

viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 6 - anno XIV giugno 2019

ISSN 1828-6313

- ✓ **Disabilità:**
quando l'inclusione
passa dal consumo
- ✓ **L'Europa aumenta**
la protezione
dei whistleblower
- ✓ **Il processo di vendita**
rivoluzionato
dalla digitalizzazione

**Il rischio e l'incertezza condizionano
investitori, policy maker, manager
e cittadini. La ricerca indica come regolarsi
quando si vive pericolosamente**

RISCHIA TUTTO

Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube





#SNACKNEWSASCUOLA I VINCITORI

C'è chi ha scelto di raccontare il Venezuela di Maduro, chi i vaccini, chi il fenomeno del Bitcoin, chi la politica al tempo di Instagram. Da Milano a Napoli sono mille gli studenti, provenienti da 36 scuole, che hanno deciso di mettersi in gioco e partecipare all'edizione 2019 del contest #Snacknewsascuola. Per partecipare al contest ideato da Università Bocconi e *Corriere della Sera* gli studenti dovevano ideare, scrivere e produrre una Snack News ovvero una video notizia in una delle 5 categorie: Cultura e spettacolo, Economia, Esteri, Politica, Tecnologia e innovazione.

Diciassette in totale i team vincitori, tre per categoria, più il premio per la migliore Snack News e il premio della giuria andati rispettivamente al Liceo scientifico M. G. Agnesi di Merate, per il video *Hard e soft Brexit, un'eterna indecisione*, e a Licei Molfetta – liceo classico Da Vinci per *Sciopero delle marine pugliesi*.

[L'elenco di tutti i vincitori a questo link](#)

I centennials tra Avengers e innovazione

Mentre la politica globale si scontra per rendere il mondo più frammentato, i centennials che popolano le nostre aule continuano nel loro viaggio straordinariamente globale e proiettato nella tecnologia del futuro. Esattamente come l'ultimo capitolo della saga degli *Avengers*, che, alla faccia dei dazi di Trump e della missione impossibile della May verso Brexit, nell'arco di quindici giorni a cavallo dei mesi di aprile e maggio ha riempito le sale da Los Angeles a Sydney passando per Pechino e Milano, battendo così ogni record storico e rendendo i fratelli-registi italo americani Russo i nuovi re Mida di Hollywood. Il film traccia una descrizione forte di miti e valori di una delle generazioni più distanti di quelle che la hanno preceduta. Nato grazie ai loro sogni e costruito attraverso meticolose ricerche di mercato basate su focus group e analisi dei comportamenti su web e social media, il film narra l'importanza del lavoro di squadra e della diversità. Ma narra anche dell'importanza dell'innovazione. Quando il team degli Avengers sta cercando di impiegare la fisica quantistica per invertire il destino cui sembrava giunto nel capitolo precedente (con tanto di morte di Spiderman e distruzione di buona parte del pianeta), Thor spiega che in realtà la fisica quantistica non è quella rappresentata in un grande classico degli anni 80. In *Ritorno al futuro*, Michael J. Fox viaggiava avanti e indietro nel tempo per cercare di modificare e migliorare il suo futuro, ma ciò non è ovviamente possibile in quanto non può essere che il futuro di chi viaggia sia anche il suo passato – per gli addetti ai lavori questa contraddizione logica è nota come il «paradosso del nonno» (secondo cui, se per assurdo viaggiando nel tempo si uccidesse il proprio nonno, non si avrebbe l'opportunità di nascere e perciò non è possibile che si manifesti questo evento). Il viaggio

quantistico è in realtà un viaggio nel tempo-spazio che non cambia le prospettive future dello spazio che occupiamo, ma che amplia gli spazi del possibile. Spazi che i nostri supereroi cercheranno di varcare per attivare possibili migliori.

In Bocconi non ci occupiamo di fisica quantistica, anche se per i nostri progetti ambiziosi nel campo del data science e della matematica applicata stiamo assumendo fisici teorici e abbiamo costruito anche lo Space Economy Evolution Lab, per studiare il contributo dell'investimento privato nello spazio. Ma cosa più importante continuiamo a investire nello spirito innovativo e imprenditoriale, che auspichiamo rappresenti una valvola di sfogo per i nostri studenti più visionari e intraprendenti. E chissà se grazie alla loro tenacia e a una tecnologia sempre più intelligente e flessibile nei prossimi trent'anni riusciremo a dar loro gli strumenti per portare a casa un mondo migliore senza barriere, senza confini e più sostenibile.

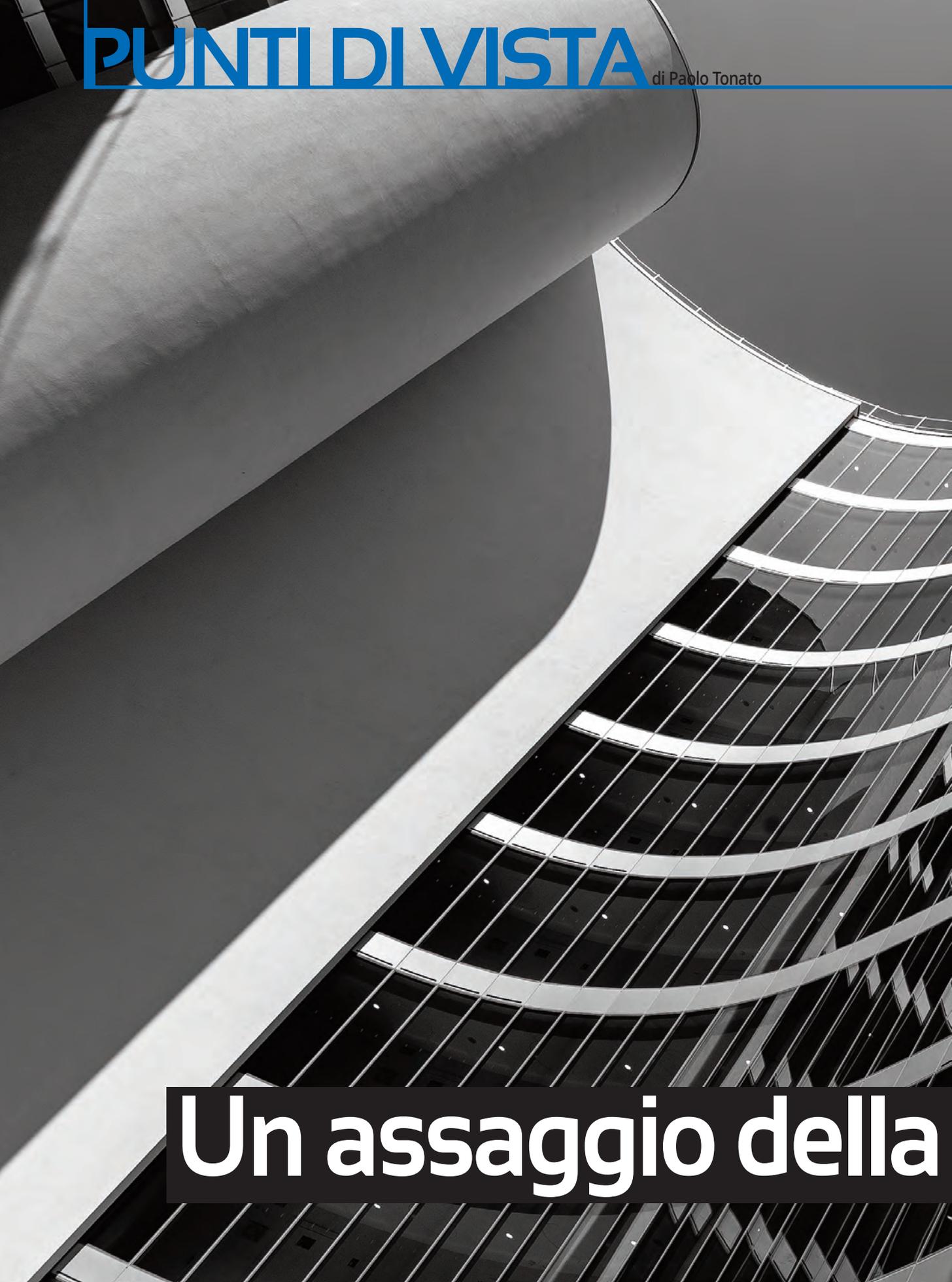
Gianmario Verona, rettore



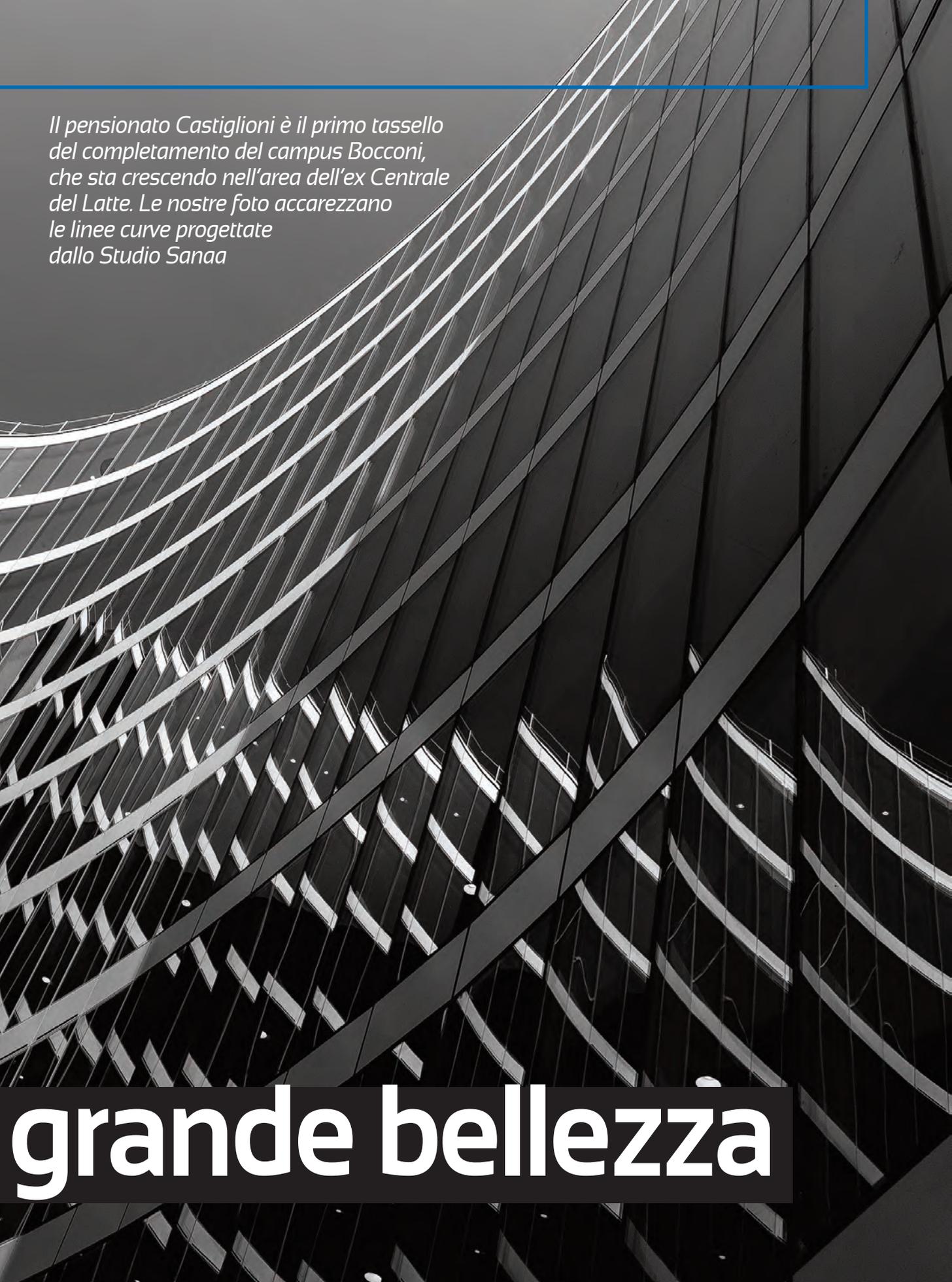
INSTA STORIES

Chiedilo al rettore Per due giorni Gianmario Verona ha risposto alle domande degli studenti delle scuole italiane e internazionali sulla Bocconi, i corsi di laurea, le opportunità internazionali, gli sbocchi professionali e tanto altro. Più di 50 video risposte in 15 secondi tutti da rivedere





Un assaggio della



Il pensionato Castiglioni è il primo tassello del completamento del campus Bocconi, che sta crescendo nell'area dell'ex Centrale del Latte. Le nostre foto accarezzano le linee curve progettate dallo Studio Sanaa

grande bellezza

Bocconi

LA TUA FIRMA PUÒ SCRIVERE UN FUTURO.



AIUTA GLI STUDENTI
MERITEVOLI
A COSTRUIRE IL PROPRIO.

DAI IL TUO 5X1000
ALLA BOCCONI.

C.F. 80024610158

SOMMARIO

10 BENI ARTISTICI
Nel nome della legge
Palmira sarebbe salva
di Roger O'Keefe

RISORSE UMANE
A unirci in ufficio e in azienda
è il leader positivo
di Gabriella Bagnato **12**

14 COVER STORY
Capire il rischio in azienda e nelle nostre vite
di Massimo Marinacci

Storie di ricerca: Massimo Amato,
Sergio Beretta, Emanuele Borgonovo,
Valentina Bosetti, Mariano Max Croce,
Kerim Can Kavakli, Alessandro Nova,
Andrea Resti, Rosanna Tarricone,
di Claudio e Fabio Todesco

MARKETING
L'inclusione può passare dal consumo
di Stefania Borghini **24**

26 FINANZA
Le aziende assicurative oltre la compliance
di Paola Castelli e Paola Schwizer
Intervista all'alumna Giada Conti (Gruppo Generali)
di Emanuele Elli

MARKETING & SALES
Strategie di vendita
C'è posto per il digitale
di Massimo Magni **30**

32 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
Basta parole, accendiamo
l'innovazione nel welfare italiano
di Elisabetta Notarnicola e Andrea Rotolo

FILANTROPIA
Investitori sociali: ecco come
misurano il loro impatto
di Elisa Ricciuti **34**

RUBRICHE

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



Numero 6 - anno XIV
Giugno 2019
Editore: Egea Via Sarfatti, 25
Milano

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

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

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

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

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

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

Produzione, Impaginazione:
Luca Mafechi

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

www.viasarfatti25.it

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

#BocconiPeople **Francesco Paolo Patti**



Se c'è innovazione scientifica devono cambiare anche le leggi

La notizia del primo incidente mortale causato da una vettura a guida autonoma ha fatto rapidamente il giro del mondo, nel marzo 2018, catturando l'attenzione di **Francesco Paolo Patti**, che in quei giorni stava studiando la materia per un convegno sulle sfide poste al diritto dalla rivoluzione digitale. Oggi Patti è professore associato presso il Dipartimento di studi giuridici della Bocconi dove fa ricerca, fra le altre cose, anche sulla responsabilità connessa alla circolazione delle auto-veicoli autonome. «Il diritto



PER SAPERNE DI PIÙ

- ➔ **Francesco Paolo Patti**, *La determinazione convenzionale del danno*, Jovene, 2015, pp. XXVII-492.
- ➔ **Francesco Paolo Patti**, *The New English Law on Penalty Clauses: An Italian Perspective*, in *European Review of Private Law* (2017), pp. 227-240.
- ➔ **Francesca Barolini, Francesco Paolo Patti**, *The Freedom to Disinherit Children*, in *Zeitschrift für Europäisches Privatrecht*, 2018, pp. 428-445.
- ➔ **Francesco Paolo Patti**, *The European Road to Autonomous Vehicles*, forthcoming in *Fordham International Law Journal* 43 (2019).

privato ha molto da dire su un tema così rilevante dal punto di vista economico».

