sulla misurazione e certificazione della rappresentanza. Non mancano dunque gli strumenti per evitare gli abusi, così come le garanzie a difesa degli utenti. Un equilibrio virtuoso è già oggi possibile. ■

previsto



Tre (semplici) mosse per selezione

Il valore di novità, il giusto mix tra chi deve scegliere e un non eccessivo carico di lavoro per ciascuno

di Thorsten Grohsjean @

Avete presente che cosa succede quando si chiede a troppi amici che cosa comperare per il compleanno della propria ragazza, dove andare in vacanza, come cancellare una macchia dal cuscino del divano, o come aprire una lattina senza un apriscatole? Si ottengono miriadi di idee ed è probabile che si rimanga più indecisi di prima. Allora, in realtà, sapete già di che cosa parlo. Generare idee è solo una parte del lavoro. Selezionare l'idea migliore è un'altra parte, e non necessariamente la più semplice. Quante vol-



THORSTEN GROHSJEAN
Assistant professor
del Dipartimento
di management e
tecnologia della Bocconi

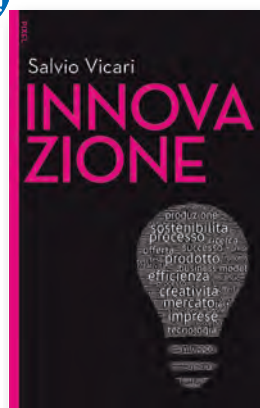
te anche le aziende più grandi falliscano proprio in questo lo possiamo vedere ogni giorno per strada. Avrete sicuramente i vostri modelli preferiti di auto, che vi fanno esclamare ogni volta che li vedete: «O cielo! Come ha fatto un design come questo a superare tutti i check e le procedure aziendali, ottenere tutti i via libera necessari ed essere costruito? Sembra una chimera su ruote»!

Per capire quali idee vengono perseguite e sviluppate in progetti di innovazione, con i colleghi Paola Criscuolo, Linus Dahlander e Ammon Salter ho studiato la selezione delle idee in una grande azienda multinazionale. In questa azienda, ogni dipendente può presentare nuove idee di ricerca e sviluppo. Quando un'idea viene selezionata, al dipendente vengono concessi il budget e il tempo necessari per lavorare appieno sul progetto. Una volta terminato il lavoro, il risultato viene messo in comune a tutta l'azienda.

Abbiamo trovato tre fattori interessanti, che influenzano le decisioni di finanziamento in questa organizzazione. Prima di tutto, naturalmente, il valore di novità di un'idea. Tuttavia, non vengono privilegiate le idee più innovative. Piuttosto, a cogliere nel segno sono le idee di media novità. Se un progetto si allontana troppo dalle attività principali dell'azienda, o se sembra troppo difficile da commercializzare, non viene finanziato. Se l'idea è considerata troppo rivoluzionaria, come quella che mira a migliorare i processi esistenti, incontra la stessa sorte. Mentre i progetti che, per esempio, individuano una nuova modalità per soddisfare la crescente domanda dei clienti, magari ampliando le capacità esistenti, si trovano nel bel mez-



IL LIBRO



Un pixel per guardare, e capire, il futuro

Come arrivano le idee sul mercato? Lo spiega **Salvio Vicari** nel volume *Innovazione* (collana Pixel Egea, 2016, 156 pagg., 10,90 euro il cartaceo, 5,99 euro l'e-pub). Analizzando l'evoluzione dell'impresa il docente discute dell'innovazione nei vari ambiti dell'offerta, del management, delle strategie e dei nuovi mercati, concentrandosi poi sul processo innovativo, sui risvolti dell'open innovation e sull'innovazione nel mondo digitale.

Realizzare l'idea che diventerà realtà

di loro: solo così la vera innovazione emergerà e avrà la possibilità di arrivare sul mercato

zo della scala di novità e ricevono finanziamenti. In secondo luogo, abbiamo osservato che tanta più diversità è presente nei panel decisionali, tanto più innovative sono le idee che vengono scelte. I comitati decisionali composti da membri di diversi dipartimenti con diverse conoscenze professionali accolgono più idee innovative di un comitato decisionale relativamente specializzato. In terzo luogo, il carico di lavoro dei decisori ha un effetto negativo sul valore innovativo delle idee selezionate. Più idee devono valutare, meno innovative sono le idee che superano la selezione. Affinché le grandi innovazioni abbiano un'op-

portunità, l'azienda deve limitare rigorosamente il carico di lavoro dei decisori. Così la prossima volta che avete bisogno di un regalo di compleanno e chiedete consiglio agli amici, tenete in mente che l'idea più innovativa potrebbe non essere quella che ottiene il maggiore riscontro, che non serve a nulla chiedere solo a persone con la stessa mentalità e che è meglio pensarci sopra prima di investirli con ipotesi su viaggi vacanza, cuscini per divani e lattine. Tuttavia, temo che le chimere su ruote continueranno a viaggiare per le strade nonostante tutte le ricerche di questo mondo. ■



IL CORSO

A finanziare l'innovazione si impara

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



IL PAPER

Come le aziende scelgono di innovarsi

Le aziende sono più propense a finanziare progetti con livelli intermedi di innovazione: è una delle evidenze che emerge da *Evaluating Novelty: The Role of Panels in the Selection of R&D Projects*, studio di Criscuolo, Dahlander, Grohsjean e Salter.



L'Europa vuol far uscire dall'o

A Bruxelles il dibattito sul Pepp, lo strumento pensionistico pan europeo, si concentra sulla default option, ovvero su chi per distrazione non eserciterà il diritto di scelta

di Claudio Tebaldi @

Il Parlamento e la Commissione Europea sono impegnati nella formulazione del regolamento per un prodotto pensionistico europeo convenzionalmente denominato Pepp, Pan-european pension product, liberamente trasferibile da un paese all'altro dell'Unione. Il regolamento Pepp individua una normativa comune europea che disciplinerà i piani individuali di risparmio che le famiglie e i lavoratori possono stipulare al fine di integrare il trattamento pensionistico garantito dai sistemi di previdenza sociale pubblici e dei fondi pensione di categoria.

