



✓ Intervista a
Francesco Ferri,
direttore
dell'Autodromo di Monza

✓ Circular economy:
il segreto
del futuro sostenibile

L'economia in dieci esperimenti

*Come per le
scienze dure
anche
per quelle sociali
la realtà
si ricostruisce
(e spiega)
in laboratorio*

Three world-class universities.
Three continents.
Three degrees.

**ONE UNPARALLELED
EXPERIENCE.**

World
Bachelor in
Business



 USC University of
Southern California

LOS ANGELES

 THE HONG KONG UNIVERSITY OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

HONG KONG



Università Commerciale
Luigi Bocconi

MILAN

info and application: www.unibocconi.eu/wbb
wbb@unibocconi.it

Benvenute matricole. L'avventura inizia

5.538

volte benvenuto in Bocconi. Tanti sono gli studenti (di cui 858 in università per un semestre), di 94 nazionalità diverse, che a partire dal 26 agosto stanno facendo il loro ingresso in Bocconi. Per tutti loro abbiamo organizzato [tre settimane di attività di accoglienza](#) e socializzazione per aiutarli a prendere le misure con l'ateneo che per i prossimi anni sarà la loro casa ma anche la base di partenza per scoprire nuovi paesi, grazie alla partecipazione ai [programmi internazionali](#), e avvicinarsi al mondo del lavoro attraverso il [career service](#).

Ogni anno in questo periodo girando per i corridoi della Bocconi due sono le emozioni che provo incrociando i volti di questi ragazzi.

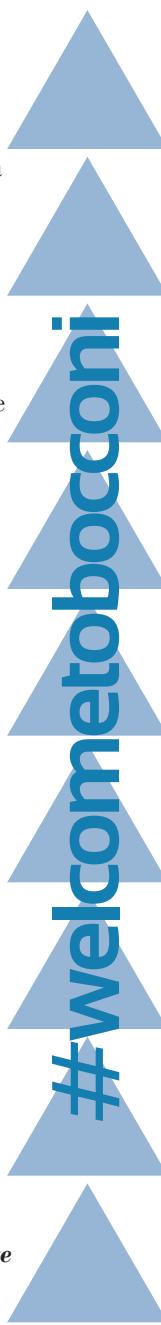
La prima è l'orgoglio come bocconiano oltre che come rettore nel vedere quanto la nostra università sia a tutti gli effetti una scuola dal cuore italiano proiettata nel mondo. Siamo internazionali perché lo sono i nostri studenti, i nostri professori, il nostro staff. E siamo internazionali non solo per la numerosità di passaporti e lingue che circolano ma perché ci siamo abituati a pensare senza confini geografici e culturali.

La seconda emozione che provo è nei confronti dei nostri studenti che arrivano carichi di speranze e ambizioni. Come educatore sento la responsabilità di rispondere appieno alle loro aspettative e di fare in modo che l'esperienza universitaria sia per tutti un trampolino di lancio per il raggiungimento dei singoli obiettivi.

Ma quest'anno, e non me ne vogliano tutti gli altri, desidero dare un benvenuto speciale ai 38 studenti del [World Bachelor in Business](#) perché, anche se iscritti al terzo anno, in realtà fanno solo ora il loro ingresso in Bocconi dopo aver frequentato per i primi due anni la University of Southern California a Los Angeles, prima, e la Hong Kong University of Science and Technology, dopo. Tre anni fa, quando abbiamo lanciato questo innovativo programma, loro sono stati i pionieri, quelli che, scelti tra oltre 1.000 domande, per primi hanno puntato insieme a noi su questo nuovo modo di intendere la formazione universitaria: non un titolo di studio, ma tre; non un paese ma tre continenti. Per questo insieme al più caloroso dei benvenuti voglio anche ringraziarli per aver creduto in questo ambizioso programma e per aver contribuito al suo successo.

Pionieri oggi, futuri manager in un domani sempre più prossimo e più interconnesso.

Andrea Sironi, rettore



**Il primo giorno (in Bocconi)
non si scorda mai!**

**Se sei una matricola o al primo
anno di specialistica, ma anche
se sei già iscritto o ti sei già laureato,
condividi con noi e con tutta
la comunità bocconiana
il tuo primo giorno in università.
Twitta, posta o pubblica
su Instagram e Youtube
la tua emozione sotto forma
di parole, foto o video utilizzando
l'hashtag #welcometobocconi.
Obiettivo: scrivere tutti insieme
il racconto collettivo
del primo giorno in via Sarfatti 25.
Ma ricordati: occhio ai leoni!**

UN NETWORK DI

20.000

ALUMNI
SUL GRUPPO
UFFICIALE
LINKEDIN



10.000

FAN SU
FACEBOOK



4.600

FOLLOWER
SU TWITTER



NON PERDIAMOCI DI VISTA.

AGGIORNA IL TUO PROFILO SUL NUOVO SITO



www.bocconialumni.it

Accedi all'Area Riservata in alto a destra

Scorri la pagina e vai alla voce **MIGLIORA IL TUO PROFILO**
dove potrai aggiornare:

- **I tuoi dati** (contatti e carriera)
- **I tuoi interessi**



SOMMARIO

8

L'INTERVISTA

Francesco Ferri: la mia pole position sul circuito di Monza
di Lorenzo Martini

16

SOSTENIBILITÀ

Il cerchio della vita tra cicli e ricicli
di Fabio Iraldo

18

IMPRESE

La scalata del fornitore
di Giovanna Padula

20

ACCOUNTING

Valuto, ma rispetto
di Mauro Bini

COVER STORY

Economy Lab

di Zachary Estes e Joshua Miller

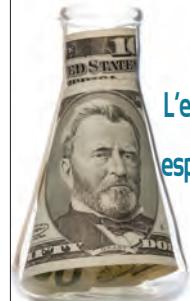
I dieci esperimenti made in Bocconi
di Claudio Todesco, Fabio Todesco e Bojana Murisic

10

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

✓ Intervista a
Francesco Ferri,
pilota
dell'Autodromo di Monza
✓ Circular economy:
il segreto
del futuro sostenibile



L'economia in dieci esperimenti

Come per le
scienze dure
anche
per quelle sociali
la realtà
si ricostruisce
(e spiega)
in laboratorio

Numero 9 - anno X

Settembre 2015

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)
Susanna Della Vedova
(susanna.dellavedova@unibocconi.it)
Tomaso Eridani
(tomaso.eridani@unibocconi.it)
Davide Ripamonti
(davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)
Elisa Bazzani
Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastrommauro
Tel. 02/58362328
(nicoletta.mastrommauro@unibocconi.it)

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

Produzione, Impaginazione:
Digital Print sas - Tel. 02/93902729
(www.dgtpprint.it)

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

17

ENERGIA

Piccolo è bello. E piace

di Arturo Lorenzoni

19

DIRITTO SOCIETARIO

La nuova governance
di Marco Ventoruzzo

21

SOCIAL MEDIA

Crisi online, non facciamone un dramma!

di Andreina Mandelli

RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE
- 4 KNOWLEDGE *a cura di Fabio Todesco*
- 7 PERSONE *a cura di Davide Ripamonti*
- 22 IN-FORMAZIONE *a cura di Tomaso Eridani*
- 23 LIBRI *a cura di Susanna Della Vedova*
- 24 BOCCONI@ALUMNI *a cura di Andrea Celauro*
- 26 OUTGOING *di Mauro Battocchi*

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

Venti nuovi docenti reclutati sul mercato accademico internazionale verranno a rafforzare, nel prossimo anno accademico, sette dipartimenti della Bocconi. Anche quest'anno si tratta, nella gran parte dei casi, di assistant professor, ma non mancano gli adjunct (tre) e ci sono anche due associati e due ordinari. I dipartimenti che vedono infoltirsi di più le loro file sono economia, marketing e management e tecnologia, con quattro nuovi docenti ciascuno, seguiti dal Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico con tre nuovi arrivi, da quelli di finanza e di studi giuridici con due persone e da scienze delle decisioni con un nuovo docente.

Al Dipartimento di economia arrivano un esperto di funzionamento del mercato del lavoro (**Thomas Le Barbanchon**), un appassionato di economia sperimentale (**Salvatore Nunnari**), uno studioso di economia industriale e internazionale (**Tom Schmitz**) e una microeconomista (**Sara Negrelli**). Il Dipartimento di management e tecnologia si arricchisce di competenze che riguardano la corporate social responsibility (**Christiane Bode**), sostenibilità (**Anne Jacqueminet**), demografia (**Letizia Mencarini**), di funzionamento delle reti (**Marco Tortoriello**). Le competenze dei nuovi acquisti del Dipartimento di marketing riguardano i rapporti tra marketing e sviluppo economico (**Thomas Eichentopf**), processo decisionale dei consumatori (**Joachim Vosgerau** e **Ioannis Evangelidis**) e ritenzione e fidelizzazione dei clienti (**Joseph Nunes**).

Un economista del lavoro (**Massimo Anelli**), una studiosa di organizzazioni internazionali (**Julia Cappellaro**) e una storica dell'arte (**Stefania Gerevini**) approdano al Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico. Gli istituti di credito (**Filippo De Marco**) e gli shock nelle reti di imprese (**Julien Sauvagnat**) sono gli interessi dei nuovi acquisti del Dipartimento di finanza; il diritto societario comparato (**Matteo Erede**) e il diritto penale internazionale (**Paola Gaeta**) quelli di chi si aggregherà al Dipartimento di studi giuridici. **Paolo Pin**, al Dipartimento di scienze delle decisioni, si occupa di analisi economica delle reti sociali.

MASSIMO ANELLI



Sarà assistant professor al Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, dopo un dottorato in economia alla University of California, Davis. La sua ricerca si concentra su economia del lavoro, economia della formazione, economia di genere e migrazioni.

CHRISTIANE BODE



Entrerà a far parte del Dipartimento di management e tecnologia nel ruolo di assistant professor dopo aver ottenuto il dottorato in strategia all'Insead. La ricerca di Christiane si occupa di corporate social responsibility dal punto di vista degli impiegati.

GIULIA CAPPELLARO

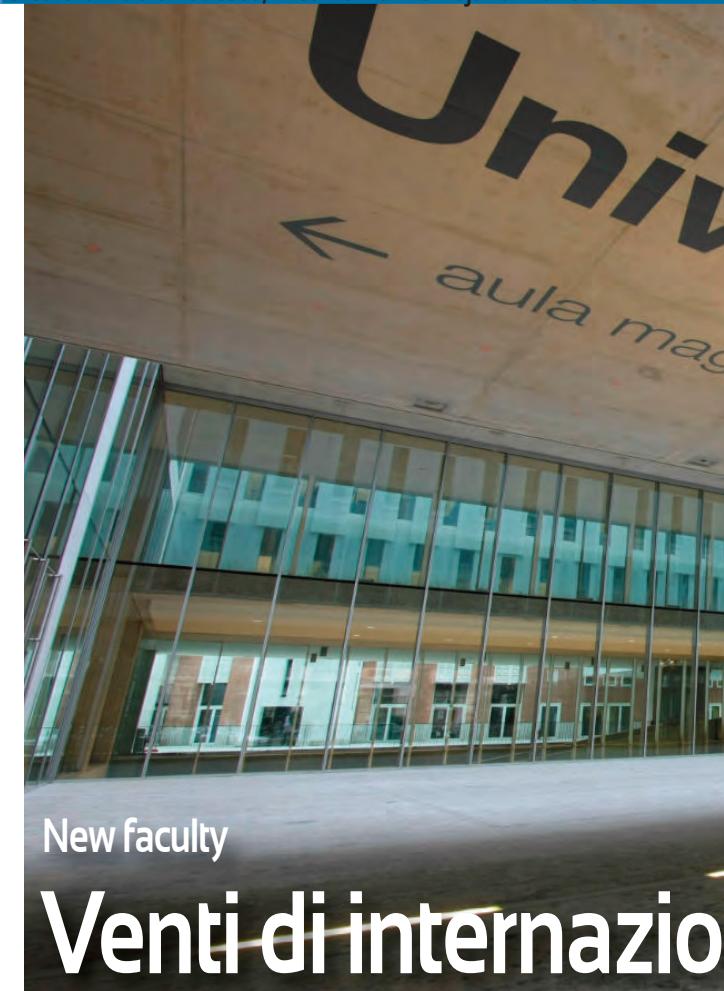


Dallo scorso marzo è entrata nel Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico come assistant professor. Proviene da Cambridge, dove ha conseguito il dottorato. Fa ricerca su come le organizzazioni rispondono a contesti di complessità istituzionale.

FILOPPO DE MARCO



Entrerà a far parte del Dipartimento di finanza, come assistant professor, nel 2015-2016, dopo il dottorato in economia al Boston College. Si occupa di "home bias" delle esposizioni sovrane e creditizie delle banche e del ruolo della politica nel sistema bancario.



New faculty

Venti di internazionalità

THOMAS EICHENTOPF



Diventerà assistant professor del Dipartimento di marketing subito dopo il dottorato alla Rotterdam School of Management. Thomas studia marketing dei nuovi prodotti, l'interfaccia tra marketing e finanza e le strategie del retail. Quello che in particolare interessa Thomas in quest'ambito è la relazione tra marketing e stato e tra marketing e progresso economico.

MATTEO EREDE



Nella primavera del 2015 è entrato a far parte del Dipartimento di studi giuridici come assistant professor. Dopo essersi laureato alla Bocconi e all'Università Statale di Milano,

Matteo ha ottenuto un master in legge (Llm) e un dottorato (Sjd) alla scuola di diritto dell'università di Pennsylvania.

IOANNIS EVANGELIDIS



Entrerà nel Dipartimento di marketing nel 2015-2016 dopo aver ottenuto il dottorato in marketing all'Erasmus University di Rotterdam. Alla Bocconi, Ioannis intende occuparsi del processo decisionale dei consumatori e, in particolare, del modo in cui fattori contestuali influenzano le scelte.