Quando Francesco Paolo Patti si è laureato, nel 2010, i problemi delle auto a guida autonoma non erano ancora avvertiti a livello globale. Dopo la laurea, Patti ha conseguito un LL.M alla Westfälische Wilhelms-Universität di Münster, frutto della passione per il diritto privato e il diritto comparato, in particolare per l'ordinamento giuridico tedesco. «Ma è stato durante il percorso di dottorato in Diritto dell'economia e dell'impresa a Roma che ho

deciso definitivamente di intraprendere la carriera accademica».

La tesi di dottorato ha rappresentato il primo passo verso lo studio approfondito del diritto contrattuale. Patti è interessato, in particolare, alle penali previste nei contratti tramite le quali le parti esercitano una facoltà punitiva. «Negli ordinamenti europei vi è, tuttavia, una visione solidaristica. Una persona non può trarre eccessivo vantaggio rispetto a un'altra e perciò il giudice ha facoltà di ridurre la penale. È un'idea estranea al diritto anglo-americano, dove rilevano maggiormente i motivi economico-commerciali che hanno spinto le parti a introdurre la sanzione».

Dopo il dottorato a Roma, Patti è stato assistente di ricerca allo European University Institute di Firenze, ha insegnato a Roma Tre ed è diventato research fellow della Max Planck Society ad Amburgo. In questo periodo ha inaugurato un secondo filone di ricerca dedicato al diritto delle successioni, sempre in chiave comparativa. Uno degli aspetti di cui si è occupato è la diseredazione dei figli. «È un tema strettamente connesso al ruolo ricoperto dalla famiglia negli ordinamenti giuridici. In Italia, salvo rarissimi casi, un figlio non può essere diseredato. Negli Stati Uniti e in Inghilterra, in linea di principio, è invece possibile assumere qualunque determinazione nell'ambito del testamento».

Le ricerche più recenti riguardano la circolazione di veicoli a guida autonoma. «Il cambiamento a cui assisteremo entro venti o trent'anni si accompagnerà a una innovazione radicale delle regole giuridiche», spiega Patti, che

prevede che la responsabilità civile in caso di incidente non sarà più attribuita ai proprietari, ma ai produttori degli autoveicoli. «È un mutamento molto significativo, che espone i produttori a maggiori rischi e potrebbe perciò spingerli a rallentare la ricerca in questo campo».

I benefici di questa rivoluzione sono peraltro evidenti: diminuiranno drasticamente gli incidenti, che oggi avvengono per lo più a causa di errori umani; sarà possibile svolgere altre attività durante gli spostamenti; anziani e soggetti deboli avranno maggiori possibilità di muoversi liberamente. «D'altra parte, ci sarà un algoritmo che prenderà le decisioni al posto nostro e, in casi estremi, dovrà compiere una scelta 'tragica', stabilirà quale persona deve morire. È un cambiamento che fa paura. Il diritto non deve ostacolarlo, ma deve prevedere responsabilità chiare».

Patti è arrivato in Bocconi nel novembre 2018 come professore associato, ma già nel 2017 vi aveva insegnato Diritto privato in inglese. «Ho subito amato l'ambiente dinamico e fortemente internazionale della Bocconi», dice. Quando non si dedica alla ricerca e all'insegnamento, tifa per la Lazio e fa sport. Ai tempi del liceo e dell'università ha praticato canottaggio agonistico, vincendo quattro medaglie di bronzo ai campionati italiani. «Praticare canottaggio a quei livelli significa allenarsi per tre-quattro ore al giorno. Ho scelto lo studio. Ora mi dedico alla corsa, che trovo stimolante perché dà modo di superare i propri limiti. Credo fermamente che lo sport sia utile nella vita e nello studio: insegna la disciplina».

PREMI, NOMINE E RICONOSCIMENTI DEI DOCENTI BOCCONI NEL MONDO

MAGDA ANTONIOLI, professoressa di economia e politica del turismo alla Bocconi, è stata nominata membro del consiglio di amministrazione dell'Enit, l'Agenzia nazionale turismo. La nomina di Antonicoli, recita il decreto del ministro Gian Marco Centinaio, è stata decisa «sentite le organizzazioni di categoria maggiormente rappresentative». Autrice di oltre 50 pubblicazioni scientifiche, Antonicoli è stata cofondatrice del Master in economia del turismo della Bocconi, che ha diretto per molti anni, ed è attualmente direttore del Corso di laurea magistrale in Economics and Management in Arts, Culture, Media and Entertainment. Ha ricoperto numerosi incarichi istituzionali, tra cui quello di consigliere speciale per il turismo del commissario Ue per l'industria e imprenditoria Antonio Tajani (2011-2014) e quello di membro del Comitato tecnico permanente del ministro dei Beni e attività culturali e del turismo, Dario Franceschini, per l'implementazione del Piano strategico nazionale del turismo (2015-2018).



Magda Antonicoli



Leonardo Borlini

LEONARDO BORLINI, assistant professor presso il Dipartimento di studi giuridici della Bocconi, ha ricevuto la Medaglia Leonardo Da Vinci dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, per il paper *Deepening International Systems of Subsidy Control: The (Different) Legal Regimes of Subsidies in the EU Bilateral Preferential Trade Agreements*, pubblicato sul *Columbia Journal of European Law*. L'iniziativa Leonardo Da Vinci è volta a promuovere le competenze e le capacità dei giovani ricercatori italiani e comprende il finanziamento di azioni di mobilità internazionale e la Medaglia per opere accademiche o artistiche. L'articolo di Borlini (in collaborazione con Claudio Dordi) mostra che, dopo il fallimento del Doha Round, l'Unione europea, incontrando crescenti difficoltà nell'applicazione della disciplina dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO) in materia di sovvenzioni, ha efficacemente utilizzato gli accordi commerciali bilaterali come strumento per esportare le proprie politiche commerciali, compresi la politica per la concorrenza e il controllo degli aiuti statali.

ANDREA ORDANINI, BNP Paribas Chair of Marketing and Service Analytics, e Anastasia Nanni, dottoranda in Business Administration and Management, sono i vincitori di un grant AMA-EBSCO Answers in Action. Il finanziamento, assegnato dall'American Marketing Association, è riservato a progetti di ricerca che coniughino rigore accademico e rilevanza manageriale. Il progetto di ricerca premiato, denominato provvisoriamente *Field Experiments for Understanding the Casual Effects of AI in Banking Services*, ha lo scopo di indagare gli effetti reali dell'introduzione di soluzioni di intelligenza artificiale nei momenti in cui il cliente entra in contatto con un fornitore di servizi e si avvarrà della collaborazione del fornitore globale di servizi bancari BNP Paribas.



Andrea Ordanini

IGOR PRUENSTER, ordinario di statistica presso il Dipartimento di scienze delle decisioni della Bocconi e direttore del Bocconi institute of data science and analytics (Bidsa), è stato nominato Fellow dell'American statistical association (Asa). La fellowship è un onore riservato ogni anno a non più di un terzo dell'uno per cento del totale dei membri dell'associazione. Per essere selezionati, i candidati devono avere una reputazione consolidata e aver dato un contributo eccezionale alla scienza statistica. Pruenster è stato nominato per i suoi contributi all'avanzamento della statistica bayesiana a non parametrica, per la sua attenzione ai giovani ricercatori e per i suoi servizi alla professione. La cerimonia di nomina e premiazione dei fellow di quest'anno avrà luogo il 30 luglio 2019, a Denver, durante l'ASA Joint Statistical Meetings.



Igor Pruenster



COME AUMENTARE DEL 60% LA PRODUZIONE AGRICOLA

L'aumento della quota di raccolto assegnata ai coltivatori nei contratti di mezzadria nei paesi in via di sviluppo può aumentare la produzione agricola, fornendo ai mezzadri gli incentivi giusti per aumentare la produttività agricola. **Selim Gulesci** e tre coautori sono giunti a questa conclusione attraverso un esperimento sul campo in Uganda.

Le regole di condivisione del raccolto che assegnano il 50% al proprietario e il 50% al mezzadro, comuni nei paesi in via di sviluppo, sono spesso state indicate come una causa della bassa produttività agricola. Grazie alla collaborazione dell'Ong Brac, che in Uganda gestiva un programma di mezzadria, Gulesci e i suoi colleghi sono stati in grado di progettare un esperimento sul campo che ha dimostrato che la suddivisione 50-50 è effettivamente inefficiente e portare la quota dei mezzadri al 75% potrebbe aumentare la produzione

del 60%, grazie a maggiori investimenti e a una maggiore assunzione di rischi.

Gli studiosi hanno diviso in modo casuale 304 mezzadri, situati in 237 villaggi, in gruppi. Uno ha mantenuto l'accordo 50-50 e uno che è passato a 75-25. La produzione del gruppo 75-25 si è rivelata superiore del 60% rispetto al gruppo 50-50. Secondo gli studiosi, l'effetto è da attribuire in parti uguali a maggiori investimenti di capitale (120% in più fertilizzanti e 29% in più attrezzi agricoli) e a una maggiore assunzione di rischi (colture più redditizie, ma più suscettibili alle precipitazioni). L'aumento della quota di produzione si è tradotto in un aumento del 140% del reddito dei mezzadri, ma anche in un calo del 20% del reddito dei proprietari terrieri. «Il nostro esperimento dimostra che gli incentivi sono il modo giusto per aumentare la produttività agricola e i redditi nei paesi in via di sviluppo», conclude Gulesci.



VIDEO

Half and Half is Not Enough, di Selim Gulesci.



UNA CATTEDRA PER CAPIRE MEGLIO L'UNIONE EUROPEA

Gianmarco Ottaviano è il titolare della nuova Cattedra Fondazione Achille e Giulia Boroli in studi europei, che vuole contribuire, con voce autorevole, a capire la percezione di scollamento tra istituzioni europee e cittadini, per avanzare proposte concrete su come riportare i bisogni e le legittime aspirazioni dei cittadini al centro del progetto europeo.



Gianmarco Ottaviano

La Fondazione Achille e Giulia Boroli contribuisce da tempo allo sviluppo dell'Università Bocconi, finanziando premi di tesi dal 2006, sponsorizzando la Bocconi Lecture e, dal 2015, promuovendo l'iniziativa Europeans.

Laureato alla Bocconi, Ottaviano vi è tornato nel 2017 provenendo dalla London School of Economics. In precedenza era già stato professore alla Bocconi tra il 2001 e il 2002, come associato, e dal 2008 al 2011 ordinario.

Un suo progetto di ricerca incentrato sul commercio internazionale, le multinazionali, le migrazioni e i loro effetti nell'Ue e negli Stati Uniti, ha ricevuto un Erc Advanced Grant. Il progetto mira a cambiare l'opinione comune sugli effetti della globalizzazione sulle economie nazionali. Ottaviano era a Londra quando si tenne il referendum sull'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea, argomento che ha analizzato in *The Costs and Benefits of Leaving the EU: Trade Effects*, uno dei Brexit policy papers del Centre for Economic Performance della London School of Economics. Il paper è una delle ricerche di riferimento per la quantificazione degli effetti di Brexit. Si tratta dell'applicazione di un modello di equilibrio economico generale per capire ex-ante quello che potrà succedere nei vari scenari. È un buon esempio di ricerca di frontiera che esce dalla torre d'avorio e parla con il mondo.

E UNA PER AVERE MERCATI A PROVA DI MONOPOLIO



Francesco Decarolis

Nel 2013 la Fondazione Agnelli ha istituito una cattedra permanente per professori associati, l'Avvocato Giovanni Agnelli Associate Professorship in Economics, per valorizzare, a rotazione, i giovani talenti della ricerca. **Francesco Decarolis** è succeduto a Chiara Fumagalli

in qualità di titolare della cattedra lo scorso 27 maggio e l'occasione è stata contrassegnata da una Lectio Inauguralis in cui ha presentato il suo programma di ricerca.

«Negli ultimi 30 anni», ha detto Decarolis, «la microeconomia si è arricchita di nuovi metodi per analizzare i dati e collegare i dati ai modelli teorici di domanda dei consumatori e alle strategie delle imprese. Questo ci permette di capire meglio come funzionano i mercati e come progettare nuove regole per promuovere e preservare la concorrenza. Grazie a questo approccio, chiamato "market design", è talvolta possibile individuare le vere criticità di un mercato e pianificare interventi chirurgici innovativi, in grado di migliorare il benessere sociale».

Laureato in Economia in Bocconi nel 2002, Francesco Decarolis ha conseguito il dottorato di ricerca presso la University of Chicago, dove ha studiato i mercati d'asta con il premio Nobel Roger Myerson. Ha insegnato alla University of Wisconsin at Madison, alla Boston University ed è stato visiting o adjunct professor alla University of Chicago, alla University of Pennsylvania, alla Columbia University e alla Stanford University. Nel corso degli anni, i suoi progetti di ricerca hanno ricevuto finanziamenti ERC, Prin, NSF e Sloan Foundation. I suoi studi hanno già contribuito al dibattito sull'introduzione di nuove regole di mercato sia in Italia che negli Stati Uniti.

Bocconi

CAMPUS VR

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



www.campusvr.unibocconi.it



A mancare non sono le regole del diritto internazionale per la tutela dei siti culturali e delle opere d'arte durante le guerre ma le risorse, economiche e di competenze, necessarie per attuarle e farle rispettare

Nel nome della legge Palmira s

di Roger O'Keefe @

Si può comprendere chi mostrasse un certo scetticismo nell'apprendere che esistono regole di diritto internazionale che proteggono i siti culturali e le opere d'arte durante le guerre. Se queste regole funzionano, come mai Palmira, Nimrud e Timbuktu sono state devastate? E che dire del diffuso saccheggio di antichità nelle attuali zone di guerra?

Come per il restauro delle opere d'arte, la valutazione del diritto internazionale sulla protezione dei beni culturali nei conflitti armati richiede una valutazione delle circostanze in cui si lavora e degli strumenti a disposizione.

La legge può arrivare solo fino a un certo punto nel limitare determinate condotte. Nessuna regola potrà mai fermare coloro che per malizia, avidità, ideologia o arroganza alimentano il disprezzo per l'idea stessa di diritto. Ci sono codici penali in tutto il mondo, ma le persone malvage fanno comunque cose malvage. Lo stesso vale per le leggi di guerra sulla protezione dei beni culturali.