Il tema è uno di quelli chiaramente e inesorabilmente destinati al disinteresse collettivo. Prima che anche il lettore più avveduto ci abbandoni, vi vogliamo avvertire che, pirandellianamente, a Bruxelles il dibattito si concentra sulla default option, ovvero sul trattamento da riservare proprio alla categoria di risparmiatori distratti, quella maggioranza silenziosa che, pur sottoscrivendo un Pepp, non eserciterà il diritto a scegliere lo strumento finanziario in cui investire le contribuzioni.

Infatti, per quanto possa apparire sorprendente, esiste ampia evidenza che documenta la disattenzione degli investitori e spesso l'incapacità a operare scelte finanziarie consapevoli e disciplinate da minimi requisiti di razionalità. E anche documentato che le distrazioni si pagano cara e alimentano la disuguaglianza sociale. Infatti i distratti si concentrano tra i più giovani e nella popolazione con livelli di educazione e di reddito più bassi.

Le istituzioni sovranazionali europee, spesso vituperate, sono dunque impegnate a garantire il diritto a una gestione prudente e remunerativa del risparmio pensionistico anche per i molti inconsapevoli che in futuro usufruiranno di una polizza offerta dal loro assicuratore o gestore di fiducia e decideranno di non decidere come investire il loro denaro.

Se pensate che questo problema non vi riguardi perché vi ritenete risparmiatori diligenti, certamente non vi sfuggirà che il destino del denaro dei distratti rimane comunque importante per tutti quegli imprenditori che hanno buone idee e chiedono al mercato di finanzia-



CLAUDIO TEBALDI
Professore associato
del Dipartimento
di finanza della Bocconi

re i loro progetti.

Infatti il regolamento per la Pepp è parte dell'insieme di riforme per promuovere la Capital market union, ovvero la creazione di un mercato dei capitali europeo ben funzionante.

Un secondo argomento di dibattito riguarda il merito delle scelte di investimento vere e proprie. L'analisi del comportamento degli investitori non professionali mostra che per minimizzare l'effetto dei loro errori, gli investitori più inesperti scelgono spesso di ridurre l'esposizione e fatalmente i loro rendimenti.

Al contrario, anche alla luce dell'invecchiamento della popolazione e dell'avvento dell'automazione che riduce la remunerazione del lavoro, oggi è più che mai necessario provare a ottenere un maggior rendimento. Dunque è inevitabile aumentare l'esposizione al rischio di mercato e nel contempo utilizzare le usuali tecni-

ombra i risparmiatori distratti



IL PAPER

Consumer protection and the design of the default option of a pan-European pension product

A. Berardi, C. Tebaldi, F. Trojani

Foreword by John V. Campbell

The authors: Andrea Berardi, Claudio Tebaldi and Fabio Trojani are affiliated with the Department of Finance at Bocconi University. BERARDI and TROJANI are also affiliated with the Department of Finance at Bocconi University. BERARDI and TROJANI are also affiliated with the Department of Finance at Bocconi University.

I costi e i benefici di due possibili alternative

In *Consumer protection and the design of the default option of a pan-European pension product*, **Andrea Berardi**, **Claudio Tebaldi** e **Fabio Trojani** prendono in considerazione aspetti positivi e negativi di schemi di protezione alternativi che possono essere adottati come opzione di default in un prodotto pensionistico privato e analizzano i costi/benefici di due tecniche di mitigazione del rischio e di investimenti standard per prodotti pensionistici europei.

che di diversificazione e di copertura dinamica per minimizzare l'impatto dei trend azionari negativi. In ultima analisi la normativa in via di approvazione dovrà incentivare gli operatori di mercato a competere per offrire i prodotti tecnicamente più adeguati a contemporaneamente tali esigenze.

Le soluzioni tecniche a disposizione non mancano, inoltre si intravedono numerose opportunità per innovare gli approcci tradizionali. Le analisi quantitative svolte in uno studio commissionato da European financial asset managers association a SDA Bocconi School of management mostrano in particolare come i fondi a ciclo di vita (in cui la componente azionaria è forte all'inizio, ma diminuisce con il passare del tempo) risultino una soluzione percorribile, sistematicamente superiore, in termini di rendimento, rispetto ai fondi a rendimento minimo garantito. ■

viaSarfatti25 **31**
5/18



che di diversificazione e di copertura dinamica per minimizzare l'impatto dei trend azionari negativi. In ultima analisi la normativa in via di approvazione dovrà incentivare gli operatori di mercato a competere per offrire i prodotti tecnicamente più adeguati a contemperare tali esigenze.

viaSarfatti25 **31**
5/18

Come proteggersi dal cyber risk

Sono tre le dimensioni di cui tenere conto quando si valuta la gestione del rischio: normativa, dipendenza dal digitale, risorse che si possono mettere in campo. Per questo ogni azienda ha una propria chiave e strategia

di Gianluca Salvioti @

Il cyber risk è uno dei principali rischi nell'attuale scenario economico. Nella sua classifica annuale **Global risk report 2018**, il World economic forum posiziona il rischio di attacchi cyber globali al terzo posto in termini di probabilità di accadimento per l'anno in corso, in fortissima crescita rispetto al 2017. A questo si aggiunge, al quarto posto, il rischio di furto/perdita massiva di dati, collegato al precedente e in ascesa. **Da un'analisi sui principali rischi operativi per il settore finanziario di Risk.net**, inoltre, il rischio di «IT disruption» e quello di «data compromise» si posizionano al primo e secondo posto. Per quanto riguarda il nostro paese, il tema del cyber risk si sta ponendo sempre più come un tema di rilevanza nazionale e governativa, tanto da occupare una sezione dedicata della **Relazione sulla politica dell'In-**



GIANLUCA SALVIOTTI
Associate professor
of practice
of Information
systems presso
SDA Bocconi School
of Management

formazione per la sicurezza. Dal documento emerge uno sforzo consistente, frutto della collaborazione fra istituzioni pubbliche e private, di tutela delle infrastrutture critiche e del know how tecnologico del paese. L'azione di intelligence ha consentito di rilevare la presenza di vulnerabilità nei sistemi informativi di rilevanti realtà nazionali, suscettibili di esporle ad azioni di spionaggio o di sabotaggio. Ciononostante, gli incidenti rilevati nel 2017 sono aumentati rispetto a quelli registrati nel 2016, con l'unica eccezione del contesto bancario (-11%). Uno dei settori che ha visto l'aumento più consistente di attacchi è stato quello farmaceutico (+10%), obiettivo di attacchi di natura attivista. Seguono le aziende utility (+4%) e il mondo della difesa (+1%). Da evidenziare anche il ritorno di attacchi contro i settori delle telecomu-



nizzazioni, dei trasporti e della grande distribuzione organizzata (3%).

