

viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 9 - anno XIV settembre 2019

ISSN 1828-6313



✓ Social media marketing: aziende non siate troppo buone con voi stesse

✓ Sport: se l'Europa vuol fare l'americana

✓ Mafia e politica: nel mirino ci sono sindaci e amministratori

Con la rivoluzione digitale a cambiare non sono solo i processi ma anche chi guida i team

Il leader
non è più lui

Bocconi

Be Social

@unibocconi



YouTube



Greta Thunberg



Mark Zuckerberg



Nel segno (digitale) di Greta e Mark

Nella continua caccia ai follower, con l'eterna paura che i like si trasformino in unlike con un semplice tap, anche l'essenza stessa del leader nel secolo digitale muta a una velocità a cui non siamo abituati. Eppure alcuni tratti dei nuovi leader, quelli che nati in questi anni saranno studiati e ricordati anche nei prossimi decenni, stanno emergendo proprio grazie al mondo accelerato in cui viviamo.

Un tratto distintivo è sicuramente la resilienza. Ne è un testimone l'imprenditore Mark Zuckerberg che solo apparentemente con lo scandalo di Cambridge Analytica ha perso la fiducia di cui era circondato. Solo apparentemente perché di fatto non l'ha persa tra gli oltre 2 miliardi di users di Facebook tanto da immaginare che, al pari di una nazione, con Libra possa "battere" moneta, per quanto ovviamente digitale.

Dalla resilienza passiamo alla comunicazione. Il vincitore assoluto, anzi la vincitrice assoluta, è la giovanissima Greta Thunberg. Il simbolo dei centennial ha fatto sentire la sua voce tornando al passato. Non ha cinguettato o condiviso una story ma ha scritto un cartello (poi amplificato dai media on e off line) grazie al quale è arrivata al cuore e alle menti di miliardi di persone entrando così dalla porta principale nelle stanze dei bottoni di quelle istituzioni che non vuole abbattere come un qualsiasi populista ma semplicemente spronare ad agire.

Questi due tratti, resilienza e capacità comunicativa, si saldano strettamente a due caratteristiche consolidate dei leader e che hanno a che fare con i contenuti: capacità di visione e di innovazione. Non può infatti esistere un leader che non sappia guardare al lungo periodo e non sappia determinarlo grazie alla sua

capacità di innovare, anche muovendosi su un terreno borderline. Per questo la politica, non solo italiana, oggi non è più il terreno fertile in cui possa crescere un leader: in politica, già da sempre alla ricerca dei voti, con l'avvento dei like l'attenzione al breve periodo ha preso il sopravvento, soppiantando la capacità di guardare al futuro.

A spronare i centennial verso una visione di lungo periodo non può essere solo una loro coetanea. Fornire loro gli strumenti, soprattutto metodologici, per comprendere criticamente passato, presente e futuro è il compito dell'università. Un compito che in Occidente, l'università adempie da oltre un millennio e che Bocconi vuole continuare ad adempiere anche quando gli strumenti cambiano e prendono nomi quali data science, machine learning o algoritmo.

Gianmario Verona, rettore



VIDEO

Giuseppe Sala, sindaco di Milano, Alumnus ed ex docente della Bocconi, discute di leadership nella pubblica amministrazione in un video della serie Executive Chats con il rettore, Gianmario Verona. Gli altri video della serie da pagina 17, nella cover story dedicata ai leader.



Un'università si vede dai piccoli particolari

*Luoghi, oggetti, edifici che vediamo decine di volte
cambiano magicamente aspetto se li osserviamo da vicino,
molto da vicino, usando la macchina fotografica
come se fosse una lente d'ingrandimento*





Una sfida possibile.
Insieme, per una nuova idea di futuro.

PROPORRE

soluzioni eque,
sostenibili e realizzabili,
il nostro obiettivo.

INVESTIRE

nei giovani meritevoli
e nella ricerca scientifica,
il nostro impegno.

COINVOLGERVI

in questo progetto, farvi
partecipi di una visione,
la nostra sfida.

SOMMARIO

10

FINTECH

Nella rete dell'open banking
di Anna Omarini

Intervista a Pasquale Orlando, alumnus Bocconi e fondatore di Deus Technology
di Emanuele Elli

COVER STORY
Il sense of purpose del leader 4.0
di Massimo Magni
Storie di ricerca: Balushkina, Castellucci, Guenzi, Mariani e Gagliardi, Paolino, Shofia, Profeta e Woodhouse, Stampelli *di Claudio Todesco*
Executive chats: interviste a Bizzarri, Caforio, Candiani, Ciserani, Colao, De Meo, Donnet, Herlihy, Marchetti, McDermott, Merloni, Mignini, Scocchia
di Gianmario Verona

24

SOCIAL MEDIA MARKETING

Care aziende attente al tone of voice e non fate i venditori
di Anatoli Colicev

14

viaSarfatti25



Numero 9 - anno XIV
Settembre 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)
David Ripamonti
(davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori
Paolo Tonato (fotografo)
Emanuele Elli,
Claudio Todesco

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

Progetto grafico: Luca Mafechi
(mafechi@dgprint.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

28

POLICY

La globalizzazione della salute è un dato di fatto.
Ricordatelo
di Eduardo Missoni
Cosa chiediamo a imprese e istituzioni
di Ibrahim Dadari e Cecilia Capello

POLITICI
26

La mafia minaccia solo durante i cicli elettorali
di Gianmarco Daniele

34

MARKETING SPORTIVO

L'Europa riuscirà ad andare in meta' e fare l'americana?
di Piero Almiento

FAMILY BUSINESS
32

Ma quanto impatta la liquidità di cassa sulle imprese
di Domenico Rocco Cambra

GOVERNANCE
36

Quando a comandare è il socio di minoranza
di Gaia Belp

RUBRICHE

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



#WelcomeToBocconi ai 12 nuovi pr

Nel 2019 la Bocconi ha reclutato 12 nuovi docenti dal mercato accademico internazionale, con due ulteriori figure in arrivo all'inizio del 2020.



Dei nuovi docenti del 2019, due hanno rinforzato la faculty Bocconi all'inizio dell'anno, **Giada Di Stefano**, professore associato, ha preso servizio al Dipartimento di management e tecnologia a febbraio. Laureata e dottorata alla Bocconi, Di Stefano ha inse-

gnato per anni all'Hec di Parigi prima di tornare a Milano. I suoi interessi di ricerca riguardano gli incentivi di individui e organizzazioni a condividere la conoscenza, nonché il modo in cui la conoscenza viene in primis generata.



Anche **Christoph Feinauer** è arrivato in Bocconi a febbraio, con il ruolo di assistant professor al Dipartimento di scienze delle decisioni. Tedesco, con un dottorato al Politecnico di Torino, prima della Bocconi ha la-

vorato per l'Université Pierre et Marie Curie di Parigi e per un'azienda tedesca, come ricercatore nell'area del machine learning, di cui si occupa anche alla Bocconi.



Arriva questo mese come professore ordinario, andando a rinforzare l'ambito di studi di computer science del Dipartimento di scienze delle decisioni, **Luca Trevisan**, già professore di informatica alla University of California Berkeley. Contestualmente al suo

arrivo in Bocconi Trevisan avvierà il progetto di ricerca *Spectral and Optimization Techniques for Robust Recovery, Combinatorial Constructions, and Distributed Algorithms* (SO-ReCoDi), finanziato dall'European Research Council con un Advanced Grant.



Sempre al Dipartimento di scienze delle decisioni arriva anche **Giacomo Zanella** in qualità di assistant professor. Studio so di statistica bayesiana, Zanella ha conseguito un PhD in

Professori in arrivo

Statistica alla Warwick University ed è già stato ricercatore post-doc alla Bocconi.

Sono tre gli assistant professor che cominciano da questo mese a lavorare al Dipartimento di management e tecnologia. **Troy Anderson**, inglese che ha concluso gli studi universitari alla London School of Economics nel 1999, ha lavorato a lungo in enti di ricerca non accademici prima di tornare in università per un PhD a Wharton. Si occupa di collaborazio-

ne, mobilità dei lavoratori e carriere.



Luisa Giardi torna alla Bocconi, dove si è laureata, dall'Università di Ginevra, dove è assistant professor. Dopo il MSc in Economics and management for public administration and international institutions alla Bocconi, ne ha preso uno in Local economic development alla London School of Economics e un PhD all'Imt di Lucca. I suoi studi si pongono all'intersezione di geografia economica, strategie di

innovazione e business internazionale.



Sandeep Pilai è indiano e ha condotto i suoi studi superiori in Canada e Stati Uniti, con un PhD alla University of Maryland. Coniuga management e storia, con studi sull'evoluzione dell'industria automobilistica e della strategia aziendale.



Sono due gli assistant professor reclutati dal Dipartimento di scienze sociali e politiche. **Marlene Jugl**, tedesca, arriva alla Bocconi dopo un PhD alla Hertie School of Governance di Berlino per compiere studi comparati sulla politica e la pubblica amministrazione.



Mattia Fochesato, studioso di storia economica e della disegualanza, dopo il dottorato all'Università di Siena è stato research fellow a SciencesPo e post doctoral associate alla New York University Abu Dhabi. Arriva alla Bocconi dall'Università di Basilea, dove ricopre la posizione di assistant professor.



Xiaoxi Wu, cinese con un PhD alla Lancaster University, diventa assistant professor al Dipartimento di accounting. Studia gli effetti della comunicazione finanziaria, utilizzando strumenti di analisi linguistica e della personalità degli attori coinvolti.

Andrà invece al Dipartimento di marketing **Sungkyun Moon**, coreano con un PhD della Singapore Management University. Moon studia le implicazioni finanziarie delle campagne di marketing e della trasparenza riguardo le spese di marketing.



Giuseppe Primero, studioso di diritto amministrativo con PhD all'Università Tor Vergata, diventa un assistant professor del Dipartimento di studi giuridici.



Nella prima parte del 2020 sono inoltre già previsti due nuovi arrivi. Al Dipartimento di economia arriverà l'islandese **Josef Sigurdsson**. Ha studiato in patria e alla University of Warwick prima di prendere un PhD in Economics alla Stockholm University. Si occupa principalmente di economia del lavoro.



Ricoprirà la posizione di full professor al Dipartimento di scienze sociali e politiche **Catherine De Vries**, attualmente Westerdijk Professor in Political Behavior alla Vrije Universiteit Amsterdam. «Sono una scienziata politica che vuole andare a fondo di alcune delle più importanti sfide dell'Europa di oggi», dice di se stessa, «come l'euroscetticismo, la frammentazione politica, le migrazioni e la corruzione».

CINQUE FINANZIAMENTI PER CINQUE PROGETTI



La Commissione europea, attraverso il programma Marie Skłodowska-Curie Innovative Training Networks, ha finanziato **POLISS** (Policies for Smart Specialisation), un progetto di ricerca quadriennale che inizia il 1° dicembre 2019, promosso da una rete di 8 partner accademici e 14 partner non accademici tra cui l'Università di Utrecht (project leader) e la Bocconi. Responsabile del progetto per la Bocconi è **Stefano Breschi**.



Dirk Hovy, sociolinguista computazionale presso il Dipartimento di marketing della Bocconi, fa parte di un **progetto di ricerca** guidato dall'Università di Göteborg che ha ricevuto un contributo di 950mila euro dal Riksbankens Jubileumsfond per aiutare i cittadini a capire se i politici mantengono o meno le promesse elettorali. «Il problema», dice Hovy, «è che, poiché la comunicazione dei partiti con gli elettori è sempre più frammentata e mirata, è molto più difficile per i cittadini tenere traccia di ciò che i partiti promettono».



Grazie alla partecipazione di **Alexander Kentikelenis**, la Bocconi avrà un ruolo nella costituzione di **CHAIN**, Centre for Global Health Inequalities Research, un'iniziativa finanziata dal Norwegian Research Council e coordinata da Norwegian University of Science and Technology. «L'obiettivo generale di CHAIN è quello di essere un centro e una rete di ri-

cerca leader a livello mondiale per lo studio delle disuguaglianze sanitarie globali», afferma Kentikelenis. CHAIN fornirà una migliore comprensione delle disuguaglianze sanitarie e identificherà specifici interventi di politica sanitaria pubblica che siano efficaci nel ridurre le disuguaglianze nelle regioni del mondo, con particolare attenzione ai bambini.



Andrea Morrison (dell'Icerios Bocconi) ha ricevuto una Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowship del valore di 180mila euro per **GOTaM Cities**, Geography Of Talents in Metropolitan Cities, un progetto di ricerca su come attrarre talenti nelle aree metropolitane. «La competitività delle città globali è influenzata in modo cruciale dalla loro capacità di coltivare e attrarre risorse umane di talento», afferma Morrison.



Dennis Verhoeven, ricercatore post-doc attualmente alla London School of Economics e alla KU Leuven, si trasferirà il prossimo anno accademico al Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi. Il suo progetto di ricerca **DIV INV**, Knowledge Diversity Building by Inventors, è stato finanziato dalla Commissione europea con una Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowship del valore di 170mila euro. Il progetto si basa sulla recente osservazione che i gruppi di inventori che coinvolgono un individuo con conoscenze diversificate hanno maggiori probabilità di introdurre invenzioni rivoluzionarie.



VIDEO

Maristella Botticini: «l'economia è la scienza che spiega come si prendono le decisioni»



VITA DA RICERCATORE

La vita di un ricercatore può essere interessante anche per il pubblico televisivo. Lo dimostra Davide Coero Borga che, su Rai Scuola e Rai Tre, presenta **Memex - Vita da ricercatore**, una trasmissione che, in una mezz'ora, vuole far emergere non solo i temi di studio, ma anche la personalità di chi ha fatto della ricerca il mestiere della propria vita.