La legge, per essere efficace, dipende anche dalla capacità di farla rispettare. Le migliori regole e le più ferree volontà del mondo sono inutili senza le risorse umane e materiali per sostenerle. Il personale, la formazione e i sistemi amministrativi e tecnici sono costosi, richiedono esperienza e non possono essere mobilitati da un giorno all'altro. Alcuni attori statali e non statali nei conflitti



ROGER O'KEEFE
Professore ordinario
del Dipartimento di studi
giuridici della Bocconi

armati non hanno semplicemente i mezzi per assolvere i loro obblighi legali, almeno nella misura in cui questi li impegnano a prevenire il saccheggio di un gran numero di siti archeologici da parte della popolazione locale o della criminalità organizzata.

La buona notizia, tuttavia, è che la grande maggioranza degli Stati e persino dei gruppi armati non statali valuta in modo estremamente positivo il diritto internazionale per la protezione dei beni culturali nei conflitti armati. Inoltre, queste regole promuovono e creano meccanismi per la cooperazione e l'assistenza internazionale che ne facilitino l'attuazione, compreso il rafforzamento delle capacità di farla rispettare.

Le regole non vogliono solo arginare i cattivi. Obbligano anche i buoni a prendere tutte le precauzioni possibili nei conflitti armati per tenere i beni culturali lontani dai rischi o per limitare i danni. Il trasporto in sicurezza delle opere d'arte ospitate dai musei a rischio e la protezione di tesori artistici e architettonici con sacchi di sabbia e impalcature, come previsto dal diritto internazionale, hanno salvato innumerevoli siti culturali e opere in guerra, dal Cenacolo di Leonardo a mosaici e manoscritti antichi in Siria, Iraq e Mali.

Inoltre, laddove il diritto internazionale non può impedire, può almeno punire e costringere al risarcimento. La distruzione deliberata e il furto di

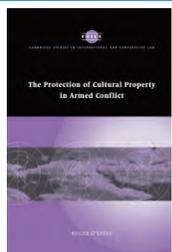
arebbe salva

beni culturali nei conflitti armati sono crimini di guerra perseguibili sia nei tribunali internazionali che in quelli nazionali, come hanno imparato a proprie spese molti ufficiali nazisti, personalità politiche e militari di tutta l'ex Jugoslavia e gli estremisti islamici del Sahel. Gli stessi atti costituiscono anche illeciti giuridici internazionali per i quali gli Stati responsabili, dall'Italia all'Etiopia, sono stati obbligati dai trattati di pace o dai tribunali internazionali a pagare compensazioni o, quando possibile, a riparare restituendo le opere rubate. In definitiva, le regole del diritto internazionale per la protezione dei beni culturali nei conflitti armati non sono perfette, così come nessuna istituzione umana è perfetta. Fanno quel che possono. Ma quello che possono fare e che fanno è più di quanto gli scettici possano pensare. ■



IL LIBRO

L'evoluzione delle norme internazionali sulla protezione dei siti e degli oggetti storici e artistici dalla distruzione e dal saccheggio in guerra è il tema di questo volume di Roger O'Keefe (Cambridge University Press). Una guida completa ed equilibrata su un argomento di crescente visibilità pubblica





A unirci in ufficio e i



In azienda è il leader positivo

Condividere il perché e non solo il cosa e occuparsi della dimensione emotiva aumenta l'engagement e assicura profitti e capacità d'innovazione più elevati

di Gabriella Bagnato @

In un momento in cui rispondere efficacemente alle mutevoli dinamiche del mercato significa tanto saper innovare quanto al contempo operare in una logica di ottimizzazione ed efficienza, poter contare su elevati livelli di engagement dei lavoratori è fonte di vantaggio competitivo.

Per engagement si intende uno stato psicologico in cui la persona è concentrata, energica e profondamente coinvolta emotivamente e intellettualmente in ciò che sta facendo.

Le persone engaged sono risorse preziose per l'azienda proprio perché nello svolgimento delle proprie attività mettono in campo le proprie migliori risorse, si assumono responsabilità, sono disposte ad assumersi dei rischi calcolati, apprendono dall'esperienza, mostrando buoni livelli di resilienza.

La ricerca dà chiare evidenze in merito: aziende con livelli di engagement più elevati della media si distinguono per profittabilità (maggiori rispetto ai competitor fino oltre il 45% in alcune industries) hanno tassi di innovazione più elevati e clienti più soddisfatti, e trattengono più facilmente i migliori talenti.

Ma quali sono le determinanti dell'engagement e come si può garantirne la stabilità o addirittura l'incremento nel tempo?

Diversi sono i fattori in gioco, tra questi l'adozione di un modello organizzativo snello e sistemi di gestione delle risorse umane che sappiano valorizzare performance superiori alla media e sostenere e orientare lo sviluppo di competenze. Il fattore di maggiore impatto è però la qualità della relazione capo-collaboratore che si esprime ai massimi livelli attraverso un particolare stile di leadership, detto leadership positiva.



GABRIELLA BAGNATO
Docente
di leadership
all'Università
Bocconi

L'attributo positiva si presta a interpretazioni lontane dal contenuto effettivo del concetto che nasce nell'ambito della Positive Organizational Scholarship e della Positive Psychology.

Il leader positivo non è né buono né amico. Punta alla realizzazione di risultati eccellenti con e attraverso le persone del proprio team, individuando e valorizzando i punti di forza anziché correggendo o contenendo i punti di debolezza, propri e altrui.

Il leader positivo genera devianza positiva ovvero «l'emergere e la messa in gioco di comportamenti e strategie non ordinarie che consentono di trovare soluzioni migliori e più innovative ai problemi usando al meglio le risorse disponibili e affrontando positivamente le sfide che il contesto pone».

L'investimento più importante che il leader positivo deve fare è la costruzione di una relazione basata sulla fiducia e sul rispetto reciproco tra sé e i propri collaboratori ricordando che prima che delle competenze ci si fida della persona.

Quali sono i comportamenti concreti che il leader positivo può mettere in atto?

Innanzitutto, comunicare con forza la visione e gli obiettivi ma soprattutto i valori a cui la visione si ancora e le ragioni sottostanti agli obiettivi: ciò che ingaggia non è il cosa ma il perché. In secondo luogo, intercettare e sostenere il talento individuale e identificare i ruoli dove possa meglio esprimersi e crescere.

In secondo luogo, rendere evidente l'interdipendenza delle competenze dei singoli per l'eccellenza del team e garantire il livello di sicurezza psicologica necessario a consentire di apprendere dall'esperienza e anche dagli errori.

Infine, prendersi cura della dimensione emotiva: rabbia, frustrazione e senso di impotenza tolgono energia, impediscono l'empatia e riducono le capacità creative.

A leggerle sono cose che potremmo definire di senso comune. Ma siamo sicuri che sia anche pratica comune nelle nostre aziende e nei nostri uffici? ■



IL CORSO

Sviluppare le soft skills che rendono un leader credibile e autorevole è l'obiettivo del corso SDA Bocconi della durata di cinque giornate tra il 6 novembre 2019 e il 24 gennaio 2020.



Capire il rischio in azie



di Massimo Marinacci @

Investitori, policy maker, manager e cittadini devono sempre fare i conti con la possibilità che qualcosa prenda una piega inattesa. Oggi corrono in loro aiuto gli ultimi sviluppi della scienza



MASSIMO MARINACCI
AVA-Bocconi
Chair in Risk
presso il Dipartimento
di scienze delle decisioni

Il rischio è l'acqua in cui nuotano abitualmente, nella loro routine, gli investitori. Il loro lavoro consiste nel prendere decisioni, nello scegliere un'azione o un'altra. Per farlo devono soppesare attentamente tutte le opzioni: possono essere più o meno bravi a farlo, ma il gioco consiste proprio in questo. Nel settembre del 2008 la società finanziaria Lehman Brothers fece bancarotta, dando il via alla grave crisi finanziaria che colpì tutto il mondo nei mesi successivi, distruggendo grandi quantità di capitali e molti posti di lavoro e trasformando una situazione di rischio in una di incertezza. Improvvisamente, infatti, gli investitori si trovarono a non avere la minima idea di che cosa sarebbe successo. Era impos-

nda e nelle nostre vite

sibile soppesare la probabilità di ciascuno degli scenari possibili e fare scelte che avessero un minimo di fondamento. Quel che è peggio è che neanche si sapeva quali fossero gli scenari possibili: il futuro si era trasformato in uno spettro imprevedibile di contingenze impreviste. Il problema non era più il caro, vecchio rischio: ora gli investitori si trovavano faccia a faccia con un'eccezionale e inquietante incertezza.

La loro reazione fu essenzialmente di congelare gli scambi. La paralisi è la risposta tipica di persone e mercati davanti all'incertezza: è il risultato di una ragionevole prudenza di fronte a una situazione sconosciuta e incomprensibile. Come spesso accade, però, questa reazione peggiorò ancor di più le cose. La bancarotta di Lehman Brothers rivela alcune delle caratteristiche fondamentali dell'incertezza. Quando una situazione è incerta, è difficile discernere quali scenari futuri sono più probabili. In alcuni casi è addirittura difficile immaginare quali scenari sono possibili e quali sono pura fantasia. Questo stato di cose si traduce spesso nell'incapacità di prendere decisioni o di compiere azioni.

Molti degli avvenimenti che accadono oggi presentano queste stesse caratteristiche, perché l'incertezza è ormai dappertutto (spesso evocata col termine generico "rischio", che include ciò che qui indichiamo con rischio e incertezza). I cambiamenti climatici, per esempio, sono la forma più importante di incertezza ambientale. L'umanità è da sempre esposta al

rischio di eventi meteorologici abnormi, se non catastrofici: i pastori devono fronteggiare il rischio della siccità, gli agricoltori delle inondazioni, i marinai delle tempeste e i generali delle nevicate. Ciascuno di questi attori ha delle aspettative sulla probabilità che tali eventi accadano, e per questo motivo utilizza gli indizi che ha a disposizione per decidere se correre il rischio o prendere delle precauzioni per proteggersi. Immaginiamo, per esempio, una zona del mondo nella quale i pastori sanno per esperienza che più o meno ogni dieci anni si verifica un periodo di siccità. Non sanno se colpirà l'anno prossimo o fra cinque anni. Ma, basandosi su queste aspettative, possono stimare quante provviste mettere da parte per essere preparati, oppure possono creare un orto d'emergenza quando colgono da alcuni segnali che la siccità sta per presentarsi.

In presenza di cambiamenti climatici, però, le cose vanno in modo molto diverso. Il problema dei pastori non è più quando colpirà la siccità. Ora il loro problema è che le aspettative e gli indizi su cui hanno sempre confidato non funzionano più. Ci potrebbero essere cinque anni di seguito di siccità, oppure potrebbe accadere che la loro regione, un tempo verde, si trasformi per sempre in un deserto. Secondo il Gruppo intergovernativo sul cambiamento climatico (Ippc), nel prossimo secolo la temperatura globale potrebbe crescere fra qualche decimo di grado e cinque gradi (nel migliore e peggior scenario, rispettivamente). Le possibili traiettorie del riscaldamento globale fra questi due estremi si traducono in differenti scenari locali nella regione dei nostri pastori. Qual è il più probabile? Per i pastori è difficile da indovinare. Dipende da attori incontrollabili che, in tutto il mondo, influenzano sul clima: stati, imprese, comunità, individui ecc. Dagli esempi appena esposti si potrebbe dedurre che l'in-

certezza è una disgrazia che produce solo sconcerto e paralisi. Ma c'è un rovescio della medaglia. L'incertezza premia l'intelligenza e l'imprenditorialità. Coloro che sanno elaborare meglio le informazioni disponibili e coloro che sono più inclini ad assumere dei rischi possono trarre grandi vantaggi. Il talento e il merito brillano in condizioni di incertezza. L'incertezza è ciò che rende la vita interessante e non banale. Ma non bisogna mai dimenticare che è anche fonte di disuguaglianza: un gioco con vincitori e vinti, nel quale può accadere che sia la sorte, più che il merito, a svolgere una parte decisiva (con brutte carte, anche il miglior giocatore perde).

L'incertezza è una caratteristica fondamentale della società umana, che la plasma e differenzia dal mondo naturale. Mentre le particelle che compongono la materia obbediscono passivamente a leggi naturali, deterministiche o probabilistiche, gli individui e i gruppi che costituiscono una società sono agenti attivi: il loro comportamento è guidato dai loro interessi e cambia in funzione delle loro idee e aspettative. Perciò l'economia è diversa dalla fisica. Per esempio, un'azione di politica economica, per essere efficace, deve tenere in considerazione come le persone cambieranno le loro decisioni di consumo e risparmio secondo i loro interessi e aspettative. Una riduzione dell'imposta sul reddito che causi un aumento del debito pubblico può risultare in un aumento del risparmio, e non del consumo, se gli agenti si aspettano un possibile aumento futuro delle imposte per ripianare il maggior debito. Persino le misure obbligatorie e coercitive funzionano fino a un certo punto, anche in sistemi totalitari, se non sono accompagnate da incentivi che le allineino agli interessi degli agenti. Rischio e incertezza, insomma, sono ciò che rende la società umana qualcosa di speciale e diverso rispetto al resto del mondo naturale. ■

MASSIMO AMATO I guai cominciano quando pensiamo di poter calcolare ogni cosa

L'unica certezza è l'incertezza, devono avere pensato nel 1936 i primi lettori della *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta* di John Maynard Keynes. È giunto il momento di recuperare questa idea nel campo della finanza, sostiene **Massimo Amato**, storico del pensiero economico in forza alla Bocconi. "Secondo Keynes, gli economisti faticano ad accettare l'esistenza di una dimensione del rischio che sfugge a ogni calcolo. È quella che Keynes chiama incertezza fondamentale. I mercati finanziari si basano invece sull'ipotesi che ogni rischio sia quantificabile". Rifarsi a una teoria risalente a oltre ottant'anni fa può sembrare una velleità antiquaria, ma Amato cita due economisti mainstream che hanno affrontato recentemente la questione dell'opacità dei mercati finanziari. "Da una parte c'è Olivier Blanchard secondo cui, a causa dell'imprevedibilità dei mercati, una nuova crisi è fortemente possibile. Dall'altra c'è Paul Romer, premio Nobel che afferma che negli ultimi trent'anni la macroeconomia non è affatto progredita, ma ha piuttosto registrato un regresso. Romer punta il dito, in particolare, sulle ipotesi implicite dell'econometria che non permettono di fornire indicatori affidabili dell'andamento del ciclo". Amato

MASSIMO AMATO
Professore associato
presso il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche



evoca perciò la necessità di ripristinare un maggiore senso di prudenza. "Dall'idea che ogni rischio possa essere calcolato deriva l'idea che possiamo assumerci ogni rischio. Esiste, invece, un rischio sistemico che non è prezziabile e che, quando si palesa, fa saltare ogni modello di calcolo". Gli effetti di una nuova crisi potrebbero essere largamente imprevisibili e ingovernabili. È quindi auspicabile, secondo Amato, l'adozione di modelli di finanza che non si basino esclusivamente sulla scontabilità sistematica del rischio nel prezzo e che tengano conto dell'esistenza di incognite di cui non siamo consci. "Come diceva Keynes, l'unica cosa di cui siamo certi è che ci sono cose che non potremo mai sapere".