I governi, le istituzioni, le singole aziende devono oggi fronteggiare in modo concreto il rischio cyber. Il concetto di concretezza richiama quello di coerenza. In altre parole, l'intensità di sforzo di gestione del rischio informatico deve necessariamente allinearsi lungo tre dimensioni: innanzitutto, la conformità rispetto a normative, generali o settoriali, che impongono procedure e strumenti di cyber risk management; secondo, il livello di dipendenza dell'organizzazione dall'utilizzo di risorse digitali; terzo, le risorse effettivamente disponibili per garantirsi un livello di protezione in linea con la propensione al rischio da parte di chi ha in mano le redini del governo aziendale. L'analisi congiunta di queste dimensioni può rappresentare un utile esercizio ai fini della scelta del miglior approccio alla gestione del cyber risk. Proviamo a svolgere il ragionamento su due situazioni agli estremi.

Da un lato quella di una realtà che opera in un contesto soggetto a forte regolamentazione rispetto alla gestione dei rischi IT, fortemente dipendente da processi digitali e con risorse significative per bilanciare l'esposizione al rischio informatico con la propensione al rischio espressa dagli organi di governo aziendali. Si pensi per esempio a una banca. In questo caso, senza dubbio, l'approccio raccomandabile (nel caso specifico anche obbligato) è quello da manuale di risk management. Tuttavia, anche in un caso come questo rimangono fronti aperti, come il generalizzato deficit di attenzione nei confronti dell'IT da parte degli organi di governo aziendale, dimostrato da [una ricerca di Harvard](#).

Dall'altro, quella di una realtà aziendale che opera in un contesto non soggetto a regolamentazioni specifiche, poco dipendente dall'informatica e con scarse risorse a disposizione per garantire ai portatori di interesse un adeguato livello di protezione dal cyber risk. Si pensi a una piccola azienda manifatturiera a proprietà familiare. Come gestire il rischio proveniente dal cyberspazio? Un aiuto arriva oggi dal mondo assicurativo: esistono polizze sviluppate per attutire gli impatti economici collegati al fermo dell'attività aziendale per tot giorni, così come per risarcire eventuali danni di natura amministrativa o legale. Al di fuori delle situazioni estreme, tuttavia, non esiste un approccio univoco raccomandabile. Una volta, a un convegno, qualcuno disse «risk, like beauty, is in the eye of the beholder»: ogni azienda deve sviluppare un proprio approccio alla gestione del rischio, collegato al livello di tolleranza che gli imprenditori o gli organi di governo sono disposti ad assumere nel perseguimento dei loro obiettivi. ■



LA RICERCA

Un lab per studiare il digital impact

Il Devo Lab di SDA Bocconi School of Management, diretto da **Gianluigi Castelli** e di cui Salviotti è coordinatore si propone di diffondere conoscenza e sviluppare sensibilità sul tema della trasformazione digitale delle imprese, con particolare enfasi sugli impatti in termini organizzativi ed economici.



Chi salverà la Terra malata

La questione ambientale sta sparendo dall'agenda della politica internazionale per far sempre più capolino in quella delle imprese impegnate nel trovare soluzioni low carbon

di Stefano Pogutz @

A fine febbraio, mentre l'Europa era nella morsa di Buran, l'Artico e la Groenlandia attraversavano una delle fasi più calde della storia recente, con temperature anche più alte di quelle registrate in città come Zurigo o Londra. Queste condizioni anomale hanno portato numerosi climatologi a lanciare un nuovo allarme sull'accelerazione del cambiamento climatico.

La concentrazione di CO₂ nell'atmosfera ha raggiunto i 407 ppm. I dati segnalano che le emissioni sono tornate a crescere a livello globale dopo un paio di anni di apparente stabilizzazione, minacciando la nostra capacità di mantenere l'aumento della temperatura nel target di 1,5°-2° C, valore obiettivo dell'accordo di Parigi. Nonostante ciò, sembra che la questione ambientale sia scomparsa dall'agenda politica internazionale. La deriva americana, sotto la guida di Trump, appare evidente. La stessa Unione Europea, che per anni ha guidato la transizione verso un'economia low-carbon con politiche ambiziose e innovative, sembra avere perso smalto per quanto concerne la leadership sul clima.

In questo scenario preoccupante, attori che hanno assunto un ruolo nuovo e propositivo sono le imprese. Questo attivismo si ricollega a diversi fattori tra cui la gestione dei rischi climatici e le opportunità di business legate alla sostenibilità.

→ L'IMPATTO DEL METEO SULLE AZIENDE

Nel Global risks report 2018, il World economic forum evidenzia come la questione climatica sia negli anni diventata uno dei fattori di rischio più critici per probabilità ed entità degli impatti sul sistema economico-sociale. Diversi settori industriali, dall'agro-alimentare all'energia, sono esposti a fenomeni meteorologici estremi (siccità e uragani) che limitano la disponibilità delle materie prime, ne modificano la qualità e incidono sulla volatilità dei prezzi.

Come conseguenza, da qualche anno alcuni investitori hanno iniziato a spingere verso la decarbonizzazione dell'economia. Per esempio la Por-



STEFANO POGUTZ
Ricercatore presso
il Dipartimento
di management
e tecnologia, insegna
Sustainable business
and green management
all'Università Bocconi

tfolio decarbonization coalition include diversi asset owner che si impegnano a liberare risorse da investimenti carbon-intensive per riorientarle verso tecnologie più pulite. Un-friend coal, una ricerca pubblicata nel novembre 2017, segnala che un numero crescente di società di assicurazione europee (tra queste Allianz, Zurich e Generali) negli ultimi due anni ha disinvestito oltre 20 miliardi dal carbone.

L'effetto è una crescente richiesta di trasparenza (disclosure) sulle informazioni legate alla gestione dei rischi climatici e sulle emissioni di gas serra. Standard per la rendicontazione di queste informazioni, come quello promosso da Cdp (ex Carbon disclosure project), sono oggi diventati di fatto necessari per le aziende quotate sui principali mercati internazionali.