PAOLA GAETA



Già visiting professor alla Bocconi nel 2014-2015, da settembre si unirà al Dipartimento



nalizzazione

di studi giuridici come adjunct professor. Gaeta è un'esperta di Diritto internazionale penale e umanitario.

STEFANIA GEREVINI

 Laureata alla Bocconi in Economia per le arti, la cultura e la comunicazione, ha ottenuto il dottorato in storia dell'arte al Courtauld Institute of Art di Londra ed è vice direttore della British School at Rome. Sarà assistant professor al Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico.

ANNE JACQUEMINET

 Sarà assistant professor al Dipartimento di Management e Tecnologia alla Bocconi.

Anne ha concluso il dottorato all'Hec Paris e si occupa di conformità nelle organizzazioni complesse (in particolare di Csr nelle imprese multinazionali).

THOMAS LE BARBANCHON

 Sarà assistant professor del Dipartimento di economia, dopo un post-doc al Crest (Centre de Recherche en Economie et Statistique). La sua ricerca è per la maggior parte empirica (in economia del lavoro e in finanza pubblica) anche se gli piacciono i modelli econometrici.

LETIZIA MENCARINI

 I suoi interessi di ricerca riguardano la demografia familiare in rapporto al benessere economico e soggettivo. Profes-

sore associato e fellow al Collegio Carlo Alberto di Torino nel 2015-2016 entrerà al Dipartimento di management e tecnologia, sempre come professore associato.

SARA NEGRELLI

 A partire da settembre entrerà al Dipartimento di economia come adjunct professor per i corsi di macroeconomia e microeconomia undergraduate. PhD alla Stern School of Business, la sua ricerca si concentra sulla teoria epistemica dei giochi e sulla microeconomia applicata.

JOSEPH NUNES

 Professore di marketing alla Marshall School of Business, entrerà a far parte del Dipartimento di marketing come adjunct professor. Ha ottenuto un dottorato in marketing e un Mba all'Università di Chicago ed è un esperto di ritenzione dei consumatori e programmi di fidelizzazione.

SALVATORE NUNNARI

 Laureato triennale e magistrale in Economia alla Bocconi, ha ottenuto il dottorato al California Institute of Technology. Dal 2013 è assistant professor di Scienze politiche alla Columbia University. Entrerà a far parte del Dipartimento di economia, sempre come assistant, nel 2015-2016. I suoi interessi accademici riguardano l'economia politica e l'economia sperimentale.

PAOLO PIN

 Arriva dall'Università degli Studi di Siena, dove è stato ricercatore a partire dal 2008, la new entry del Dipartimento di scienze delle decisioni, che comincerà l'attività alla Bocconi come professore associato nel marzo del 2016. La sua ricerca si focalizza sull'analisi economi-

ca delle reti di relazioni sociali, utilizzando modelli di teoria dei giochi e analisi dei dati.

JULIEN SAUVAGNAT

 Entrerà a far parte del Dipartimento di finanza come assistant professor, dopo un dottorato in economia alla Toulouse School of Economics. La ricerca di Julien si concentra sull'economia finanziaria e sulla microeconomia applicata.

TOM SCHMITZ

 Entrerà a far parte del Dipartimento di economia come assistant professor nel 2015-2016, dopo aver ottenuto il dottorato in Economia all'Universitat Pompeu Fabra a Barcellona. Schmitz farà ricerca in macroeconomia e in economia internazionale.

MARCO TORTORIELLO

 In che modo le reti di relazioni informali facilitano lo sviluppo di nuove conoscenze e l'innovazione? È questo l'ambito di ricerca di Tortoriello, alumnus Bocconi (laurea in economia aziendale) e già professore all'École des Hautes Études Commerciales e alla Iese Business School che, da settembre, sarà ordinario al Dipartimento di management e tecnologia.

JOACHIM VOSGERAU

 Decision making, comportamento dei consumatori e fattori del consumo di cibo: sono tra gli interessi di ricerca di Vosgerau, che entrerà nel Dipartimento di marketing come professore ordinario. Già a partire da agosto 2015 insegnerrà nel corso Mba Marketing decisions. Ordinario alla School of economics and management dell'Università di Tilburg dal 2013, precedentemente ha insegnato alla Carnegie Mellon.

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



www.linkedin.com/company/166692

BOCCONIANI IN CARRIERA

Andrea Ghidoni (laureato in Economia aziendale nel 1996) è il nuovo amministratore delegato e direttore generale di Ubi Pramerica Sgr. Ghidoni è nel Gruppo Ubi dal 2005.

Riccardo Barbieri Hermite (laureato in Discipline economiche e sociali nel 1983) è il nuovo capo economista del Tesoro. Oltre all'attività di studio e ricerca in ambito accademico, Barbieri Hermite ha lavorato in Merrill Lynch, Morgan Stanley, Jp Morgan e Mizuho.

Massimo Luvìè (laureato in Economia aziendale nel 1984) è stato nominato condirettore generale di Reale Mutua. È in Reale Group dal 2002.

Paolo Rossi (laureato in Economia politica nel 2002) entra a far parte di Lemanik, società leader nel settore dell'asset management, con il ruolo di product development. Proviene da Ubi Pramerica.

Giovanni Galvani



Giovanni prevede l'evoluzione della Sla

Se potessimo prevedere lo sviluppo della Sclerosi laterale amiotrofica (Sla) nei pazienti che ne soffrono, i medici potrebbero intervenire tempestivamente, migliorando così le condizioni di vita dei pazienti. È quello che **Giovanni Galvani**, un laureato 2014 del MSc in Finance, è riuscito a fare nella sua tesi di laurea, *Application of Neural Network Metamodelling to the Study of ALS Progression*. "Ho utilizzato le reti neurali", spiega Giovanni, ora Fixed Income Investment Graduate alla Fidelity Worldwide Investment di Londra, "uno strumento di simulazione capace di identificare le relazioni tra variabili, e i dati dello Studio Filippi, che ha tenuto traccia per più di 10 anni dei valori fisiologici ed elettromiografici di oltre 800 pazienti affetti da malattie motorneuronali".

Utilizzando questi dati Galvani ha costruito una rete neurale capace di ipotizzare il timing dell'insorgenza di alcune "pietre miliari" della Sla e preparare il paziente a procedure come la ventilazione meccanica e la gastrostomia, che sono passaggi obbligati nel processo di assistenza a questa malattia degenerativa, che non ha una terapia definitiva.

La tesi di Giovanni è stata valutata la migliore dalla giuria dei PriSLA, "Premi di Laurea e di Ricerca sulla SLA", i premi per tesi di laurea sulla Sla organizzati dall'associazione "Io corro con Giovanni", che prende il nome da **Giovanni Longoni**, un malato di Sla.

Fabio Todesco



Costamagna il nuovo presidente Cddpp

Claudio Costamagna (laureato in Economia aziendale nel 1981) è stato nominato lo scorso giugno presidente della Cassa Depositi e Prestiti. Costamagna, Bocconiano dell'anno nel 2004, è attualmente membro dell'International Advisory Council dell'Università Bocconi. Costamagna è stato presidente dell'Associazione Laureati Università Bocconi (Alub) dal 2005 al 2009.

Salvemini al comitato scientifico del Mart

Severino Salvemini, ordinario di organizzazione aziendale presso il Dipartimento di management e tecnologia dell'Università Bocconi, è stato nominato nel Comitato scientifico del Museo d'arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto. "Il mio ruolo nel Comitato è spiegato nella necessità di coniugare il programma editoriale del Mart con la missione che il museo gioca sullo specifico territorio", ha dichiarato Salvemini.



Visconti rettore di Liuc Castellanza

Federico Visconti (laureato in Economia aziendale nel 1984), SDA Professor in Strategia e Imprenditorialità, è il rettore per il biennio 2015-17 della Liuc – Università Cattaneo di Castellanza, dove è ordinario di Economia aziendale presso la Scuola di economia e Management. "È una sfida che intendo affrontare con spirito imprenditoriale", commenta Visconti.



OGGETTI SMARRITI, ORA C'È ELENA

Nei primi due mesi dall'inaugurazione, ben 1.800 oggetti sono stati persi e ritrovati tra i padiglioni di Expo. Molti migliaia, ogni anno, vengono consegnati agli uffici oggetti smarriti delle città, la maggior parte dei quali non tornano al loro legittimo proprietario. Oggetti spesso con un valore economico e/o affettivo. Partendo da questa considerazione, **Elena Bellacicca** 32enne spezzina laureata in economia aziendale nel 2004, ha fondato FindMyLost, con la quale si è aggiudicata il premio Vivaio nell'ambito del concorso WE-Women for Expo, promosso da Accenture, riservato a startup femminili. "Si tratta di una piattaforma online sulla quale mettiamo in contatto chi ha ritrovato un oggetto e chi l'ha perso", spiega Elena, "rivolto sia ai singoli cittadini sia a istituzioni come i Comuni oppure realtà business come aeroporti, stazioni, organizzatori di grandi eventi". Il servizio, completamente gratuito per gli utenti singoli, "anche se la legge prevede una ricompensa del 10% per chi trova un oggetto", precisa Bellacicca, "verrà fornito a pagamento alle grandi realtà, che potranno in questo modo sgravarsi di spese fisse legate al personale dedicato, ai telefoni, alla custodia degli oggetti per molto tempo". FindMyLost, online da maggio, prevede una fase di lancio nelle maggiori città italiane per poi espandersi, con una serie di servizi accessori, anche sul resto del territorio nazionale e all'estero.



La mia pole position

Il 6 settembre, come direttore dell'autodromo, il bocconiano Francesco Ferri vivrà il suo primo gran premio di Formula Uno. Ma la gara che lo attende è ancora più difficile e lunga: trasformare la pista in un'azienda di successo. Puntando sull'edutainment e non solo sul racing

di Lorenzo Martini, foto di Paolo Tonato @

«Nel 2003 in Procter&Gamble, un giorno il mio capo per farmi un complimento mi disse che sarei potuto diventare il responsabile mondiale di un brand di detergente. Era un grande incoraggiamento, ma io mi vidi così... e decisi di cambiare strada, fondando una mia società: Innext». È solo l'episodio più eclatante di una carriera, quella di Francesco Ferri, sempre in equilibrio tra le responsabilità manageriali e l'intraprendenza imprenditoriale. Laureato in Economia politica in Bocconi, Ferri si era immaginato un futuro a valorizzare l'economia dei paesi in via di sviluppo. L'incarico in JEME Bocconi, di cui diverrà presidente, gli aprì nuovi orizzonti. «È stato il momento in cui ho capito che avrei voluto una mia azienda». Oggi Innext conta oltre 50 persone, con tre sedi all'estero (Cina, Brasile e Romania).

Al primo dibattito che scende sul piano tecnico Francesco Ferri alza le mani e si guarda intorno quasi stupefatto. Per sua stessa ammissione, nonostante da gennaio rivesta i panni di procuratore dell'Autodromo nazionale di Monza, ancora si sorprende di quanti esperti di automobilismo circondino di affetto il celebre circuito.

Non che lui non lo sia, anzi, ma la carta d'identità (nato a Parma, 39 anni, una laurea in Economia politica in Bocconi) e il curriculum di imprenditore e manager che può esibire il vicepresidente dei giovani di Confindustria, ancor prima della passione per le quattroruote, lo hanno attestato come l'uomo giusto a cui l'Aci Milano ha voluto affidare la nuova gestione dell'autodromo e dunque le molte speranze di rinascita dell'impianto lombardo.

→ *Lei è nuovo nel mondo dell'automobilismo... ed è un imprenditore di successo nel ramo delle ristrutturazioni di aziende sull'orlo del fallimento. La sua nomina a direttore dell'autodromo di Monza, dunque, quali prospettive dà al futuro del circuito?*

Confermo, non sono un tecnico, un espertone. Anche se la Formula 1, in particolare, mi ha sempre accompagnato nella vita di telespettatore, mai mi sarei aspettato di diventare direttore del cir-

Position sul circuito di Monza

cuito di Monza. Però la sfida che mi è stata offerta era troppo grande e bella per farmi frenare da questo. Anche perché la sfida è proprio questa: trattare l'autodromo come un'azienda, gestendo l'emozione e invece applicando tutti gli strumenti della razionalità tipici del manager. Dare una svolta, quindi, alla storia recente dell'impianto che, soprattutto dal 2012, con l'apertura anche delle inchieste e dei processi tuttora in corso, stava implodendo, sempre più chiuso, disorganizzato, lontano dai suoi stakeholder di riferimento: territorio, clienti, fornitori, banche, istituzioni....

→ **Ma che tipo di azienda è un autodromo?**

Intanto è una realtà che ha un'heritage incredibile, una vera miniera di valori, storia, ricordi, affetti. E che pone al centro l'emozione. Se sei sulle tribune per un motivo ma se ti schieri sulla linea di partenza, anche fosse con una Panda, ancora di più. D'altra parte, appunto, tutta questa componente emotiva dev'essere trattata con gli strumenti di un'azienda e dunque lavorando su tutti i comparti: organizzazione, finanza, marketing, commerciale, comunicazione, interazione con il territorio, processi interni, ampliamento dell'offering... Perché la parte racing è quella che ci rende uno dei circuiti più famosi al mondo, ma l'azienda autodromo sopravvive solo se la sua offerta esce dai confini delle gare e abbraccia quelli dell'edutainment. In questa direzione, per esempio, vanno alcune novità, tra cui il Museo della velocità appena inaugurato, l'offerta dei corsi di guida, le strutture per la ricerca scientifica di alcune start up dell'automotive. L'obiettivo finale dev'essere quello che una famiglia la domenica mattina si svegli e dica: "Oggi vado all'autodromo". E non perché c'è la gara ma perché si può fare il giro della sopraelevata o un picnic nel parco, c'è la piscina, la pista dei kart...