IL LIBRO

È **"From One Precariousness to Another: The Ideological Role of Financial Calculation in the Outbreak and Perpetuation of the Crisis - Preliminary Considerations Based on Chapter 12 of the General Theory"**, il capitolo scritto da Amato per in *The Crisis Conundrum*, volume di Mauro Magatti (eds) (Palgrave Macmillan, 2017).

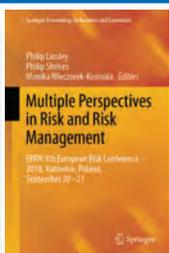


SERGIO BERETTA
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di accounting



IL LIBRO

I temi del **risk management** e della **risk governance**, con le opportune differenze tra i due, sono al centro del capitolo dedicato a **Directors' Duties and Risk Governance** di Sergio Beretta, presente nel volume di Linsley P. (ed), **Multiple Perspectives in Risk and Risk Management** (Springer, 2019).



SERGIO BERETTA La governance non è a prova di cigno nero

La mancanza di una cultura del rischio nelle aziende quotate non rappresenta da tempo un problema. Vi è però un divario fra questa acuita sensibilità e le pratiche effettivamente adottate. “Una cosa è il risk management, un'altra la risk governance”, spiega **Sergio Beretta**, professore di Programmazione e controllo in Bocconi. “Il risk management si esercita in una serie di interventi puntuali che servono a fronteggiare i rischi. A monte deve esservi però una strategia per il governo dei rischi che si traduca nella predisposizione di competenze, risorse e sistemi all'interno dell'organizzazione. Gli studi più recenti condotti su imprese di grandi dimensioni evidenziano il divario fra la sensibilità al tema e la fatica da parte di chi governa l'azienda nel mettere in piedi un sistema integrato di gestione dei rischi”. Secondo Beretta, le sezioni dedicate al risk management degli attuali codici di corporate governance sono generiche e iper semplificate. Sono due in particolare le aree problematiche.

“Manca anzitutto una definizione esaustiva dei contesti di esposizione al rischio. Nel predisporre le risorse di un'organizzazione occorre tenere presenti tre diversi contesti: quelli in cui c'è una ragionevole conoscenza sia della probabilità di manifestazione, sia dell'impatto atteso da rischi conosciuti; quelli in cui conosciamo l'esistenza di rischi, ma non le loro manifestazioni; quelli in cui non abbiamo ancora consapevolezza dell'esposizione a rischi. All'interno di questi ultimi possono nascondersi i cosiddetti cigni neri, eventi a bassissima probabilità di manifestazione, ma potenzialmente letali. Nelle linee guida non c'è evidenza di questa differenziazione, né di cosa debbano fare gli organi di governo per affrontare i diversi contesti”. La seconda area problematica riguarda il risk appetite, vale a dire la quantificazione dell'ammontare di rischi che un'impresa è disposta ad assumersi. Nel tentativo di facilitare la diffusione del concetto di risk appetite, se ne è data una definizione talmente generica da essere di scarsissimo aiuto nel promuoverne una traduzione sul piano operativo. “È necessario un ripensamento dei contenuti delle guidance in materia di risk governance”, conclude Beretta. “Oggi non sono adeguati a fronteggiare l'intensità dei rischi a cui sono sottoposte le aziende”.





EMANUELE BORGONOVO Come fare incontrare teoria delle decisioni e analisi del rischio

La mattina del 28 gennaio 1986 lo Space Shuttle Challenger si disintegrò 73 secondi dopo il decollo dal Kennedy Space Center, in Florida. Uno degli esperti chiamati a contribuire al rapporto sull'incidente era B. John Garrick. Le sue raccomandazioni influenzarono la decisione della Nasa di adottare un approccio più consapevole all'analisi del rischio. Cinque anni prima, Garrick e un altro studioso americano di nome Stanley Kaplan avevano posto le fondamenta della metodologia di analisi del rischio partendo dal campo del nucleare civile. Il loro articolo *On the Quantitative Definition of Risk*, apparso sul numero inaugurale della rivista *Risk Analysis*, è una pietra miliare del risk informed decision making. Secondo Kaplan e Garrick, l'analisi del rischio deve rispondere a tre domande fondamentali: che cosa può accadere? Qual è la probabilità che accada? E se accade, quali saranno le conseguenze? Nel recente *Risk Analysis and Decision Theory: a Bridge*, **Emanuele Borgonovo, Veronica Cappelli, Fabio Maccheroni e Massimo Marinacci** stabiliscono per la prima volta un collegamento formale fra questo tipo di analisi e la teoria delle decisioni, ovvero lo studio sistematico dei processi decisionali in cui la scelta può essere caratterizzata da informazioni incomplete. "L'analisi dei rischi serve per capire che cosa accadrà in futuro e

che cosa si può fare oggi per attenuare i rischi. L'analisi delle decisioni serve invece a scegliere fra diverse opzioni", spiega Emanuele Borgonovo. "Fino ad oggi erano discipline parallele. Noi dimostriamo che per ogni analisi del rischio esiste un corrispondente modello di teoria delle decisioni. Così facendo, forniamo all'analisi del rischio l'accesso agli strumenti della teoria delle decisioni e ampliamo la portata di quest'ultima, offrendole nuovi stimoli".

Le applicazioni possono essere molteplici. "Ogni decisore che vuole risolvere un problema complesso, che si tratti della ristrutturazione di un impianto chimico, della programmazione di missioni spaziali o della protezione da attacchi informatici, può utilizzare questa metodologia congiunta per attenuare i rischi e individuare le opzioni ottimali di gestione dei rischi".



IL PAPER

"**Risk Analysis and Decision Theory: a Bridge**", di Emanuele Borgonovo, Veronica Cappelli, Fabio Maccheroni e Massimo Marinacci.



EMANUELE BORGONOVO
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di scienze delle decisioni

MARIANO MAX CROCE Nessun sistema econ

Il contagio fra paesi rappresenta un rischio per un'economia mondiale interconnessa. Si potrebbe pensare che siano i grandi paesi a trasmettere gli shock a quelli piccoli. E invece, in uno studio incentrato sulle principali economie mondiali, **Mariano Max Croce** ha dimostrato con **Riccardo Colacito, Yang Liu e Ivan Shaliastovich** che gli shock di incertezza si trasmettono più facilmente nella direzione opposta, vale a dire dai "piccoli" ai "grandi".

MARIANO MAX CROCE
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di finanza

Gli autori si sono concentrati, in particolare, sugli shock da incertezza relativi alla produzione nazionale e si sono chiesti quanto e come essi si trasmettono ai consumi di altri paesi, ai mercati azionari, ai tassi di cambio. Per farlo, hanno messo a confronto da una parte un indice di incertezza, che tiene conto delle





VALENTINA BOSETTI Di fronte all'ambiguità il policy maker reagisce come facciamo tutti

Quando è messo di fronte a scelte caratterizzate da ambiguità, il policy-maker impegnato nella definizione delle politiche sul clima non si comporta in modo perfettamente razionale ma è, come molti di noi, avverso all'ambiguità. I tratti caratteriali e le preferenze della élite che si occupa di clima sono al centro di un esperimento sul campo condotto da **Valentina Bosetti** e **Loïc Berger** nel corso di Cop 21, la conferenza sui cambiamenti climatici che si è tenuta a Parigi nel 2015. Durante i negoziati, membri delle delegazioni e delle Ong, ma anche ricercatori, giornalisti e rappresentanti del settore privato provenienti da 52 diversi paesi sono stati messi di fronte a coppie di urne contenenti palline rosse e nere in proporzione conosciuta o sconosciuta o determinata in modo casuale. Ai partecipanti è stato chiesto di effettuare delle scommesse sulla composizione delle urne, a fronte di un premio economico in caso di successo. L'ambiguità della situazione derivava non solo dall'incertezza circa l'avverarsi di eventi casuali, ma dalla mancanza di sufficienti informazioni, tipica di chi si occupa di cambiamenti climatici. "Abbiamo condotto un esperimento del tutto analogo su studenti universitari presso il Bocconi Experimental Laboratory in the Social Sciences", spiega Valentina Bosetti. Di fronte all'ambiguità, i policymaker si sono comportati esattamente come gli studenti,

*VALENTINA BOSETTI
Professore ordinario
presso
il Dipartimento
di economia*



dimostrando di essere avversi all'ambiguità in modo consistente, ovvero di preferire situazioni in cui le probabilità sono note a situazioni in cui esse sono ignote. "Tale avversione non deriva necessariamente da un difetto di ragionamento, né da incapacità di calcolo. Il comportamento potrebbe quindi essere frutto di preferenze intrinseche di fronte a probabilità sconosciute. L'esperimento è un primo passo nella comprensione dell'avversione all'ambiguità del social planner non come tratto irrazionale, ma come parte delle sue preferenze in quanto essere umano".



IL PAPER

"Are Policymakers Ambiguity Averse?" di Loïc Berger e Valentina Bosetti.

economico è al sicuro, perché gli shock viaggiano velocemente e, molto spesso, in direzioni inattese

stime e del Pil effettivamente realizzato, e dall'altra dati macroeconomici del periodo 1971-2013 relativi a 17 paesi divisi fra Gruppo dei sette (Canada, Francia, Germania, Giappone, Italia, Regno Unito, Stati Uniti) e altri (Australia, Belgio, Danimarca, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Portogallo, Spagna, Svezia, Svizzera). "Lo shock da incertezza che ha origine in

un singolo paese si trasmette ai consumi degli altri paesi per il 50%. Significa che un aumento dell'1% dell'instabilità della produzione nel paese A provoca un aumento dello 0,5% della instabilità dei consumi nel paese B", spiega Croce.

La percentuale sale al 70% quando lo shock ha origine in uno dei 17 paesi con il Pil più basso. Com'è possibile? "L'incertezza viene scaricata sui partner internazionali grazie alla sottoscrizione di contratti finanziari derivati e all'aggiustamento del rapporto import-export". A causa dell'integrazione economico-finanziaria, l'effetto è persino maggiore sull'instabilità del mercato azionario: lo shock viene trasferito per il 90%. "Si registra, invece, una disconnessione fra l'incertezza relativa ai consumi e la volatilità dei tassi di cambio", spiega Croce.



IL PAPER

"Volatility Risk Pass-Through" di Riccardo Colacito, Yang Liu, Mariano Max Croce, Ivan Shaliastovich.

KERIM CAN KAVAKLI Quando il commercio aumenta i conflitti

*KERIM CAN KAVAKLI
Assistant professor presso
il Dipartimento
di scienze sociali e politiche*

Il commercio internazionale favorisce pace e prosperità. In determinate circostanze, però, può contribuire a incrementare il rischio di conflitto fra due stati. **Kerim Can Kavakli**, assistant professor presso il Dipartimento di scienze sociali e politiche, è giunto a questa conclusione utilizzando una banca dati estremamente dettagliata sul commercio internazionale fra il 1962 e il 2000. "È la prima volta che questo database viene usato nel campo delle scienze politiche", spiega. Per ogni paese, Kavakli e il coautore **J. Tyson Chatagnier** hanno esaminato i livelli di esportazione relativi a quasi 1.300 merci. In base a questi dati, hanno poi determinato in quale misura coppie di paesi sono concorrenti sul mercato internazionale. "Abbiamo scoperto che i paesi che commerciano prodotti simili hanno maggiori probabilità di scontrarsi. La possibilità che nasca una crisi o che si accenda un conflitto, non necessariamente una guerra, sale dal 10% al 25%". Accade indipendentemente da forma di governo, cultura politica, equilibrio dei poteri, distanza geografica, livello di sviluppo economico, legami commerciali bilaterali. L'effetto è più pronunciato quando i due paesi commerciano in beni industriali, meno quando competono nella vendita di materie prime. Gli autori pensano che la relazione fra commercio internazionale e conflitto sia mediata dai gruppi di interesse nazionali che influenzano la classe dirigente, usano la politica estera per ottenere vantaggi economici e scaricano i costi sul paese. È un monito circa i pericoli della globalizzazione? "La letteratura ha dimostrato che i legami commerciali favoriscono la pace fra coppie di stati. Si potrebbe perciò pensare che l'integrazione economica stia rendendo la Cina più pacifica. La nostra ricerca mostra che può incrementare il rischio di conflitto con i paesi che vendono prodotti simili sul mercato globale".



IL PAPER

"From Economic Competition to Military Combat: Export Similarity and International Conflict" di Kerim Can Kavakli e J. Tyson Chatagnier.

ALESSANDRO NOVA Con le simulazioni Monte Carlo

Il paradigma nella valutazione del rischio delle imprese sta cambiando radicalmente. Da modelli di pianificazione deterministica si sta passando a modelli di pianificazione probabilistica più ricchi e complessi. "È un cambiamento epocale", assicura **Alessandro Nova**. Nell'aprile 2019, il Professore di Finanza aziendale ha presentato con Maurizio Poli a #MINE, evento di knowledge sharing della comunità di SDA Bocconi School of Management, un modello di valutazione probabilistica dei business plan. Costruito a partire da un dataset relativo a 60 mila imprese osservate nell'arco di 6 anni, il modello è in grado di verificare il grado di attendibilità delle ipotesi assunte alla base dei business plan e il grado di rischio affrontato dai finanziatori dell'azienda attraverso la simulazione Monte Carlo, che per-



IL REPORT

"Provisioning policies for non performing loans: How to best ensure a 'clean balance sheet'?", di Andrea Resti.

ANDREA RESTI Come ti rendo innocui i non performing loan

Secondo i dati dell'Eba, tra il dicembre 2014 e il settembre 2018 la percentuale di crediti deteriorati lordi in carico alle principali banche europee è scesa di quasi 3 punti percentuali, assestandosi sotto il 4%. Vi sono però alcune importanti differenze che rendono alcuni stati membri particolarmente soggetti ai rischi connessi ai non-performing loans (Npl). L'Italia, dove la percentuale è pari al 9,4%, è uno di essi.

Andrea Resti ha esaminato il tema per conto della Commissione per gli affari economici e monetari del Parlamento europeo, analizzando rischi e benefici delle ricette in campo. La prima strategia suggerita per aggredire lo stock di Npl è l'efficiamento del processo di recupero. "Spesso le banche non possiedono né le professionalità adeguate, né le infrastrutture informatiche per farlo. Inoltre, va assicurata l'indipendenza del team cui sono affidate le procedure di recupero". Il secondo strumento è rappresentato dalle vendite di Npl. Negli ultimi anni sono state consistenti e hanno permesso all'Italia di far calare la percentuale di crediti deteriorati sul totale dal 16,3% al 9,4%. Ma i compratori sono spesso grandi fondi di investimento che avendo obiettivi di rendimento molto alti comprano a prezzo basso. La terza leva è la creazione di una bad bank sostenuta dallo Stato che

può permettersi di acquistare i Npl e aspettare una fase economica più favorevole per rivenderli. La quarta leva è costituita dalla introduzione di regimi di svalutazione obbligatoria. "L'idea è imporre alla banca un calendario di svalutazioni crescenti che portino, nel giro di un certo numero di anni, alla completa svalutazione dei crediti. Il processo può però forzare le banche a svalutare posizioni che hanno ancora un valore".