Poco prima delle vacanze estive sono andate in onda due puntate dedicate a **Riccardo Zecchina**, un fisico teorico che insegna computer science alla Bocconi, e **Maristella Botticini**, una studiosa che dichiara di voler «felicemente coniugare economia e storia».

Per una macchina, riconoscere una sedia può essere più complicato che battere il campione del mondo di scacchi. Deep Blue, il supercomputer Ibm, ha infatti sconfitto Garry Kasparov già nel 1996, mentre per consentire a una macchina di riconoscere una sedia con la stessa accuratezza degli umani è servito l'avvento dell'intelligenza artificiale, spiega Zecchina raccontando l'evoluzione della disciplina e il funzionamento dell'intelligenza artificiale a Coero Borga. Scopriamo così che il risultato di Deep Blue è stato raggiunto grazie alla forza bruta di una grande potenza di calcolo, mentre oggi le intelligenze artificiali «imparano» a giocare a scacchi giocando numerose partite con altri computer e sono in grado di sviluppare strategie che i cultori del gioco definirebbero creative. Nel corso del filmato, Zecchina presenta il gruppo di giovani ricercatori di scienze fondamentali quali fisica, matematica e computer science che si è coagulato intorno a lui alla Bocconi, mentre **Fabio Maccheroni**, che studia i nostri meccanismi decisionali, spiega in modo diverso in che cosa consista la ricerca in questo campo.

Ci sono anche un'intervista a **Jean-Pierre Bourguignon**, presidente dell'European Research Council (la più importante agenzia di finanziamento alla ricerca in Europa), e un intervento del presidente della Bocconi, **Mario Monti**, nella puntata dedicata a Maristella Botticini. La studiosa caratterizza l'economia come la scienza che analizza il modo in cui vengono prese le decisioni in condizioni di incertezza, con il supporto di **Massimo Marinacci**. Presentando le tesi del suo libro *I pochi eletti*, pubblicato in inglese, italiano, francese, ebraico, polacco, vietnamita e cinese, racconta inoltre come i precetti della religione ebraica, che imponevano di saper leggere i libri sacri fin da bambini, abbiano determinato il successo economico del popolo, indirizzandolo verso le professioni intellettuali.



VIDEO

Riccardo Zecchina ci spiega come le macchine imparano e perché l'intelligenza artificiale ci cambierà la vita



Bocconi

CAMPUS VR

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



www.campusvr.unibocconi.it





Nella rete dell'open banking

*Dall'applicazione della direttiva Psd2 alle sfide per la governance: come devono cambiare i modelli di business.
Evitando la logica delle commodity*

di Anna Omarini @

Dal 14 settembre la Psd2 (Payment services directive 2), emanata a gennaio 2018, obbligherà le banche europee a condividere tali dati dei clienti. Tali regole, in particolare, sono state create per garantire una migliore protezione ai clienti online, promuovere l'innovazione su Internet e i pagamenti in mobilità attraverso l'online banking oltre a migliorare i pagamenti cross-border all'interno della Ue.

Cosa succederà? Alcune aree tradizionali del banking potranno non rimanere più di esclusivo appannaggio delle banche ma si apriranno, come già accade, ad altri operatori che sviluppano soluzioni sempre più user friendly, che a oggi interessano soprattutto l'ultimo miglio dell'interazione.

Tutto ciò ridisegnerà lo scenario e il mercato europeo dei pagamenti, ma non solo. Introdurrà anche una rottura col passato, favorendo lo sviluppo di un nuovo modo di fare banca cosiddetto aperto (da qui il termine open banking) che sarà accessibile, facile e fondato inizialmente sulla centralità della user experience per individui e imprese, dal quale deriverà un panorama competitivo caratterizzato da regole del gioco nuove.

I principali drivers saranno l'apertura e il valore che dovranno essere letti e interpretati al di là di un mero obbligo regolamentare (Psd2 compliant). Ci si attende infatti che in una prima fase l'open banking troverà, in prevalenza, banche che traggeranno l'obbligo per poi cogliere progressivamente le opportunità di business e fron-



ANNA OMARINI
Ricercatrice
del Dipartimento
di finanza della Bocconi



teggiare le eventuali minacce che da ciò potranno derivare. Queste ultime, in particolare, derivanti dalla possibile marginalizzazione della banca nella gestione di alcune attività monetarie e finanziarie legate alle necessità dei propri clienti. E, allora, fondamentale che ogni banca abbia consapevolezza di ciò e in particolare qui mi riferisco alla governance che sarà chiamata a traghettarla nel futuro, oltre a consapevolmente comprendere le traiettorie del cambiamento che il mercato bancario truderà. Oggi, non sono completamente dispiegati tutti gli scenari possibili e i ruoli da giocare nei nuovi contesti di mercato che si svilupperanno. Certamente la tecnologia sarà l'abilitatore del cambiamento strategico e orga-





nizzativo della banca, in quanto tra gli elementi fondamentali ci sono la standardizzazione, la sicurezza e l'introduzione di più efficaci meccanismi di scambio e trasferimento di informazioni, ma sarà un errore ritenere tutto ciò come prevalente, perché l'open banking è un progetto che evolverà e coinvolgerà tutte le funzioni aziendali dove la visione strategica, l'organizzazione, il risk management, il marketing, la compliance, dovranno congiuntamente guidare il cambiamento perché la vera sfida sarà quella strategica e all'interno di questa particolare attenzione dovrà essere posta alla gestione dei rischi.

Operatori e nuovi competitors dunque caratterizzeranno il futuro del banking e la singola banca dovrà sempre più consapevolmente scegliere il ruolo che intenderà giocare nei differenti orizzonti di breve-medio e lungo termine in un contesto dove l'assetto produttivo non sarà più lineare bensì circolare e dove il focus sarà rappresentato dall'essere o meno presenti e dal come esserlo in una o più piattaforme di scambio e di integrazione. Di fatto, l'open banking introduce logiche di rete, dove la banca è intesa come parte di un ecosistema più ampio, dinamico e interconnesso.

Ritengo che nuovi modelli di business nasceranno e una crescente integrazione tra operatori e settori di business differenti saranno i tratti caratterizzanti i nuovi scenari per il mercato bancario dove l'ibridazione delle culture non dovrà però lasciare adito al pensare che ci troveremo innanzi un contesto completamente nuovo. Ritengo, infatti, che taluni principi propri del business bancario continueranno a ricoprire un ruolo importante anche laddove si potrà assistere a un'evoluzione di taluni modelli di offerta e di economicità.

L'errore, da evitare, sarà quello di ricordurre il banking a talune logiche di commodity; il cambiamento dovrà avvenire nel rispetto delle radici di quello, con riguardo alla funzione di intermediazione finanziaria e alla gestione dei pagamenti. Molto dipenderà da chi assumerà la leadership nel mercato, dal ruolo del regolatore nel monitorare l'evoluzione del mercato e laddove si rendesse necessario intervenire nella continuità della protezione della moneta, della tutela del risparmio e del risparmiatore. ■

Robot advisor, il migli

Grazie all'open banking assisteremo a un'evoluzione d Orlando, alumnus Bocconi e fondatore di DeusTechnol

di Emanuele Elli @

PASQUALE ORLANDO
Laureato in Bocconi nel 2000 in Economia aziendale, è fondatore e Head of Strategic Marketing di Deus Technology. Dopo la tesi in finanza aziendale è stato tra i pionieri delle tecnologie applicate alla selezione dei fondi di investimento e ai Portfolio analytics. «Nel 2010 ho capito che il mondo si stava spostando sul mobile eppure non esisteva ancora

nessun servizio di consulenza per gli investimenti che funzionasse sui telefonini. Deus Technology è nata così, senza front end, già in ottica open banking. Ora siamo entrati nel mondo del robot advisory».

Convergenza sui mezzi digitali, investimento sul portfolio analytics, condivisione dei dati, assenza di front end. Anche se l'espressione open banking non era ancora ricorrente, alcuni dei suoi principi erano già ben presenti nella visione di Pasquale Orlando quando nel 2010, dopo una laurea in finanza aziendale in Bocconi e diverse esperienze nel marketing strategico applicato al wealth management, ha dato vita a Deus Technology. L'azienda oggi è una delle protagoniste italiane del fintech, tra i maggiori sponsor del robo advisor e tra le realtà più pronte ad approfittare delle opportunità di mercato che si apriranno con l'entrata in vigore della normativa europea sui pagamenti digitali (Psd2) e dunque con l'inizio dell'era dell'open banking.

→ Quali scenari si apriranno secondo lei nelle banche con l'entrata in vigore della Psd2?

A breve termine credo che l'open banking resterà ancora un tema circoscritto all'interno delle banche e delle società di gestione. Oggi gli investimenti delle banche sono concentrati sui temi di organizzazione e le maggiori esperienze riguardano l'empowerment delle risorse interne e la digitalizzazione dei processi a beneficio del gestore. È la cosiddetta robo for advisor. E anche se nei conti correnti italiani ci sono circa 1.400 miliardi di euro, le banche al momento non hanno alcuna offerta pensata perché anche i piccoli risparmiatori possano accedere a strumenti di investimento.

Se le cose non cambiano dunque il primo effetto che la Psd2 potrebbe sortire è una fuga di questi clienti che potranno aggregare il proprio patrimonio e indirizzarsi verso marketplace di ogni genere.

→ Quale dialogo informatico si stabilirà quando il mondo fintech potrà accedere ai dati dei clienti bancari e viceversa?

Le infrastrutture informatiche che abbiamo oggi consentiranno ai diversi sistemi di dialogare senza problemi. La questione, però, resta culturale più che tecnica. Le banche si sentono violate da questa normativa; esporre i dati dei clienti è con-



or amico dell'investitore

*ella data analytics, spiega Pasquale
ogy. E impareremo a fidarci*

trario al loro dna e al momento non lo vivono come un'opportunità ma come un problema. La maggior parte non ne vede nemmeno i rischi. Il tema culturale però si ripercuote anche sui clienti. Abbiamo già assistito a qualcosa di analogo con gli Ets, prodotti che io considero sempre da consigliare perché poco costosi, diversificati, trasparenti; a un centro punto della loro diffusione le banche si sono messe di traverso e il settore, se confrontato con i fondi di investimento tradizionali, ha rallentato la sua crescita. Allo stesso modo mi aspetto che domani il cliente si informi sull'open banking, soprattutto sulla sicurezza, e che venga scoraggiato ad aprire i propri dati bancari a parti terze. Le fintech faranno un po' di campagne di sensibilizzazione ma alla fine molti risparmiatori non aderiranno.

→ *L'open banking dunque riguarderà inizialmente un target più evoluto, il private e il wealth management, nel quale però la relazione personale tra cliente e consulente resta il perno centrale...*

Nel wealth management la relazione rimarrà sempre fondamentale; la tecnologia offrirà nuovi supporti operativi e avrà la funzione di facilitatore di nuove relazioni. Gli effetti più importanti dell'open banking, invece, si potrebbero avere proprio su quei milioni di persone alle quali oggi non viene offerto alcun servizio di investimento. Con un minimo di consapevolezza finanziaria, la stessa che consente a tutti, per esempio, di capire quello che il medico sta prescrivendo, ognuno potrà avere chiare le basi del legame tra rischio e rendimento ed accedere a nuovi investimenti che saranno suggeriti in automatico.

→ *Fidandosi dunque di un robot?*

Certamente. La premessa da fare è che tutti questi sistemi sono regolati in origine dal lavoro di persone esperte, dunque offrono il massimo della qualità con i costi di un'economia di scala. Il robo advisor, inoltre, analizzando la situazione, il patrimonio e le abitudini di una persona non solo è in grado di proporle le soluzioni più adatte per il suo profilo ma terrà monitorata la posizione nel tempo, aggiornando il risparmiatore sui movimenti da fare. Oggi tutti i consulenti sono

interessati a vendere un Btp, ma quanti tengono d'occhio il prodotto e chiamano il cliente per dirgli di venderlo quando è all'apice o di ricomprarlo quando è al minimo? Il robot questo potrà farlo. Con l'open banking, poi, le funzioni di data analytics si potranno ulteriormente evolvere e a quel punto i sistemi saranno in grado di capire anche in che momento della vita si trova l'investitore e suggerire il comportamento più opportuno. Alla fine il robot conoscerà il cliente meglio di quanto nessun consulente potrebbe fare. ■





Il sense of purpose del

Non più direttore d'orchestra ma colui che riesce a trasmettere l'importanza dell'orchestra: chi guida i team sta cambiando pelle. Per questo studiarli, analizzarne stili e capacità ci porterà a formare la classe dirigente del futuro

di Massimo Magni @ Storie di ricerca di Claudio Todesco

Le traiettorie evolutive in ambito tecnologico stanno mutando in modo radicale i paradigmi legati all'attività lavorativa. Il report *Future of Jobs*, pubblicato dal World Economic Forum (2018), mette in luce come artificial intelligence e automazione stiano mettendo in discussione l'equilibrio tra lavoratore e tecnologia. Basti pensare che secondo questo rapporto, l'evoluzione tecnologica comporterà entro il 2022 una obsolescenza del 42% delle competenze attualmente in essere per lasciare spazio ad una domanda di competenze più orientate al pensiero critico, all'ascolto attivo e alla capacità di apprendimento continuo.



MASSIMO MAGNI
Professore associato
al Dipartimento
di management
e tecnologia
della Bocconi



leader 4.0





COVER STORY

Levoluzione delle competenze riflette la necessità di innovare e affrontare problemi sempre più complessi facendo leva sulla capacità di mettere a fattor comune esperienze e competenze differenziate.