→ **La sua appare una sfida carica anche di significati simbolici, essendo l'autodromo uno di quegli esemplari casi italiani in cui burocrazia, cattiva politica e malaffare hanno appannato le grandissime qualità e la storia di un gioiello del made in Italy. Come si trova la via d'uscita partendo da un contesto di questo genere?**

L'eredità lasciata dalla precedente gestione è pesantissima, ed è figlia non solo della complessità o delle difficoltà del momento, ma nella quale si stanno accertando anche delle precise responsabilità personali. Certamente la governance dell'autodromo è intricata (la struttura è di proprietà dei comuni di Monza e Milano, ed è gestito dalla Sias spa, società di cui sono azionisti l'Aci Milano per il 70% e la sua immobiliare per il 30%, nda), e per questo si possono ottenere dei risultati solo attraverso la semplificazione. A cominciare dagli obiettivi che, per quest'anno, è solo uno:

pareggio di bilancio. La mia risposta per tutti coloro che mi pongono sempre davanti la prospettiva di una complicazione, di un passaggio burocratico, di un tempo tecnico necessario, è sempre questa: pareggio di bilancio. Io e i miei collaboratori ci siamo, lavoriamo per 18 ore al giorno, se anche gli altri ci seguono arriveremo all'obiettivo. Resilienza, focalizzazione, insistenza, sono le nostre parole d'ordine.

→ **Per molti Monza è, prima di tutto, il Gran Premio d'Italia di Formula1. Un evento, però, che, al momento è sicuro solo fino al 2016. Lei ha sempre parlato di un piano B per l'autodromo, ma davvero Monza potrebbe fare a meno della Formula1?**

No. Monza non può fare a meno del Gp di Formula1. È la priorità numero uno e stiamo spendendo ogni risorsa perché la gara rimanga. Ma nemmeno la Formula1 può fare a meno di Monza. Qualche settimana fa è stato qui Lewis Hamilton per fare un servizio fotografico per il museo Mercedes; ci siamo visti per pochi minuti ma la prima cosa che mi ha chiesto è di essere rassicurato sulla presenza di Monza nel calendario della Formula1. E questo vale per il pilota campione ma anche per gli appassionati di tutto il mondo perché questa è una delle tre gare più seguite di tutto l'anno.

→ **Il 6 settembre per lei sarà il primo Gran Premio da direttore del circuito. Come vivrà la gara?**

Me lo chiedono in molti, ma io credo che ognuno debba fare il suo mestiere. Abbiamo un fresco direttore delle operations, Umberto Andreolletti, che si occuperà della direzione gara; io farò il mio, come tutti gli altri giorni: gestirò l'azienda... e guarderò la gara per lo più sugli schermi tv.

→ **Nel Programma di impegni che avete presentato qualche mese fa erano elencate numerose attività permanenti che potrebbero trasformare l'impianto. Ci aggiorna su qualcuna delle più importanti?**

Stiamo avanzando su molte idee. La sopraelevata è senz'altro un elemento da valorizzare e sarà aperta anche per giri turistici in auto come è avvenuto in primavera in occasione del passaggio della Mille Miglia. Stiamo allestendo la tribuna parabolica come hospitality e area bimbi, sistemandone il campeggio interno e l'area piscina. Siamo diventati anche un'area interessante per ospitare concerti, come quello del 22 giugno di Manu Chao. Per quanto riguarda i motori lavoriamo con la Dorna per riportare qui la Superbike, già nel 2016 potremmo riavere la storica Mille Chilometri, a ottobre ospiteremo la Smart mobility week dedicata al mondo della mobilità urbana, a novembre è confermato il Monza rally show, a gennaio 2016 il Moto circus.♦



COME LA CHIMICA E LE ALTRE SCIENZE DURE, ANCHE LE SCIENZE SOCIALI SI STUDIANO IN LABORATORIO CON TEST ED ESPERIMENTI. LO HANNO DIMOSTRATO TRE PREMI NOBEL E TUTTI I GIORNI LO DEMOSTRANO I RICERCATORI CHE AFFOLLANO IL BELSS, BOCCONI EXPERIMENTAL LABORATORY FOR THE SOCIAL SCIENCES

di Bojana Murisic, Claudio Todesco e Fabio Todesco

Economy LAB

di Zachary Estes e Joshua Miller @



ZACHARY ESTES
Professore associato
presso il Dipartimento
di marketing
della Bocconi



JOSHUA MILLER
Assistant professor
presso il Dipartimento
di scienze
delle decisioni
della Bocconi

La causalità è l'assunto che sta alla base della maggior parte delle teorie scientifiche: un evento A causa un risultato B. Abbassare il tasso d'interesse causa l'aumento della spesa, l'empowerment dei lavoratori causa una maggiore produttività e la pubblicità causa la crescita delle vendite.

Sebbene l'osservazione passiva di fenomeni sociali come la crescita economica e la performance aziendale possa essere molto informativa, essa non consente di fare deduzioni precise sulla causalità, perché potrebbe essere un evento C a causare sia A sia B, dando quindi in questo modo l'illusione che, in realtà, sia A a causare B.

Se vogliamo creare un test che sia il più possibile efficace per determinare se A causa B, quello che dobbiamo fare è manipolare A e osservare B, controllando contemporaneamente C (e D, E, F...).

Se la pubblicità fa aumentare le vendite, allora le vendite dovrebbero essere maggiori in presenza di pubblicità di quanto non lo siano in sua assenza, ovviamente nel caso in cui le altre condizioni siano inalterate.

Questo è un esperimento, e gli esperimenti sono il gold standard della causalità. Possono essere condotti sul campo, come quando un manager verifica se i risultati migliori si ottengono con team di quattro designer

Professione cavia, ma senza correre troppi rischi

L'italiano che arriva per la prima volta a Boston, un'area ad alta densità di scuole di medicina, è sorpreso dai cartelli pubblicitari volti a reclutare giovani in buona salute, disponibili a partecipare a studi clinici. Gli esperimenti condotti al Belss, il Bocconi experimental laboratory for the social sciences, riguardano scelte su mercati finanziari virtuali, decisioni in situazioni ambigue e comportamenti sociali, ma necessitano comunque di partecipanti, che vengono reclutati tra gli studenti Bocconi.

“Iscriversi è semplice”, spiega il Lab manager del Belss, **Fabrizio Iozzi**, “basta collegarsi al sito www.belss.unibocconi.it e premere 'sign up for experiments'. Il sistema chiede informazioni di base, come il paese di provenienza, la lingua madre e il livello di conoscenza dell'italiano e dell'inglese”. Quando un ricercatore avvia un esperimento, il software del laboratorio abbina le caratteristiche degli iscritti alle richieste dello sperimentatore e manda un invito mail ai potenziali partecipanti.

“Nell'invito”, prosegue Iozzi, “sono sempre specificate la natura dell'esperimento, l'identità del ricercatore, le caratteristiche richieste e la retribuzione, che tipicamente varia tra i 5 e i 20 euro e che è necessaria a garantire scelte motivate e ragionate”. Le informazioni sull'esperimento devono essere necessariamente sommarie, perché il partecipante ideale ha un interesse generale a contribuire allo studio ma, in un contesto in cui si osservano decisioni, scelte e comportamenti, un'eccessiva consapevolezza potrebbe indurlo a condotte che rischiano di distorcere i risultati dell'esperimento.

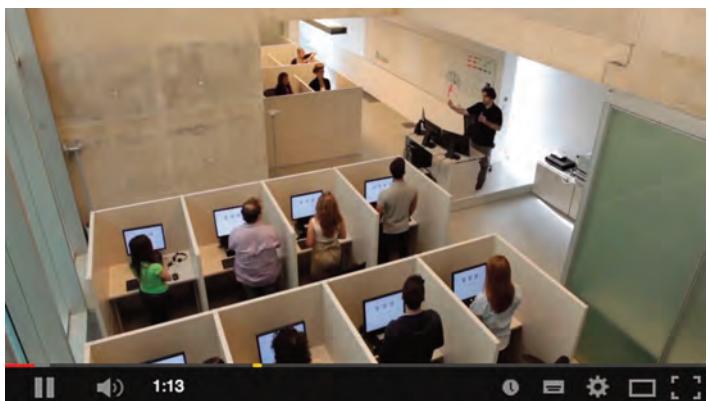
oppure di cinque, ma possono anche esse condotti in laboratorio, come quando un venditore testa per esempio quale sia il packaging preferito dai consumatori.

Recentemente la ricerca sperimentale nell'ambito delle scienze sociali si è ampliata esponenzialmente. Alcuni esperimenti che vi descriviamo in questo articolo sono tra i più autorevoli nel campo delle scienze sociali.

→ TRE NOBEL IN LABORATORIO

È stato il premio Nobel Vernon Smith ad aprire la strada alla sperimentazione in ambito economico. La teoria economica stabilisce previsioni ben precise in merito a quali attori del mercato determinino i prezzi di mercato e alla quantità di beni comprati e venduti. Smith ha dimostrato che, in condizioni sperimentali sensibilmente più deboli rispetto a quelle richieste dalla teoria economica, i prezzi di mercato e le quantità sono in effetti determinati dai costi e dal valore di una piccola piccola frazione di attori di mercato prevista dalla teoria, quelli marginali. La ricerca di Smith ha fornito una spiegazione molto più dettagliata dell'impatto delle istituzioni (leggi e normative) sul mercato, e ha influenzato l'ideazione di mercati di scambio centralizzati per i titoli azionari, l'energia elettrica e perfino per le autorizzazioni per l'emissione di inquinanti. Gran parte degli scambi di mercato sono determinati però da altri fattori oltre al prezzo. Alcuni mercati infatti funzionano in base al matching (il corretto abbinamento), che si tratti di partner romantici, specializzandi in medicina e ospedali, o donatori di reni e riceventi.

Il premio Nobel [Al Roth](#) è stato uno dei primi a utilizzare la teoria economica per progettare matching markets efficienti, usando esperimenti di laboratorio e sul campo. Il suo approccio sperimentale all'economia ha



Belss, il laboratorio per le scienze sociali

Massimo Marinacci, past director del Bels, il Bocconi experimental laboratory for the social sciences, Joshua Miller, vicedirettore, e Andrea Ordanini, un docente che ha condotto esperimenti, spiegano come si è evoluto l'uso degli esperimenti nelle scienze sociali e come funziona il Bels.

Il capo non risponde? Allora smet di chiedere per vincere la frustrazi

L'atto di dar voce a idee orientate alla giustizia sul luogo di lavoro è un fenomeno che si evolve nel tempo. È uno dei più interessanti dello studio sperimentale *Shaping Voice: How Leaders' Self-Interest Impacts Subordinates' Justice-Oriented Voice Choices*, redatto da **Burak Oc** (Bocconi), **Michael R. Bashshur** (Stern School of Management University) e **E. Layne Paddock** (Eth Zürich). I risultati mostrano che la reazione suscitata dagli individui che fanno sentire la propria voce all'interno di un'organizzazione e soprattutto se tale reazione abbia conseguenze per le persone che mostrano la propria voce. Hanno condotto due studi. Il primo ha avuto luogo a Bologna, dove i partecipanti hanno dovuto scegliere tra due distanze, la cosiddetta low power distance, ovvero incline a mettere in discussione le decisioni dei superiori, e la high power distance, ovvero incline a lasciare le risorse, in questo caso specifico dei punti che sarebbero stati assegnati a chi si sentiva più giusto. I risultati mostrano che chi sentiva di essere stato giustamente assegnato i punti sapeva che il ruolo del superiore sarebbe stato interpretato da un superiore egoista. Il secondo studio si è svolto a Singapore, una cultura high power distance. I risultati mostrano che i soggetti avevano esperienza lavorativa e agivano per ottenere denaro. In più, sono stati testati le conseguenze alla reattività dei subordinati. «Questi ultimi fanno sentire la propria voce in modo più intenso quando sentono che il superiore è egoista e che i superiori hanno una reattività più elevata», spiega Burak Oc. «Più i superiori sono egoisti e meno i subordinati si comportano in modo egoista, più i subordinati dicono di sentire la propria insoddisfazione. Ma quando il superiore è sordido e impotente, i subordinati si sentono meno frustrati. I subalterni sfidano i detentori del potere, ma non possono contestarli per sempre».