ROSANNA TARRICONE
Professore associato presso il Dipartimento di scienze sociali e politiche

ANDREA RESTI
Professore associato presso il Dipartimento di finanza

ROSANNA TARRICONE Cambiare i metodi di pulizia per ridurre le infezioni

La diffusione dell'antibiotico-resistenza e il rischio di contrarre infezioni ospedaliere possono essere limitati da metodi igienico-sanitari che rimodulano il microbiota ospedaliero, portando a minori consumi e costi antimicrobici, secondo un articolo pubblicato da *Infection and Drug Resistance*, cui hanno collaborato due studiose della Bocconi (per la parte relativa ai costi) con l'Università di Ferrara e colleghi dell'Università di Udine.

In particolare, un esperimento condotto in cinque ospedali italiani utilizzando il Probiotic Cleaning Hygiene System (Pchs), un metodo di sanificazione a base probiotica, coordinato dal centro di ricerca Cias dell'Università di Ferrara, ha portato ad una riduzione del 52% delle infezioni ospedaliere (una tipologia di infezione che tende a mostrare una maggiore resistenza agli antibiotici rispetto alle infezioni contratte altrove), una riduzione del 60,3% del consumo di farmaci associati e una riduzione del 75,4% dei relativi costi. «I risultati», afferma **Rosanna Tarricone** dell'Università Bocconi, co-autrice dello studio, «suggeriscono che l'introduzione di metodi di sanificazione probiotici può essere considerata una componente utile delle strategie di prevenzione delle infezioni. Il risparmio economico è solo una parte della storia, poiché le infezioni ospedaliere colpiscono ogni anno 3,2 milioni di persone in Europa, con 37.000 morti».



I reparti di Medicina interna degli ospedali iscritti allo studio sono stati osservati per sei mesi mentre utilizzavano il metodo di sanificazione convenzionale, basato su sostanze chimiche e, poi, per altri sei mesi mentre utilizzavano detergenti ecologicamente sostenibili contenenti spore di tre specie di *Bacillus*. Lo studio ha coinvolto 12.000 pazienti e l'analisi di oltre 30.000 campioni ambientali provenienti da superfici ospedaliere.



IL PAPER

"Impact of a probiotic-based hospital sanitation on antimicrobial resistance and HAI-associated..." di Elisabetta Castelli, Carla Rognoni, Rosanna Tarricone et al.

te Carlo, arriva una rivoluzione nella valutazione probabilistica del rischio nei business plan

mette di approssimare risultati estremamente complessi attraverso l'utilizzo di variabili stocastiche. "A differenza dei modelli esistenti, consente di stimare non solo le singole grandezze, ma un sistema perfettamente congruente di variabili", spiega Nova. "Permette infatti di ricostruire le relazioni tra le distribuzioni delle diverse variabili e le distribuzioni di variabili a valle, attraverso un processo a cascata. È un modello estremamente efficace nelle simulazioni di lungo periodo ed essendo un modello perfettamente congruente non si limita a giudicare l'affidabilità complessiva del business plan, ma è in grado di in-

ALESSANDRO NOVA
Professore associato Dipartimento di finanza



dividuare le variabili critiche". È uno strumento utile soprattutto alle aziende di piccola e media dimensione, che in Italia hanno una scarsa propensione alla pianificazione strategica, ma anche e soprattutto a investitori finanziari e fondi di private equity interessati a verificare la ragionevolezza delle ipotesi proposte dalle imprese. "Ne potrebbero fare uso anche le banche nell'ambito del nuovo principio contabile Ifrs 9, che richiederà la valutazione dei business plan delle imprese senza che esista, sempre, il know how necessario per farlo. Grazie a questo modello, le banche potranno verificare immediatamente l'attendibilità del business plan, la probabilità di fallimento dell'azienda e la misura analitica della perdita in caso di default".



Whistleblower: così l'Europa



La nuova direttiva aumenta la sua protezione

La nuova direttiva estende la tutela a favore degli informatori comprendendo i lavoratori privati e aumentando gli ambiti di applicazione di questo istituto oltre la corruzione

di Eleonora Montani ©

La centralità dell'istituto del whistleblowing nella lotta alla corruzione è apparsa in tutta la sua evidenza dopo gli scandali Dieselgate, Luxleaks, Panama Papers e Cambridge Analytica. Da allora, a livello europeo e non solo, si è continuato a lavorare ad una normativa volta a rafforzare la protezione dei whistleblowers.

Al centro l'esigenza di apprestare un'adeguata tutela a coloro che segnalano comportamenti illeciti che possono danneggiare interessi pubblici di cui vengono a conoscenza nello svolgimento del proprio lavoro. Una recente consultazione pubblica della Commissione Europea ha, infatti, evidenziato come l'85% degli intervistati ritenga che i lavoratori difficilmente denunciino comportamenti illeciti a cui assistono o di cui vengono a conoscenza e la ragione maggiormente citata a giustificazione di tale comportamento risiede nel timore di subire conseguenze negative di ordine legale o economico.

Attualmente, solo dieci paesi dell'Unione europea (Francia, Ungheria, Irlanda, Italia, Lituania, Malta, Paesi Bassi, Slovacchia, Svezia e Regno Unito) dispongono di una legge completa che tutela gli informatori. Negli altri paesi dell'Unione, la protezione concessa è parziale: copre solo i dipendenti pubblici o solo settori specifici (per esempio i servizi finanziari) o solo specifici tipi di irregolarità (per esempio, la corruzione). I recenti scandali fatti emergere da whistleblower mostrano tuttavia come la protezione insufficiente in un paese non solo abbia un impatto negativo sul funzionamento delle politiche dell'Ue, ma possa anche riversarsi in altri paesi e nell'Unione nel suo insieme.

Nella direttiva approvata dal Parlamento europeo lo scorso 16 aprile viene delineato un percorso di rafforzamento della protezione dei whistleblowers a livello dell'Unione europea. Vengono estesi i settori strategici che necessitano di protezione, includendone numerosi (dagli appalti pubblici ai servizi finanziari, dalla prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo, alla



ELEONORA MONTANI
Docente di criminologia
all'Università Bocconi

sicurezza dei prodotti, alla tutela dell'ambiente e dei dati personali, solo per citarne alcuni).

Viene estesa la protezione a lavoratori sia del settore pubblico che del settore privato sino a ricomprendere facilitatori, persone terze collegate alle persone segnalanti e che possono subire ritorsioni in un contesto lavorativo, come colleghi o parenti del soggetto segnalante, e persone giuridiche che i soggetti segnalanti possiedono. Si prevede una tutela articolata contro le ritorsioni, compresa la riassunzione provvisoria, l'irrogazione di sanzioni per coloro che ostacolano o cerchiano di ostacolare i segnalanti, e la previsione di un'assistenza legale e finanziaria per i whistleblower, aspetto questo ignorato dalla disciplina italiana. La direttiva si pone l'obiettivo, tra l'altro, di prevedere una protezione più efficace dell'identità dei segnalanti, prendendo in considerazione anche le segnalazioni anonime se sufficientemente circostanziate e di garantire al whistleblower che sia vittima di ritorsioni, l'accesso al risarcimento dei danni subiti, non solo di quelli di natura economica.

La direttiva insiste sul fatto che il whistleblower eserciti la propria libertà di espressione, e lo protegge anche quando egli segnali, in buona fede, un'informazione che poi si rivela infondata. Inoltre, pur sottolineando la necessità che gli Stati membri incoraggino gli informatori a utilizzare i canali di segnalazione interni, ritenuti più rapidi ed efficaci nella risoluzione dei rischi per l'interesse pubblico nonché a prevenire un danno alla reputazione ingiustificato, che può risultare dalla divulgazione al pubblico della segnalazione, estende la protezione anche a chi segnali tramite canali esterni o si rivolga direttamente ai media optando per una public disclosure.

Si tratta, in conclusione, per la figura del whistleblower, di un riconoscimento che può rivelarsi molto importante per l'avvio di un processo legislativo che porti all'armonizzazione delle normative nazionali e a una valorizzazione delle best practice. ■

L'inclusione può pas

di Stefania Borghini @



Ma l'offerta e le campagne di comunicazione aziendale dovrebbero partire da una conoscenza

Il tema dell'inclusione della disabilità è finalmente un tema rilevante nel mondo della moda e dello sport da quando modelle e atleti disabili sono diventati testimonial nella pubblicità e protagonisti con i loro profili personali sui social media. Il loro ruolo si sta rivelando fondamentale nel ridurre le discriminazioni e le stigmatizzazioni perpetrate per decenni e che sono denunciate da tempo da studiosi e attivisti. In Italia sono fonte di ispirazione per tutti Alex Zanardi e Bebe Vio per i risultati raggiunti in ambito sportivo, nel mondo della moda aumentano gli eventi in cui vengono coinvolte modelle disabili durante le sfilate. Su YouTube un caso di forte impatto è quello della modella ed attivista Lauren Wasser, denominata Golden Legs per le sue protesi alle gambe che esibisce con orgoglio. La modella anglo-brasiliana Samantha Bullock, medaglia d'argento di tennis nel 2007 alle Pan Am Games, sta per lanciare la sua linea di abbigliamento per chi, come lei, vive su una sedia a rotelle e desidera combinare comodità ed estetica. Anche i bambini disabili, da sempre, hanno desiderato gio-



STEFANIA BORGHINI
Professore associato
presso il Dipartimento
di marketing

cattoli che li rappresentassero ma raramente sono stati accontentati. La prima volta che la Mattel negli anni Settanta ha lanciato un modello di Barbie in sedia a rotelle, nonostante l'entusiasmo da parte del pubblico, ha fallito miseramente. La carrozzella del personaggio Becky infatti non era compatibile con il resto della linea di prodotti di Barbie perché era troppo grande per la casa della bambola. Solo nel 2019 la stessa casa produttrice ha rilanciato negli Usa una nuova linea di prodotti più completa e inclusiva che tiene conto di tutte queste barriere.

La comunità online #ToyLikeMe, che da tempo si occupa di dar voce a tutti i bambini e ai loro genitori che chiedono alle imprese di giocattoli di tutto il mondo di rappresentare e dare materialità ad ogni forma di disabilità o difetto fisico, dimostra come la strada da percorrere sia ancora lunga.

Nonostante queste richieste si stiano amplificando grazie alla risonanza del web, le teorie di consumer research e le pratiche manageriali appaiono inadeguate a cogliere que-

sare dal consumo



una profonda delle esperienze delle persone, per evitare i passi falsi compiuti fino ad oggi

sti fenomeni e il ritardo e la carenza che dimostrano nell'affrontarli sono inspiegabili e immotivati.

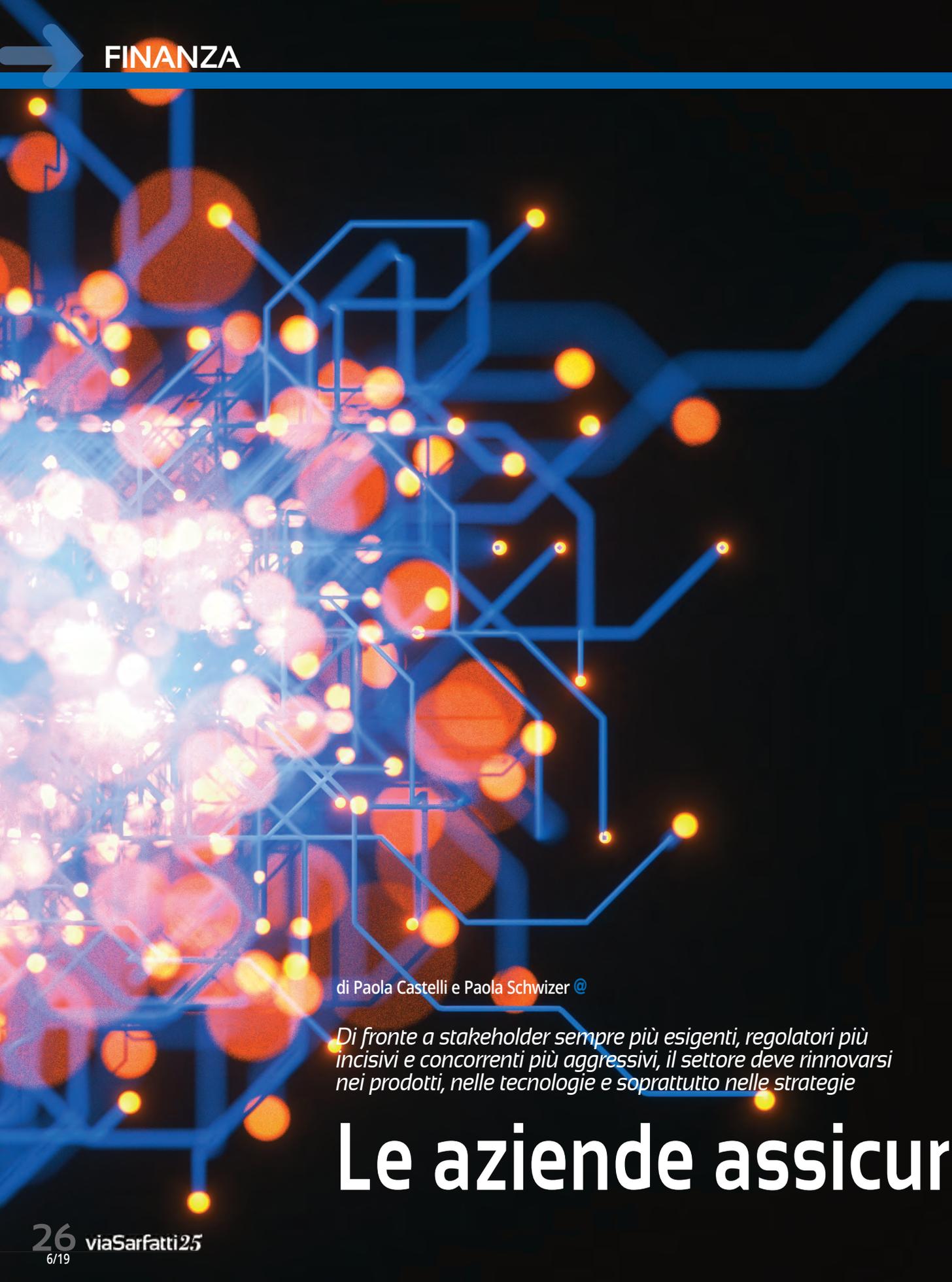
Fino ad oggi nella ricerca sono stati privilegiati i fattori di stigmatizzazione, le barriere al consumo, la dimensione medica e le reazioni di natura psicologica. È stato invece sottovalutato, se non addirittura dimenticato, il ruolo positivo di inclusione rivestito dalle pratiche quotidiane e dagli oggetti di consumo che - con il loro valore simbolico e materiale - possono esercitare in termini di costruzione identitaria.