Prendiamo per esempio il caso di EpiBone, un'azienda nel campo dell'ingegneria biomedica che si focalizza su problemi complessi e a grande impatto quali la ricostruzione ossea. La Ceo di EpiBone, Nina Tandon, ha spiegato come l'azienda operi alla frontiera della ricostruzione ossea: «Dal paziente prendiamo solo due cose: una scansione tridimensionale dell'osso e un campione di cellule. Usiamo poi queste cellule per costruire un osso vivente e lo modelliamo sulla base di quanto emerso dalla scansione tridimensionale. Dopo tre settimane abbiamo un osso che può essere impiantato nel corpo del paziente». Per arrivare a un tale livello di innovazione, EpiBone si avvale di team altamente differenziati, composti da scienziati, ingegneri, medici e imprenditori che però hanno in comune una grande capacità di condividere conoscenza per raggiungere un obiettivo condiviso.

EpiBone rappresenta solo un esempio, ma è ormai chiaro che di fronte all'imperativo di evoluzione delle competenze, non è possibile ignorare la necessità di un ripensamento del ruolo del leader e della sua capacità di guidare il proprio team.

In situazioni in cui vi è la necessità di gestire problemi complessi che richiedono un alto potenziale innovativo, il leader è chiamato a spostare il suo baricentro dall'attività di coordinamento e di armonizzazione ad un intervento più mirato a rendere chiaro l'impatto e attraente il fine dell'attività del team. Il leader non è più il direttore d'orchestra, ma è colui che riesce a trasmettere l'importanza di una orchestra per stimolare la passione in coloro che ascoltano. Vi invito a guardare il TED-talk di Benjamin Zander, direttore della Boston Philharmonic Orchestra, che in 20 minuti dimostra la potenza del cambiamento che può essere insita nella musica classica, senza citare statistiche e suonando solo qualche nota. La questione non è più come lo facciamo ma è perché lo facciamo.

La necessità di un cambio di prospettiva è corroborato anche dai dati di una ricerca che è stata recentemente



IL LIBRO

Un viaggio alla riscoperta del femminile, del suo talento, del suo modo di pensare, interpretato da una prospettiva multidisciplinare: è il percorso di **Essere leader al femminile** di Simona Cuomo e Martina Raffaglio (SDA Bocconi, 2017, 208 pagg., 22,10 euro), che dimostra come la femminilità possa tradursi in leadership, proteggendo la propria identità.



condotta in collaborazione con Georgia State University, che ha evidenziato come la capacità del leader di fornire *sense of purpose* stimoli un atteggiamento più orientato alla sperimentazione e meno all'esecuzione, attivando quindi una spinta all'innovazione.

Un leader che lavora sulla comunicazione e condivisione dell'impatto e del fine dell'attività del team aiuta i propri collaboratori a sviluppare energie e volontà per andare oltre l'ultimo miglio, per dare quello sforzo in più che fa la differenza. Un esempio può essere quello di Sammie, impiegata presso un corriere espresso in Florida. La domenica mattina il telefono di Sammie squilla, lei è a casa per il weekend, e le viene chiesto di reindirizzare un pacco da consegnare presso l'ospedale di Tampa per la consegna del lunedì. Il pacco conteneva materiale per un'operazione chirurgica particolarmente delicata che si sarebbe tenuta il lunedì. A Sammie sarebbe bastato reindirizzare il pacco, ma sapendo l'importanza del contenuto, prese la sua auto e si mise in viaggio. Dopo un'intera giornata passata sulle strade della Florida (vi risparmio le peripezie) consegnò il pacco direttamente agli infermieri. A consegna effettuata, Sammie tornò a casa. Ormai era tardi, e il weekend era praticamente finito. Non ci è dato saperlo, ma possiamo immaginare che Sammie sia arrivata a casa stanca, ma soddisfatta di quello che aveva fatto: era andata oltre il suo ruolo per un fine più grande.

C'è però un confine che il leader non deve valicare nello stimolare questo tipo di comportamenti, che è quello della responsabilità nei confronti delle persone che gestisce. Attivare una visione orientata allo scopo delle proprie attività e stimolare la volontà di andare oltre sono fonte di soddisfazione per i membri di un team, ma allo stesso tempo richiedono un investimento notevole di energie cognitive ed emotive da parte delle persone. Tale dispendio non deve essere ignorato dal leader, che con equilibrio non deve permettere che tali sforzi si trasformino in situazioni di stress eccessivo e malessere delle persone che coordina. ■



IL LIBRO

Quando un leader sa disegnare un ideale, dare responsabilità alle persone, convincerle che il destino è nelle loro mani e guidarle lungo questo percorso, si può raggiungere qualunque obiettivo, e forse superarlo. È **Sergio Marchionne. Il coraggio di cambiare** (a cura di A. Grando, Egea/Rizzoli, 2019, 120 pagg., 10 euro). Prefazione Mario Monti.



TATIANA BALUSHKINA

Se Narciso fa bene ai suoi follower

Da Musk a Trump, nel mondo degli affari, dell'intrattenimento, dell'istruzione, della politica abbondano i leader narcisistici. La ricerca ne ha studiato il comportamento, i meccanismi psicologici e l'appartenenza generazionale. Mancano studi su come essi influenzano le prestazioni dei loro follower. «Sappiamo che cosa accade a livello organizzativo e di gruppo. Ora, stiamo studiando il livello individuale», spiega **Tatiana Balushkina**. «I narcisisti enfatizzano i risultati che ottengono, hanno capacità relazionali, si rendono visibili e, di conseguenza, vengono percepiti come modelli di ruolo. Ipotizziamo, perciò, che il livello di narcisismo dei leader abbia effetto positivo sulle prestazioni individuali dei loro follower. Tuttavia, pensiamo che tale effetto si produca solo nel breve periodo. Alla lunga, le caratteristiche peggiori dei narcisisti come l'aggressività e l'incapacità di stabilire relazioni stabili finiscono per danneggiare le performance dei follower». Balushkina ha testato l'ipotesi usando i dati di 17 stagioni di *The Biggest Loser*, reality show americano i cui concorrenti, guidati da un allenatore, devono perdere peso. Il livello del narcisismo dei trainer è stato misurato tramite l'analisi dei profili Instagram. «Abbiamo trovato due risultati. Primo, i concorrenti che si allenano con un trainer narcisistico hanno maggiori probabilità di perdere peso nel breve periodo, ovvero nel giro di una settimana, ma non di vincere o di entrare tra i finalisti. Secondo, il narcisismo si compone di molte dimensioni come l'autorità o l'esibizionismo. Controlli di robustezza confermano che l'effetto deriva dal narcisismo nel suo insieme e non da singole dimensioni». Balushkina sta ora lavorando alla validazione della misura del narcisismo e, per trasformare lo studio in una ricerca comparativa, all'analisi dei dati delle edizioni di *The Biggest Loser* andate in onda in Inghilterra, Australia, Russia e Portogallo.



TATIANA BALUSHKINA
Phd student
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia
della Bocconi



IL PAPER

Narcissistic Leaders and Individual Performance of Their Followers: Empirical Evidence from *The Biggest Loser US*
di Tatiana Balushkina, dissertation chapter

EXECUTIVE CHATS I LEADER SI RACCONTANO

Dal purpose alla trasformazione digitale, dall'engagement della generazione Z alla leadership, con un focus sulle diverse industry: nella video serie *Executive chats* Gianmario Verona, rettore della Bocconi, incontra i leader di oggi per capire come saranno quelli di domani



MARCO BIZZARRI
President
e Ceo di Gucci



FABRIZIO CASTELLUCCI L'autenticità di chi guida i team

Tutti distinguiamo un leader quando lo vediamo in azione. Più difficile è capire che cosa lo definisca. La stessa letteratura sulla leadership si è evoluta enormemente nell'ultimo secolo. In principio, nota **Fabrizio Castellucci**, che ha raccontato in *Essere leader* (volume della collana *Il Management* edita da Bocconi e *Corriere della Sera*) l'evoluzione del pensiero sul tema, la leadership è stata attribuita ad alcuni tratti dell'individuo come l'intelligenza e l'eloquenza. «Pur non essendo in grado di identificare caratteristiche universali e distintive della leadership, questo approccio è tuttora il prediletto dall'editoria che pretende di spiegare il successo di imprenditori come Steve Jobs o Elon Musk attraverso le loro caratteristiche individuali». La letteratura sulla leadership si è poi evoluta incorporando altre dimensioni rilevanti: prima i comportamenti del leader, da cui le teorie sugli stili di leadership; poi l'orientamento agli obiettivi messo a confronto con l'orientamento alle persone; quindi i contesti in cui il leader si trova ad operare; infine le caratteristiche dei collaboratori che il leader deve guidare. Fra gli approcci emergenti, spiega Castellucci, è particolarmente interessante quello che si concentra sulla autenticità. Secondo questa teoria, il leader può avere varie caratteristiche, ma se è dotato di alti livelli di autocoscienza e agisce in maniera coerente con il proprio sistema di valori, riesce a motivare i collaboratori al raggiungimento dei risultati. «In ogni caso, nessun modello preconfezionato può descrivere la complessità della leadership. Va sviluppato un senso critico nei confronti di chi offre letture semplificate che non tengono conto della distanza che separa le situazioni ideali dalla realtà. Il leader può avere interessi divergenti rispetto a quelli dell'azienda e può non avere l'esperienza e le conoscenze necessarie per esercitare il suo ruolo. Anche i leader falliscono e creano luoghi di lavoro tossici».



FABRIZIO CASTELLUCCI
Professore associato
al Dipartimento
di management
e tecnologia
della Bocconi



GIOVANNI CAFORIO
Chairman e Ceo
di Bristol-Myers
Squibb



GIOVANNI CISERANI
Former Group President
P&G Global Fabric & Home
Care, alumnus Bocconi



PAOLO GUENZI

Quando lo stile fa diminuire lo sconto

I leader dei venditori hanno a che fare con lavoratori dotati di importanti specificità. Rispetto ad altri ruoli organizzativi, i commerciali sono più autonomi e quindi meno facilmente controllabili. Lavorando a contatto diretto con i clienti, hanno un impatto immediato sulla performance economica dell'azienda. Hanno una remunerazione variabile più alta e quindi per massimizzare i volumi di fatturato possono essere tentati di vendere a un prezzo inferiore a quello ottimale. Influenzare la loro difesa del prezzo nelle trattative con i clienti è particolarmente importante. È stato infatti calcolato che uno sconto dell'1% provoca un calo della marginalità dell'azienda pari all'11%. «Eppure lo stimolo interpersonale della difesa del prezzo è un argomento poco studiato», spiega **Paolo Guenzi**, professore associato di Marketing e docente dell'Area Marketing di SDA Bocconi. Per sollecitare la difesa del prezzo possono essere usate varie leve. Alcune, come gli incentivi economici, sono onerose. Altre, come l'azione della leadership, sono a costo zero. «L'influenza del leader in quanto modello di ruolo e lo stile di leadership sono importanti e possono essere amplificati dalla combinazione di alcune condizioni: la motivazione ad imparare del venditore; la sua fiducia nella propria abilità di negoziazione; la sua percezione della volontà negoziale del cliente». Guenzi lo ha testato su 264 interazioni venditore-cliente avvenute in un concessionario di automobili. Tutte le ipotesi sono state confermate. Non solo: si è verificato che la difesa del prezzo non riduce l'intenzione di acquisto. «Il lavoro ha numerose implicazioni teoriche e gestionali. Per ridurre la tendenza dei commerciali a sovra-utilizzare gli sconti, i supervisori devono dare il buon esempio difendendo i prezzi essi stessi nelle trattative con i clienti, adottare uno stile di leadership trasformazionale, comprendere e influenzare l'autostima e l'orientamento all'apprendimento dei venditori, e la percezione che questi ultimi hanno sulla controllabilità del contesto in cui si muovono».



PAOLO GUENZI
Professore associato
del Dipartimento
di marketing
della Bocconi

MIRIAM MARIANI
Professore ordinario
del Dipartimento di
scienze sociali e politiche
della Bocconi

LUISA GAGLIARDI
Assistant professor
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia della
Bocconi

MARIANI E GAGLIARDI

Se il training fa più del talento

Le doti di leadership non dipendono esclusivamente da una predisposizione naturale, ma possono essere apprese. Per stabilirlo, **Myriam Mariani** e **Luisa Gagliardi**, entrambe docenti Bocconi, hanno usato un metodo originale: lo studio dei dati relativi alla leva militare obbligatoria. «A causa dell'effetto di autoselezione, che porta chi ha una predisposizione naturale a partecipare a programmi che insegnano la leadership, è molto difficile capire quanto essa dipenda da un talento innato e quanto da forme di training», spiega Mariani. Al fine di isolare l'effetto del training rispetto al talento, le autrici hanno usato dati relativi al servizio di leva negli Stati Uniti. «La letteratura ci insegna che durante il servizio militare le persone vengono esposte in modo diretto a esempi di leadership gerarchica. Vi è anche un effetto indiretto: la leva obbligatoria spinge a studiare di più per rimandare il servizio o per avere accesso a incarichi migliori». Il metodo di stima è di tipo difference-in-difference e si serve di un cambio di politica che nel 1972 ha eliminato il servizio di leva negli Stati Uniti e di un campione di controllo di paesi che lo hanno mantenuto nello stesso periodo di osservazione. Proprio perché obbligatorio, il servizio militare annulla gli effetti di autoselezione dei più abili. Per l'analisi empirica sono stati utilizzati dati su circa 7.000 progetti di ricerca e sviluppo per i quali negli ultimi vent'anni si è registrata una grande domanda di leadership. «Con l'eliminazione della leva obbligatoria, la probabilità di assumere ruoli di leadership di questi progetti di R&D si è ridotta del 5,7%. In altre parole, le doti di leadership possono essere apprese. Allo stesso tempo, l'eliminazione del servizio di leva ha favorito l'emergere della leadership femminile che ha fatto registrare un + 6,6%. Infine, proprio perché il modello di leadership appreso durante il servizio militare è piuttosto gerarchico, la sua eliminazione ha prodotto una transizione da uno stile di leadership gerarchico a uno meno autocentrico e più creativo, maggiormente adatto a progetti di innovazione».