→ DOVE ARRIVA LA SCIENZA

Un'altra iniziativa interessante ha per oggetto la definizione di science-based target a livello di impresa. Di che si tratta? Una delle regole del management ci dice che i processi possono essere gestiti con efficacia solo se vengono definiti obiettivi chiari e misurati i risultati. Anche nel caso del clima e delle emissioni di CO₂ le imprese hanno iniziato a fissare obiettivi di medio e lungo periodo a cui associare le strategie di mitigazione degli impatti o le azioni di adattamento per contenere i rischi. L'iniziativa science-based target è promossa da un'organizzazione che vede la partecipazione di Un Global Compact, Cdp, Wwf e World resource institute. L'idea è spingere le imprese ad adottare obiettivi di decarbonizzazione a livello aziendale in linea con gli obiettivi dell'accordo di Parigi. Sono 355 le aziende coinvolte, tra cui realtà come Enel, Nike, Toyota, Nestlé o Unilever.

Disclosure e obiettivi scientifici offrono risposte ap-



IL LIBRO



L'evoluzione della sostenibilità

Attraversiamo un momento critico per la Terra. Per salvarci serve «una riprogrammazione culturale, un nuovo modo di pensare che costruisca una società globale giusta e sostenibile», commenta **Barbara Santoro** in *Pensare sostenibile. Una bella impresa* (Egea 2018; 208 pagg.; 22,50 euro; 11,99 epub). Da questa premessa, l'autrice ripercorre l'evoluzione del concetto di sostenibilità, concentrando lo sguardo dalla scala planetaria all'Europa, all'Italia.



IL MASTER

Studiare la responsabilità ambientale d'impresa

Sostenibilità, responsabilità sociale e ambientale d'impresa, cambiamenti climatici, energie rinnovabili, efficienza energetica e sviluppo urbano sostenibile sono considerati, a livello globale, le sfide per il XXI secolo. Il Mager, Master in Green Management, Energy and Corporate Social Responsibility, prepara ad affrontarle.



prezzabili, ma quali azioni concrete vengono realizzate per contrastare il cambiamento climatico? Il mondo delle imprese utilizza oltre il 50% dell'elettricità mondiale; una delle risposte più interessanti è quella proposta Re100, un network di aziende che si impegnano a soddisfare il proprio fabbisogno energetico al 100% con energia da fonti rinnovabili. A oggi, 128 multinazionali (per esempio Ikea, Google, H&M, Goldman Sachs, Walmart) hanno sottoscritto questo impegno, per un consumo di elettricità annuo pari a quello di uno stato come la Polonia o la Malesia. L'azione di queste imprese agisce sulla domanda di energia da rinnovabili, con effetto sui costi delle tecnologie low-carbon. In un contesto in cui la comunità scientifica stenta a fare sentire la propria voce al mondo politico, l'attivismo delle imprese rappresenta un fatto importante. Anche se si tratta ancora di impegni limitati è un segnale di speranza a dimostrazione che la transizione verso un futuro più sostenibile è possibile. ■

Per superare i rischi servono

Il Chief risk officer è sempre più un progettista capace di costruire una politica di gestione del rischio

di Stefano Rossi @

Secondo la teoria della finanza tradizionale, gestire il rischio per le imprese industriali significa esclusivamente usare strumenti derivati, cioè opzioni, futures e forward per coprire specifiche tipologie di rischio finanziario come il rischio di cambio e il rischio di interesse. Ma quanto è diffuso l'uso di derivati nelle imprese industriali? Molto poco, a giudicare dalle risposte degli amministratori di un vasto campione di imprese internazionali. Viene dunque spesso concluso che pochissime imprese industriali, se non le più grandi e le più internazionalizzate, attuano politiche di gestione del rischio. I primi risultati di un progetto di ricerca su temi di finanza aziendale nell'ambito della Gruppo Generali Chair in Insurance and Risk Management indicano una prospettiva totalmente nuova sulla gestione del rischio per le imprese industriali. Questo approccio si basa sull'osservazione che il rischio rilevante per le imprese è costituito dalla variabilità dei risultati operativi, e non soltanto quello finanziario. A tale scopo, le imprese usano una batteria di strumenti molto più ampia dei soli strumenti derivati per gestire il rischio operativo, a partire dalle politiche dei dividendi, di tesoreria e di investimento.

Per iniziare, se l'accesso ai mercati finanziari è costoso, è possibile dimostrare che l'impresa è avversa al rischio di instabilità dei propri flussi operativi, perché si traduce in un aumento del costo del capitale fino a pregiudicare le prospettive di crescita dell'impresa. Questo è vero sia dal punto di vista degli amministratori, che devono basarsi principalmente sulle risorse interne per finanziare la crescita, sia dal punto di vista degli azionisti, per i quali tale rischio è sistematico e non può essere diversificato.

Da questa



STEFANO ROSSI
Professore ordinario
e titolare della Gruppo
Generali Chair in
Insurance and Risk
Management
della Bocconi

nuova prospettiva, quindi, gestire il rischio significa stabilizzare il risultato operativo (il risultato prodotto dall'attivo di bilancio) e non soltanto aggiungere derivati al lato del passivo. Per ridurre la variabilità del risultato operativo, le prime leve d'azione degli amministratori diventano le politiche dei dividendi, di tesoreria e di investimento, in un'ottica integrata e focalizzata a minimizzare la variabilità dei flussi operativi.

Una prima conseguenza è che la stabilità dei flussi operativi emerge come una risorsa appetibile per gli investitori istituzionali. Come può un'impresa con flussi operativi stabili segnalare tale attrattività sul mercato? I

risultati della ricerca mostrano che la leva naturale è la politica dei dividendi. Se gli amministratori sanno che il profilo di rischio operativo futuro dell'impresa è favorevole, il modo per comunicarlo in maniera credibile al mercato è aumentare i dividendi. Il motivo è proprio che l'aumento dei dividendi è costoso per le imprese, perché diminuisce le risorse proprie a disposizione per la crescita e fa aumentare il costo del capitale, quindi solo le imprese con un profilo di rischio più favorevole se



professionisti navigati

rischio operativo in ottica integrata. Ecco perché anche le pmi devono dotarsi di questa figura

lo possono permettere.

Questi risultati rappresentano un contributo alla teoria dei dividendi. Fin dal lavoro di Modigliani e Miller una teoria diffusa è stata che i dividendi segnalano migliori risultati operativi futuri dell'impresa. Però un'analisi sistematica dei dati ha evidenziato che, contrariamente a quanto previsto dalla teoria segnaletica dei dividendi, all'aumento dei dividendi non segue un aumento dei risultati operativi.