**Il bisogno aguzza la creatività.
Oppure è vero l'esatto contrario**

EMANUELA PRANDELLI

Professore associato presso il Dipartimento
di management e tecnologia della Bocconi



to
one
go di la-
tratti più
Powerhol-
Over Time, con-
sgapore
tre si sono chiesti
a voce all'interno di
e sulle successive ri-
ercellona, in una cultura
e le decisioni dei leader.
nato e di superiore che al-
guenti al voto finale. Non
programma informa-
er distance. Questa
re una quantità di
il superiore e lo
propria voce con
se allocate dai
tentori del po-
no voce alla
o alle ri-
si sentono
no
oo-

altri, al
mmanuel
perimento
la presenza di
investigare gli ef-
ell'ambito della
pi, uno di controllo e
tramite la piattaforma
non ha avuto alcun tipo
concesso un numero
sono sottoposti a vin-
elaborando i dati. Due
outfit secondo parametri
o al compito assegnato.
use», spiega Prandelli.
no in grado di capire
one dell'outfit. Si
oso? Da un
ferente». Il
a sicurezza in
sso di co-
item per-
to trial
i risul-



BURAK OC

Assistant professor presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi



ALESSANDRA CILLO

Assistant professor presso il Dipartimento di scienze delle decisioni della Bocconi



ARNALDO CAMUFFO

Professore ordinario presso e direttore del Crios, Center for research on innovation, organization and strategy della Bocconi

Le scelte che sorprendono se ci sono troppe variabili. Il caso della telefonia

È facile scegliere fra due offerte di telefonia mobile? Alessandra Cillo, con i colleghi della Bocconi **Francesca Beccacece** ed **Emanuele Borgonovo**, **Greg Buzzard** della Purdue University e **Stanley Zions** della State University di New York, hanno proposto una metodologia assumption-free per testare le preferenze dei consumatori quando ci sono più variabili da considerare. Per esempio, valutare quanto si è disposti a pagare un pacchetto di telefonia mobile caratterizzato da tre variabili. La sua validità è stata testata da un esperimento i cui risultati sono stati pubblicati dalla rivista *European Journal of Operational Research*. Sessantacinque studenti della Bocconi sono stati chiamati a scegliere fra due alternative: un certo quantitativo di denaro contro pacchetti con diverse combinazioni di minuti di conversazione, messaggi e presenza (o meno) di un numero speciale a chiamate illimitate. Per essere certi del loro coinvolgimento nel processo decisionale, i ricercatori, seguendo protocolli internazionali, hanno pagato un piccolo compenso agli studenti e questi sapevano, inoltre, che al 10% di loro (scelti casualmente) sarebbe poi stata corrisposta la somma di denaro o il pacchetto telefonico scelto. «Come prevedibile nell'epoca di WhatsApp, viene attribuito più valore ai minuti che ai messaggi», spiega Cillo. «È stato, invece, più interessante notare che la presenza del numero speciale provoca più interazioni fra gli attributi, ovvero dà valore aggiuntivo a una combinazione di messaggi e minuti. Oltre un certo valore di minuti e messaggi si registrano poi comportamenti anomali. Per esempio, molto al di sopra di una soglia (il pacchetto ideale di riferimento) il consumatore diventa insensibile e non riesce più a quantificare in modo corretto i pacchetti. In alcuni casi, il consumatore, tra due pacchetti che differiscono solo nella quantità di minuti, è disposto a pagare di più per il pacchetto che offre un numero inferiore di minuti».

Soddisfazione contro autenticità: quando preferiamo la copia all'originale

Se volete visitare le pitture rupestri delle grotte di Altamira vi aspettano una lista d'attesa di tre anni e numerose restrizioni, mentre la ricostruzione realizzata a breve distanza è accessibile e ben illuminata; inoltre vi sono esposte sculture non visitabili nella grotta originale. Gli ultimi esperimenti condotti da **Gülen Sarial-Abi**, studiosa di comportamento del consumatore della Bocconi, investigano il valore delle esperienze vissute attraverso una copia e dimostrano che possono essere preferite all'esperienza originale quando questa è soggetta a troppe restrizioni. «Nel primo esperimento abbiamo mostrato ad alcuni studenti quello che abbiamo definito un cannone della Marina inglese risalente al 1860, protetto da una cupola di vetro», spiega Sarial-Abi. «Ad altri abbiamo mostrato lo stesso oggetto, dicendo che era una copia e lasciandoglielo usare. Interrogati sul valore dell'esperienza, i secondi si sono mostrati più entusiasti dei primi». In un secondo esperimento alla Bocconi Art Gallery, i ricercatori hanno mostrato quella che doveva essere la Jackson Randy Rhoads electronic guitar, cordonata da un nastro. Hanno poi mostrato la stessa chitarra, presentandola come una copia e quindi utilizzabile. Gli studenti, ancora una volta, hanno preferito l'esperienza più coinvolgente (anche se con una copia) a quella originale. «Il punto è che, quando i siti o gli oggetti originali hanno bisogno di una protezione tale da pregiudicare la pienezza dell'esperienza, il visitatore può preferire la riproduzione, che consente un'esperienza più immersiva», spiega la studiosa. Il risultato è importante per l'industria del turismo, che sempre più spesso investe somme ingenti nella ricostruzione di grotte, tombe egizie, villaggi neolitici e monumenti romani, e per gli studiosi di comportamento del consumatore, che potrebbero riconsiderare il concetto di autenticità. «Un importante sviluppo potrebbe essere l'estensione della ricerca ai prodotti falsi», conclude Sarial-Abi.



GÜLEN SARIAL-ABI

Assistant professor presso il Dipartimento di marketing della Bocconi

Perché è così difficile fare carriera senza cambiare azienda

Alcuni mesi fa, uno studente Mba raccontò la sua storia ad **Arnaldo Camuffo** della Bocconi. Aveva deciso di frequentare l'Mba dopo che la posizione del suo capo, per la quale era qualificato, era stata assegnata a un esterno. La teoria predice l'esatto contrario: quando una posizione vacante richiede capitale umano specifico dell'impresa, le risorse umane hanno la tendenza a promuovere internamente. Perché in quel caso non era accaduto? Camuffo, **Ekaterina Netchaeva** e **Federica De Stefano** hanno cercato di dare una risposta studiando le distorsioni decisionali nei processi di staffing. Hanno utilizzato il software Qualtrics, che permette di somministrare sondaggi online, per sottoporre alcuni quesiti a 150 direttori delle risorse umane internazionali e altrettanti italiani, 150 studenti mba, 300 studenti undergraduate (questi ultimi sono stati coinvolti nello studio pilota). Ogni partecipante è stato assegnato casualmente al gruppo di trattamento o a quello di controllo. Tutti sono stati invitati a interpretare il ruolo di un capo del personale chiamato a scegliere fra due candidati (uno interno, l'altro esterno, aventi le medesime caratteristiche) per le posizioni di senior scientist e chief financial officer. Solo al gruppo di trattamento è stato detto che la posizione richiedeva la conoscenza della cultura aziendale e di sistemi informativi proprietari. L'esperimento è in corso, ma i primi risultati dicono che non c'è differenza statisticamente significativa tra il gruppo di trattamento e quello di controllo. «Qual è allora il meccanismo distorsivo?», si chiede Camuffo. «Abbiamo due ipotesi: da una parte c'è la tendenza a idealizzare professionisti esterni all'azienda, dall'altra a cercare di risolvere momenti di crisi rivolgendosi a risorse esterne». I risultati saranno resi noti in ottobre. Un'anteprima è stata presentata a maggio a Kansas city alla conferenza annuale dell'Industry Studies Association.



PAOLA CILLO

Professore associato presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi



Sui social network come in una camera di risonanza. Dall'esperimento alla tesi

I social network sembrerebbero un eccezionale strumento per raccogliere informazioni complete e punti di vista diversi e partecipare, quindi, al processo di deliberazione democratica in modo informato e consapevole. È stato però osservato il rischio che si trasformino in camere di risonanza (echo chambers), nelle quali l'individuo sceglie di seguire solo chi già la pensa come lui e finisce per esporsi sempre e solo alla stessa informazione e agli stessi punti di vista. **Piero Stanig** ha aiutato **Adrian Sordi**, laureando di Economic and social sciences alla Bocconi, a ideare un esperimento che verifica questa ipotesi. A gruppi di cinque soggetti è stato chiesto di scegliere, con una votazione a maggioranza qualificata (4 contro 1), tra due investimenti alternativi. L'informazione a loro disposizione consisteva in pochi articoli da scegliere tra una serie di pezzi, di cui vedevano i soli titoli. In seguito potevano decidere di condividere con gli altri membri del team uno solo degli articoli letti ed erano posti di fronte a una scelta: procedere alla votazione e, nel caso di scelta ottimale e raggiungimento della maggioranza qualificata, ottenere l'intera ricompensa, o chattare con il resto del team per raggiungere un accordo, ma al prezzo di una decurtazione del compenso. «Facendo variare la decurtazione», spiega Stanig, «misuriamo quanto valutino il confronto con gli altri». Per verificare se la possibile formazione di camere di risonanza determinata dalla struttura dell'esperimento influisca o meno sulla scelta, al gruppo di controllo è stata fornita informazione in modo casuale. «Abbiamo voluto verificare anche il livello di frustrazione determinato dal processo facendo scegliere ai soggetti se rigiocare secondo le stesse regole o provare a guadagnare la stessa ricompensa con un noioso gioco individuale». Ebbene, mentre i risultati principali arriveranno a dicembre i primi dati suggeriscono che la frustrazione riguarda circa il 10% dei partecipanti.

PIERO STANIG

Assistant professor presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi



PAOLA PROFETA

Professore associato presso il Dipartimento di Analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi



Più si esagera sulla passerella più si vende in negozio. Parola di Barbie

Molti consumatori considerano le sfilate di moda esagerate o semplicemente stravaganti. Eppure alcuni di loro finiranno per comprare capi d'abbigliamento del tutto simili a quelli visti in passerella, solo non altrettanto appariscenti. **Paola Cillo** (Bocconi), **Irene Scopelliti** (Cass Business School) e **David Mazursky** (Hebrew University) si sono chiesti come rendere più veloce l'accettazione del nuovo. Alla fine del 2014 hanno organizzato due esperimenti coinvolgendo 150 studentesse di età compresa fra i 19 e i 22 anni. Hanno declinato il problema generale nel contesto della moda, la cui sopravvivenza dipende dalla capacità di convincere i consumatori ad apprezzare nuovi stili. A due gruppi di studentesse sono state presentate fotografie di alcuni capi di moda. Il gruppo sperimentale ha visto gli abiti dalle caratteristiche esagerate, tipiche delle sfilate di moda, il gruppo di controllo una versione meno gridata. A entrambi i gruppi è stato chiesto di valutare il capo commerciale, ovvero la versione semplificata di quello che hanno visto. «Lo studio mostra che chi è stato esposto alla versione esagerata è disposto ad accettare il capo più velocemente di chi è stato esposto alla versione più moderata», spiega Cillo. L'esagerazione che troviamo tanto stravagante alle sfilate di moda è un modo per velocizzare il processo di accettazione e migliorare il giudizio sui capi.

Il secondo esperimento era dedicato all'individuazione della modalità di presentazione più efficace. «Abbiamo scoperto che quando è esposto a capi legati fra di loro da un tema comune – noi ad esempio abbiamo usato la collezione Barbie di Moschino – il consumatore accetta più facilmente il nuovo concetto. Il contenuto esagerato deve essere veicolato attraverso un concetto consistente».

Così il sesso dei valutatori (e dei valutati) penalizza le donne

Tra la fine del 2014 e l'inizio del 2015, più di 300 studenti registrati sono stati chiamati a studiare i curriculum di 16 candidati a posizioni senior. Non sapevano d'essere parte di un esperimento condotto per verificare se c'è un bias di genere nella selezione delle carriere. Il test è stato condotto da **Paola Profeta**, coordinatore della Dondena Gender Initiative della Bocconi, con **Ian Ross Macmillan** e **Giulia Ferrari**. Gli studenti sono stati divisi in due gruppi. A metà di essi è stato chiesto di studiare i curriculum e rispondere ad alcune domande, fra cui due cruciali sul fatto che il candidato meritasse o meno un avanzamento di carriera e quale salario fosse appropriato. Il secondo gruppo ha studiato gli stessi curriculum, ma con il sesso del candidato invertito: da maschile a femminile, e viceversa. «Stiamo ancora elaborando i dati», spiega Profeta. «I primi risultati dicono che non c'è un bias sulla selezione, ma che comunque il sesso del candidato ha un'influenza sul processo. Livello d'istruzione, esperienza professionale e posizione attuale sono considerati in modo differente a seconda che il candidato sia uomo o donna. Accade, in particolare, quando si tratta di decidere il salario da offrire. In quel caso l'effetto è marcato: a parità di caratteristiche, alle donne viene offerto un salario più basso. Abbiamo poi tenuto in considerazione il sesso del selezionatore e scoperto che alle donne è offerta una retribuzione più modesta sia che il valutatore sia di sesso maschile che femminile, ma nel primo caso la svalutazione è ancora più marcata».

L'esperimento fa parte di un più ampio progetto sul ruolo delle donne nei ruoli decisionali che coinvolge il Centro Dondena della Bocconi e il Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, finanziato dal programma Progress dell'Unione Europea.