Uno studio recente, orientato a modificare questi approcci, dimostra invece che la disabilità rappresenta un contesto importante di espressione e/o trasformazione del sé in cui il consumo gioca un ruolo fondamentale per la vulnerabilità delle persone costituendo una forma di ancoraggio che può essere utilizzato per affermare il proprio sé e per relazionarsi con gli altri.

Anche dal lato delle imprese, le pratiche attuali andrebbero riviste. Progettare grandi campagne di promozione senza la

piena consapevolezza di ciò che si sta facendo comporta il rischio di stigmatizzare al posto di includere. Se non vengono sviscerate e comprese in profondità le singole esperienze delle persone, se non viene data loro la possibilità di raccontarsi non solo dal punto di vista del percorso psicologico ed emotivo ma soprattutto dal punto di vista delle relazioni con gli oggetti di uso quotidiano, con i vecchi e i nuovi riferimenti, ogni azione può risultare un insuccesso. Quando il senso del sé subisce delle trasformazioni o si deve confrontare con modelli dominanti diversi, l'individuo usa necessariamente delle risorse materiali e immateriali per costruire la propria biografia. Nel caso dei disabili sappiamo che questo set di risorse è molto complesso, non è sempre disponibile e pertanto ogni persona deve ricercare con fatica prodotti e immaginario.

Investimenti seri e rigorosi in questo senso potrebbero sicuramente evitare gli errori fatti fino ad oggi in termini di prodotti lanciati sul mercato e garantire una migliore rappresentazione sui media inclusiva e ispirazionale. ■



di Paola Castelli e Paola Schwizer @

Di fronte a stakeholder sempre più esigenti, regolatori più incisivi e concorrenti più aggressivi, il settore deve rinnovarsi nei prodotti, nelle tecnologie e soprattutto nelle strategie

Le aziende assicur

Non solo compliance. Potremmo rappresentare così lo sforzo che i grandi gruppi finanziari stanno compiendo per migliorare le performance dei propri modelli di business senza sacrificare gli investimenti in innovazione e sostenibilità. Stakeholder sempre più attenti, concorrenti aggressivi e spesso esterni al settore finanziario, regolatori e supervisor incisivi e pervasivi, nuovi rischi emergenti e mercati finanziari altamente volatili mettono a dura prova le strategie di banche e assicurazioni. A fronte di un andamento sostanzialmente positivo della raccolta premi (+5% nel 2018, secondo gli ultimi dati IVASS), le imprese assicurative stanno procedendo rapidamente nell'innovare la propria gamma di prodotti e servizi anche in ambiti caratterizzati da sofisticate applicazioni tecnologiche. Il comparto dell'Insurtech, che impegna dal 2018 investimenti mondiali per diversi miliardi di dollari e si fonda sulla combinazione di tecnologie e strumenti volti a potenziare l'efficienza e l'efficacia dei prodotti assicurativi, sta rappresentando il vero terreno del confronto competitivo tra compagnie. Non si tratta però solo di proporre alla clientela nuovi prodotti personalizzati, ma anche di subire un confronto più diretto e trasparente dei prezzi e delle tariffe dei prodotti.

Oltre alla continua ricerca di maggiore efficienza, produttività, competenze e talenti innovativi, tali evoluzioni impongono scelte di investimento in tecnologia ponderate ma coraggiose, che consentano alle imprese di farsi trovare pronte a rispondere alle nuove esigenze poste dai rischi emergenti (climate change e cyber risk ad esempio) e dall'economia digitale. Il tutto deve essere però fondato su valori forti e una robusta cultura del rischio e della compliance.

Come si può vincere tale sfida?

In primo luogo, le pressioni interne e esterne al settore devono essere affrontate con un approccio strategico innovativo, impostato sulla base di analisi di scenario di lungo periodo, integrate con valutazioni di impatto dei profili Esg, ambientali, sociali e di governance. Le capacità strategiche delle singole imprese, dei rispettivi board e del management, saranno un fattore distintivo nel confronto competitivo. Tale approccio presuppone una crescente interdipendenza tra strategia, governo e controllo dei rischi, che devono, qualificare e guidare le scelte aziendali in modo integrato. Ciò può favorire una migliore tenuta dei modelli di business, garantendo la sostenibilità dei risultati nel medio e nel lungo termine, e consentire alle



PAOLA SCHVIZER
Affiliate professor
di banking e insurance
presso SDA Bocconi
School of Management



PAOLA CASTELLI
Senior lecturer
di banking e insurance
presso SDA Bocconi
School of Management

imprese assicurative di essere pronte ad adattarsi rapidamente ai cambiamenti del contesto economico e della società.

In secondo luogo, le stesse Key Functions, così come definite da Solvency II, ossia internal auditing, compliance, risk management e funzione attuariale, devono progredire nello sviluppo di processi di internal governance evoluti in una duplice direzione. Primo, tali funzioni devono farsi esse stesse fattori di innovazione, promuovendo, nei propri processi, l'utilizzo dei data analytics, ma anche della robotica e dell'intelligenza artificiale, che offrono migliori opportunità di analisi di dati e informazioni e dei risultanti modelli di comportamento, migliorando al contempo l'efficienza dei processi di controllo.

Secondo, occorre che esse sviluppino una sempre più marcata conoscenza del business, che consenta loro di coglierne, e anticiparne, l'evoluzione, massimizzando quindi il proprio contributo alla creazione di valore sostenibile nel tempo.

Le Key functions hanno una posizione privilegiata nella struttura, coprendo con la propria attività tutti i processi e le risorse. Esse possono quindi supportare il management dando una visione integrata dell'impatto sul business assicurativo dei rischi e delle opportunità emergenti, connessi con la crescente domanda di sostenibilità.

In uno scenario complesso e mutevole, governare i rischi, attuali ed emergenti, richiede sistemi di controllo solidi e affidabili, oltre a una elevata flessibilità organizzativa e di gestione. Tali funzioni, se opportunamente valorizzate anche mediante programmi di formazione dedicati e di ampio respiro, saranno attori chiave nel promuovere la diffusione di una cultura sana, che garantisca condotte trasparenti e allineate alle attese dei diversi stakeholder. ■



IL PROGRAMMA

SDA Bocconi School of Management è partner del Gruppo Generali nella realizzazione del Compliance Excellence (ComEX) Training Program. Il Programma fa parte della Compliance Academy, piattaforma digitale di training e sviluppo rivolta ai professional della Community Compliance del Gruppo Generali.



ative oltre la compliance

Quando la forma è sostanza

L'alumna Giada Conti, che si occupa della funzione all'interno del Gruppo Generali, descrive la compliance come smart, non burocratica e utile anziché semplicemente obbligatoria

di Emanuele Elli @

La dicotomia tra animo artistico e mente analitica ha portato anni fa Giada Conti a cercare all'interno del Cleacc una strada che unisse le sue due maggiori inclinazioni. Lei stessa, oggi head of group compliance governance & reporting Gruppo Generali, ammette che mai avrebbe immaginato di trovare un "ubi consistam" proprio all'interno di una funzione di controllo apparentemente algida quale la compliance. "Ho sempre pensato che la forma sia sostanza", esordisce la manager del gruppo, "e questo aspetto nel lavoro della compliance emerge in modo molto evidente. Nella mia attività, in particolare, cerco di unire al rigore legato al rispetto delle norme interne ed esterne, la cura per la creatività e l'estetica, per la redazione della reportistica e degli strumenti che forniamo al nostro network globale. Avere una precisa identità di compliance nei contenuti e nella comunicazione permette di offrire una migliore fruibilità dei dati e delle informazioni sulla base delle quali vengono prese le decisioni aziendali.

→ **Spesso si pensa alla compliance come a una funzione "passiva", che ha il compito di tutelare l'azienda tenendo tutte le attività dentro i binari della normativa. Lei invece ne descrive un ruolo molto attivo, protagonista nello sviluppo del business.**

Sì, io penso che sia così. La funzione in cui opero ha la pos-

GIADA CONTI
Classe 1981, umbra di origine, Giada Conti si è laureata in Bocconi nel 2004 con una tesi in Storia economica. "Ho analizzato le esportazioni di opere d'arte del Granducato di Toscana, lavorando a lungo sui libri contabili degli Uffizi", ricorda l'attuale head of group compliance governance & reporting di Generali.

"Fu un'esperienza talmente coinvolgente che per un po' ho pensato di poter trovare la mia strada professionale proprio nei contesti legati alle Belle Arti". Da qui il primo approdo nel controllo di gestione dell'Auditorium di Milano, ma poi l'animo analitico ha prevalso e la carriera di Giada Conti ha preso la via della consulenza. "Per ragioni familiari, nel 2007, mi sono trasferita a Trieste e qui sono entrata in Generali. Sono cresciuta all'interno della compliance, affrontando diversi aspetti ed oggi mi occupo principalmente della governance del network di compliance, circa 300 persone dislocate in tutto il gruppo, dall'America Latina all'Asia."

sibilità di incidere fortemente sull'identità di un'azienda. Non è più un "nice to have", ma è anzi sorprendente quando in un gruppo non è sviluppata in maniera adeguata. Naturalmente, per poter incidere sui processi e sulla cultura aziendale, la compliance deve presentarsi non come una funzione burocratica, ma al contrario deve dimostrare di essere utile e smart, rispondendo in modo veloce, con strumenti immediatamente applicabili. Le metodologie e gli strumenti, così come le best practice di mercato, in questi ultimi anni sono stati implementati e codificati; ora secondo me occorre puntare sulla formazione delle persone.

→ **Quali pensa che possano essere gli strumenti più idonei per formare il network della compliance in un gruppo?**

Noi in Generali abbiamo dato vita, poco più di un anno fa, alla Compliance Academy, un ambiente digitale dedicato alla formazione. L'iniziativa è rivolta ai colleghi che si occupano di compliance in tutto il gruppo con l'obiettivo di accompagnare le persone a partire dal loro ingresso nella community fino alla condivisione di valori, linguaggi e strumenti. Bisogna avere consapevolezza che l'investimento su questo genere di iniziative manifesta il suo rendimento sul lungo termine ma è fondamentale perché una community di compliance interna che sia coesa e preparata rappresenta un motore di accelerazione per la cultura aziendale, capace di declinare le metodologie e gli obiettivi di gruppo nelle specificità locali. Un ruolo quanto mai utile, per esempio, nel caso di Generali perché, ricordiamolo, il business assicurativo resta fortemente legato al territorio.

→ **Come occorre operare per fare in modo che la compliance sia riconosciuta dalle altre anime dell'azienda?**

Sulla comunicazione interna della funzione compliance in generale credo ci sia ancora molta strada da fare. In Generali abbiamo tracciato un percorso e lo stiamo seguendo. Stiamo investendo sulla nostra immagine affinché i contenuti di compliance diventino più accessibili e interessanti. Il rispetto delle regole è una tematica poco attraente, ma può essere trattata in maniera innovativa, dandole una prospettiva di immediata applicazione e utilità. Perché questo accada, certamente, occorre che per primo chi lavora in compliance sia consapevole del proprio ruolo, dotato di adeguati strumenti e, arriverà a dire, orgoglioso di contribuire al compliance journey dell'azienda. ■



BocconiALUMNI

EVERYONE MATTERS

Stéphanie Déjoie
Alumna, 2017.

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

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

#Knowledgethatmatters

Strategia di vendita C'è posto per il digitale

*Una survey di SDA Bocconi mappa e modella
le variabili manageriali della trasformazione in atto
nel settore consumer e business*

di Marco Aurelio Sisti 

Nell'epoca della rivoluzione digitale e delle rapidissime trasformazioni dei processi di acquisto dei clienti consumer e business, le imprese si stanno adoperando per ripensare e trasformare a fondo e velocemente le proprie strategie di marketing & sales. Data la portata dei cambiamenti in atto alcuni importanti quesiti manageriali sorgono spontanei: le imprese hanno una chiara e pianificata strategia digitale? Nel caso della trasformazione digitale delle



MARCO AURELIO SISTI
SDA Bocconi associate
professor of practice

vendite, su cosa ci si sta focalizzando? E con quali risultati?

Sono questi alcuni degli interrogativi di fondo a cui abbiamo cercato di dare risposte concrete nel [Commercial Excellence Lab di SDA Bocconi](#), con la collaborazione dei partner aziendali Hilti, Luxtistica, P&G, Vodafone, GfK e 3M. Lo abbiamo fatto intervistando 540 manager di imprese mediamente di grandi dimensioni ripartite tra l'Italia, la Gran Bretagna, la Germania e gli Sta-



ti Uniti. La ricerca quali-quantitativa (a cura di Guenzi, Sisti e Caiozzo) ci ha anche permesso di mappare e modellizzare le principali variabili manageriali che agiscono nella digital commercial transformation (dct).

Diversi i risultati di interesse manageriale. Un primo dato riguarda il fatto che la stragrande maggioranza delle imprese (il 74%) sta interpretando la trasformazione digitale con cautela e in modo pianificato. La vedono in modo evolutivo, piut-

tosto che rivoluzionario e con una motivazione al cambiamento che viene proattivamente più dall'interno della propria azienda che dai clienti e dai competitor. Le imprese sembrano preoccupate di supportare e semplificare i processi di vendita (specie quelli di prevendita) ai clienti, fornendo loro soluzioni digitalizzate a valore aggiunto. Sono questi gli obiettivi prioritari e non, come qualcuno potrebbe immaginare, per razionalizzare le reti di vendita. Ridurre il numero dei venditori non è indicato, al momento, tra le ragioni principali alla base della digitalizzazione. Più in generale, se da un lato le imprese percepiscono la dct come qualcosa di estremamente importante e prioritaria nelle proprie strategie, dall'altro i livelli di execution sono diversi a seconda dei paesi analizzati. Stati Uniti e Germania si percepiscono a buon punto, decisamente più indietro l'Italia.

Ma quali sono in definitiva le imprese più strategicamente avanti e di successo nella trasformazione? Le analisi ci indicano che si tratta tendenzialmente di brand leader, aziende che stanno digitalizzando in primis l'offerta rispetto ai processi di vendita, e che focalizzano la trasformazione principalmente sui clienti più attrattivi e nuovi, piuttosto che su quelli già in portafoglio. Sono anche le imprese in cui la dct è associata alle migliori performance economiche, ovvero a livelli di profittabilità e tassi crescita del fatturato mediamente superiori a tutte le altre realtà.

Dalla ricerca è emerso inoltre quanto sia fondamentale la presenza al proprio interno di risorse dedicate e una chiara responsabilità organizzativa sulla digitalizzazione. Al momento la leadership sulla dct è più forte per i ruoli tecnologici (funzioni Ict) ma sono diverse le imprese che segnalano la presenza di nuove unità organizzative inter funzionali. La ricerca ha permesso infine, grazie anche profilazione di quattro identikit, di trarre spunti concreti per mettere a punto un primo modello manageriale di planning della trasformazione commerciale.