I risultati della mia ricerca mostrano che il valore segnaletico del dividendo non è sul livello dei futuri risultati operativi, ma è sulla loro variabilità. Solo le imprese con flussi operativi più stabili, per esempio perché hanno raggiunto dimensioni ottimali e operano in settori industriali maturi, possono permettersi di aumentare il dividendo senza pregiudicare le future opportunità di crescita. Perciò, quando il mercato osserva un'impresa aumentare il dividendo, aggiorna al ribasso le proprie aspettative sulla rischiosità dei flussi operativi di tale impresa.

Il messaggio per il mondo delle imprese è semplice: non ci si può più permettere di vedere il sistema dei rischi come un patchwork sconnesso. È necessaria anche nelle imprese industriali di minori dimensioni la presenza di una figura di riferimento, un Chief risk officer capace di gestire il rischio operativo d'impresa in un'ottica integrata, come un progettista metodico e non come un idraulico improvvisato che tappa le singole falle. ■



IL PAPER



L'effetto dei dividendi? Meno volatilità

Contrariamente alle previsioni, spiegano **Roni Michaeli, Michael Weber e Stefano Rossi** nel loro studio *The information content of dividends: safer profits, not higher profits*, nelle imprese i dividendi mostrano un futuro più sicuro piuttosto che profitti più alti. Dai dati degli autori emerge dunque come la politica di pagamento dei dividendi sia un utile mezzo di trasmissione di informazioni sulla futura volatilità del flusso di cassa.



LA CATTEDRA

La partnership tra Bocconi e Generali

Generali è diventata partner strategico dell'Università Bocconi grazie a un accordo che istituisce la *Gruppo Generali Chair in Insurance and Risk Management* affidata a **Stefano Rossi**. L'accordo prevede l'intitolazione della Cattedra per cinque anni, durante i quali saranno svolte attività didattiche e di ricerca, finalizzate a partecipare al dibattito scientifico in tema assicurativo-finanziario attraverso ricerche e pubblicazioni internazionali, l'organizzazione di incontri, seminari e workshop e altre forme di collaborazione. «Generali sostiene la Bocconi da oltre vent'anni, una collaborazione che si è arricchita nel tempo e che con l'istituzione della cattedra vede un'ulteriore tappa. Il settore assicurativo presenta interrelazioni profonde con i grandi temi della contemporaneità e ogni giorno affronta sfide sempre nuove: la partnership con l'Università Bocconi è un contributo importante per studiarle, analizzarle e gestirle», ha detto il Group Ceo di Assicurazioni Generali, **Philippe Donnet**.

Vi aspetto a cena per brindare al vino italiano

MATTEO BRUNO LUNELLI
Alumnus Bocconi,
è presidente
e amministratore
delegato
di Cantine Ferrari

BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Paola Donelli** (laureata in Economia aziendale nel 1998) è stata nominata direttore marketing di Mars Italia. Ha lavorato in Kraft Food e Mondelez International.

✓ **Massimo Michaud** (laureato in Economia aziendale nel 1984) è il nuovo presidente di Cineas. Ha lavorato, tra le altre, in McKinsey, Axa, Aviva, Allianz e Generali.

✓ **Donato Saponara** (laureato in Economia aziendale nel 1996) è il nuovo responsabile per l'Italia di Allianz Real Estate. È entrato in Allianz Real Estate nel 2014.

Quando [ViaSarfatti25](#) lo aveva intervistato sul suo ruolo di presidente e amministratore delegato di Cantine Ferrari, **Matteo Bruno Lunelli**, laureato in Bocconi in Economia politica nel 1998, aveva raccontato di come, nel giro di pochi istanti, al telefono, avesse deciso di abbandonare la carriera in finanza all'estero per tornare in Italia a guidare l'azienda di famiglia. Un aneddoto che l'imprenditore vinicolo ricorderà anche [il prossimo 15 maggio, quando racconterà la sua storia professionale di fronte a una platea di alumni Bocconi](#), ospite del ciclo dei dinner speech della BAA. In occasione dell'intervista, Lunelli aveva rimarcato come

l'esperienza internazionale che gli era derivata dall'attività di manager a Zurigo, Londra e New York avesse lasciato una traccia sotto forma di sicurezza in se stesso e gli avesse insegnato a trattare con persone di tutto il mondo: «Una cosa fondamentale, perché portare un vino nel mondo significa raccontare una storia e per farlo devi conoscere al meglio chi hai di fronte», spiega l'imprenditore. Ripercorrere la propria storia è per Matteo Lunelli anche l'occasione per riflettere sul concetto stesso di impresa di famiglia, tema importante visto che nel sistema imprenditoriale italiano queste sono circa l'85% del totale: «Una famiglia ha un oriz-

zonte temporale di lunghissimo periodo e nel mondo del vino è importante», spiega. «Quando si pianta un nuovo vigneto ci vogliono anni per avere le autorizzazioni e preparare il terreno, poi si innestano le viti, occorrono 7/8 anni per raccogliere i primi frutti d'eccellenza, e poi il vino che ne deriva maturerà per diventare una grande riserva. Tra tutto possono passare vent'anni. Solo un'azienda familiare può ragionare in un'ottica generazionale». E confrontarsi sull'impresa familiare porterà con sé anche il tema caldo del passaggio generazionale: «Oggi il nostro patto di famiglia disciplina la circolazione delle partecipazioni so-

fundraising news **DI CORSA IN MEMORIA DI COSÌ**

Enzo Baglieri, associate professor di Operations and technology di SDA Bocconi, detiene un record particolare: era alla guida della staffetta che, per la Milano Marathon 2018, ha raccolto più fondi tra i gruppi della Bocconi nel charity program della corsa. Primato a parte e pur essendo uno dei personaggi più attivi nel promuovere la partecipazione alla corsa e il sostegno alla charity, Baglieri è uno dei molti che nelle due ultime edizioni della Marathon hanno corso la gara con l'obiettivo del fundraising piuttosto che guardando al cronometro. Da quando due anni fa la Bocconi ha deciso di partecipare al charity program per sostenere il progetto esoneri parziali per gli studenti del triennio in memoria del runner e alumnus **Fabrizio Così**, hanno corso sotto il vessillo della Bocconi 49 staffette (quasi 200 persone) che hanno raccolto quanto necessario a coprire il sostegno di più di tre esoneri parziali.