IL PAPER

The role of leadership in salespeople's price negotiation behavior di Sascha Alavi, Johannes Habel, Paolo Guenzi e Jan Wieseke



SILVIA CANDIANI
Country General
Manager Microsoft Italia
alumna Bocconi



VITTORIO COLAO
Director presso Unilever
e Verizon
alumnus Bocconi





COVER STORY



LUCA DE MEO
Chairman dell'Executive
Committee di SEAT
alumnus Bocconi



PHILIPPE DONNET
Group Ceo di Generali



ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP & LUXURY INNOVATION



Miami
Location
English
Language
Class Program
Format

€ 3,900
Price (+ VAT)

Calendar: Oct 1, 2019 - Oct 3, 2019 (3 Days)

DOWNLOAD BROCHURE

APPLY NOW

DISCOVER COURSE MATERIAL SPECIAL PAYMENT TERMS

A SCUOLA DI LEADERSHIP CON SDA BOCCONI. A MIAMI

Tre giorni a Miami (1-3 ottobre) per acquisire strumenti e mindset manageriali e di leadership per affrontare le sfide della complessità nel settore del lusso. Il nuovo corso executive *Entrepreneurial Leadership & Luxury Innovation* organizzato da SDA Bocconi School of Management e Babson College affronterà temi quali il branding del lusso, il lusso nel 21° secolo, la gestione della creatività e le opportunità di innovazione.

In tema di leadership SDA Bocconi propone diversi corsi executive: tra gli altri, *Getting things done* (22-23 ottobre), *Leadership - II Edizione* (novembre 2019-gennaio 2020) e *Negoziazione e Influenza* (novembre 2019-febbraio 2020).

EMILIA PAOLINO Le emozioni del capo

Le emozioni contano, anche per i leader che devono gestire lo stress e trovare le energie necessarie per non trasferirlo sul team. Oltre a governare tensione e sovrappiattamento, il leader deve allinearsi alle strategie dell'organizzazione, che può considerare inappropriate certe emozioni, e modulare di conseguenza il proprio comportamento. Uno studio condotto da SDA Bocconi sulle strategie emotive attuate nel contesto lavorativo da 1.101 partecipanti ai corsi executive della scuola ha messo in luce come la corretta gestione delle emozioni da parte del leader abbia ricadute positive sulla performance del suo team. «Il leader modella il clima emotivo del suo gruppo di lavoro», spiega **Emilia Paolino**, SDA fellow. «Se fa trasparire emozioni appropriate, vi sono ricadute positive sul comportamento dei membri del team». Questo permette di creare un clima favorevole all'apprendimento e liberare energie destinate allo sviluppo di



EMILIA PAOLINO
Academic fellow
del Dipartimento
di management
e tecnologia
della Bocconi

processi innovativi e alla gestione dell'inatteso, aspetti fondamentali per le organizzazioni che fronteggiano le sfide sempre più pressanti del mercato. Attenzione, però: il controllo dei processi emotivi da parte dei leader permette di guidare efficacemente il team nel breve e nel medio periodo, ma a lungo andare può creare problemi. Se i processi di gestione delle emozioni non sono interiorizzati, si possono registrare casi di stress eccessivo o addirittura di burnout. «Questi risultati possono essere un punto di partenza per le aziende che vogliono ispirarsi ai principi dell'apprendimento e della gestione delle emozioni per conseguire delle buone performance di team e organizzative, e allo stesso tempo per costruire una cultura che rispetti il benessere delle persone che la abitano, mostrando attenzione alla creazione di un'armonia emotiva volta al sostegno e al rispetto dell'identità degli individui».

JOHN HERLIHY
Vice President EMEA
e LATAM di LinkedIn

FEDERICO MARCHETTI
Founder ev Ceo of YOOX
NET-A-PORTER GROUP
alumnus Bocconi



NAILA SHOFIA

Il Fattore D in parlamento

Le donne in parlamento possono salvare le vite di donne e bambini, soprattutto nei paesi meno sviluppati economicamente e meno democratici, secondo uno studio di ricercatori di Bocconi, Università di Limerick e LSE, pubblicato su *Demography*. In questi paesi, quando la quota di donne in parlamento passa da meno del 10% a più del 30% (soglia auspicata dalle Commissioni per le Pari Opportunità delle Nazioni Unite), la mortalità infantile si dimezza, da 60 a 30 per 1.000, e la mortalità materna si riduce dell'80%, da 250 a 50 per 100.000. «Secondo i nostri risultati», dice Naila Shofia, dottoranda dell'Università Bocconi, «le quote di genere sono utili soprattutto dove sembra meno scontato. Il buon senso suggerisce che, nei paesi sviluppati e democratici, i canali consolidati facilitino la trasmissione di politiche a sostegno delle donne. Tuttavia, nei paesi sviluppati esistono già sistemi di welfare che proteggono le donne e i bambini, con la libera stampa e le ONG a controllare che questi sistemi non vacillino. Di conseguenza, le parlamentari, in questo contesto, possono fare solo una differenza marginale. Nei paesi in via di sviluppo, al contrario, possono contribuire a creare tali sistemi di welfare sollevando la questione in parlamento nel caso in cui la stampa e le ONG non riescano a farsi ascoltare». Per capire se la rappresentanza descrittiva (una congrua percentuale di donne in parlamento) si traduce in una rappresentanza sostanziale (una migliore rappresentanza degli interessi delle donne), gli studiosi analizzano la composizione del parlamento e i tassi di mortalità materna e infantile in 155 paesi tra il 1990 e il 2014. La rappresentanza politica delle donne risulta essere associata a una significativa diminuzione della mortalità materna e infantile, con i maggiori effetti in contesti di bassa democrazia e basso sviluppo economico e sociale, quando le donne detengono almeno il 30% dei seggi parlamentari.



NAILA SHOFIA
PhD student
del Dipartimento
di scienze sociali
e politiche della Bocconi

PAOLA PROFETA
Professore associato
del Dipartimento di scienze sociali
e politiche della Bocconi



IL PAPER

Gender and the Politics of Death: Female Representation, Political and Developmental Context, and Population Health in a Cross-National Panel di Macmillan, Shofia e Sigel

PROFETA E WOODHOUSE

Donne in politica: chiedilo al sistema

Secondo i dati dell'Unione Interparlamentare, in 121 assemblee nazionali su 193 la quota di rappresentanti donne è inferiore al 25%. La sottorappresentazione della componente femminile nei ruoli politici decisionali è un problema di cui la letteratura si è spesso occupata. **Paola Profeta** ed **Eleanor Woodhouse** del Dipartimento di scienze sociali e politiche della Bocconi si sono concentrate, in particolare, sul ruolo dei sistemi elettorali. Quello maggioritario, che esalta l'esposizione personale e richiede una forte componente competitiva a cui le donne sono tendenzialmente più avverse rispetto agli uomini, sfavorisce l'affermazione di una leadership femminile. Allo stesso tempo, la competizione tipica del sistema maggioritario rappresenta un incentivo alla selezione di candidati di qualità. «Ci siamo perciò chieste: c'è forse un trade-off fra rappresentanza femminile e qualità della leadership?». Per rispondere, le autrici hanno raccolto dati sui politici italiani di ogni livello di governo nel periodo che va dal 1987 al 2013. Riforme elettorali come quella del 2005, che ha reintrodotto a livello nazionale un sistema sostanzialmente proporzionale, hanno permesso di testare gli effetti dei sistemi elettorali sulla rappresentanza femminile e sulla qualità dei politici, misurata attraverso il titolo di studio e il grado di esperienza maturata. «Abbiamo scoperto che la maggiore rappresentanza femminile dovuta all'introduzione di un sistema proporzionale non ha



abbassato la qualità complessiva della leadership politica», spiega Paola Profeta. «Abbiamo registrato anche un fenomeno di selezione negativa: le donne elette con il sistema proporzionale non sono le migliori candidate disponibili. Ciò avviene in particolare nelle regioni italiane del sud dove maggiore è la resistenza ai principi di uguaglianza fra sessi. Una selezione ottimale delle candidate avrebbe potuto perciò innalzare la qualità complessiva della leadership».

BILL McDERMOTT
Ceo di SAP

PAOLO MERLONI
Executive Chairman
di Ariston Thermo
alumnus Bocconi

GIOVANNI STRAMPELLI

L'indipendenza di chi controlla

La funzione di controllo dei comportamenti opportunistici della leadership aziendale è affidata ai membri indipendenti nei cda. La protezione degli interessi degli azionisti nei confronti del management è considerata importante, eppure il ruolo degli amministratori indipendenti è largamente dibattuto. «Bisogna chiedersi, in particolare, come rendere effettivo il loro ruolo nelle società con soci di controllo», spiega **Giovanni Strampelli**, della Bocconi. Misurare l'indipendenza tramite l'assenza di rapporti patrimoniali e familiari con i soci di controllo non è sufficiente. Un amministratore indipendente potrebbe rinunciare a monitorare efficacemente la governance in nome dei rapporti con chi lo ha nominato. Strampelli propone perciò l'adozione anche negli Stati Uniti di una misura presente nella legislazione italiana in base alla quale un certo numero di amministratori indipendenti deve essere nominato dai soci di minoranza. In Italia, questi ultimi sono solitamente investitori istituzionali che agiscono sotto la guida dell'associazione di categoria Assogestioni che effettua le nomine attraverso cacciatori di teste e osservando requisiti di indipendenza rafforzati. «Va poi considerato l'elemento umano. Col tempo, gli amministratori creano inevitabilmente legami sociali all'interno del consiglio di amministrazione che possono indebolirne l'indipendenza. Bisognerebbe perciò limitare la durata della loro carica. Spesso si tratta di professionisti che non hanno competenze specifiche in relazione al business della società paragonabili a quelle degli amministratori esecutivi. Al fine di renderli più autorevoli va dato loro l'accesso a tutte le informazioni necessarie, un fatto tutt'altro che scontato, e va assicurato loro un potere specifico in relazione alle operazioni fra società e soci di controllo». Infine, la divulgazione pubblica dei loro pareri relativi a tali operazioni potrebbe favorire una condotta maggiormente indipendente in quanto esporrebbe i controllori a rischi reputazionali qualora le loro decisioni non fossero percepite come obiettive.



GIOVANNI STRAMPELLI
Professore ordinario
del Dipartimento di studi
giuridici della Bocconi



IL PAPER

How to Enhance Directors' Independence at Controlled Companies di Giovanni Strampelli

LUCA MIGNINI
Chief Operating Officer di
Campbell Soup Company
alumnus Bocconi

CRISTINA SCOCCHIA
Ceo di Kiko
e alumna Bocconi





Care aziende attente al tone

I Firm generated content sono precursori della redditività futura. Ma occhio, dicono i ricercatori, di Anatoli Colicev @

La spesa per il social media marketing da parte delle aziende americane ha raggiunto l'impressionante cifra di 13,7 miliardi di dollari nel 2017. Tuttavia, in un recente sondaggio condotto dalla Duke university tra i chief marketing officers, solo uno su sei ha concordato sul fatto che il social media marketing abbia un impatto quantitativamente provato sulle performance aziendali. Lo scollamento tra le spese di social media marketing e la loro efficacia percepita è allarmante. Diventa pertanto imperativo indagare come e in quali condizioni il social media marketing può determinare risultati migliori. Lo si potrebbe calcolare analizzando l'effetto sulle vendite, ma un approccio orientato al lungo termine è quello di indagare come i social media influenzano quelle metriche dei clienti che si traducono in redditività. Una delle sfide principali è che i consumatori utilizzano principalmente i social media per connettersi tra loro, ed è ancora poco chiaro se il marketing attivo che usa questi media aiuti o danneggi le metriche dei clienti. In uno studio con Ashish Kumar e Peter O'Connor affrontiamo questi problemi studiando come i contenuti generati dall'azienda (Firm generated content, Fgc) e i con-



ANATOLI COLICEV
Assistant professor
del Dipartimento
di marketing
della Bocconi

tenuti generati dagli utenti (User generated content, Ugc) influenzano la conoscenza del marchio, la considerazione, l'intenzione di acquisto e la soddisfazione del cliente. Per questa ricerca, abbiamo utilizzato un campione di 19 marchi statunitensi e abbiamo analizzato il loro engagement su Facebook nell'arco di due anni. Abbiamo raccolto il volume giornaliero, la valenza e la ricchezza (per esempio immagine, video) del buzz associato al marchio. Il volume di buzz è dato dalla quantità totale di conversazioni generate dagli utenti e dalle aziende intorno al marchio ed è relativamente semplice da misurare. Per esempio, i marchi possono recuperare direttamente da Facebook Insights il numero di like, commenti, condivisioni e impressione generale. Tuttavia, misurare la valenza dei post sui social media è più impegnativo. Data la grande quantità di dati dei social media, i brand manager non possono leggere ogni singolo commento, post e re-share. Un approccio più pragmatico, che utilizziamo e raccomandiamo, è quello di utilizzare algoritmi di apprendimento automatico che permettono di estrarre automaticamente e sistematicamente la tonalità e altre caratteristiche dei post da una grande quantità di dati testuali. Abbiamo poi



of voice e non fate i venditori

a non essere troppo positivi e usate un approccio neutro. Alla fine conta chi siete nella realtà

collegato le misure dei social media alle metriche dei consumatori raccolte da un panel di 5 milioni di clienti, raccolte dal gruppo YouGov, una società di ricerche di mercato specializzata in survey.