Insomma, la sfida delle digitalizzazione commerciale nelle percezioni dei manager è aperta, con potenziali profonde e durature implicazioni sul business, sulla organizzazione e gestione dei processi di vendita e delle reti. ■



IL CORSO

I clienti non sono tutti uguali: spesso i risultati economici sono dati da pochi di essi. Il corso di Key account management consolida le competenze di gestione dei clienti strategici.



Nei dibattiti si parla sempre più di social innovation ma nei fatti, che sia digitale o di nuove idee, l'innovazione stenta a decollare. Eppure i cambiamenti in atto nella società, dall'invecchiamento ai neet, dai rifugiati alle nuove famiglie, richiedono rapide risposte

di Elisabetta Notarnicola @

Andrea Rotolo @

Basta parole, accendiamo l'inn

Il sistema di welfare pubblico e privato è scosso da alcuni cambiamenti che inducono una pressante necessità di innovazione: prevalgono nuclei familiari e relazionali più complessi e frammentati con un necessario ripensamento del ruolo dei singoli nel welfare; si acuisce il fenomeno dell'invecchiamento; è più forte l'incidenza delle nuove povertà (anche lavorative); si alternano cicli di nuove emergenze (per esempio neet e rifugiati e richiedenti asilo). Chi si occupa di servizi alla persona nel settore pubblico si confronta quotidianamente con la necessità impellente di innovare, richiamata da ogni parte ma spesso lasciata senza indicazioni sul come e perché farlo.

Il dibattito collettivo si è spostato poi negli ultimi anni sul concetto di social innovation intesa come «la creazione di soluzioni in grado di rispondere a un interesse sociale con nuove o migliorate capacità e relazioni oltre che uso del patrimonio e delle risorse (Caulier-Grice et al., 2012)». Non è una missione semplice, soprattutto considerando che questo mantra è spesso collegato alla scarsità delle risorse pubbliche e alla necessità di inventarsi soluzioni dalle ambizioni miracolose. Per orientarsi all'innovazione è quindi necessario chiarire alcune ambiguità di cui si è occupato l'Osservatorio Ocap (White paper n. 2/2019) con l'analisi di otto esperienze. Primo tema: il welfare italiano è ancora basato su prestazioni autoreferenziali e ha difficoltà a orientarsi verso servizi flessibili e personalizzati come



ELISABETTA NOTARNICOLA
SDA Bocconi associate
professor of practice



ANDREA ROTOLO
Teaching assistant
del master MIHMEP
di SDA Bocconi School
of Management

il paradigma di social innovation richiede. Secondo: si privilegiano spesso logiche di cambiamento incrementale in coerenza con il passato, mentre la social innovation spinge a guardare a nuovi elementi in grado di modificare profondamente il valore prodotto per gli utenti. Terzo: se si vuole produrre un impatto trasformativo, bisogna orientarsi verso modelli sostenibili nel medio periodo che riattivino le risorse pubbliche anche in connessione con quelle private o intermedie. Attualmente le innovazioni esistenti abbracciano invece una visione di breve e si appoggiano ad una logica di raccolta fondi e finanziamenti esterni.

Per fare un esempio concreto, all'interno di questa narrativa in cui la parola innovazione è ricorrente ma sovente vuota di contenuti, una declinazione tipica è quella dell'innovazione digitale, interpretata spesso come panacea di tutti i mali. È indubbio che la rivoluzione digitale stia profondamente cambiando il modo di vivere, lavorare, gestire le aziende e, in molti casi, abbia determinato la trasformazione di intere industrie. Tra i settori che hanno visto i maggiori impatti non figura però al momento quello dei servizi alla persona. La ricerca *Innovazione digitale nei servizi di welfare* (White paper Ocap n. 1/2019) ha messo in evidenza un panorama ancora lontano dalla rivoluzione che la tecnologia è in grado di portare.

Una survey condotta in oltre 400 strutture residenziali per anziani ha rilevato che meno della metà di esse ha introdotto qualche tipo di innovazione digitale. Quelle che lo hanno fatto, hanno principalmente introdotto in via sperimentale app e dispositivi mobili, mentre sembra ancora essere lontano l'utilizzo estensivo di intelligenza artificiale, machine learning, robotica, stampa 3D e altre innovazioni più recenti. Allo stesso modo, nei servizi educativi si utilizza spesso la tecnologia digitale per far evolvere il tradizionale modello di servizio, ampliando le possibilità di apprendimento per i bambini o migliorando i processi di comunicazione e coinvolgimento delle famiglie. Tuttavia, in nessun caso studiato nel rapporto Ocap, anche con riferimento ai servizi per persone con disabilità, le innovazioni digitali sono ancora state in grado di ampliare la platea di riferimento, cambiare il ruolo degli attori coinvolti, spostare i luoghi di erogazione, innescare meccanismi di co-produzione di valore. Insomma, non hanno veramente innovato i servizi. In altre parole, quello che emerge è che tutti ormai sanno come si scrive innovation, ma pochi hanno dimostrato di sapere come si fa. ■



IL PAPER

L'innovazione digitale nei servizi del Welfare, di Eleonora Perobelli, Andrea Rotolo, Collana white paper Ocap, Osservatorio sul cambiamento delle pubbliche amministrazioni, Vol. 1/2019

IL PAPER

Il cambiamento nel welfare locale. Lezioni per il riposizionamento dei servizi pubblici, di Notarnicola, Berloto, Fosti, Perobelli e Ricciuti Collana white paper OCAP, Vol. 2/2019



IL CORSO

Gestire la tecnologia nei servizi del welfare è il corso di SDA Bocconi rivolto a chi gestisce o programma i servizi del settore con un interesse all'innovazione. La data è il 10 ottobre 2019.

ovazione nel welfare italiano

Investitori sociali: ecco come

Il cambiamento del sistema è la parola d'ordine che emerge da una survey realizzata da Cer...

di Elisa Ricciuti @

La filantropia, sia individuale che istituzionale, sta crescendo a livello globale. In Europa esistono ora oltre 160mila organizzazioni filantropiche, per un patrimonio totale di quasi 500 miliardi e oltre 60 miliardi di erogazioni (dati sottostimati Efc, 2018). Gli investimenti filantropici tramite Dafs, Donor advised funds, sono cresciuti del 10,4% in un anno (dato 2016). Anche il giving gap tra i continenti si è incredibilmente ridotto: se solo 5 anni fa era di 7 punti percentuali tra le Americhe e l'Africa, è ora a 1 solo punto percentuale (Caf, 2018).

La filantropia sta anche cambiando volto. Che sia complice

misurano il loro impatto

gas su 339 filantropi. In pochi invece fanno riferimento al concetto di sostenibilità

la crescente disuguaglianza economica (il 50% della ricchezza globale nel 2017 è nelle mani di 8 persone, 388 nel 2010, Oxfam 2017), l'aumento e la facilità di accesso alla tecnologia o una rinnovata attenzione alla sostenibilità da parte delle imprese e delle nuove generazioni, i confini tra quella che è puro grant-making e investimento sociale sono ormai molto labili. L'avanzata dell'impact investing (228 miliardi di dollari stimati da Giin, 2018) ha contribuito all'intreccio tra filantropia e finanza sociale e svariati attori ormai interpretano il ruolo di investitori sociali: individui, fondazioni, fondi, imprese sociali, settore pubblico, partnership e via.

Se è vero che questa platea di soggetti nuovi e meno nuovi investono nei territori sempre più risorse non solo economiche per la risposta a bisogni sociali, culturali e ambientali, è doveroso chiedersi quale visione di impatto, di investimento e di sostenibilità essi portano, sia sui tavoli decisionali rilevanti, sia all'interno stesso dei loro network. Perché se è vero



ELISA RICCIUTI
SDA Bocconi associate
professor of practice

che le risorse messe a disposizione sono estremamente limitate rispetto ai budget pubblici (ricordiamolo sempre), è pur vero che questi soggetti contribuiscono al cambiamento sociale, culturale ed economico tramite ricerca di innovazione, sperimentazione di nuovi modelli o soluzioni, modalità di risposta o di governo differenti. Di fatto, essi immettono capitale economico, conoscitivo ed esperienziale prevalentemente all'interno del terzo settore, al quale spesso chiedono uno sforzo di rendicontazione e di rappresentazione del cambiamento generato.

Come quindi gli investitori sociali intendono, rappresentano, misurano, valutano l'impatto sociale? Questa la domanda che ha guidato una ricerca del Cergas che ha mappato 339 investitori sociali nel mondo, con un focus prevalente (282) sull'Europa. Di questi, 134 (per un totale di oltre 106 miliardi di patrimonio e 20 miliardi di erogazioni) sono stati selezionati per l'attenzione posta al tema dell'impatto sociale. Sono stati analizzati i loro modelli di valutazione e intervistati 20 presidenti, direttori generali o impact manager (per oltre 42 miliardi di euro di patrimonio e 2 di erogazioni). Cosa è emerso? Per la maggior parte degli investitori, impatto significa cambiamento di sistema (system change). Tuttavia, questo è declinato in modo molto differente e molto diversificati sono gli strumenti utilizzati, da investimenti in equity a micro-grants, a svariati tipi di non-cash support (tra cui spiccano network, formazione e advocacy). Ancora molto limitato risulta il ricorso al concetto di sostenibilità e spesso vaga la sua declinazione. È emerso anche l'utilizzo di una vasta rosa di metodi di valutazione, da quantitativi a misti, con un sensibile aumento di strumenti tailor-made e di analisi qualitative. Infine, sorprende che la maggiore criticità rilevata dagli intervistati sia squisitamente interna all'organizzazione. Diffondere la cultura dell'impatto all'interno della propria organizzazione è risultato essere il cruccio numero uno di tutti i top executive, che trovano complesso lavorare con i dati e giustificare la necessità di valutazione internamente. Spunti interessanti per il mondo degli investitori sociali, che si interrogano sempre più sul proprio ruolo all'interno di un contesto economico, sociale e culturale in rapido mutamento e grande bisogno di innovazione. ■



IL CORSO

Philanthropy and impact è il corso di SDA Bocconi per approfondire i segreti della gestione della filantropia. Due le edizioni: una in inglese a luglio, una in italiano a dicembre.



BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Maurizio Asti** (laureato in Economia politica nel 1999) è stato nominato human resource manager per la regione Europa Sud Orientale di 3M. Asti è in 3M dal 2002.

✓ **Franco Fontana** (Executive Mba SDA Bocconi School of Management) è il nuovo ceo di Esaote Spa. È in Esaote dal 2008.

✓ **Stefano Ottolini** (laureato in General management nel 2006) è il nuovo direttore generale di Padania Acque. Ha lavorato in Linea Group Holding e in AZA.

✓ **Stefano Saponaro** (laureato in Finance nel 2008) entra nel team Business Development Retail Wholesale di AllianzGI. Ha lavorato in Ernst & Young e in Lyxor Asset Management.

Marketing: tutte le emozioni

L'entusiasmo e l'emozione dei partecipanti alla prima Marketing management reunion dello scorso 23 maggio sono sentimenti difficili da nascondere.

Sono le stesse sensazioni che condivide chi ha immaginato e realizzato 15 anni fa il corso e oggi vede il risultato di tanto lavoro: 3.175 laureati dalla prima sessione di laurea nel 2006 a marzo 2019, il tasso di occupazione a un anno dalla laurea che in base alle ultime rilevazioni si attesta intorno al 95% e un tempo medio di ingresso nel mondo del lavoro che non supera i 27 giorni.

“Ricordo il primo giorno come se fosse ieri”, commenta **Antonella Carù**, dean della Scuola graduate e primo direttore del corso di laurea. “È stata una grande scommessa e una grande avventura, realizzata sfidando il modello tradizionale di didattica. È una grandissima emozione guardarsi indietro e vedere realizzata questa sfida”.

Le fa eco **Stefania Borghini**, direttore del corso dal 2013: “Il corso”, spiega, “è stato pensato fin dall'inizio per esse-



STEFANIA BORGHINI

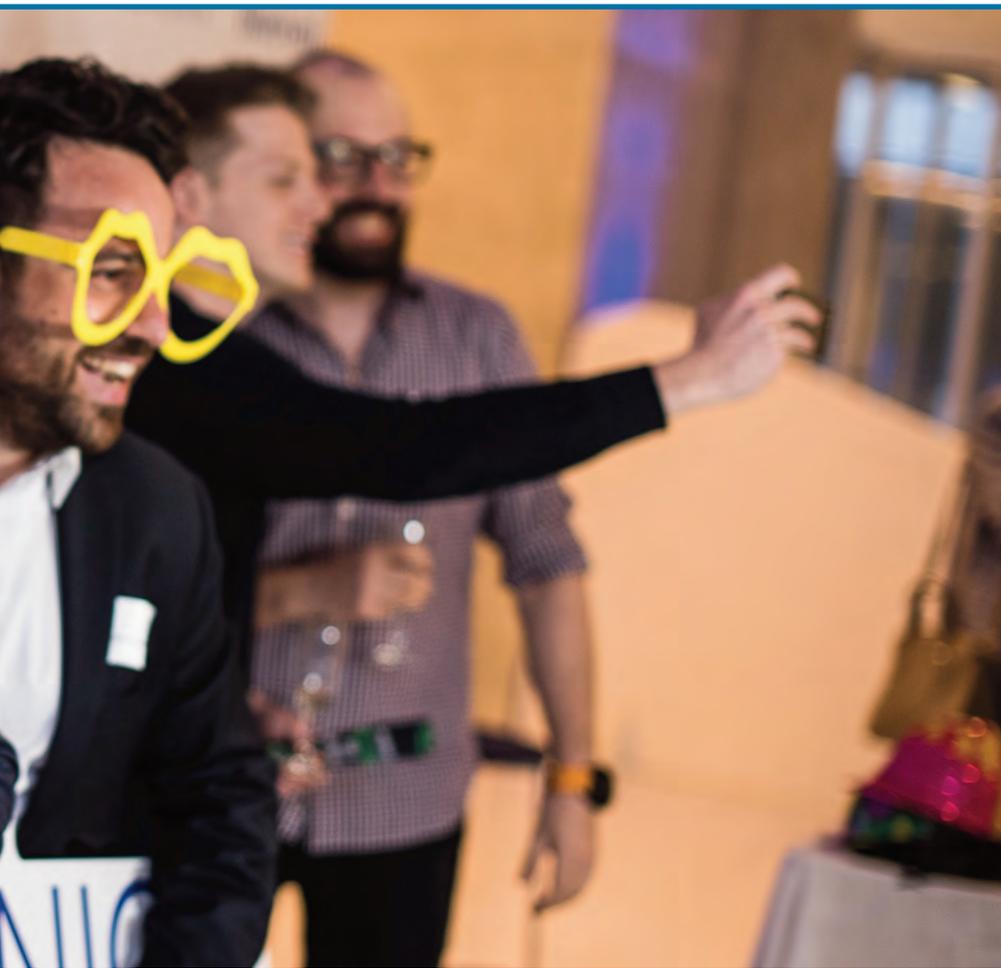
re al passo con le esigenze delle aziende. Negli ultimi anni, abbiamo sviluppato la didattica con un forte focus quantitativo mantenendo la tensione all'affinamento continuo di

quelle soft skill che sono molto richieste dalle aziende”. In poche parole: largo ai lavori di gruppo per simulare progetti concreti.