«Ho partecipato quattro volte alla Milano Marathon», racconta Enzo Baglieri. «Le prime due volte dando una mano a Fabrizio Così e coinvolgendo le classi Executive Mba di SDA Bocconi. Dopo la scomparsa di Fabrizio è nato un vero e proprio progetto di fundraising che coinvolge tutta la comunità Bocconi per finanziare il sostegno agli studenti in sua memoria». L'idea di destinare i fondi raccolti alla Milano Marathon per questa causa «è stata molto apprezzata», continua il docente. «La Bocconi è una scuola di alta formazione, chi sceglie di donare sa che il proprio contributo servirà a sostenere ragazzi capaci e motivati che vorranno dare un contributo alla società».



I maratonetici bocconiani dell'ultima edizione della Milano Marathon

ciali, l'ingresso di nuovi membri esterni nei consigli d'amministrazione, l'ingresso di nuovi familiari in azienda», continua il presidente di Cantine Ferrari. «Sono regole già scritte per i nostri figli e per gli eredi che verranno».

Ma soprattutto, l'incontro a cena con gli alumni Bocconi sarà l'occasione per fare il punto sullo stato dell'arte del settore vitivinicolo, un settore che in Italia appare ancora piuttosto frammentato: «Un grande vino è sempre espressione del territorio, commenta Lunelli, «ma allo stesso tempo deve vendersi in tutto il mondo. Per questo credo che il consolidamento del settore farebbe solo bene. Noi cer-

chiamo di farlo aggregando marchi che siano espressioni di eccellenza del territorio, come le bollicine di Trento, il vino fermo Sagrantino di Montefalco in Umbria o Bisol per il Prosecco. O, ancora, con l'acqua Surgiva, per chi proprio non vuole bere vino». L'idea dei dinner speech, nati ormai diversi anni fa, è di far incontrare in modo informale gli alumni Bocconi con manager e imprenditori di spicco che raccontano la propria personale esperienza. Una cena tra amici, che, negli anni, ha visto partecipare personaggi quali **Alberto Cribiore, Marco De Benedetti, Oscar Farinetti, Luca Mignini, Stefano Sassi** e molti altri.

Expat / Giusi Nicolosi

AVVOCATO A LONDRA È QUESTIONE DI METODO

Giusi Nicolosi, 29 anni, di Catania, laureata in Giurisprudenza nel 2013, è un avvocato d'affari. Con il gusto della sfida. «E' stato infatti per una sfida con me stessa che ho deciso di iscrivermi a un corso di laurea innovativo come quello della Bocconi, che unisce la giurisprudenza all'economia. Il mio sogno di studentessa era diventare magistrato, poi strada facendo mi sono innamorata di diritto commerciale e diritto societario». Giusi oggi lavora nella sede londinese di Legance - Avvocati Associati, studio con sedi a Milano, Roma e New York oltre che nella capitale britannica: «Ho iniziato a lavorare nella sede milanese, poi sono passata a Londra, una città meravigliosa sotto molti aspetti», racconta Giusi, «in particolare, per quanto riguarda la mia professione, perché ci si trova a operare in una delle capitali finanziarie mondiali». Il diritto, si dice spesso, è materia quanto mai locale, ma nel settore in cui opera Giusi le cose non stanno proprio così: «Molte delle operazioni che mi trovo a condurre sono cross boarder, ci si interfaccia con legali di altri paesi e bisogna essere in grado di comprendere i meccanismi giuridici altrui, occorre una certa sensibilità. E stando qui mi capita molto spesso di confrontarmi con sistemi giuridici stranieri». Un'esperienza all'estero è quindi fondamentale perché consente di arricchirsi professionalmente, oltre che umanamente. E Londra per questo è la sede ideale. «Qui non solo un giovane giurista può vedere come lavorano colleghi di ogni parte del mondo, ma può anche costruirsi un vero e proprio network perché non ci sono barriere di alcun tipo. Considero Londra la città del mio presente ma anche quella del futuro».

Futuro che però va costruito su solide basi, come quelle che ti dà una buona università: «È stato grazie alla Bocconi che ho svolto la mia prima esperienza professionale all'estero presso uno studio di diritto societario in Malaysia», continua Giusi, «ma la cosa più importante che mi ha trasmesso l'università, e che ricordo con maggior piacere oltre alla qualità dei corsi che ho frequentato, è stato il metodo, quello cioè che ti impone una disciplina costante nel tempo che si rivela poi fondamentale nel mondo del lavoro».



Giusi Nicolosi, laureata in Giurisprudenza in Bocconi nel 2013

L'imprenditore under 30 che investe sulle buone idee

Andrea Colombo,
laureato in Giurisprudenza
nel 2013

È secondo *Forbes Italia*, uno dei 100 under 30 italiani che stanno reinventando il paese. **Andrea Colombo**, 28 anni, di Monza, laureato in Giurisprudenza nel 2013, è il fondatore di U-Start, società di consulenza nata nel 2014 con sede a Lugano, «ma stiamo ufficialmente rientrando a Milano perché l'italianità si sta sempre più rivelando un fattore di successo», spiega Andrea. U-Start mette in contatto gli investitori italiani con opportunità di investimento digitali e tecnologiche nel mondo, Europa e Stati Uniti in particolare. «A fondare U-Start ci sono arrivato gradualmente, dopo le prime esperienze in università e un'internship a Londra presso Lehman Brothers, poco prima che scoppiasse la crisi. Avevo anche momentaneamente pensato che quello delle banche d'affari fosse il mio mondo, ma verso il quarto, quinto anno di università è arrivata la folgorazione per il digitale». Oggi U-Start è una società in crescita, con un vantaggio competitivo sulla concorrenza: «Il punto forte è quello che

chiamo il metodo, un patrimonio acquisito con anni di lavoro e che si traduce in una grande capacità di fare sistema», prosegue Andrea. «Al nostro attivo ci sono oltre 30 investimenti per un totale di 40 milioni investiti, sia in aziende note come Deliveroo e Secret Escapes, sia in altre altamente innovative come Finess Foods, società della Silicon Valley che crea in laboratorio carne e pesce sintetici. Questo del food, per esempio, è un settore dove l'italianità cui accennavo prima è una peculiarità molto apprezzata». Il premio di *Forbes* è un riconoscimento importante e inaspettato, che va alla persona ma che ovviamente ha forti e positive ricadute anche sull'azienda, come spiega ancora Andrea: «Abbiamo in un certo senso chiuso la fase 1, quella che prevedeva di farci conoscere e far vedere che sappiamo lavorare. Ora inizierà la fase 2, quella nella quale dobbiamo diventare un punto di riferimento nel settore perché in Italia ci sono molti soldi da investire e molte opportunità da cogliere».