Utilizzando le stime del nostro modello, scopriamo che i contenuti generati dagli utenti hanno un forte rapporto con la brand awareness. In altre parole, a causa della maggiore viralità e portata, i contenuti generati dagli utenti sono il modo più efficace per diffondere gli identificativi del marchio e aumentare l'awareness. Troviamo anche che i contenuti generati dall'azienda sono più efficaci nel generare considerazione e intenzione di acquisto. Pertanto, i contenuti generati dall'azienda sembrano essere efficaci precursori della redditività futura.

Tuttavia, non è così semplice. Infatti, affinché i contenuti generati dall'azienda siano efficaci, non devono avere un forte tono positivo. Perché? Un tono positivo può essere percepito come eccessivamente commerciale e invadente. Ciò implica che uno dei tratti distintivi della comunicazione di marketing in contesti tradizionali (l'adozione di un linguaggio positivo) non è efficace nel contesto dei social media. Quindi, cosa dovrebbero fare le aziende? Dovrebbero usare un tono più oggettivo e neutrale nei loro post sui social media e cercare di utilizzare più video e immagini.

È importante notare che i marchi con una buona reputazione aziendale hanno una maggiore influenza in termini di utilizzo dei social media. Questi risultati echeggiano il paradigma secondo cui essere un'azienda eticamente responsabile fornisce una vasta gamma di esternalità positive. Troviamo che anche un linguaggio positivo nei contenuti generati dall'azienda non danneggia la percezione del marchio per i marchi con una maggiore reputazione aziendale. Quindi, mantenere la casa in ordine sembra essere una strategia globale efficace nell'era digitale. ■



IL PAPER

Modeling the relationship between firm and user generated content and the stages of the marketing funnel di Anatoli Colicev, Ashish Kumar, Peter O'Connor

La mafia minaccia solo durante i cicli elettorali

Uno studio mette in evidenza che la violenza delle organizzazioni criminali colpisce i politici locali e in particolare i nuovi sindaci nel primo mese dopo l'insediamento

di Gianmarco Daniele @



L'Italia non è l'unico paese al mondo con problemi legati alla criminalità organizzata. Tuttavia, film e serie Tv, come *Il Padrino* e *Godfather*, hanno reso popolari in tutto il mondo i gruppi criminali italiani. Sebbene i registi tendano a romanticizzare questo fenomeno, questi film ci aiutano a capire come la mafia può usare la violenza per influenzare e indebolire le nostre istituzioni.

I dati raccolti da una Ong (Avviso Pubblico) riportano 1.191 attacchi violenti verso i politici italiani nel periodo 2013-2015. Questi sono soltanto gli attacchi e le minacce riportati alle autorità, il numero reale è probabilmente molto più alto. In che modo la violenza politica influenza la politica italiana? In un recente studio pubblicato sul *Journal of Public Economics*, co-autorato con Gemma Dipoppa dell'Università della Pennsylvania, cerco di capirlo studiando i dati raccolti da Avviso Pubblico.

Perché i criminali attaccano i politici? Gli obiettivi delle organizzazioni criminali differiscono da un gruppo all'altro. Il crimine organizzato è definito come un'impresa criminale centralizzata, spesso internazionale, che cerca di infiltrarsi nella politica ed estrarre risorse pubbliche per ottenere benefici privati. In Italia, secondo il nostro studio, la mafia minaccia spesso i politici per ottenere contratti governativi per la gestione dei rifiuti, degli appalti e altri servizi pubblici. I singoli politici che minacciano gli interessi mafiosi possono trovarsi in pericolo. Assalti fisici, incendi dolosi e minacce sono le tattiche preferite della mafia. Questi crimini costituiscono il 70% dei 1.191 attacchi documentati da Avviso Pubblico.

Nel 2016, il direttore di un parco nazionale sicilia-



GIANMARCO DANIELE
Assegnista di ricerca
presso il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche della Bocconi

no, Giuseppe Antoci, ha subito un tentativo di omicidio dopo aver rafforzato i controlli antimafia sulle imprese locali che si candidano a lavorare nel parco. Altri politici sono invece corrotti e contribuiscono al problema del crimine organizzato italiano dividendo profitti illegali con la mafia. «Dobbiamo saziarci tutti», ha dichiarato un burocrate campano intercettato mentre riceveva tangenti dalla mafia. Tra il 1991 e il 2018, la polizia italiana ha sciolto 266 consigli comunali per legami con le organizzazioni criminali.

È interessante notare che nessuna delle documentate violenze politiche riguarda politici nazionali, probabilmente perché attaccare politici ben noti porterebbe maggiore esposizione mediatica. Al contrario, gli attacchi si concentrano sui politici locali. I sindaci sono stati l'obiettivo di 310 dei documentati 1.191 attacchi dal 2013 al 2015.

Gli italiani lo sanno, perché queste storie si diffondono quotidianamente sui giornali locali. Per esempio, il sindaco di Marcianise, una città vicino a Napoli, lasciò l'incarico all'inizio del 2018 dopo un'ondata di minacce. E il sindaco di Rizziconi, nella provincia di Reggio Calabria, è stato inserito nella lista nera da alcuni membri della comunità (e anche da alcuni dei suoi parenti) dopo aver denunciato le tattiche di pressione subite dalla mafia.

Gli attacchi della mafia ai politici sono solitamente collegati al ciclo elettorale. Nelle regioni in cui le organizzazioni criminali sono più potenti (come la Sicilia, la Calabria e la Campania) la nostra ricerca ha rilevato che la violenza politica è molto più probabile subito dopo le elezioni locali. Gli attacchi verso i politici sono il 25% più probabili nelle quattro settimane successive all'elezione di un nuovo sindaco. Questa strategia ha un significato specifico: inviare un messaggio ai neo-eletti e comunicare i rischi associati a politiche avverse ai gruppi mafiosi.

La violenza politica ha effetti anche sulla selezione politica: in una precedente ricerca mostro che se candidarsi in politica sembra un lavoro pericoloso, gli individui più competenti ed istruiti saranno scoraggiati dal candidarsi. E mentre il crimine organizzato si arricchisce, i nostri studi mostrano che la politica si impoverisce. ■



IL LIBRO

Il socio occulto, il volume di Marella Caramazza (Egea, 2019, 176 pagg. euro 16,15) attraverso le infiltrazioni criminali nelle imprese, i dati, i fatti, le testimonianze, le conoscenze e le esperienze dirette ricostruisce il contesto delle attività di penetrazione delle mafie nei tessuti economici e sociali del Nord Italia



IL PAPER

Mafia, elections and violence against politicians
di Gianmarco Daniele e Gemma Dipoppa



IL PAPER

Organised Crime, Institutions and Political Quality: Empirical Evidence from Italian Municipalities
di Gianmarco Daniele e Benny Geys

La globalizzazione della salute



Per questo per tutelarci serve un approccio multidisciplinare con una strategia che unisca medici, manager e policymaker

di Eduardo Missoni @

Le profonde trasformazioni prodotte in poco meno di un secolo dall'accelerazione del processo di globalizzazione permeano e trascendono i confini e i meccanismi di controllo nazionali ben oltre l'intensificazione dei collegamenti e delle tradizionali relazioni tra stati, ridefiniscono la geografia delle relazioni sociali e richiedono nuove categorie di analisi e intervento anche nel campo della governance della salute e delle politiche sanitarie.

Le dimensioni planetarie dei problemi ambientali, sociali ed economici cui si assiste e di cui la salute è un fenomenale indicatore, richiedono che le politiche pubbliche con un impatto sulla salute delle popolazioni tengano conto della natura globale e intersetoriale dei determinanti.

Gli studi di salute globale si differenziano dai più tradizionali studi di sanità pubblica internazionale (ovvero relativi a iniziative di carattere sanità-

è un dato di fatto. Ricordatelo

rio negoziate e concordate nell'ambito delle relazioni tra Stati nazionali), e ancor più nettamente da operazioni puramente cosmetiche tese a ridefinire come attività di salute globale la cosiddetta medicina tropicale e le più diverse attività sanitarie svolte nell'ambito di programmi di studio o di aiuto allo sviluppo in Paesi terzi. L'approccio di salute globale guarda alla salute nella sua accezione più ampia, non solo come condizione fisica e mentale dell'individuo, ma anche nella sua correlazione con lo stato di benessere sociale. Si tratta di un approccio necessariamente interdisciplinare che affronta il tema in una dimensione transnazionale e globale, planetaria, dove i determinanti sociali, ambientali, economici e politici s'intersecano con crescente complessità, interagendo inevitabilmente con i sistemi nazionali e locali.

Per fare solo qualche esempio, si pensi alla trasformazione dell'ecosistema e ai cambiamenti climatici, dove nonostante l'evidenza degli effetti dei rischi ambientali sulla salute, gli impegni sottoscritti a livello globale tardano ancora le necessarie politiche ed investimenti per ridurne l'impatto, con conseguente inesorabile crescita dei costi sociali ed economici delle malattie dovute all'inquinamento.

All'aumento del peso delle malattie croniche



EDUARDO MISSONI
Academic fellow
del Dipartimento
di scienze sociali
e politiche della Bocconi

contribuisce in modo determinante anche il consumo di cibi ultraprocessati, promosso da aggressive strategie produttive e commerciali che solo un'azione transnazionale congiunta di tutti i settori della società può efficacemente contrastare. In tal senso la [Convenzione quadro per il controllo del tabacco](#), entrata in vigore nel 2005, costituisce un importante modello di riferimento.

Il facile diffondersi di epidemie, l'impatto sulla salute e l'accesso alle cure degli accordi di libero commercio, la salute dei migranti, le conseguenze di un'incontrollata circolazione di informazioni riguardanti la salute sulle reti sociali, sono altri esempi di importanti temi di salute globale.

Affinché l'obiettivo di «benessere e salute per tutti, a tutte le età», iscritto nell'[agenda globale per lo sviluppo sostenibile](#), non resti ancora una volta pura retorica, è indispensabile un sostanziale cambiamento di paradigma. È necessario fare della salute umana e dell'intero ecosistema il perno dell'azione politica, sociale ed economica a tutti i livelli, globale, nazionale e locale, assicurando opportune interazioni e alleanze tra quelli, affinché davvero «nessuno resti indietro».

In tal senso sia i medici sia i manager e i policy maker interessati alla salute, indipendentemente dal loro ambito di attività, dovrebbero dotarsi delle competenze di salute globale. ■

Cosa chiediamo a imprese e istituzioni

Per tutelare la salute pubblica serve la collaborazione di tutti. Ecco cosa chiedono agli stakeholder Dadari e Capello, alumni Bocconi, che vogliono vincere questa sfida

IBRAHIM DADARI

Dai vaccini alle tecniche di screening

I raggiungimento entro il 2030 degli obiettivi globali in materia di salute previsti dagli Obiettivi di sviluppo sostenibile richiederà input significativi e approcci innovativi. Le istituzioni e le imprese dovrebbero promuovere e rafforzare una particolare attenzione alla ricerca e all'innovazione finalizzate alla prevenzione o alla gestione di malattie selezionate, come le tecniche di screening rapido per l'individuazione precoce delle malattie non trasmissibili, vaccini nuovi o che non richiedano refrigerazione per le malattie infettive emergenti e persino quelle non trasmissibili, ecc. Le imprese possono anche mettere a disposizione finanziamenti per gli interventi sanitari globali prioritari, quale forma di responsabilità sociale d'impresa, dando priorità agli interventi incentrati sull'equità, visto che l'accesso universale è un punto focale dell'agenda sanitaria globale per il 2030. Le comunità e le agenzie di sviluppo dovrebbero essere in grado di attingere a questi fondi. Le aziende possono anche fungere da promotori della salute globale, evidenziando specifiche aree tematiche dell'agenda 2030.

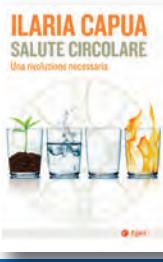


IBRAHIM DADARI
Maternal & Child Health
Specialist, United Nations
Children's Funds, Pacific
Office-Solomon Islands
(alumnus Mihmep,
SDA Bocconi
School of Management)



IL LIBRO

In **Salute circolare** (Egea, 2019, 128 pagg. 15 euro), Ilaria Capua racconta la necessità di tornare a una concezione della medicina in cui l'uomo sia parte di un equilibrio. Un volume ricco di aneddoti e con un messaggio: oggi i big data possono darci una mano.



CECILIA CAPELLO

Informazione e accesso ai servizi



CECILIA CAPELLO
Health Advisor
presso Enfants
du Monde
(alumnus Mihmep,
SDA Bocconi
School of
Management)

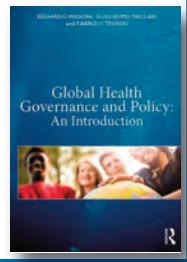
Le aziende dovrebbero sostenere i governi a concepire e rendere operative le politiche di salute pubblica che si indirizzano ai determinanti della salute affinché la popolazione abbia le informazioni e i mezzi per mantenersi in salute.