E sono questi ultimi i lasciti più utili che gli alumni sottolinea. **Daniele Capozucca**, 27 anni, laurea nel 2015 e oggi junior marketing & communication manager di Fca, ricorda:



ANTONELLA CARÙ



oni della reunion



DANIELE CAPOZUCCA

“La maggior parte dei corsi della specialistica erano basati su lavori di gruppo seguiti da grandi aziende. È proprio questa attività che mi ha permesso di sviluppare quelle competenze trasversali utili nel mio lavoro quotidiano”. Tra l’altro, nel suo caso, è stata proprio la tesi su Fca a consentirgli l’ingresso in quell’azienda, prima in stage e poi con un’assunzione. “Marketing management è stata la mic-

cia che ha fatto scoppiare il fuoco”, racconta invece **Maria Clara Paradies**, 33enne head of marketing global per il fast fashion portfolio di Luxottica (laurea 2009), parlando della sua esperienza professionale nella funzione. “È un corso che ti permette di capire fin da subito cosa concretamente andrai a fare, spingendoti a costruire il tuo percorso e insegnandoti il potere del gruppo sul singolo. Arrivando da una triennale in un’altra università, ho notato la differenza tra un approccio molto teorico e quello pratico del



MARIA CLARA PARADIES

corso magistrale. Il giorno dopo la laurea ero già a Londra a lavorare”.

Il marketing e comunicazione, la funzione principale di inserimento dei laureati in marketing management (il 66%, seguito dal 14% nella funzione vendite), è anche quella della junior brand manager di Reckitt Benckiser Commercial, **Giulia Trombi**, laurea 2017 e double degree a Barcellona. “Se dovessi dare un consiglio a chi sta per cominciare”, spiega, “sarebbe proprio quello di vivere ogni esame come qualcosa di concreto che si potrà applicare nel lavoro. E di non sottovalutare l’impor-



GIULIA TROMBI

tanza degli stage, da fare il prima possibile”. Inoltre, considera un’occasione l’idea di riunirsi tra marketeer: “Una community ti consente di scambiare esperienze e di avere uno sguardo più ampio”.

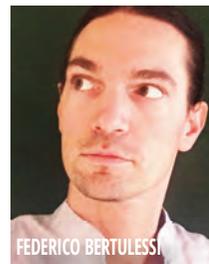
Non solo, riunirsi è anche incontrare chi ha fatto parte di anni così importanti nella propria formazione. **Pietro Baistrocchi**, dopo anni tra i giganti della telefonia, da poche settimane è parte del team di marketing di SDA Bocconi. “È emozionante ritrovarsi”, spiega Pietro, “soprattutto per chi, come me, conserva un bellissimo ricordo dell’Università, tanto da decidere di tornarvi. La laurea magistrale in marketing, è stata l’investimento migliore per il mio futuro”.

E un sacco di amici è ciò che ha lasciato il corso a **Federico Bertulesi**, 34 anni (laurea 2009 con double degree in Francia): “Sento quotidianamente almeno una decina delle persone che erano i miei colleghi”, racconta l’alumnus. “Durante lo studio avevamo creato la nostra piccola community di marketing e negli anni siamo rimasti legatissimi”.

Incontrarsi, rivivere i momenti insieme, condividere: essere tornati in Bocconi per molti di loro è stata dunque un’emozione. “E a noi”, concludono Carù e Borghini, “rimane la soddisfazione di vedere quanti nostri laureati abbiano assunto posizioni di rilievo nelle aziende”.



PIETRO BAISTROCCHI



FEDERICO BERTULESI



Cristina Pozzi

Una Young global leader nel mondo del no-profit

Prima di lei, personaggi come Mark Zuckerberg, Jack Ma e Roberto Bolle. **Cristina Pozzi**, 37 anni, imprenditrice sociale e divulgatrice, laureata in Economia e legislazione per l'impresa nel 2004, è l'unica Young global leader 2019 per l'Italia nello speciale elenco di personalità under 40 redatto dalla comunità no-profit parte del World Economic Forum. "È una nomina che mi rende orgogliosa, anche perché per ottenere questo riconoscimento si passa attraverso un rigido processo di selezione, che parte da una segnalazione e prosegue con una fase on line e quindi con un colloquio di persona". Cristina Pozzi, milanese trapiantata a Verona, dopo alcuni anni nel campo della consulenza e una prima esperienza imprenditoriale nel 2006 con Wishdays, è la fondatrice, insieme con Andrea Dusi, di Impactscool, "un'attività che ha due anime, una no profit e l'altra for profit. Il nostro compito è preparare le nuove generazioni ad affrontare il futuro e in particolare le nuove tec-

nologie e il loro impatto nei prossimi anni", spiega. "La parte no profit è rivolta in particolare alle scuole, formiamo i docenti e parliamo agli studenti aiutandoli a individuare il proprio percorso formativo. A partire da febbraio 2017 abbiamo tenuto oltre 250 workshop gratuiti, coinvolgendo circa 11 mila studenti, adesso marciamo a oltre un incontro al giorno. Per il lato profit, invece, lavoriamo con le aziende, realizzando percorsi formativi legati all'uso delle tecnologie emergenti". Come Young global leader Cristina avrà occasione di partecipare a eventi esclusivi in ogni parte del mondo, incontrare personalità di altissimo profilo e arricchirsi di conoscenze: "L'1 giugno ci sarà il primo evento, in Cina. Saranno riunite insieme persone con esperienze e formazione diverse, potrebbero nascere idee e progetti di grande rilievo. Spero di poter trarre qualcosa di utile anche per Impactscool, soprattutto per una sua futura espansione all'estero, un'opportunità da cogliere per incidere sempre di più".

Intervista / Maurizio Fausti

A STOCCOLMA PER PROMUOVERE IL MADE IN ITALY E I BOCCONIANI

Maurizio Fausti, 60 anni, ha una laurea in Economia aziendale conseguita in Bocconi nel 1988 e un compito che lo vede impegnato tanto in Svezia, dove vive dal 2012, quanto in Italia: in qualità di strategic consultant aiuta infatti le imprese del nostro paese ad affacciarsi al mercato svedese. E a Stoccolma, dove vive con la famiglia, è dal 2014 chapter leader della Bocconi Alumni Community.

→ Come è arrivato al ruolo che ha oggi?

Dopo la laurea in Bocconi ho lavorato cinque anni presso PwC e poi in diverse multinazionali americane come cfo, il tutto a Milano ma viaggiando molto. Poi, nel 2012, con mia moglie, che è svedese e che fino ad allora era Country manager di Disney Italia, abbiamo deciso di trasferirci a Stoccolma. Qui, sono stato fino all'anno scorso controller in una società finanziaria e oggi lavoro in proprio come consulente.

→ E aiuta le aziende italiane a entrare nel mercato svedese.

La Svezia è sempre in testa alle classifiche sull'innovazione e Stoccolma è uno dei terreni di coltura migliori per le startup. Il mercato del lavoro è molto dinamico e la digitalizzazione qui è una realtà non solo nelle istituzioni ma anche nella vita quotidiana. Ad esempio, si avvia ad essere un paese praticamente cashless: pensi che persino il panificio vicino a casa mia non accetta più il pagamento in contanti.

→ Qual è la difficoltà delle aziende italiane in questo mercato?

Quella di non essere abbastanza visibili. Tuttavia, poiché alcuni settori più noti, come il food, sono molto riconosciuti (vuoi anche un po' per alcuni stereotipi), questo tipo di Made in Italy può fare da traino anche per le realtà meno note di altri settori, ma che rappresentano comunque delle eccellenze. Il mio lavoro è dunque far conoscere proprio queste altre eccellenze in Svezia. Non solo, anche il far capire alle imprese italiane che la Svezia è un mercato molto più interessante di quanto credano. Poiché è un paese di 10 milioni di abitanti su una superficie che è tre volte quella italiana, spesso si pensa che sia un mercato troppo piccolo perché valga la pena di investire.

→ Tra le eccellenze italiane c'è anche il settore vitivinicolo, del quale lei è esperto.

Sono sommelier dell'Associazione italiana sommelier da 20 anni, è una passione. Tra l'altro, qui in Svezia il settore è dominato proprio dai prodotti italiani, che hanno una quota di mercato del 65%. Di recente, in collaborazione con l'Ambasciata italiana, abbiamo portato a Stoccolma diversi produttori locali di varie regioni italiane, proprio per promuovere quella conoscenza e consapevolezza della quale parlavo prima.

→ Veniamo al suo ruolo di chapter leader: quali attività svolgete con gli alumni Bocconi?

L'attività di coinvolgimento delle realtà aziendali continua anche attraverso il lavoro del chapter. Organizziamo molti eventi di business e di networking, in stretta collaborazione con l'ambasciata italiana. Inoltre, siamo molto attivi nell'accogliere gli studenti Bocconi che vengono nel paese in internship.

Maurizio Fausti



NON SI SMETTE MAI DI IMPARARE

SEMINARI, ENERGIZER BREAKFASTS,
WORKSHOPS E OPPORTUNITÀ DI FORMAZIONE
PER TUTTI GLI ALUMNI BOCCONI.
IN ITALIA E ALL'ESTERO, IN UNIVERSITÀ E IN STREAMING.

Sono tantissimi gli incontri organizzati dai Topic Groups,
dal Career Advice, in collaborazione con i Chapter
di tutto il mondo e con SDA Bocconi.
Un network che ti permette di restare sempre aggiornato
e di migliorarti continuamente.

SCOPRI TUTTE LE PROPOSTE PER TE SU
WWW.BOCCONIALUMNI.IT



Il capitalismo salvato dalle comunità



Con il suo *Il terzo pilastro* (Bocconi Editore 2019; 552 pagg.; 29,50 euro), **Raghuram Rajan**, ex capo economista dell'Fmi ed ex governatore della Banca centrale indiana, vuole spiegare perché il capitalismo ha funzionato così bene per più di sessant'anni e perché oggi è entrato in crisi. Alla base del buon

funzionamento di una società, sostiene Rajan, c'è l'equilibrio tra i tre pilastri costituiti da stato, mercato e comunità e, negli ultimi anni, lo stato e il mercato si sono sviluppati in modo abnorme a discapito della comunità. In luoghi diversi del pianeta, il processo ha assunto connotati diversi. Mentre il mondo anglosassone ha privilegiato il mercato, in Europa si è scelta la via del-

lo stato sovranazionale, ma in entrambi i casi le comunità hanno perso potere proprio nel momento in cui erano colpite da forze destabilizzanti come la rivoluzione Ict e la concorrenza commerciale globale.



I cambiamenti hanno determinato una maggiore polarizzazione. Le comunità più esposte alla concorrenza di prezzo delle merci straniere hanno perso posti di lavoro a reddito medio, occupati da individui di istruzione medio-bassa, e si sono avviate a un progressivo declino, mentre per il ceto medio-alto si è aperta la possibilità di competere, su base meritocratica e di competenze, per impieghi da sogno in aziende superstar.

“Individui alienati, privati della speranza che scaturisce dal ra-

dimento in una comunità sana”, scrive Rajan, “diventano preda di demagoghi di estrema destra e sinistra, che fanno leva sui loro peggiori pregiudizi. (...) Il nazionalismo populista offre la visione seducente di una comunità immaginata più grande e più rilevante”, minando il sistema democratico basato sul libero mercato che ha portato ai paesi sviluppati l'attuale prosperità. Il nazionalismo populista “rischia di far cessare l'attività sui mercati globali, proprio quando questi paesi stanno invecchiando e hanno bisogno sia di una domanda internazionale relativa ai loro prodotti sia di giovani migranti qualificati che rimpinguino la forza lavoro in declino”. I suggerimenti di Rajan mirano allo sviluppo delle comunità reali a discapito di queste comunità immaginate.

Fabio Todesco

IL CONSUMATORE NON INVECCHIA MAI. E GUAI A DIPINGERLO COSÌ

Perché *Allure* ha scelto di bandire la parola anti-age dal proprio magazine rischiando di perdere gli investitori pubblicitari del settore beauty? Qual è l'età media del più numeroso cluster di clienti Apple? E dei clienti di Tesla? Questi sono forse i primi, isolati, segnali che qualcosa sta succedendo al concetto di vecchiaia per come l'abbiamo da sempre interpretato e narrato? E, se così è, quali conseguenze ha tutto questo sul sistema economico e finanziario globale?

Nicola Palmarini, in *Immortali* (Egea 2019; 208 pagg.; 21 euro), esplora lo scenario economico che si sta aprendo di fronte alle nuove caratteri-

stiche degli over 70, consumatori con desideri da realizzare e che mai avremmo pensato di associare a questo target. Solo pochi brand iniziano timidamente a mostrare il loro interesse per questo target ricco ma lo fanno mascherandolo, perché temono di danneggiare la propria immagine, fermamente convinti di doversi mantenere freschi e quindi connessi ai giovani. E quelli che nel passato hanno creato prodotti ad hoc sono caduti nella trappola degli stereotipi, dell'analisi dei bisogni anziché dei desideri, accecati da una narrativa centrata sulla patologia e la sua cura anziché sul piacere e la sua soddisfazione.

Gabriella Grillo



L'OCCIDENTE CHE ARRANCA

Un invito all'Occidente a prendere coscienza del proprio declino e a produrre una strategia per affrontare il nuovo ordine mondiale. “Uno dei libri più interessanti che **Kishore Mahbubani** abbia scritto: ci aiuterà a comprendere i profili della crisi che sta at-tanagliando quel che un tempo è stato chiamato Occidente”, commenta **Enrico Letta** nell'introduzione a *Occidente e Oriente, chi perde e chi vince* (Bocconi Editore, 144 pagg.; 16 euro).



DEL FUTURO C'È CERTEZZA

Roberto Poli in *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza* (Egea 2019; 192 pagg.; 20 euro) introduce lo studio del futuro e fornisce gli strumenti per guardare avanti, per imparare a vedere quello che di solito non si vede. “Per lavorare con il futuro bisogna essere aperti”, afferma l'autore, “pronti alle sorprese e preparati a gestirle. Importante è avere coscienza che le cose cambiano e continueranno a cambiare”.



PER VIVERE CON LE MACCHINE

Intelligenza artificiale e deep learning, droni e robot, blockchain e smart contract; si affaccia intorno a noi una realtà sempre più generata, alimentata e attaccata dalle macchine. Frontiere tecnologiche grvide di opportunità per la costruzione di un mondo più trasparente, equo e sicuro, ma non prive di vulnerabilità. Da questo scenario prende le mosse *Il mondo ex machina* (Egea 2019; 192 pagg.; 19,90 euro) di **Cosimo Accoto**.



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



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

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

SDABOCCONI.IT/DIGITAL



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Rivalutare le comunità per salvare il capitalismo



Seguici su:



 Egea
www.egeaeditore.it