MARCO OTTAVIANI

Professore ordinario presso il Dipartimento di economia della Bocconi



Most
met

Chi contro
d'acquisto. L
facilita la reazi
a 90°) facilita la

Mathias Streic

per verificare se le c
tamento del consum
un carrello della spesa
sizione di prodotti e di in
il carrello a braccia piegate
Un secondo esperimento re
fare acquisti con il palmo di
o a quella inferiore (flessio
acquisti di chi aveva il b
braccio inibisce sempr
terazione tra postura e
esperimento, allora
i prodotti in un'ip
prodotto e i par
dal corpo; nel
vevano così t
postura si i
menti han
Estes, «
stura c

Se
au

Sfere di cr
(Bocconi) e
esperimento

meglio di cosa s

opinione su cosa

sassere che lui sia b

ratura dice che posso

i ricercatori hanno utili

arancione o blu, e un nu

lità delle informazioni del p

cosa succederà in futuro. In c

sfera. La seconda urna, non

colore esterno delle palle n

una sfera viene estratta

quale. Dopo aver visto

valutatore che vede

dalla prima urna. Il

fa il valutatore. La

porterà un inc

(l'esempio il r

che non ar

menta la

sultati c

quando

ZACHARY ESTES

Professore associato presso il Dipartimento di marketing della Bocconi



strami il braccio, ti dirò che cosa terai nel carrello della spesa

ella la nostra postura controlla i nostri comportamenti: la letteratura attesta che un braccio teso (gomito a 180°) reagisce a stimoli negativi, mentre un braccio piegato (gomito a 90°) reagisce a stimoli positivi. **Zachary Estes** (Bocconi) e **Ulrich G. Heine** (Università di Innsbruck) hanno ideato tre esperimenti in cui due diverse posture possano, in realtà, influenzare il comportamento dei consumatori. Nel primo è stato chiesto ad alcuni studenti di spingere un tavolo modificato, con sensori collegati all'impugnatura, verso un'esposizione di prodotti. I partecipanti dovevano indicare le loro intenzioni d'acquisto. Il gruppo che doveva spingere un tavolo con un braccio teso ha acquistato una quantità di prodotti significativamente superiore. Nel secondo esperimento, un contesto di shopping online. Questa volta veniva richiesto di inserire i dati di una mano appoggiata alla superficie superiore del tavolo (estensione del braccio). Di nuovo, chi faceva shopping con il braccio piegato faceva più acquisti. Inoltre gli studiosi volevano capire se l'estensione del braccio e gli acquisti e la flessione li facilita, o se l'effetto dipende dall'insieme e direzione del movimento necessario all'acquisto. Nel terzo esperimento, è stato chiesto di indicare le intenzioni d'acquisto mettendo la mano in una posizione artificiale area d'acquisto. In un caso l'area era situata al di là del tavolo, mentre nell'altro era situata tra il prodotto e i partecipanti, che dovevano spingere i prodotti verso di sé. Nel primo caso l'effetto della postura era invertito: l'estensione facilitava l'acquisto. «Gli esperimenti mostrano che il design dei carrelli e la posizione del corpo possono influenzare il consumatore».

la teoria lo prevede il misreporting esiste. Lo dicono le sfere di cristallo

È quanto hanno utilizzato **Marco Ottaviani** (Università di Roma) e **Deborah Meloso** (Rennes School of Business) per un esperimento sul misreporting strategico delle informazioni. Per capire come funziona il misreporting bisogna pensare a un previsione che analizza i dati e crea un'ipotesi su cosa succederà all'economia. Il previsione vorrebbe che gli altri partecipanti siano informati. Esprerà la sua opinione con sincerità? La lettura di un documento non è sufficiente a non essere corretto. Per simulare la situazione, i partecipanti hanno scelto due urne e delle sfere. Ogni sfera ha uno strato esterno opaco, colorato in cristallo degli stessi colori. Le due urne corrispondono alla qualità del previsione. La prima, l'urna informativa, corrisponde al previsione che sarà pubblicato. La seconda, l'urna non informativa, corrisponde al previsione che non sa prevedere il futuro. Qui il reporter non corrisponde necessariamente a quello interno. Il gioco procede così: da una delle urne senza che il reporter e il valutatore sappiano da quale urna proviene la sfera, il reporter (che non vede quello interno) lo dice al valutatore. Il valutatore calcola la probabilità che la sfera provenga dall'urna informativa. Il pagamento che il reporter riceve dipende dalla valutazione che il reporter fa della sfera. La teoria dice che se più del 75% delle sfere ha il nucleo blu, il reporter è più probabile di aver visto lo strato blu anche se era arancione (misreporting). Intuitivamente, anche dopo aver visto lo strato blu, il reporter pensa che sia più probabile vedere un nucleo blu che uno arancione. Quindi, nel caso di misreporting, il reporter aumenta la sua probabilità di indovinare il colore del nucleo. I risultati dell'esperimento mostrano che c'è più misreporting di quanto la teoria lo prevede.

agevolato la comprensione pratica che sta alla base dell'ingegneria economica di nuovi matching markets, tra cui il mercato dei reni, degli specializzandi in medicina e persino degli economisti. Molta della ricerca attuale prende in esame i processi decisionali individuali e il comportamento dei consumatori ed è stata largamente influenzata dall'introduzione della psicologia cognitiva nel campo economico da parte del premio Nobel **Daniel Kahneman**. Supponiamo per esempio di dover decidere cosa fare stasera: preferiremmo andare a un concerto di musica classica in città, o stare a casa a guardare un film? Certamente la nostra scelta dipenderà esclusivamente dalle nostre preferenze, giusto? In circostanze simili, è possibile che le scelte dei consumatori si dividano a metà tra le due opzioni: poniamo che il 50% delle persone scelga il concerto e il restante 50% il film. Ora supponiamo di aggiungere una terza opzione, cioè di andare all'opera. In questo caso, la maggior parte delle persone sceglierà di rimanere a casa a guardare un film. Perché? Il fenomeno è dovuto al fatto che molti considerano un concerto di musica classica e l'opera come eventi simili, li differenziano con difficoltà, e questa incertezza li spinge a preferire il film.

→ LA BOCCONI IN 10 ESPERIMENTI

L'Università Bocconi, con l'apertura del Belss, Bocconi experimental laboratory for the social sciences, ha accolto pienamente la recente evoluzione verso la ricerca sperimentale nelle scienze sociali e sono sempre più numerosi i ricercatori, dei dipartimenti di Analisi delle politiche di management pubblico, Economia, Management e tecnologia, Marketing e Scienze delle decisioni a scendere in campo. E in questo servizio ve ne presentiamo dieci. ♦

Incontriamoci stanotte. Per fare ricerca

I meccanismi attraverso i quali la pubblicità e il packaging dei prodotti influenzano le nostre scelte di consumo, le modalità di rappresentazione dei risultati di ricerca, i comportamenti cooperativi o rischiosi delle persone. Sono i temi dei tre laboratori con i quali la Bocconi si presenta, quest'anno, a **MEETmeTONIGHT**, l'edizione milanese e lombarda della Notte europea dei ricercatori (25 e 26 settembre, ore 11-22 Giardini Indro Montanelli e 25 settembre, ore 18-24, Museo nazionale scienza e tecnologia Leonardo Da Vinci).

In *Piccolo spazio pubblicità* i ricercatori del **Cermes, Centro di ricerca marketing e servizi**, utilizzano un'apparato di eye-tracking per mostrare ai partecipanti che cosa attira la loro attenzione in un messaggio pubblicitario e, in un'esperienza separata, metteranno a confronto il giudizio dato dai consumatori in un blind test e quello conseguente all'esposizione al packaging del prodotto.

Nel laboratorio *Il network di Arianna* i ricercatori del **Centro Ask, Art Science and Knowledge**, mostreranno come sia possibile visualizzare i fili invisibili che formano un network tra persone e come queste tecniche siano utilizzabili per comunicare i risultati di ricerche complesse in ambito artistico, educativo e culturale.

In *Vivere pericolosamente, capire facilmente* gli accademici del **Belss, Bocconi experimental laboratory for the social sciences**, inviteranno i visitatori a partecipare a giochi di scelta individuale e strategica su tablet al fine di farli riflettere sulle caratteristiche personali e ambientali che influiscono sui comportamenti e le decisioni di tutti noi.

Tutte le attività Bocconi si svolgeranno ai Giardini Indro Montanelli di via Palestro.



di Fabio Iraldo @

L'obiettivo delle politiche pubbliche e delle strategie di molte imprese nel campo della sostenibilità ambientale si è negli ultimi anni orientato a rendere l'economia per quanto possibile circolare.

Il tema della circolarità dei sistemi di produzione e consumo non è nuovo. Già 20 anni fa Michael Porter sosteneva che «l'inquinamento è una forma di spreco economico, che implica l'utilizzo non necessario, inefficiente o incompleto di risorse. Le emissioni inquinanti sono un segnale di inefficienza aziendale e impongono attività che non generano valore».

Il modello del prendi-usa-getta, per due secoli dominante, è stato messo in discussione dalla crescita senza precedenti nella domanda di molte risorse naturali (si pensi per esempio ai metalli), il cui approvvigionamento si è rivelato limitato.

Nella teorizzazione che per prima ha proposto la [Ellen MacArthur Foundation](#), la circular economy è un'economia progettata per auto-rigenerarsi: i materiali di origine biologica rientrano nella biosfera e i materiali di origine tecnica sono progettati per circolare all'interno di un flusso che prevede la minima perdita di qualità, per favorirne il riutilizzo, il recupero o il riciclo.

→ LO STUDIO DEL GEO DI IEFE BOCCONI

Osservando l'attuale sistema produttivo, di consumo e, soprattutto, di recupero e valorizzazione degli scarti, si comprende come la situazione oggi sia ancora lontana dalla chiusura del ciclo, ovvero dalla possibilità di riutilizzare, recuperare o riciclare tutto ciò che è scartato: si pensi che entro il 2020 ancora 82 miliardi circa di tonnellate di materie prime verranno immesse nell'economia globale per essere sfruttate indiscriminatamente (circa il doppio delle attuali) mentre, specularmente, soltanto un terzo dei 60 metalli più diffusi negli impieghi industriali oggi fa riscontrare un tasso di riciclo a fine vita maggiore del 25%. Se l'obiettivo è la riduzione degli sprechi e l'aumento della produttività degli input, cosa frena allora l'affermarsi spontaneo di un modello circolare?

Il Geo, [Green economy observatory](#), dello Iefe Bocconi ha svolto un approfondimento di ricerca relativo alla circular economy, muovendo dall'identificazione delle principali cause alla base dei leakages, ovvero di tutti quei punti del circolo in cui non vi è chiusura (riuso, recupero o riciclo dei materiali), ma una perdita di efficienza attraverso la fuoriuscita dal sistema produttivo o di consumo di materiale ancora utile e valorizzabile.

Le cause della mancata valorizzazione degli scarti sono molteplici e possono riguardare tutti gli attori a vario titolo coinvolti nella gestione dei flussi di materiali che attraversano le varie fasi del ciclo di vita dei prodotti e dei servizi sul mercato: asimmetrie informative sugli impatti ambientali causati da un prodotto/servizio, ottica di business a brevissimo termine, bias di prezzo (che non è in grado di riflettere i costi legati all'impatto ambientale), abitudini di



FABIO IRALDO
Fellow presso il centro
di ricerca Iefe
della Bocconi



Il convegno

Impronte ambientali, i sistemi di gestione EMAS e ISO 14001 e le certificazioni di prodotto - tre aspetti della gestione ambientale in fase di grande evoluzione che comporteranno sfide e opportunità. Su queste innovazioni si è focalizzato a luglio il convegno Environmental Management: cosa cambia sul piano normativo e nelle strategie delle imprese dello IFFE Bocconi. Si è discusso, tra l'altro, dell'imminente pubblicazione della nuova norma ISO 14001:2015.

acquisto, freni all'innovazione, spesso in grado di inibire lo sviluppo di soluzioni che possano consentire un alto tasso di recupero delle materie prime seconde (quelle derivanti dagli scarti). Non sono rare, infine, anche limitazioni normative che possono rendere difficile la chiusura dei cicli e quindi la circolarità dei processi industriali (es. vincoli normativi all'utilizzo delle materie prime seconde).

→ GLI INCENTIVI A CONSUMATORI E IMPRESE

Se non vi sono incentivi per il consumatore ad acquistare prodotti in materiale riciclato, lo sforzo di produrne di più sarà vano. Se non vi sono incentivi in grado di fungere da

Il cerchio della vita tra cicli e

Al modello prendi-usa-getta si sostituisce quello della circular economy, un'economia progettata per auto-rigenerarsi.



Scambio di ricicli

getta si sta
ularly economy,
ettata
arsi

driver per l'innovazione tecnologica nella produzione e nell'impiego di nuovi polimeri e materiali plastici di recupero, il mercato italiano rimarrà al palo, legato alla sola possibilità di utilizzare il pet come materia prima seconda. Ciò riporta al punto di partenza, incardinato nella teoria di Porter: «Solo una regolamentazione ambientale, ben progettata e opportunamente costruita, è in grado di innescare l'innovazione, di generare efficienza evitando la produzione di scarti e rifiuti inutili, o recuperandoli ove possibile, e, di conseguenza, incoraggiare fortemente la competitività delle imprese, compensando in parte o del tutto il costo della dovuta conformità legislativa». ♦

Piccolo è bello. E piace

Nel settore energetico il digitale integra gli impianti di dimensioni ridotte e fa volare le fonti rinnovabili

di Arturo Lorenzoni @



ARTURO LORENZONI

Fellow presso il centro
di ricerca Ife
della Bocconi

l Costa Rica ha prodotto il 100% del proprio fabbisogno di energia elettrica da fonti rinnovabili nei primi 75 giorni dell'anno. Il piccolo paese copre in media il 95% del proprio fabbisogno con le rinnovabili e punta al 100% entro il 2021. La cosa interessante, indice di un cambio profondo nelle strategie energetiche, è che non è un caso unico e nemmeno il più eclatante: la Danimarca punta al 100% del fabbisogno totale di energia (elettrica, termica e trasporti!) da fonte rinnovabile al 2050, la Norvegia punta al 67,5% della totale domanda di energia da rinnovabili al 2020, la Germania punta all'80% di quella elettrica da rinnovabili nel 2050, a partire dal 25% del 2013. Anche in Italia l'evoluzione è sorprendente: la quota di copertura della domanda elettrica con fonti rinnovabili è passata dal 17% del 2000 al 38% del 2014.

La rivoluzione tecnologica è stata di dimensioni straordinarie e ha implicato cambiamenti organizzativi profondi nel settore dell'energia: investitori, modelli organizzativi, strumenti di finanziamento, relazioni tra produttori e consumatori non sono più gli stessi del passato. Questo sviluppo delle tecnologie energetiche ha sorpreso tutti, anche le imprese, che in Europa oggi con la produzione crescente su piccola scala si trovano in difficoltà, con grandi investimenti non più remunerativi, complice la generale riduzione della domanda di energia. Il fattore nuovo è che la preferenza per le rinnovabili ha conquistato i mercati emergenti, grazie alla crescente competitività economica. Per capire la portata del cambiamento, si pensi che nelle aste assegnate in Brasile nel 2014 i vincitori per il fotovoltaico (890 mw) hanno offerto di produrre per 20 anni a 87 dollari/Mwh, quelli eolici (770 mw) a 57,4 dollari/Mwh, ben al di sotto del prezzo all'ingrosso medio italiano degli ultimi anni.