Intervista / Giovanni Maria Soro

LA SANITÀ NON È UN COSTO BASTA GESTIRE LA COMPLESSITÀ

Se si volesse tracciare una linea di demarcazione nella carriera di **Giovanni Maria Soro**, laureato nel 1994 in Economia aziendale e leader del Topic Healthcare per gli alumni Bocconi, quella linea cadrebbe a cavallo del 2005. A caratterizzare i suoi anni tra la laurea e quella data è la consulenza direzionale, dopo diventa la direzione strategica in aziende pubbliche del sistema sanitario (ASL di Cagliari e ASL di Torino). Fino al ruolo attuale, assunto nel 2016, di direttore generale della Provincia Lombardo-Veneta dell'Ordine Ospedaliero S. Giovanni di Dio Fatebenefratelli.

→ Un traguardo già indicato nella sua tesi di laurea, che aveva come argomento proprio le aziende sanitarie.

La tesi era il coronamento della specializzazione in economia delle amministrazioni pubbliche. Mi sento un po' figlio delle riforme degli anni 90, nei quali si pensava di poter riformare tutta la PA. In parte la cosa è riuscita, ma c'è tanto da fare. Riguardo al mio percorso professionale, in pratica sono passato dalla consulenza alle aziende, alla direzione strategica aziendale, al guidare un Ente con diverse strutture.

→ In cosa consiste il suo ruolo?

Dirigo il gruppo di strutture sanitarie e socio-sanitarie della PLV Fatebenefratelli (11, tra Piemonte, Lombardia, Veneto, Liguria e Friuli Venezia Giulia, per un fatturato di 170 milioni di euro) e rispondo alla proprietà dell'Ente ecclesiastico. Sono il riferimento per tutti i direttori centrali delle varie funzioni e per i direttori delle strutture sul territorio.

→ Come cambia il lavoro quando dalla responsabilità di un'impresa si passa a quella di un gruppo?

Pensando alla mia intera carriera, posso dire che ho dovuto cambiare paradigma più volte: da consulente, lavori a supporto del cambiamento. Da dirigente è necessario saperlo implementare e gestire. Quando passi alla guida di un gruppo devi imparare a guidare il cambiamento da questa nuova prospettiva, che è molto più ampia, considerati anche i diversi contesti regionali.

→ Quale insegnamento le ha lasciato la Bocconi che ha sfruttato per questo ruolo?

Mi ha insegnato due cose, in particolare: la competizione, sana, quella che ti spinge a fare sempre meglio, e, soprattutto, la gestione della complessità.

→ Con cosa si misurano, oggi, le aziende sanitarie?

La vera sfida è garantire assistenza sostenibile, che crei valore per l'utente e che risponda a certi valori. Le risorse oggi non sono crescenti e vanno allocate nel modo migliore.

→ Da novembre è Topic leader per il settore healthcare, ma è nel gruppo dalla sua nascita. Come vi muovete?

Dimostrando che il sistema sanitario non va visto solo come un costo, ma come un settore che può generare sviluppo ed essere attrattivo per gli investimenti internazionali. Su questo abbiamo sviluppato il progetto *Italy, a Healthy Investment* che si è sviluppato dal 2016 in ricerche ed eventi.

Giovanni Maria Soro, laureato
in Bocconi nel 1994



Cultura araba e persiana in 61 parole

Dall'Italia alla Scandinavia, la fortezza Europa sta alzando muri e scavando fossati per respingere le orde musulmane che premono alle porte. Ma chi sono questi invasori? Di quale cultura sono portatori? In realtà, gli europei dovrebbero ringraziare gli arabi per una piega della storia su cui non riflettono mai: ossia che l'identità europea si formò grazie all'avvento dell'Islam. Furono le conquiste degli arabi a spingere i popoli sulle sponde settentrionali del Mediterraneo a riconoscersi come abitanti di un continente a sé stante, l'Europa.

“Oggi sarebbe un segnale di buon senso se gli europei

raddrizzassero la loro visione dell'Islam, imparando almeno l'abc dell'alfabeto arabo-persiano”, affermano **Giuseppe Cassini**, già ambasciatore in Libano e **Wasim Dahmashm**, saggista e traduttore palestinese, in *Alfabeto arabo-persiano. Quando le parole raccontano un mondo*, (Egea 2018; 296 pagg.; 25 euro). La lingua araba è parlata in un'area così estesa, e con una ampia varietà dialettale, che un iracheno e un magrebino, per esempio, difficilmente possono capirsi nei rispettivi dialetti e devono far



uso di un idioma mediano che salvi i tratti essenziali dell'arabo letterario senza scostarsi molto dal quotidiano. A partire da 61 parole chiave, che rappresentano ciascuna un aspetto saliente della cultura araba e di quella persiana, e da esperienze tratte dalla carriera diplomatica dell'ambasciatore, il volume si rivolge a tutti coloro che desiderano approfondirne la storia e i caratteri distintivi: inclusi i tre milioni di musulmani residenti in Italia, a cui il volume vuole restituire una lingua non confiscata dal potere religioso.

COME FUNZIONA L'INDUSTRIA DELL'INNOVAZIONE

Il venture capital è uno degli strumenti fondamentali per la creazione d'impresa e per garantire quella crescita di cui i nostri sistemi economici hanno tanto bisogno. *Capitali di ventura* (Egea 2018; 200 pagg.; 25 euro; 13,99 epub), di **Gabriele Grecchi**, è una raccolta di quindici anni di lavoro, appunti ed esperienze, conversazioni, vittorie e disfatte. È dedicato a chi ha risorse finanziarie e ancora non le ha investite nelle innovazioni che il nostro paese può consegnare al mondo, a partire dall'ambito delle scienze della vita; e agli innovatori, quei ricercatori e imprenditori che, fuori dai grandi circoli internazionali, faticano a orientarsi nel flusso di informazioni che su questi temi inonda ogni giorno la rete. Racconta di un'industria ad alto contenuto tecnologico, che già ha avuto e avrà ancora numerosi impatti sulle nostre vite, capace di superare in velocità e dimensioni la old economy e di instaurare nuovi paradigmi, nuovi stili di consumo, nuove enormi ricchezze. La meccanica dei fondi di venture capital e le sue contraddizioni vengono svelate in alcuni dei loro dettagli più segreti, con la speranza che ciò possa migliorarne l'efficacia come strumenti d'investimento. Sfide e trappole sono spiegate considerando tutti gli stakeholder dell'ecosistema.