Hanno il dovere di proteggere il diritto alla salute della popolazione, e soprattutto delle persone più vulnerabili, come le donne, i migranti, i bambini, i portatori di handicap, i cui diritti alla salute sono spesso non protetti o perfino violati dai governi attuali. Le aziende devono proteggere i diritti all'accesso ai beni e ai servizi sanitari e il diritto del cittadino a conoscere come essere in salute e mantenersi in salute, come accedere a un'alimentazione corretta, all'attività fisica, avere accesso ai vaccini e a altre misure preventive, a un'educazione sessuale nelle scuole, etc. Soltanto se le aziende si metteranno in partnership coi cittadini, con la società civile, con le organizzazioni non governative e con lo stato, a favore dei diritti alla salute della popolazione, i sustainable development goals potranno essere raggiunti.



IL LIBRO

Global Health Governance and Policy (Routledge), di Missoni, Pacileo e Iedosi, delinea i fondamenti della salute globale esplorando il rapporto tra globalizzazione e le determinanti sociali, politiche, economiche e ambientali.



DAI ALLA TUA CARRIERA LA GIUSTA DIREZIONE

LA BOCCONI ALUMNI COMMUNITY È AL TUO FIANCO
LUNGO IL TUO PERCORSO PROFESSIONALE
E TI AIUTA A RAGGIUNGERE I TUOI OBIETTIVI
TRAMITE IL SERVIZIO DI CAREER ADVICE.

Consulenze personalizzate, seminari dal vivo e in streaming, workshop tematici, servizio di matching tra il tuo profilo e le migliori aziende ed headhunter, programmi di mentoring e coaching: tutto ciò che ti serve per trovare la tua strada e costruire la carriera che desideri.

SCOPRI IL CAREER ADVICE SU
WWW.BOCCONIALUMNI.IT





FAMILY BUSINESS

Ma quanto impatta la liquid



ità di cassa sulle imprese

Uno studio su oltre 1.700 aziende mette in evidenza la relazione tra l'incremento delle riserve e la crescita di valore. Una relazione positiva però solo per società familiari

di Domenico Rocco Cambrea @

Negli ultimi anni, la relazione tra liquidità e performance d'impresa si è rivelata di indubbio interesse sia accademico che manageriale, oltre che dei mass-media.

Le consistenze di cassa delle prime cento imprese familiari italiane sono pari a 40 miliardi di euro. A titolo di esempio, anche Fca l'anno scorso ha annunciato l'azzeramento del debito industriale grazie alla sussistenza di risorse liquide pari a 456 milioni di euro. Anche in Usa si riscontra un trend simile: le disponibilità di cassa del colosso mondiale Tesla, ad esempio, ammontano alla fine del 2018 a circa 793 milioni di dollari.

Alla luce degli attuali processi di internazionalizzazione delle imprese, integrazione dei mercati finanziari e iper-competitività dei mercati, la minore tolleranza di inefficienze ed errori aziendali, che potrebbero essere causa di dissesto e fallimento, e la necessità di essere immediatamente reattivi per non perdere eventuali growth opportunity, hanno reso la detenzione di abbondanti riserve di cassa uno strumento di financial flexibility di primaria rilevanza per poter competere con successo.

Tuttavia, tali condizioni potrebbero variare a seconda dell'assetto proprietario d'impresa e, più dettagliatamente, possono dipendere dal fatto che un'impresa sia a controllo familiare o meno. Infatti, le imprese familiari, a causa dei molteplici interessi da tutelare che rispondono a delle altrettante differenti aspettative dei vari soggetti familiari, sono molto più complesse da gestire. Que-



**DOMENICO ROCCO
CAMBREA**
*Assegista di ricerca
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia
della Bocconi*

sto determina la presenza di obiettivi differenti rispetto alle imprese non familiari, le quali potrebbero optare di detenere ingenti riserve di liquidità per altri fini, non necessariamente finalizzati allo sviluppo dell'azienda. La detenzione di ingenti quantità di cassa potrebbe dare luogo a comportamenti opportunistici del management, anche di tipo personalistico, che potrebbero dar luogo a problemi in seno all'impresa e a provocare conflitti interni agli azionisti che potrebbero determinare costi di agenzia che riducono il valore dell'impresa.

Data la rilevanza del tema e la presenza in letteratura scientifica di risultati conflittuali appare particolarmente interessante investigare l'impatto della liquidità sulle performance delle imprese italiane, che operano in un contesto in cui l'approvigionamento di risorse finanziarie è strettamente dipendente dal sistema bancario e poco dal mercato finanziario e dove, di conseguenza, le disponibilità di cassa potrebbero rappresentare un valore strategico per la crescita e lo sviluppo delle imprese.

Una analisi empirica, condotta su un campione di 1.739 imprese italiane quotate in Borsa, con riferimento agli anni 2003-2015, ha evidenziato come l'incremento della liquidità generi una crescita del valore d'impresa nelle sole imprese a controllo familiare. In particolare, dalle analisi si evince come le ingenti riserve di liquidità appaiano essere vantaggiose per le sole imprese familiari ed in modo particolare per le imprese i cui manager appartengono alla famiglia quale azionista di riferimento. La gestione delle risorse dell'impresa, e quindi in primis della liquidità aziendale, da parte di soggetti familiari, pertanto fortemente legati alla reputazione aziendale, determina degli effetti positivi sul valore aziendale.

Il Ceo/Presidente familiare assume un ruolo centrale nel mantenere un sistema di governance efficiente, finalizzato ad un produttivo impiego delle risorse dell'impresa, nonché allo sviluppo di processi virtuosi di creazione di valore. L'appartenenza del management al nucleo familiare è un valore aggiunto e determina una gestione ocultata della liquidità, che viene opportunamente investita non in modo opportunistico, ma solo a fini di crescita aziendale. ■

IL CORSO

Per le pmi competere sul mercato significa avere una visione chiara e concreta del proprio futuro. Viene in aiuto **General management nelle pmi** ottava edizione, corso SDA Bocconi a loro dedicato



IL PAPER

The effect of cash holdings on firm performance in large Italian companies di Maurizio La Rocca e Domenico Rocco Cambrea



L'Europa riuscirà ad andare

Sulle due sponde dell'Atlantico la sfida in campo è tra due diversi modelli di business. Ma con la Super Lega di calcio sembra che il vincitore sia già stato deciso

di Piero Almiento @

Lo sport europeo corre verso la trasformazione dei più importanti campionati. L'idea della Super Lega europea di calcio, che favorirebbe le grandi potenze sportive europee a discapito dei campionati nazionali e delle piccole società, è l'esempio più lampante dello scontro tra due modelli diversi: statunitense ed europeo. Negli Usa si adattano allo sport gli strumenti di marketing per massimizzare il profitto. In Europa, invece, si segue il criterio economico ma si attinge anche da sociologia, demografia e diritto. I due modelli producono impatti diversi sulla sostenibilità del settore sportivo, le cui principali fonti di risorse economiche sono le persone fisiche, con l'acquisto di beni e servizi diretti o collegati all'evento sportivo (biglietti, food and beverage, merchandising); le aziende private (sponsorizzazioni, spazi pubblicitari, diritti televisivi); i finanziamenti pubblici.

In passato, grazie ai finanziamenti pubblici ora esigui, l'Europa poteva permettersi un approccio meno orientato al marketing. Con la riduzione delle sovvenzioni, l'organizzazione sportiva europea ora compete nel mercato globale dell'intrattenimento e del tempo libero, per il quale il modello organizzativo americano è più funzionale, come risulta evidente dalle strategie adottate su due fondamentali aspetti di marketing.

Il primo: per un'azienda, il successo economico di un progetto dipende molto dalla possibilità di restare sul mercato di riferimento, per un orizzonte temporale che permetta il ritorno degli investimenti.

La tipologia di associazione organizzativa statunitense rispetta questo principio, con Lega chiusa all'interno (nessun meccanismo di promozione e retrocessione) e all'esterno (le squadre partecipano solo ai campionati di Lega). Il modello europeo, invece, si basa su un sistema di federazioni nazionali ed è aperto all'interno: i campionati hanno meccanismi di promozione e retrocessione delle squadre che partecipano anche a competizioni internazionali, come le coppe europee, e di quelle destinate alle rappresentative nazionali. Insomma, in Europa ogni anno può cambiare il mercato di riferimento, negli Usa no. Oltreoceano hanno capito che non si può sommare l'incertezza sul pro-



PIERO ALMIENTO
SDA Bocconi fellow Area
marketing

prio mercato di riferimento all'aleatorietà insita nel mondo dello sport, legato ai risultati conseguiti in campo. Secondo aspetto: nello sport l'incertezza del risultato e una forte competitività tra squadre e atleti producono uno spettacolo avvincente, che garantisce il profitto più alto. Il modello americano prevede che uno dei compiti principali di una Lega sia di imporre correzioni per tenere le competizioni in equilibrio. Le più conosciute sono: il sistema delle scelte, in cui le squadre più deboli scelgono per prime quali giocatori ingaggiare sul mercato, e il salary cap, che pone un tetto agli stipendi dei giocatori legato agli incassi della Lega.

In Europa, invece, il mercato dei giocatori è libero: nessun limite agli stipendi, sul mercato spadroneggiano le società più ricche. L'equilibrio delle competizioni non è un obiettivo strategico.

Tale equilibrio si può ottenere anche con la ripartizione delle risorse economiche. Stati Uniti ed Europa differiscono sensibilmente nel sistema di suddivisione di diritti televisivi e incassi al botteghino. Negli Usa i diritti con le tv nazionali sono contrattati dalla Lega e divisi in parti uguali, e ogni società contratta quelli dei media locali. In Europa solo una quota è suddivisa in parti uguali: una parte consistente è legata a importanza e seguito dei tifosi.

Negli Usa la ripartizione degli incassi della biglietteria tra la squadra di casa e quella ospite muta a seconda dello sport, ma mediamente riconosce a quella in trasferta una quota maggiore rispetto a quella europea.

L'Europa, insomma, dovrà affrontare grandi cambiamenti e superare innanzitutto ostacoli culturali se vorrà andare verso il modello Usa, pragmatico e orientato al marketing. ■



IL CORSO

È Sport marketing & sponsorship il programma online di SDA Bocconi che sviluppa le competenze utili per la gestione delle attività di marketing e sponsorizzazione in ambito sportivo

in meta e fare l'americana?





Il fenomeno delle campagne attiviste da parte di hedge fund è in forte crescita su entrambe le sponde dell'Atlantico. Si tratta di campagne in cui, con l'acquisto di una quota significativa in una società target (prossima al 10% del capitale con diritto di voto) i fondi avviano iniziative più o meno aggressive dirette, spesso anche facendo leva su seggi ottenuti nel consiglio di amministrazione, a realizzare rilevanti modifiche dell'assetto di governo, strategico o finanziario così da incrementare la quotazione delle azioni per poi disinvestire.

Sempre più spesso, poi, tali campagne si concludono con successo, nel senso dell'implementazione da parte dell'emittente delle proposte dell'attivista. Tra le ragioni del successo dell'attivismo degli hedge fund vi è certamente il notevole livello di sostegno che le proposte avanzate sono in grado di ottenere da co-azionisti, in particolare da investitori istituzionali non attivisti. Nella selezione delle target i fondi attivisti tendono perciò a concentrarsi su emittenti la cui base azionaria presenta una significativa presenza di investitori istituzionali.

Ciò non significa peraltro che l'attivismo dei fondi alternativi si focalizzi solo su società ad azionario disperso: ne sono oggetto invece anche società quotate controllate. Tra i fattori che concorrono a rendere possibile questo risultato rileva certamente una regolamentazione di diritto societario che favorisce strumenti di tutela delle minoranze, come, in particolare, il diritto di nomina di amministratori cosiddetti di minoranza, garantito in Italia dal sistema del voto di lista e reso possibile in altri ordinamenti in forza di altri meccanismi. La potenziale aggregazione di un significativo potere di voto in appoggio ai candidati della minoranza in forza del prevedibile supporto di co-azionisti incoraggia il lancio di campagne attiviste anche in società controllate.

Proprio con riferimento a società quotate controllate è dif-



GAIA BALP

Professore associato
del Dipartimento di studi
giuridici della Bocconi

fuso il convincimento che l'attivismo dei fondi hedge possa dispiagare un effetto di disciplina dei soci di controllo, attenuare il conflitto tra azionisti di maggioranza e di minoranza e favorire l'esercizio di un'attività di stewardship da parte degli investitori istituzionali non attivisti.