Così gli investimenti annui nel campo dell'energia pulita a livello mondiale, da qualche anno dell'ordine dei 300 miliardi di dollari (fonte Bnef), sono superiori a quelli negli impianti a fonte fossile. E se nella prima decade del secolo era soprattutto l'Europa a installare potenza rinnovabile, negli ultimi anni sono i paesi asiatici, il Sudamerica e ora anche i paesi africani che attraggono i maggiori investimenti, forti di una domanda in crescita.

Lo sforzo dell'Europa ha cambiato in modo permanente il paradigma tecnologico per i paesi che devono ancora sviluppare la propria rete elettrica, orientandoli verso sistemi più locali, più rivolti all'uso delle rinnovabili. Cina in testa, che intende coprire il 20% della domanda al 2020 e programmi ambiziosissimi da subito. È in atto un ripensamento radicale dei sistemi energetici, che non inseguono più economie di scala ormai inesistenti e contano su tecnologie digitali che semplificano la gestione del sistema e che integrano i piccoli impianti distribuiti, non più penalizzati nei rendimenti. Si avvantaggiano delle nuove condizioni soprattutto le fonti rinnovabili, capaci di trovare la finanza e il consenso locale, che sono quasi impossibili per i grandi impianti. ♦



La scalata del fornitore

Affidarsi all'outsourcing per le aziende significa spesso vincere la sfida competitiva. Il rischio però è la nascita di spillover antagonisti. Il caso della produzione di cellulari

di Giovanna Padula @

Eda decenni che le imprese ricorrono all'outsourcing in svariati settori. Tuttavia, questa tendenza sta assumendo nuove connotazioni, andando oltre l'acquisizione di singole componenti.

In molti settori le imprese si rivolgono ai fornitori per l'acquisto di interi prodotti che poi veicolano sul mercato sotto il proprio brand. Nell'ultimo decennio, per esempio, i produttori di telefoni cellulari stanno facendo ricorso all'outsourcing esternalizzando l'attività manifatturiera, con accordi di original equipment manufacturing (oem), e in un numero crescente di casi anche l'attività di design, con accordi di original design manufacturing (odm). Apple seleziona i fornitori di componenti come display, microprocessori e memorie, e si affida a oem (prima fra tutte Hon Hai Precision) per l'assemblaggio degli iPhone. Motorola si spinge oltre acquistando anche il design. Assistiamo inoltre all'intensificazione della componente di servizio negli accordi di outsourcing. Quando Arca passa dall'assemblaggio meccanico all'assemblaggio chimico dei camper (con l'impiego di una colla innovativa realizzata da 3M) l'outsourcing si trasforma da fornitura di parti meccaniche ad acquisto di una soluzione. Una componente chiave di questo



GIOVANNA PADULA
Professore associato
presso il Dipartimento
di marketing
della Bocconi

acquisto è infatti la consulenza che 3M offre ad Arca sul processo produttivo, aiutandola ad ottimizzare l'impiego della colla garantendo al tempo stesso un assemblaggio sicuro. Tali trend nei processi di outsourcing sono la risposta alle pressioni dell'ambiente competitivo. Nella produzione di telefoni cellulari queste tendenze sono iniziate nei primi 2000 in risposta all'eccesso di capacità produttiva scaturita dalla congiuntura economica negativa. La diffusione del business di soluzioni è spiegata, per i fornitori, dalla ricerca di una differenziazione più difficilmente imitabile rispetto alla vendita di prodotti, e per i clienti, dalla ricerca di fornitori maggiormente in grado di supportarli nella realizzazione dei propri obiettivi di business in scenari sempre più competitivi.

Queste forme di outsourcing, se da un lato sono la risposta alle crescenti pressioni concorrentiali, generano dall'altro nuove sfide competitive. Numerosi fornitori oem e odm di telefoni cellulari hanno lanciato prodotti con il proprio brand, in alcuni casi confinati a mercati locali (Amoi in Cina), in altri casi approdati sul mercato globale (HTC e Huawei) e suscettibili pertanto di esercitare una seria minaccia per le imprese leader. L'acquisto di soluzioni implica un'intensificazione dello



La nuova governance

Sempre più attivi nei cda, i fondi d'investimento sono un'opportunità e non solamente un costo

di Marco Ventoruzzo @



MARCO VENTORUZZO
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di studi giuridici
della Bocconi



scambio di informazioni con il rischio di spillover. Come possono gestire tali sfide competitive le imprese?

Possono ricorrere ai non disclosure agreements, come le clausole contrattuali con cui 3M si impegna a non divulgare informazioni relative al processo produttivo di Arca, evitando il rischio di dissoluzione dei vantaggi competitivi presenti nella fase produttiva della catena del valore di Arca. L'enforcement legale si combina con l'incentivo spontaneo di 3M alla riservatezza, essendo questa una condizione necessaria perché 3M sviluppi nuove opportunità di business con Arca e con altri clienti potenziali.

Anche il marketing ha un ruolo critico negli effetti delle minacce competitive implicite in queste forme di outsourcing. Le imprese clienti che hanno impedito l'accesso degli oem e odm alle conoscenze sulla propria base clienti (consumatori finali di prodotti cellulari), hanno indebolito la forza competitiva dei brand lanciati da questi fornitori sul mercato finale. Tipicamente, i clienti con orientamento al mercato e competenze di marketing forti sono nelle condizioni migliori per impedire l'esposizione dei fornitori alle conoscenze sul proprio mercato. Inoltre, le competenze di marketing delle imprese clienti, visibili nella brand & customer loyalty, possono fungere da scudo competitivo, riducendo il rischio di spostamento delle preferenze dei consumatori verso i prodotti lanciati dai fornitori integrati a valle. ♦

All'assemblea di nomina del cda di Unicredit si è verificato un fatto singolare. La lista dei (presunti) soci forti, che molti ritenevano prevalesse, ha ottenuto il 46%; la lista dei fondi di investimento, coordinati da Assogestioni e in genere seconda classificata, il 54. La prima lista (ma seconda classificata) indicava 17 candidati per i 17 posti; la lista dei fondi solo uno. Di conseguenza, è stato eletto l'unico candidato della lista prima classificata, e 16 della seconda. Se la lista favorita fosse arrivata prima il risultato sarebbe stato quasi identico, tuttavia lo si è raggiunto in modo opposto. Così, a rigore, il vertice della banca non è espressione della maggioranza.

Il caso richiama il ruolo degli investitori istituzionali e il loro attivismo nella governance delle quotate. Ci si interroga sull'opportunità di un loro maggior coinvolgimento nella vita delle imprese: c'è chi lo auspica come contrappeso al potere dei soci di controllo e chi evidenzia i rischi di shorttermism (negli Usa, il periodo medio di detenzione di azioni quotate, in alcuni casi, è di 30 secondi!). Si discute se i fondi svolgano un virtuoso ruolo di pungolo o se distorciano le prospettive strategiche enfatizzando risultati economici di breve periodo e respiro, a scapito di investimenti in ricerca e sviluppo.

In cosa consiste l'attivismo degli investitori istituzionali? In diverse tattiche, con vari strumenti e incidenza in ragione delle regole e degli assetti proprietari prevalenti. Si va da vere battaglie con gli incumbent a colpi di deleghe di voto, se non azioni giudiziarie, alla proposta di scelte imprenditoriali (per esempio sulla remunerazione di amministratori e dirigenti); dall'opposizione a operazioni indesiderabili, a campagne mediatiche o richieste alle autorità di regolamentazione per ottenere modifiche al governo societario.

È anche difficile distinguere fondi che adottano una politica di investimento più passiva da fondi che ingaggiano un più attivo dialogo con i vertici aziendali. Molti di essi seguono un approccio misto e pragmatico. Ciò che si osserva però è che il numero e il rilievo di investitori attivi è in crescita, soprattutto all'estero: a novembre 2014 i fondi attivisti, negli Usa, gestivano 115 miliardi di dollari, +24% rispetto all'inizio dell'anno. Intorno al fenomeno si è sviluppata una vera industria, e si pensi al ruolo dei proxy advisors che si specializzano nel fornire consulenze ai fondi su come votare nelle assemblee societarie.

Anche in Italia, nonostante la tradizionale presenza di soci di controllo forti, si avverte questa tendenza: la vicenda Unicredit, sebbene non frequente, mostra l'influenza che i fondi possono talvolta esercitare. Proprio in Italia, peraltro, il meccanismo del voto di lista, che consente a minoranze organizzate di concorrere alla composizione degli organi di amministrazione e controllo, è un incentivo all'engagement dei fondi. Questa evoluzione è positiva o negativa? Difficile dirlo: resta il fatto che una pluralità di voci e un intenso dialogo con investitori e stakeholder è sì un costo, ma anche un'opportunità. ♦



Valuto, ma rispetto

Grazie all'Oiv ora anche l'Italia ha i suoi principi di valutazione. A garanzia di cittadini e imprese

di Mauro Bini @

Anche l'Italia si è allineata alle punte più avanzate in tema di principi di valutazione aziendali: l'Oiv, l'Organismo italiano di valutazione, ha infatti di recente emanato i Piv, i Principi italiani di valutazione. Grazie ai Piv il nostro paese può ora essere annoverato fra quelli più all'avanguardia che dispongono di principi nazionali di valutazione: gli Usa, il Giappone, la Germania, il Canada la Cina, Hong Kong e Singapore. L'esperienza di questi paesi insegna che con l'introduzione di principi di valutazione aumenta l'affidabilità delle valutazioni perché se ne riduce la dispersione dei possibili risultati. Affidabilità non significa solo condivisibilità di risultati, ma anche valutazioni trasparenti, motivate, non ambigue ed esenti da distorsioni. Le valutazioni ricadono fra le attività professionali che rivestono interesse pubblico. L'esperto deve svolgere il proprio compito rispettando una generale obbligazione di professionalità nei confronti dei beneficiari ultimi della valutazione (che non necessariamente sono i committenti). Si pensi alle valutazioni a fini di bilancio. I beneficiari ultimi sono gli utilizzatori del bilancio e non certo l'impresa che conferisce l'incarico. I Piv sono principi di nuova generazione che coprono non solo gli standard di valutazione in senso stretto, ma anche i cosiddetti performance standard (ovvero quell'insieme di regole da seguire nel processo valutativo in relazione al tipo di incarico ricevuto). È questo un percorso che anche altri paesi (in primis Stati Uniti e Canada) principalmente sotto la spinta delle autorità di vigilanza dei mercati finanziari hanno intrapreso, ma senza essere ancora giunti al primo passo formale di pubblicare una bozza per il pubblico commento. I Principi di valutazione costituiscono un pilastro fondamentale per far evolvere le valutazioni (e tutta l'industria e la professione) verso maggiore qualità e trasparenza. Tuttavia, si tratta di un pilastro che da solo non è sufficiente. Nei paesi più avanzati un altro fondamentale pilastro è costituito dalle associazioni professionali di esperti di valutazione che tramite un sistema di accreditamento e di formazione permanente garantiscono la preparazione dei professionisti sia sotto il profilo della consapevolezza delle conseguenze degli errori nelle loro stime sia sotto il profilo di un adeguato codice etico. Questo è il pilastro che ancora manca nel nostro paese, sebbene con i Principi italiani di valutazione la strada sia ormai stata tracciata. L'applicazione dei principi richiede un livello di professionalità non banale e sarà naturale che la professione stessa si organizzi per soddisfare le esigenze di preparazione di base e permanente necessaria a garantire qualità delle valutazioni. Principi di elevata qualità e un più elevato grado di preparazione professionale consentiranno di raggiungere quel livello di integrità, chiarezza, affidabilità e imparzialità nelle valutazioni necessario ad accrescere la fiducia degli utilizzatori finali. ♦



MAURO BINI
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di accounting
della Bocconi



Dopo tre anni di lavoro e di consultazioni, oggi l'Oiv, Organismo italiano di valutazione (promosso da Università Bocconi con Aiaf, Andaf, Assirevi, Cndee e Borsa Italiana) ha pubblicato i Piv, Principi italiani di valutazione, disponibili per lettura sul [sito dell'Oiv](#) e in volume per i tipi di [Egea](#) (392 pagine, 50 euro).



Crisi online non facciamone u

Casi come quelli di Airlines, Toyota e Moncler che si scatenano su twitter &c. non vanno co

di Andreina Mandelli @

United Airlines non avrebbe mai pensato che la notizia di un suo disservizio al cliente avrebbe raggiunto più di 15 milioni di persone attraverso Youtube. Più recentemente, in Italia, Moncler è stata coinvolta in una accesa discussione online, dopo che una trasmissione televisiva ne ha denunciato comportamenti non etici a scapito di animali e decisioni poco responsabili di delocalizzazione selvaggia della produzione.



In dramma!

insegnano che la gestione delle tempeste infuse con il reputation management

Ma come si risponde a una crisi che coinvolge clienti o altri consumatori arrabbiati sui social network? Da che cosa si capisce se vale la pena avere un ruolo attivo in questa discussione?

Se vi propongono di risolvere tutto con una bella analisi delle conversazioni e dei sentimenti online, pensateci 10 volte prima di affidarvi a questi consiglieri.

La reputazione di un'azienda è fatta di stima, ammirazione, fiducia e sentimenti positivi da parte dei cosiddetti stakeholder strategici (i clienti, i dipendenti, la public opinion più generale, ma anche i policy maker). Le



Andreina Mandelli
SDA professor
di Marketing, in Bocconi
insegnano Digital
communication & social media

conversazioni nei social media, nella maggior parte dei casi, non rappresentano questa complessità. Potreste prendere luciole per lanterne affidandovi solo a queste fonti.