MERAVIGLIOSO MONDO DELLA DATA SCIENCE

Le nostre vite sono pervase dai dati che produciamo interagendo sui social e con i nostri device. Su Twitter e WhatsApp, la vita sociale è ricca di informazioni che aspettano di essere analizzate. Lo stesso vale per le aziende. Ma, è in arrivo la nuova ondata dell'internet of things, degli oggetti connessi, che farà crescere esponenzialmente l'universo digitale. “Per entrare in questo mondo”, afferma **Alessandro Chessa** in *Smart data* (Egea 2018; 136 pagg.; 10,90 euro; 5,99 epub), “occorre un nuovo tipo di scienza, la data science”. I dati guidano la digital transformation delle aziende e promettono di diventare il petrolio che alimenterà business innovativi e addestrerà le emergenti intelligenze artificiali. Il futuro appartiene a chi gestirà questa massa di dati estraendone il potenziale valore con i più avanzati algoritmi di machine learning.



IL CONTENUTO GIUSTO E LA BUONA STRATEGIA

La rivoluzione digitale ha aperto la strada alla disintermediazione. Aziende, istituzioni, ong e partiti stanno scoprendo questa opportunità per raccontarsi in prima persona, attraverso piattaforme web e social. Ma produrre testi, video, infografiche o podcast di qualità non è semplice e non basta. Ogni minuto nel mondo vengono riversati sulla rete 211 milioni di nuovi contenuti e la risorsa più scarsa è l'attenzione. “Senza contare che oggi per raggiungere le diverse community occorre comunicare con un approccio sharing”, scrivono **Marco Alfieri, Marco Bardazzi e Corrado Paolucci** in *Content strategy* (Egea 2018; 144 pagg.; 10,90 euro; 5,99 epub). È possibile raccontare una storia in modalità mai sperimentate finora, ma il segreto restano i contenuti, esito di una strategia ben definita.



Barcellona? Uno spettacolo da guardare dall'alto



Non c'è persona che non sia stata almeno una volta nella vita a Barcellona; non c'è persona che non abbia confidenza con il profilo frastagliato della Sagrada Família e le distese delle spiagge di Barceloneta. Pochi, però, conoscono i luoghi in cui godere di una vista privilegiata sulla città catalana, quella dall'alto. Si inizia da Parc Güell, dove si abbandonano velocemente i percorsi e i sentieri più battuti per raggiungere le Tre croci; poi si prosegue fino al Mirador Virolai: qui non c'è nessun edificio storico o elemento artistico da osservare, bensì un panorama mozzafiato su Barcellona e sul mare. Alle spalle del parco, si trova la collina che ospita, sulla sua sommità, il Tibidabo: una chiesa che sembra uscita da una fiaba e rappresenta il punto più alto di tutta la città. Fra sacro e profano, in questo luogo ci si può concedere l'emozione di un'avventura sulle storiche montagne russe che si snodano nel bosco. La velocità con cui il mezzo affronta le salite e le discese non è mai troppo elevata e lo sguardo trova sicuramente una gratificazione. Quest'immensa area verde, che abbraccia Barcellona verso l'entroterra, è delimitata dalla Carretera, una strada percorribile solo a piedi che offre anch'essa una visione d'insieme della città, oltre al piacere del silenzio e al profu-

MARTINA MORELLO
Laureata Cleam in Bocconi nel 2009, si è poi specializzata in Marketing management e dal 2015 vive a Barcellona. Lavora come senior brand manager in Mattel, occupandosi di dare indicazioni sulle strategie globali alle filiali europee e, viceversa, di trasferire gli input di questi mercati al global team. Con una visione specifica di quelle che sono le abitudini, le esigenze e le risposte dei paesi europei, indirizza le operazioni di lancio dei nuovi prodotti dei brand di proprietà dell'azienda.

mo della natura, difficilmente disponibili sulla Diagonal o nelle strade del Barrio Gotico. Sempre in zona Parc Güell, non si possono perdere i Bunkers del Carmel. Risalenti alla Guerra civile spagnola, oggi rappresentano uno dei luoghi preferiti dai giovani che si ritrovano soprattutto a fine giornata per godersi un aperitivo improvvisato, seduti sui muraglioni, con i piedi a penzoloni nel vuoto. Questo è anche uno dei pochissimi punti della città in cui si riesce a vivere lo spettacolo del tramonto, che altrimenti è sempre compromesso dalle montagne che delimitano la città a ovest. Tornando verso il litorale, si incontra il Montjuïc, quel promontorio a sud di Barcellona che appare in ogni fotografia. Su questa altura sono due le mete da raggiungere, a piedi da Plaza España oppure, dal porto, con la funicolare: a metà del monte si trova la Fundació Joan Miró, con la sua ingegnosa fontana di mercurio, e sulla cima si incontra il castello. Qui, all'inter-

no delle mura, nel mese di luglio va in scena un apprezzatissimo festival cinematografico: con pochi euro si acquista il biglietto e attrezzati con alimenti e bevande di ogni genere si aspetta il calar del sole per poi godersi lo spettacolo del cinema all'aperto. Non importa quale sia il film proiettato, la magia di questo luogo è più appagante di qualsiasi pellicola. ■



EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



**Come il cielo quando è sereno, così la conoscenza: incoraggia.
Come un ampio orizzonte, così l'immaginazione: ispira.**

Conoscenza e immaginazione hanno il potere di migliorare oltre alla tua vita anche la vita di altri, il tuo Paese, il mondo, mentre ti impegni al massimo.

È lo stesso impegno di SDA Bocconi School of Management: agire attraverso la ricerca e la formazione - MBA e Master, Programmi di Formazione Executive e su Misura - per la crescita degli individui, l'innovazione delle imprese e l'evoluzione dei patrimoni di conoscenza; per creare valore e diffondere valori e cultura manageriale.

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Un giorno, tutto questo

10-14 maggio 2018



Vi aspettiamo al Salone
Internazionale del Libro di Torino:
padiglione 2- stand M148!