Questi potenziali benefici dell'attivismo in relazione a società controllate vanno però valutati in funzione di una necessaria e fondamentale distinzione tra situazioni di controllo cosiddette di diritto e di fatto. Come può suggerire anche un caso che nel 2018 ha visto un'importante società italiana oggetto di una campagna attivista di uno dei maggiori hedge fund statunitensi, quando il controllo si fonda non sulla maggioranza assoluta dei diritti di voto nell'assemblea (controllo di diritto) ma su una maggioranza solo relativa per quanto stabile (controllo di fatto), l'interrelazione tra circostanze fattuali e strumenti di legge può anche determinare il superamento del potere di voto dei soci di controllo e il passaggio della maggioranza dei seggi nel board da questi ultimi ai soci di minoranza, con conseguente cessazione del controllo nonostante l'assenza di ogni modifica negli assetti partecipativi e nei diritti di voto. L'effetto potenzialmente più significativo, e probabilmente inatteso, è che la governance societaria potrebbe divenire meno efficiente di quella che di regola connota una situazione di controllo di fatto, in cui la presenza di un controllante con una maggiore esposizione all'andamento dell'attività sociale ne rafforza l'impegno nei confronti della società e nel perseguimento della visione imprenditoriale, a vantaggio di tutti gli azionisti. L'instabilità che appare insita in una situazione in cui l'ordinario rapporto maggioranza-minoranza appare rovesciato può incrementare la probabilità di conflitti all'interno del consiglio riguardo, soprattutto, all'orientamento strategico, senza assicurare il mantenimento del sostegno assembleare da parte degli investitori istituzionali tradizionali. D'altro canto, l'attivista potrebbe non essere in condizione di imporre al board la sua agenda se non correndo qualche rischio di essere, a sua volta, qualificato come controllante di fatto, con ciò che ne conseguirebbe in termini di aggravamento della disciplina ad esso applicabile e di impatto avverso, quindi, sul modello di business e di investimento tipico dei fondi hedge. ■



IL PAPER

Activist Shareholders at De Facto Controlled Companies
di Gaia Balp

di Gaia Balp @

Cosa cambia con l'aumento delle campagne attiviste di hedge fund, con l'acquisto del 10% del capitale con diritto di voto, e il passaggio da un controllo di diritto a uno di fatto

Quando a comandare è il



socio di minoranza



Scrivi #Mine leggi long life learning

BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ Francesca Amadei

(Mba SDA Bocconi School of Management 2010) è stata nominata Country general manager di Chep Italia.

✓ Vittorio Colao (laureato in Economia aziendale nel 1986 e Alumnus dell'anno) ha assunto l'incarico di special advisor di General Atlantic.

✓ Paolo Cuniberti (laureato in Economia aziendale nel 1988) è entrato a far parte del board of directors di Agilyx corporation. Cuniberti ha lavorato in Mediobanca e in JP Morgan.

✓ Ilaria Pisani (laureata in Economia aziendale nel 2006) è il nuovo head of asset management Clients per la business unit Etif di Amundi Sgr. Ha lavorato nel gruppo Crédit Agricole Cheuvreux.

Una grande famiglia che accoglie e riunisce, insieme agli alunni, anche tutti i partecipanti dei programmi di formazione di SDA Bocconi. È **#Mine**, una community, con partecipazione gratuita e senza scadenza, per rispondere a quel senso di appartenenza che nasce sui banchi di via Bocconi anche tra chi alla Scuola si è rivolto per uno dei numerosi corsi open o custom e non solo per una formazione più lunga e strutturata come quella di un master post experience. «Abbiamo creato #Mine perché desideravamo che anche i partecipanti ai corsi di formazione potessero mantenere una relazione a tutto tondo con la Scuola e per favorire il contatto e la possibilità di networking tra loro», spiega **Gabriele Troilo**, associate dean di SDA Boc-

coni per la Open market and new business division. «Inoltre, e questo è un punto molto importante nel sistema dell'education di oggi, una community favorisce il long life learning: nel mondo che cambia la divulgazione della conoscenza non passa solo dalla formazione in aula, con un corso, ma si concretizza in diverse modalità e occasioni».

L'idea, dunque, è di creare un ecosistema che possa unire e veicolare contenuti. È così che, già durante tutto quest'anno, #Mine ha inaugurato una serie di workshop tematici (uno a settimana, presso la **libreria Egea** della Bocconi, aperti a tutti gli alunni Bocconi) ai quali è stato possibile partecipare sia fisicamente, sia in streaming. In media, tra le 50 e le 70 persone si sono collegate a ogni evento ([qui il calendario degli eventi già in programma in autunno](#)).

no). Molti e diversi i temi affrontati nei vari incontri, anche di nicchia visto l'obiettivo del long life learning: tra i più apprezzati, quelli legati alle tematiche human resource, al people management, allo sviluppo di carriera e alla digital trasformation. «Il valore di questi incontri», sottolinea **Stefania Bistoni** ([Embawe](#) 2), «è che consentono di approfondire tematiche che, lasciato l'ambito accademico, tende a perdere di vista». Stefania, international business manager presso Vodafone Italia, ha partecipato ad un paio di eventi: «Si tratta di un refresh, di un'occasione di continuous learning, anche perché nella propria attività professionale si è molto concentrati sul qui e ora e si perde di vista il contenuto trasversale oppure, nel proprio contesto, i diversi punti di vista». Concorda **Alberto Zummo** ([Emba](#) 5), board member della quotata Indiana Prabhat Group Ltd -Mumbai, Hong Kong e Dubai- che di incontri ne ha seguiti



LA SOSTENIBILITÀ È L'OCEANO IN CUI NUOTO

Una laurea in scienze biologiche e un diploma al Mager, Master in Green management, energy and corporate social responsibility. Questa la formazione che ha portato l'alumnus **Giulio Magni**, 32 anni, a diventare operating manager della One Ocean Foundation, la Fondazione per la salvaguardia del mare voluta dalla principessa Zahra Aga Khan in occasione dei 50 anni dello Yacht Club Costa Smeralda.

→ **Perché ha scelto il master Mager della Bocconi?**

Allora era uno dei pochi master universitari sul tema e forse l'unico (non ne ho trovati di pari livello né in Italia né all'estero) che mi permettesse di integrare le mie conoscenze tecnico-scientifiche pregresse con temi economici e di gestione d'impresa. Inoltre, ritenevo molto all'avanguardia e di taglio internazionale la formazione in Bocconi e, iniziando a frequentare, ne ho avuto conferma.

→ **Cosa le è rimasto di quell'esperienza?**

Mi ha cambiato la vita. Mi ha colpito il coinvolgimento e la partecipazione di studenti e docenti e l'impostazione basata su molti casi di studio reali. Ho apprezzato molto lo stretto legame col mondo del lavoro e delle imprese, per due motivi: perché significa tagliare le competenze sulle reali esigenze del mercato e perché, a mio avviso, oggi sono proprio le imprese a poter avere un ruolo chiave nella salvaguardia dell'ambiente, ancor più della politica.

→ **Come è approdato a One Ocean Foundation?**

Ho seguito la Fondazione dalla sua nascita, nel 2017 ho avuto modo di partecipare al One Ocean Forum, realizzato proprio in collaborazione con il Sustainability Lab della Bocconi, dal quale ha preso vita la fondazione. Appena ce ne è stata la possibilità mi sono candidato.

→ **In cosa consistono i progetti della Fondazione?**

Si sviluppano su quattro aree tematiche principali: il supporto alla ricerca scientifica; l'educazione dei più giovani; la comunicazione e la diffusione della conoscenza sui temi della salvaguardia marina; gli eventi sportivi dedicati ai temi della sostenibilità. Io sono responsabile operativo di tutti i progetti della fondazione.

→ **Ma come è nato il suo interesse per questi temi?**

Da sempre sono appassionato di scienze naturali e mi ha sempre affascinato l'idea dell'integrazione della crescita economica con la tutela dell'ambiente. È per questo che, dopo aver scelto una facoltà più vicina ai miei interessi scientifici, ho preferito poi virare verso lo studio di aspetti legati al mondo delle organizzazioni e imprese.

→ **La sua attività continua anche come alumnus Bocconi, in qualità di nuovo leader del Topic sustainability**

Sono stato incaricato a gennaio di quest'anno. Sono sempre stato attivo in diverse associazioni e ho colto subito l'occasione. Essendo tra l'altro il tema della sostenibilità recente, molti professionisti che se ne occupano sono miei coetanei e ho sempre promosso diverse attività che permettessero di fare rete in questo nuovo settore professionale. Trovo molto utile che la Bocconi Alumni Community, attraverso questo Topic, creda nell'importanza di questo tema.

fundraising news DA PALERMO AL MONDO A/R

Donare l'occasione di fare un'esperienza di studio all'estero: è ciò che ha realizzato il [chapter di Palermo](#) della [Bocconi Alumni Community](#) raccogliendo donazioni per due borse di studio di mobilità internazionale, il programma che sostiene gli studenti Bocconi per un periodo di scambio in una delle sue oltre 250 università partner. «Questa raccolta prosegue quella iniziata nel 2016 e che ci ha consentito di sostenere due borse di studio per il triennio con la forma dell'esonero parziale dalle tasse universitarie», spiega il chapter leader **Dario Marino**. «In questi anni ci siamo interrogati molto su cosa significhi essere alumnus e su cosa potessimo fare per sostenere e creare sinergie sul



Dario Marino

nostro territorio. Abbiamo deciso di puntare sugli studenti perché sappiamo quanto sia impegnativo studiare lontano da casa». Nel caso della mobilità internazionale «si tratta di esperienze cardini nello sviluppo della propria formazione», continua Dario. «Avere la possibilità di passare un periodo di studio all'estero potrà poi far tornare questi ragazzi sul territorio con una visione più aperta». Non solo: «Questo tipo di iniziative sono di stimolo al give-back e aumentano l'interesse, per le aziende, ad avvicinarsi al network degli alumnus».

almeno sei: «Apprendimento continuo e opportunità di networking sono tra i grandi vantaggi di #Mine», spiega l'alumnus. «Il fatto di avere la possibilità di partecipare a una grande community è sempre positivo: nella complessità del mondo poliedrico di oggi non bastano le risorse della singola persona, ma è necessario il confronto tra più competenze».

In aggiunta ai seminari, ci sarà un secondo step di evoluzione nella community #Mine: «A ottobre avverrà il rilascio di SDA Bocconi Insight», conclude Troilo. «Si tratta di una piattaforma gratuita dedicata alla divulgazione della conoscenza prodotta dalla Scuola, una parte della quale sarà dedicata in esclusiva agli appartenenti alla community #Mine».



Giulio Magni

Francesco: ho portato l'Italia in Cina. Ora porto la Cina qui

«Nella vita, oltre a essere bravo, devi avere fortuna e trovarsi al posto giusto nel momento giusto». Per **Francesco Zhou Fei**, 36enne nato in Cina ma arrivato in Italia da bambino, laureato in Economia aziendale nel 2005, general manager di MiStore Italia, l'azienda che gestisce nel nostro paese gli store del colosso cinese dell'elettronica Xiaomi, è stato così. «Quando mi sono laureato era il momento in cui le aziende italiane ed europee andavano in Cina. Io lavoravo per Crif, un'azienda bolognese che è una sorta di centrale rischi delle banche, e che voleva realizzare una joint venture a Pechino. Io, che parlo italiano e cinese, ho colto l'occasione e ci sono andato». Siamo nel 2008, Francesco rimane in Cina 10 anni durante i quali prende un Mba alla Peking University e apre una start up tecnologica con alcuni compagni di università, impresa che però non va a buon fine. Intanto però i tempi stanno cambiando e ora sono le imprese cinesi a guardare all'Europa e anche all'Italia. «Mi si è presentata l'opportunità di creare la rete retail in Italia di Xiaomì, un'azienda giovane ma in forte espansione, nota soprattutto per gli smartphone ma che in realtà



Francesco Zhou Fei

produce di tutto, persino monopattini elettrici», racconta Francesco, «e l'ho colta al volo. L'anno scorso abbiamo aperto il primo store nel centro commerciale di Arese, con un successo incredibile. Ora siamo a 10 in Italia, con circa 200 dipendenti». Xiaomi fa della qualità a costi accessibili il suo marchio di fabbrica e adesso è il quarto produttore al mondo di smartphone, anche sul mercato italiano, in un momento in cui la percezione dei prodotti cinesi sta cambiando profondamente. «Non più oggetti economici e di bassa qualità, al contrario tecnologia sofisticata a prezzi accessibili». In autunno Francesco allargherà la sua attività e aprirà il primo store in Italia di Niu Scooters, «azienda quotata al Nasdaq e considerata la Tesla dei motorini elettrici», spiega. In tutto questo fervore di iniziative, la Bocconi ha avuto una parte importante. «È qui che ho maturato quella propensione internazionale fondamentale finora nella mia carriera. Ho creato io il chapter di Pechino e in generale, anche adesso che sono rientrato in Italia, continuo a partecipare alle attività dei vari chapter in Asia:

un fervore di iniziative davvero unico. Quando mi è capitato di parlarne con colleghi laureati in altre università sono rimasti stupefatti.



Valentina De Santis

Dalla sua camera con vista alla top 100 di *Forbes Italia*

Secondo *Forbes Italia* è una delle 100 donne più influenti del paese. Dal suo ufficio in una delle location più belle del lago di Como, il Grand Hotel Tremezzo, **Valentina De Santis**, laureata Cleacc nel 2004 e in General Management nel 2007, ceo del Gruppo Meta Spa, l'azienda di famiglia che possiede due degli alberghi più lussuosi affacciati sul Lario (l'altro è lo Sheraton Lake Como), si schermisce: «Sinceramente questa nomina mi ha piacevolmente sorpresa. Sapevo di essere in lizza, perché ero stata contattata da una giornalista della rivista, ma essere inserita in un contesto così prestigioso è davvero motivo di orgoglio». Per Valentina lavorare nell'azienda di famiglia era in un certo senso un percorso obbligato, anche se non imposto: «Rappresento la terza generazione di una famiglia che possiede il Grand Hotel da 50 anni, e sono figlia unica. Qui c'è l'aria che respiro fin da piccola e abbiamo dipendenti che sono con noi da molti anni, il lato umano in questo lavoro è preponderante. Non dico che famiglia e lavoro siano la stessa cosa, ma fatalmente finiscono con il mischiarsi». Prima di prendere le redini di Meta, però, Valentina ha percorso altre strade, una in particolare è stata importante: «Ho lavorato per quattro anni da Bain&Company subito dopo l'università, ed è stata un'esperienza fondamentale. Anzi, consiglio a tutti un periodo nella consulenza, che è molto formativa». Il Gruppo, considerati entrambi gli hotel, dà lavoro in alta stagione a circa 250-300 dipendenti, e si rapporta con una clientela soprattutto internazionale, in un settore, quello del turismo, che traina il paese. «Il turismo è quanto mai in salute in Italia, soprattutto quello di lusso. Quello che dobbiamo fare è curare molto l'italianità della nostra offerta, che è il valore che cercano i clienti che vengono da noi. La cultura è quello che rende ancora oggi il nostro paese uno dei più attrattivi al mondo». Dell'università Valentina De Santis ricorda sì le nozioni teoriche, ma c'è molto di più: «La Bocconi ti insegna soprattutto a lavorare in gruppo e ad affrontare casi aziendali reali che ti introducono al mondo del lavoro. Ti obbliga a pensare a soluzioni: più avanti ti rendi conto di quanto sia importante».