→ PREGI E DIFETTI DELLA SOCIAL INTELLIGENCE

Nel 2010 Toyota arrivò a dover richiamare quasi 10 milioni di vetture nel mondo. Per diversi mesi assunse un atteggiamento molto difensivo, negando responsabilità sugli incidenti riportati. Non capì che ciò che stava costruendo reputazione negativa e crisi in quel frangente non erano i commenti dei propri clienti (peraltro spesso positivi e pieni di fiducia verso l'azienda), ma la pubblica opinione americana (e i suoi rappresentanti al congresso) che, in tempi di crisi economica, assumeva connotati protezionistici e persino un po' razzisti contro ogni produttore straniero.

Durante la cosiddetta crisi Moncler, i social media registrarono un significativo flusso di commenti negativi contro l'azienda, con inviti a non acquistare più i suoi prodotti. Nei giorni successivi il titolo in borsa scontò una perdita consistente. L'azienda rispose, anche se non immediatamente, negando i comportamenti non etici, senza peraltro farsi coinvolgere direttamente nella discussione sui social. Alcuni commentatori si affrettarono a prevedere un impatto negativo di questi eventi sulla reputazione dell'azienda e di conseguenza sul suo business. Alcune settimane dopo erano invece rintracciabili in rete analisi con esplicito apprezzamento di questa strategia di risposta, giustificata dal fatto che dai social media erano nel frattempo spariti i commenti negativi al caso. A dimostrazione di questa efficacia veniva in alcuni casi portato il dato relativo all'ottima ripresa in borsa del titolo, trainata da una crescita sostanziosa del fatturato. Chi aveva ragione? Non si può rispondere senza conoscere i dati di andamento della reputazione (non di social intelligence) di Moncler nei pubblici rilevanti nel medio termine, a partire dall'identificazione (anche geografica) di questi stakeholder. I media finanziari, infatti, spiegano il buon andamento del fatturato più recente (e conseguente buon andamento del titolo in borsa) con le buone performance commerciali dell'azienda sui mercati asiatici. Se chi si è affrettato a prevedere un destino sofferente per il business di Moncler come conseguenza della tempesta sui social media italiani avesse identificato correttamente i processi di influenza tra le diverse opinioni pubbliche (nei diversi paesi) e i risultati di business, avrebbe probabilmente evitato quelle previsioni. Chi, del resto, utilizza i risultati positivi di breve termine, trainati da mercati diversi da quello dove è scoppiata la crisi, per prevedere un impatto nullo di questa comunicazione, non tiene magari in dovuto conto il peso che quella vicenda potrebbe avere sul mercato italiano nel medio termine.

In sintesi, non cerchiamo di semplificare ciò che semplice non è. La social intelligence ha tanti pregi, ma non quello di sostituire un solido framework di crisis and reputation management. ♦

Patto di stabilità', 'pa-
reggio finanziario',
'fondo pluriennale
vincolato' - sono solo alcuni dei
termini chiave sempre più al cen-
tro dei dibattiti sui bilanci pub-
blici, sia nazionali che locali. Port-
ati al centro dell'attenzione a
causa dei vincoli europei, del bi-
sogno di bilanciare l'erogazione
di servizi pubblici sempre più
complessi con la crescente scar-
sità di risorse pubbliche e dalla
necessità per la PA di connettere
le proprie risorse (non solo fi-
nanziate) con il settore privato.
I bilanci pubblici recentemente
sono stati scossi da novità pro-
vocate dalle evoluzioni normative
su cui spicca l'introduzione dell'
armonizzazione contabile, resa
necessaria per uniformare i di-
versi sistemi di contabilità pub-
blica che vigevano in Italia.
Questo cambiamento ha preso
avvio nel 2009 e i sistemi riformati – la contabilità finanziaria,
a seguire la contabilità econo-
mico-patrimoniale e il bilancio
consolidato - sono applicabili a
Regioni, enti locali, i loro enti e
organismi strumentali.

“Un processo che introduce lo-
giche totalmente nuove per la
maggior parte delle ammini-
strazioni coinvolte, con modifi-
che complesse, non solo sotto il
profilo tecnico-contabile ma an-
che organizzativo, e che richie-
derà tempo” spiega **Silvia Rota**,
SDA Bocconi assistant professor
di Public Management and Policy.

Comprendere lo ‘stato di salute’
finanziario degli enti pubblici è
sempre più critico e la lettura dei

Per capire i conti pubblici



KeyWords

→ **EQUILIBRIO DI PARTE CORRENTE** – E' uno degli equilibri 'parziali' che gli enti pubblici devono rispettare: tutte le entrate in conto capitale devono essere destinate unicamente all'effettuazione di investimenti. Secondo la tipologia di ente, le norme di legge e i regolamenti di contabilità possono prevedere eccezioni al suo rispetto.

→ **PATTO DI STABILITÀ INTERNO** - L'Italia, con l'adesione al «Patto di Stabilità e Crescita» approvato dal Consiglio Europeo nel 1997, dal 1999 ha introdotto il «Patto di Stabilità Interno» al fine di coinvolgere le Regioni e gli enti locali negli obblighi di stabilizzazione e miglioramento della finanza pubblica assunti a livello comunitario.

→ **ARMONIZZAZIONE CONTABILE** – La riforma degli ordinamenti contabili di Stato, Regioni, enti locali, i loro enti e organismi strumentali ed enti sanitari avviata nel 2009, con la finalità di costruire sistemi contabili omogenei per gli enti coinvolti.

loro bilanci diventa una compe-
tenza chiave. E l'interesse per
comprendere le peculiarità del
bilancio delle PA non tocca solo
gli operatori pubblici ma anche
il settore privato. Chi si inter-
faccia con il pubblico (fornitori,
consulenti, professionisti) ha bi-
sogno di attrezzarsi per capirne
i processi decisionali e i nuovi
meccanismi gestionali e opera-

tivi, incluso il bilancio. “Inoltre
il bilancio pubblico è uno degli
strumenti principali di traspa-
renza da parte di chi amministra
e per i cittadini guardare e capire
questi documenti ha un notevole
valore in termini di rendi-
contazione” sostiene Rota.

“La riforma obbligherà gli enti a
considerare congiuntamente le
tre dimensioni –finanziaria, red-
dituale e patrimoniale- non solo
per costruire ex-post documen-
ti contabili ma anche durante la
gestione e la vita amministra-
tiva. Servono quindi competenze
nuove, per esempio in materia di
contabilità economico-patri-
moniale e contabilità analitica, per
tutti i destinatari dell'informa-
tiva contabile pubblica, addetti ai
lavori e non”, conclude Rota.

UN'OCCASIONE PER OTTOBRE

Per leggere e utilizzare i documenti
della contabilità pubblica in modo
corretto, anche alla luce della re-
cente armonizzazione contabile,
SDA Bocconi propone il corso *Il bi-
lancio dell'ente pubblico per non spe-
cialisti: lettura e interpretazione*,
coordinato da Silvia Rota.

Il corso è ideato per figure profes-
sionali che operano nelle ammini-
strazioni pubbliche con
responsabilità manageriali e politi-
che e per coloro che interagiscono
con il settore pubblico o che desi-
derano comprendere le informa-
zioni nei documenti contabili
pubblici.

I contenuti coprono gli aspetti più ri-
levanti della contabilità finanziaria,
della contabilità economico-patri-
moniale e dell'analisi di bilancio - il
tutto utilizzando modalità didattiche
innovative e analisi di casi concreti.

→ **Quando:** 2-3 ottobre

→ **Costo:** € 1.000

Note: Il Consiglio Nazionale dell'Or-
dine dei Dottori Commercialisti ed
Esperti Contabili attribuisce al
programma 15 crediti

→ **Info:** www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/il-bilancio-dellente-pubblico-non-specialisti-lettura-interpretazione

Il Network

Come punto di riferimento per chi si occupa nella PA di programmazione, controllo
di gestione, contabilità e finanza è stato creato in SDA Bocconi, 10 anni fa, il Network
cont&controlli nelle amministrazioni pubbliche (Netcap), diretto da **Fabrizio Pez-
zani**. Il network offre servizi specifici di informazione e aggiornamento, di ricerca e for-
mazione con lo scopo di favorire il confronto e la condivisione di esperienze concrete,
fornire competenze e innovazione e dare un contributo per valorizzare le pratiche
nelle amministrazioni pubbliche. www.sdabocconi.it/it/sito/netcap



Con i big data migliorano le società

Isaac Asimov, nel ciclo della Fondazione, immagina che una nuova scienza, la psicostoriografia, sia in grado di prevedere i comportamenti di grandi masse di persone combinando storia, sociologia e statistica. **Alex Pentland**, direttore del Mit Media Lab, ritiene che la pervasività dei device elettronici crei una tale mole di tracce digitali da fornire agli scienziati una quantità sufficiente di dati per studiare, prevedere e modificare il comportamento delle persone su scala più piccola: da una città a un'impresa, fino a un gruppo di amici o conviventi.

Da questa nuova scienza, sistematizzata da Pentland, prende il titolo anche il suo ultimo libro, edito in Italia da Università Bocconi Editore: *Finisca sociale. Come si propagano le buone idee*, 2015, XVII + 263 pagine, € 22, e-pub € 11,99, prefazione di **Filippo Barbera**, postfazione di **Cosimo Accoto**.

Come la fisica deriva le leggi del moto partendo dai flussi di energia, la fisica sociale di Pentland deriva le leggi del comportamento umano partendo dai flussi di idee e di informazione e ritiene di poter "costruire strutture sociali migliori".

Avendo a disposizione milioni e milioni di dati, Pentland ha osservato che le reti sociali più efficienti sono caratterizzate da un ricco flusso di idee e da ben funzionanti meccanismi di apprendimento sociale e che gli incentivi che funzionano meglio non sono quelli individuali, bensì quelli sociali: ti premio non quando tu ti comporti in un certo modo, ma quando lo fanno i componenti del tuo network.

Attraverso il Mit Media Lab e numerosi spin-off creati con suoi studenti, Pentland ha anche ap-

plicato la sua teoria ad ambiti e su scale diversissime, con esperienze che si sono tradotte in pubblicazioni sulle riviste scientifiche più accreditate.

Grazie ai piccoli interventi suggeriti dalla fisica sociale è riuscito a migliorare i rendimenti degli investitori su una piattaforma di trading on line, ad aumentare la pro-



duttività dei call center, a far perdere chili ai membri di una piccola comunità, a localizzare, in meno di 9 ore, dieci palloni rossi di due metri e mezzo di diametro sparsi casualmente su tutto il territorio degli Stati Uniti dalla Darpa (Defense advanced research project agency). Dall'osservazione dei movimenti degli individui riesce a prevedere la loro probabilità di ammalarsi, ma anche progettare una rete di trasporto urbano che contribuisca ad aumentare l'output creativo e il pil di una città.

Fabio Todesco

CAPIRE I PROPRI ERRORI CAPENDO LA FINANZA COMPORTAMENTALE

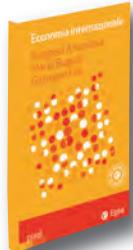
Quando si parla dell'andamento dei mercati finanziari o delle scelte di allocazione dei risparmi da parte degli investitori, si parla del comportamento di agenti economici, cioè degli individui. Negli anni Settanta la psicologia cognitiva ha messo a disposizione dell'economia e della finanza i propri strumenti per indagare l'irrazionalità e il comportamento dell'uomo: è tornato al centro dell'attenzione e la finanza ha recuperato il suo attributo fondamentale. Nasce la finanza comportamentale, disciplina che mette insieme il lavoro di economisti, psicologi, neuroscienziati e che, nella sua fase 2 seguita a quella meramente teorica e descrittiva, ha raggiunto un livello di maturità importante nell'identificare e codificare gli errori che gli investitori individuali e professionali commettono e nel suggerire strategie per minimizzare le conseguenze di tali errori migliorando complessivamente le performance degli investitori.

"Fino a trasformare questi errori in alleati" afferma **Barbara Alemanni** in *Finanza comportamentale* (Egea 2015; 168 pagg.; 19,90 euro), "e a sfruttarli per ingenerare comportamenti più virtuosi".



QUANDO I MERCATI SI LIBERALIZZANO

Il processo di globalizzazione, ispirato ai principi di deregolamentazione e flessibilità, ha costituito il carattere delle relazioni economiche internazionali di oggi. *Economia Internazionale* (Egea Pixel 2015; 168 pagg.; 9,90 euro), di **Adalgiso Amendola, Mario Biagioli e Giuseppe Celi** introduce alla comprensione delle cause, dei meccanismi e delle conseguenze dei processi di liberalizzazione dei mercati.



NUOVE RELAZIONI INDUSTRIALI

A partire dall'inadeguatezza dell'aggettivo industriale, è evidente la difficoltà di tenere sotto la stessa etichetta rapporti di lavoro e forme contrattuali diversi. Attento alle specificità italiane e ricco di esempi dalla realtà delle pmi, *Relazioni industriali* (Egea Pixel 2015; 168 pagg.; 9,90 euro), di **Domenico Carrieri e Fabrizio Pirro**, fornisce elementi conoscitivi su ciò che sta accadendo, sugli attori e sulle loro dinamiche relazionali.



LE MILLE FACCE DELLA SOCIOLOGIA

Un libro, *Sociologia* (Egea Pixel 2015; 180 pagg.; 9,90 euro), che disegna un esauriente percorso di avvicinamento alla materia senza rinunciare a fornire cenni sulle principali tendenze teoriche. L'autore, **Franco Rositi** dell'Università di Pavia, spiega questa disciplina sfaccettata e complessa: l'oggetto è, infatti, la società, con la totalità dei rapporti (politici, giuridici, economici, culturali) tra attori diversi (individui, enti collettivi, Stato e popolo).





Dieci anni di laureati in Management

Manager di ieri e di oggi, il 7 settembre è il vostro giorno. È quella la data che il [corso di laurea specialistica in Management](#) ha scelto per spegnere le prime dieci candeline.

Una giornata di festa, organizzata dalla [Graduate School](#) in collaborazione con la BAA, che vedrà alumni e docenti confrontarsi non solo in nome dei vecchi tempi, ma anche per approfondire alcuni degli ar-

gomenti più caldi nell'attuale agenda dei manager d'azienda. La chiamata alle armi coinvolge una grande community: in questi dieci anni, infatti, dal biennio in Management sono usciti oltre 3.800 laureati, con un tasso di occupazione a un anno dalla laurea che, riferito alle ultime rilevazioni disponibili, sfiora il 94% (93,9%). Ad aprire la festa, l'appuntamento è per le 17 presso l'aula magna di via Roentgen, una

sessione plenaria nella quale si farà il punto su questi primi dieci anni di attività: «Guido Corbetta e Carlo Salvato racconteranno di come è nato il corso di laurea, io di come si è sviluppato negli ultimi cinque anni», racconta **Gabriella Lojacono**, direttore del corso dal 2010. A seguire una



Ottavio Maria Campigli

Roberta Fornasier



serie di sessioni parallele che coinvolgeranno direttamente gli alunni sui temi dell'imprenditoria e dell'innovazione, della consulenza, dell'accounting, controllo e corporate finance, dell'organizzazione e delle risorse umane, del marketing, dell'internazionalizzazione e della sostenibilità. A chiudere, una

fundraising news

PER FEDERICO IL TEMPO NON È DENARO

«Ogni donazione considerata al servizio di un ideale, come nel caso del sostegno alla formazione, diventa un potentissimo strumento per incidere sul futuro e fare la differenza». Così **Federico Tasso**, alumnus Mba12, spiega perché abbia deciso di affiancare al suo impegno nella BAA anche il sostegno economico. Da ex studente, è rimasto molto vicino alla comunità Bocconi: è membro del board della Bocconi Alumni Association dal 2010 e, da circa sei anni, è attivamente impegnato a titolo volontario come coordinatore dei chapter esteri. «In questi anni di intenso lavoro di rinnovamento dell'associazione mi sono reso conto che era necessario donare qualcosa di più del semplice tempo», racconta Federico, «tutti possono lasciare un segno, indipendentemente dall'entità del gesto». E continua: «Come consigliere faccio e farò di tutto affinché la cultura del dono e del sostegno alla formazione universitaria si diffonda, vincendo quelle ritrosie che ancora vedo molto diffuse sia tra gli individui che tra le istituzioni». Per Tasso, che fuori dal mondo Bocconi è senior vice president International business development presso Gtech-Lottomatica Group, si tratta del rinnovo della sua donazione al programma *Una scelta possibile*, creato dalla Bocconi proprio per offrire a studenti provenienti da contesti socio-economici difficili l'opportunità di intraprendere un percorso universitario che non prenderebbero altrimenti in considerazione. «La Bocconi ha una reputazione di trasparenza ed etica che mi convince che le mie risorse saranno valorizzate più che in altre iniziative», conclude Tasso, «mi piacerebbe che il sostegno della propria Alma Mater diventasse un gesto sentito per tutti gli alunni».

CHI LAVORA IN SVIZZERA

Suggerimenti per sopravvivere dopo aver lasciato una multinazionale: ancor più del titolo, A successful job hunting in Switzerland, è il sottotitolo a chiarire di cosa parlerà il 14 settembre a Ginevra Vincenzo Ganci, partner di Ganci&Partner e con dieci anni di esperienza in qualità di executive search consultant. Lo stato attuale del mercato del lavoro svizzero, la cultura, i gradi di cambiamento, la negoziazione del salario, alcuni dei temi sul tavolo. L'incontro, aperto agli alumni, fa parte di un ciclo di quattro su sviluppo professionale, mercato del lavoro e percorso di carriera.



areaginevra@bocconialumni.it

grande cena tutti insieme. Una festa che è dunque anche l'occasione per riflettere sui cambiamenti in tema di management. Lo stesso corso di laurea si è trasformato nel tempo: «Nei primi anni l'idea era fornire una visione a 360 gradi sull'azienda, poi si è scelto un approccio più focalizzato introducendo le specializzazioni (fashion, luxury e made in Italy, pmi, Csr, corporate finance)», spiega Lojacono. Due aspetti che emergono anche dalle parole di due alumni, laureatisi rispettivamente nel 2010 e nel 2012. «Management

mi ha dato una bella forma mentis, che si è rivelata un'ottima chiave per comunicare con i professionisti del settore economico nella mia attuale attività», racconta Ottavio Maria Campigli, oggi manager nell'head hunting, riferendosi alla varietà dei temi trattati a lezione. Roberta Fornasieri, oggi in Generali Investment, sottolinea invece come «pur approfondendo tutte le materie essenziali, il fatto che ci sia spazio per la specializzazione rende competitivi sul mercato». Per partecipare bisogna registrarsi cliccando [qui](#).

FERMO, IMMAGINE DELLA CULTURA

L'arte, la lirica, gli eventi culturali: tre aspetti del fil rouge che ha unito, in questi anni, le attività dell'Area Ascoli-Fermo-Macerata della BAA. «Le Marche sono un territorio a forte vocazione culturale e puntare su eventi che racchiudano questo interesse è uno dei cardini delle nostre proposte», spiega Daniela Martino, una laurea in marketing in Bocconi nel 1993, oggi partner di uno studio professionale, Area leader dal 2007. Questo focus si è concretizzato, negli ultimi anni, «con una stretta collaborazione con il Topic Arts, media and entertainment, coordinato dalla professore Paola Dubini, e con l'Arena Sferisterio di Macerata». L'ultimo degli eventi che ha coinvolto Area, Topic e Arena si è tenuto lo scorso 25 luglio, quando Aura Bertoni dell'Ask Bocconi è intervenuta a Macerata, insieme al direttore artistico del Macerata Opera Festival, Francesco Micheli, sul tema dell'aiuto che possono fornire alla sostenibilità degli enti lirici le tecnologie digitali. A fine incontro, il gruppo ha seguito il *Rigoletto* presso l'Arena Sferisterio. La promozione della lirica e del teatro «ha reso riconoscibile l'Area BAA come associazione che dà un contributo fattivo al territorio», continua Daniela, ma non è l'unico impegno del gruppo. L'altro grande capitolo è quello legato alle iniziative del Career Advice, approdate sotto forma di seminari anche a Ascoli-Fermo-Macerata. I quattrocento alumni che gravitano nelle tre province che formano l'Area, riferisce Daniela, «sono soprattutto liberi professionisti, imprenditori e manager», hanno avuto modo di confrontarsi sui temi del colloquio di lavoro e dei progetti di carriera con Claudio Ceper. «Il prossimo appuntamento è il 17 dicembre con un seminario dedicato alla carriera perfetta», conclude l'Area leader.

areaascolifermomacerata@bocconialumni.it

→ EBAY IN VERSIONE BREAKFAST

Si torna a parlare di marketing con l'Energizer breakfast l'8 settembre. A colazione con gli alumni (alle 7,45 presso la sede milanese della BAA, piazza Sraffa 15), il country manager Italia di eBay, Claudio Raimondi. L'incontro è aperto a tutti gli alumni Bocconi.

marketing@bocconialumni.it

→ INCONTRO COL VICEMINISTRO

Un appuntamento a cena con Enrico Costa, viceministro della Giustizia. È quello organizzato il 17 settembre dal Topic legal della BAA. Costa si confronterà con gli alumni Bocconi (e i loro accompagnatori) presso il ristorante Bocconi, iscrizioni entro il 15 settembre alle ore 9.



legal@bocconialumni.it

→ MARCO SALA PROTAGONISTA AL DINNER SPEECH

Tornano i dinner speech targati BAA. Il 21 settembre è la volta di Marco Sala, ceo di Igt Group, la società nata dalla fusione dell'americana International game technology e dall'italiana GTech (ex Lottomatica). L'incontro è riservato ai soci e ai loro accompagnatori e la [registrazione va fatta entro il 18 settembre](#).

eventi@bocconialumni.it

→ ENERGIA EUROPEA



Lo stato dell'arte del mercato energetico europeo sarà il focus della conferenza organizzata il 25 settembre (ore 14,30 presso l'aula Maggiore di via Sarfatti 25) dal topic Energy & Utilities della BAA con SDA Bocconi e Aget. *European power markets today: any silver lining amidst the blues ahead?*, vedrà la partecipazione, come keynote speaker, di Derek Bunn, professor of decision sciences, management science and operations presso la London Business School.

energy@bocconialumni.it

→ LA CARRIERA TORNA A ESSERE DOLCE

Nuovo appuntamento autunnale per *My Sweet Career*, il seminario sullo sviluppo professionale personale organizzato dal Career Advice della BAA e dedicato agli alumni con almeno quattro anni di esperienza lavorativa alle spalle. La data è il 3 ottobre e le iscrizioni vanno fatte entro le ore 9 di giovedì 1 ottobre.

careers@bocconialumni.it



OUTGOING

San Francisco, dove gli italiani fanno fortuna da 150 anni



Gianni Norelli è il cineasta che ha raccontato l'immigrazione italiana negli Stati Uniti in due documentari dai titoli tanto diversi, da essere emblematici. Se, per la costa Est, ha scelto *Pane amaro/Bitter Bread*, il titolo dell'opera dedicata alla West Coast, *Finding the Mother Lode*, significa "trovare la vena principale di una miniera", fare centro. La California anche oggi è una realtà che chiede a dà molto a chi viene a cercare fortuna. Per me è un privilegio rappresentare l'Italia qui dal 2012 come console generale a San Francisco. I primi italiani sono arrivati in California con la corsa all'oro di metà dell'Ottocento e hanno fatto fortuna come agricoltori, commercianti, pescatori e finanzieri. La figura simbolo è Amadeo Giammini, il figlio di immigrati genovesi che fondò la Bank of Italy, poi diventata Bank of America. Sono stati gli italiani, in quegli anni, a portare in California la coltura della vite e dell'olivo e a dare al paesaggio l'aspetto che oggi conosciamo, così simile ad alcuni panorami toscani o siciliani e così godibile, nel tempo libero, per i cittadini di San Francisco.

L'ondata immigratoria successiva comincia negli anni '60 del Novecento ed è legata allo sviluppo dell'industria dei semiconduttori. La figura più nota è quella di Federico Faggin, il fisico veneto che ha ingegnerizzato il primo microprocessore al mondo, ma il flusso è stato incessante. Olivetti creò, qui, un Advanced Technology Center che, negli anni '80, arrivò a impiegare quasi 200 ingegneri. Dopo la chiusura del centro, molti di loro sono diventati imprenditori seriali e business angel, attrarre nella Silicon Valley altri italiani.

E arriviamo agli ultimi anni e a un'economia che ruota intorno alle startup tecnologiche. Gli italiani vengono qui perché è il luogo dove si concentra più della metà



MAURO BATTOCCHI, laureato in Discipline economiche e sociali nel 1992, è console generale d'Italia a San Francisco. In passato ha lavorato nelle ambasciate italiane di Bonn e Tel Aviv, alla Farnesina e presso l'Enel. Fa conoscere la realtà italiana di San Francisco attraverso il blog sanfranciscotoday.com e la rubrica SanFranciscochiamaItalia di Panorama.

del venture capital americano. A decine sono già riusciti a farsi finanziare, a crescere e a vendere – la strategia di exit più diffusa. E hanno saputo organizzarsi per fare rete, un'attività indispensabile per sopravvivere da queste parti.

Se dalle persone vogliamo passare ai numeri, il risultato di tanta effervescente sono i 20.000 italiani ufficialmente residenti nella regione o i 700.000 americani di origine italiana che vivono nella California settentrionale. Allargando gli orizzonti, più di metà degli imprenditori di Silicon Valley sono stranieri.

Ma nessuno deve illudersi: se l'ambiente è favorevole a chi ha una professionalità legata alle tecnologie o a chi abbinà formazione giuridica italiana e statunitense, le restrizioni all'immigrazione sono notevoli. Le industrie tecnologiche hanno creato una rete di lobbying a Washington, Fwd.Us, per promuoverne l'allentamento. San Francisco e la Silicon Valley ti accolgono indipendentemente da razza, nazionalità, colore e orientamento sessuale, ma sono ferocemente meritocratiche: le porte sono tutte aperite, ma il passaggio non è facile per nessuno. Se il fallimento, tra le startup, è quasi la norma, esso non comporta nessuno stigma sociale e ci si può sempre riprovare.

L'incessante afflusso di professionisti sta, infine, creando uno scontro culturale tra San Francisco e l'adiacente Silicon Valley, che ha ormai sconfinato in città. Gli affitti sono saliti alle stelle, gli sfratti si fanno più frequenti e i locali simbolo della cultura alternativa arrancano. Speriamo che, in città, si possano incontrare ancora a lungo personaggi come Lawrence Ferlinghetti, il leggendario poeta, libraio ed editore della Beat Generation – figlio di un immigrato lombardo – e bere un cappuccino con lui al Caffè Puccini. ♦

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION. IN ITALY.



Italy, land of imagination. SDA Bocconi, School of Management. Milano, city of style. All in one. Empower your vision, life and future in the hub of fashion, design, food, wine, music and art while attending your SDA Bocconi program. If you have to choose when, where and why, come in 2015 to Milan, home of EXPO, and have your unique blend of knowledge, research, inspirations, relationships and opportunities at SDA Bocconi. You'll make of this world-class Italian year an unforgettable experience.

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

ESCI DAL GREGGE COLORATI DI PIXEL

DAL 27 AGOSTO AL 27 SETTEMBRE
LA COLLANA PIXEL AL 20% DI SCONT

 Egea

www.egeaonline.it