IL QUESTIONARIO DI FERDINANDO BOCCONI

Se non fossi Cristina Scocchia, chi o cosa vorresti essere?

Vorrei essere un medico... La ricerca scientifica, l'innovazione, la dimensione umana del rapporto medico - paziente credo diano soddisfazioni impensabili in altri lavori.

Musica, libri e film: quali associ alla tua esperienza bocconiana?

Ci sono tantissimi film e canzoni che mi ricordano quegli anni... e mi piace pensare come tutte queste cose le ho condivise con gli amici di una vita che ho conosciuto proprio in università.

Ricordo i successi del britpop con i Blur, gli Oasis e i Cranberries che in quegli anni esplodevano sulla scena musicale internazionale. Mentre per i film erano gli anni di film cult come *Forrest Gump* e *Philadelphia*.

Di tutte le persone conosciute tramite la Bocconi chi porteresti in viaggio con te e dove?

Il viaggio più bello della mia vita l'ho fatto in Sud Africa e in Namibia con un gruppo di amici, capitanati da un ragazzo conosciuto sui banchi della Bocconi. A distanza di 20 anni lui è uno dei miei amici più cari e quel viaggio lo rifarei mille volte!

Se la Bocconi fosse un piatto quale sarebbe?

Per me la Bocconi non è un piatto, è un menù completo! Da cui scegliere le esperienze formative che ti aiuteranno a diventare chi vuoi essere un domani.

Qual è il tuo eroe? E quando studiavi in Bocconi?

Mi sono sempre piaciuti gli unsung heroes, le persone cosiddette normali che senza clamori, ma con grande coraggio e determinazione, sono capaci di gesti straordinari. Ne ho visti e conosciuti tanti in questi anni e cerco di imparare da ognuno di loro.

Di cosa sei più orgogliosa della tua vita privata?

Sicuramente mio figlio. Può sembrare banale ma diventare mamma è la cosa che più mi ha trasformato ed arricchito la vita.

E di quella professionale?

Ciò che mi rende più orgogliosa nel mio lavoro è prendere in mano situazioni complesse che richiedono un turnaround strategico e operativo e realizzarlo costruendolo con una squadra forte e affiatata. Sento l'onore e la responsabilità di forgiare il futuro dell'azienda dal punto di vista del business e dell'organizzazione e di motivare le persone in modo che si remi tutti nella stessa direzione.

Se fossi il protagonista di una favola chi vorresti essere?

Non sono molto ferrata in materia di fa-

vole quindi su due piedi non mi viene in mente un personaggio che vorrei essere ma decisamente so chi non vorrei essere: Cenerentola. L'idea che la mia felicità e la mia realizzazione debbano dipendere dall'incontrare il principe azzurro mi ha sempre un po' contrariata. Io penso che sia importante credere nelle proprie capacità e lavorare sodo per cercare di raggiungere i propri obiettivi.

Di cosa non faresti mai a meno?

Non potrei rinunciare al mio iPhone e alla Nutella. Sono addicted ad entrambi!

La Bocconi per te è...

Un trampolino di lancio. A me, come a tanti altri studenti, ha allargato gli orizzonti e fatto intravedere opportunità più grandi di quanto potessi immaginare. Ma soprattutto mi ha dato le conoscenze e la self confidence per capire che potevano essere anche alla mia portata.

CRISTINA SCOCCHIA

Laureata con il massimo dei voti in Economia aziendale alla Bocconi, ha successivamente conseguito un dottorato di ricerca in economia aziendale presso l'Università di Torino.

Ha iniziato la sua carriera in Procter&Gamble, dove a partire dal 1997 ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità su mercati maturi ed emergenti fino a divenire nel 2012 leader delle Cosmetics international operations con la supervisione, nelle marche di sua competenza, di oltre 70 paesi del mondo.

Dal 2014 al 2017 è stata amministratore delegato di L'Oréal Italia e ha guidato il ritorno alla crescita della società in un contesto economico sfidante.

Da Luglio 2017 è amministratore delegato di Kiko, azienda leader nel make up in Italia e in Europa con 7.700 dipendenti, 900 punti vendita diretti in 22 paesi e un canale e-commerce ad oggi esteso a 34 paesi.

Relatrice in numerosi congressi e conferenze nazionali ed internazionali sui temi dello sviluppo aziendale, della leadership e della sostenibilità, Cristina Scocchia fa parte anche dei consigli di amministrazione di Essilor Luxottica, Pirelli e Illycaffè.

Nel 2019 è stata insignita del titolo di Chavalier dans l'ordre de la Legion D'Honneur dall'ambasciatore francese in Italia.

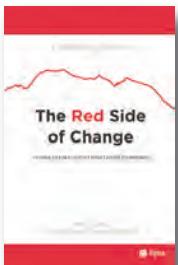




Il lato luminoso del cambiamento

Un viaggio. Un racconto e insieme un confronto sul modo in cui le organizzazioni, le aziende e la società italiana tutta hanno gestito i cambiamenti suggeriti dal mercato e dall'evoluzione culturale: la capacità, o difficoltà, di leggere e interpretare il contesto, di accogliere e magari anticipare gli scenari, di influire sulle dinamiche che definiscono il business.

In *The red side of change. Storia di una società nata per cambiare* (Egea 2019; 200 pagg.; 28 euro; 19,99 e pub) di **Francesco Samorè** (esperto di storia dell'impresa e finanza aziendale, autore di numerosi saggi sulla struttura dell'economia italiana con-



temporanea e lo studio biografico degli imprenditori, con particolare attenzione al governo dei processi di innovazione), trovano così voce grandi organizzazioni italiane e internazionali che hanno percorso questo viaggio anche con Methodos, la società di

consulenza di Samorè.

«Questo libro prova a rintracciare la genesi di un peculiare tipo di consulenza che matura già alla fine degli anni Sessanta nel nostro paese», afferma Samorè, «e poi indaga su che cosa ciò significa nella tempesta dell'epoca digitale e di un'economia alla ricerca della bussola». Donne e uomini, imprese pienamente immerse nella società che li circonda, in un

paese molto cambiato in questi ultimi quattro decenni. Lo raccontano le immagini che, in una sezione specifica del libro, rimandano a flash di costume, tecnologia e attualità che testimoniano il saper cogliere in anticipo i trend di scenario, le dinamiche che le hanno coinvolte, i macro-temi che hanno definito e definiscono il loro fare business.

Questo cammino condiviso descrive come macro aree tipiche del mondo organizzativo, tra le quali leadership, learning organization, comunicazione, cultural change management, stakeholder governance, si siano evolute e segnino la trasformazione del contesto nel tempo: dagli anni Ottanta agli anni Novanta, fino ai primi Duemila e all'oggi. Con uno sguardo già proiettato al futuro.

PER RIAVVICINARE IL SOGNO EUROPEO AI SOGNI DELLE PERSONE

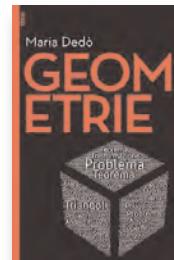
Rivoluzione Europa. Istituzioni, economia, diritti: quali proposte per un big bang europeo, con l'introduzione di **Tommaso Nannicini**, è un e-book (scaricabile gratuitamente dal sito Egea www.egeonline.it) dedicato alla memoria di uno dei fondatori di Europa 21° Secolo, **Guido Roberto Vitale**, che come gli è capitato spesso in vita ha avuto la vista lunga, e raccoglie quattro documenti di proposta, volti a costruire una nuova Europa e firmati da alcune delle migliori teste in circolazione su questi temi. È il contributo che l'associazione Europa 21° Secolo ha voluto



dare al dibattito pre-elezioni europee di fine maggio. E soprattutto al dibattito che si è aperto subito dopo, nella speranza che la leadership europea sia in grado di trasformare queste e altre proposte in politica, per far sì che la costruzione europea torni a parlare alla vita delle persone, come è accaduto nei decenni del secondo dopoguerra. Contributi di: **Francesco Clementi, Sergio Fabbrini, Maurizio Ferrera, Stefano Firpo, Vincenzo Galasso, Marco Leonardi, Andrea Montanino, Tommaso Nannicini, Guido Tabellini**.

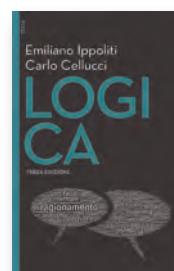
STORIE DI GEOMETRIA

Storie di geometria con esempi di problemi; storie che mostrano un modo di ragionare; storie che spiegano il modo di pensare in termini geometrici. Storie di collegamenti fra le aree della geometria e i campi della matematica. È *Geometrie* (Egea 2019; 168 pagg; 11,90 euro), il volume di **Maria Dedò** che racconta le molte sfaccettature della materia.



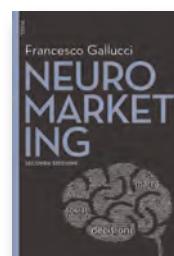
LA LOGICA PER CAPIRE

Come si costruisce un ragionamento corretto? E, soprattutto, come si scopre se un discorso è ingannevole? La principale novità di questa terza edizione di *Logica* (Egea 2019; 192 pagg.; 11,90 euro), di **Emiliano Ippoliti** e **Carlo Cellucci**, è, all'interno del capitolo sulle euristiche, l'introduzione di un nuovo argomento: la violazione dei vincoli, cioè delle condizioni di risolubilità di un problema.



IL MARKETING SI FA NEURO

Conoscere il cervello aiuta a vendere di più? Molte le novità di questa edizione di *Neuromarketing* (Egea 2019; 192 pagg.; 11,90 euro), di **Francesco Gallucci**. Tra queste: il nuovo modello applicativo del neuromarketing; il neuromarketing online, neuroweb design e retail; come introdurre il neuromarketing in azienda; nuove forme di pubblicità digitale, neuromarketing e blogger/influencer.



LE DONNE FANNO BENE AL BUSINESS.

E PER QUESTO SDA BOCCONI VUOLE CONTRIBUIRE
ALLO SVILUPPO PROFESSIONALE DELLE DONNE.
PER UN ANNO INTERO.



SDA Bocconi ha deciso di schierarsi a favore delle donne per aumentare le opportunità di crescita professionale al femminile e di **offrire a tutte le donne uno sconto del 20% su tutti i programmi di formazione executive*** di Scuola per un intero anno (dal 9 marzo 2019 all'8 marzo 2020) per rafforzare le loro competenze manageriali e per favorire la crescita della loro carriera. Perché se SDA Bocconi da sempre contribuisce a sviluppare il business delle aziende non può non impegnarsi alla crescita professionale delle donne, che ovunque rappresentano il cardine del benessere aziendale.

* La presente promozione è valida solo per i programmi di formazione Open.

Tutti i dettagli su:
SDABOCCONI.IT/DONNE

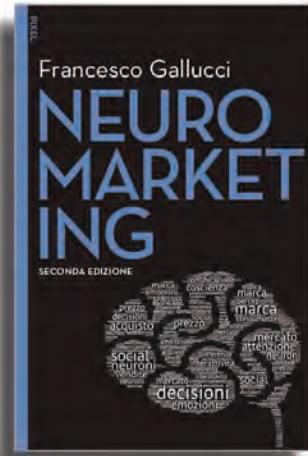
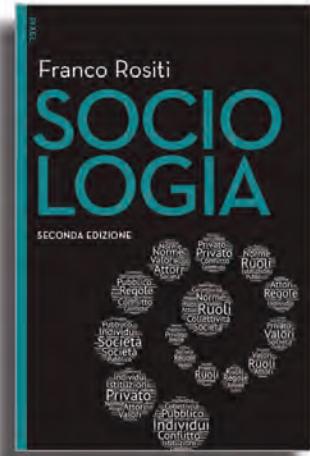
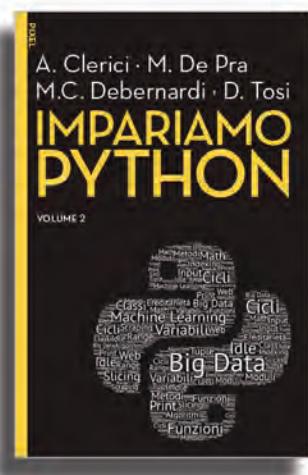
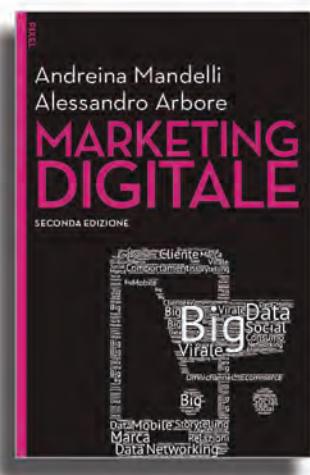


Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Pixel: le novità



Sequici su:



e Egea
www.egeaeditore.it