

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 9 - anno XII Settembre 2017

ISSN 1828-6313

✓ La lezione americana
per ristrutturare il deficit
della finanza locale

✓ Financial fair play,
un campionato vinto
da francesi e tedeschi

✓ Il controllo (felice)
delle banche
sugli istituti assicurativi

*Sistemi elettorali, selezione
dei candidati, media:
come influenzano il risultato
e quale impatto (anche in Europa)
avrà il governo italiano
che uscirà dalle urne*

DIRITTI AL VOTO

THE SHARING ECONOMY OF INNOVATION

AN OPEN DEBATE AMONG RESEARCHERS,
BUSINESS LEADERS AND POLICY MAKERS

23 October 2017 5:00pm

Bocconi University

Aula Magna Via Roentgen 1

Milan

More and more companies share information and data. What are the implications for innovation and competition? What about the risks for security and privacy? Should the policy framework for intellectual property be adjusted? These are some of the issues the discussion will address.

SHARE, INNOVATE, COMPETE

Ripartire dalle radici e dalla nostra identità

In questi giorni tutti noi, che in Bocconi lavoriamo, insegniamo, facciamo ricerca, studiamo, siamo impegnati a dare il benvenuto ai nuovi studenti e ai nuovi docenti - 16 da settembre - che per la prima volta entrano in via Sarfatti 25. Il messaggio che più di ogni altro cerchiamo di trasferire riguarda l'identità della comunità di cui entrano a far parte.

Leggendo i tanti messaggi che ogni giorno ci arrivano dagli alunni uno mi ha dato conferma che i valori e l'identità della nostra università fanno parte di noi stessi. Ralph Klemp, laureatosi nel 1991, scrive: «I left Bocconi 26 years ago, but the values are deeply ingrained in my DNA. The true value of Bocconi is its holistic approach to business and economics, maybe best expressed by the old definition of Masini of lo scopo dell'azienda: Lo scopo dell'azienda è il soddisfacimento degli interessi istituzionali dei portatori di interessi istituzionali ... chi sono i portatori degli interessi istituzionali? Sono azionisti, management, lavoratori, l'ambiente e la società».

Essere e vivere la nostra università vuol dire immergersi nello spirito del suo fondatore, Ferdinando Bocconi, visionario imprenditore della fine dell'800 che con un atto di generosità nei confronti di Milano e dei suoi cittadini nel 1902 ha dato vita alla prima università di economia e business in Italia e tra le prime business school nel mondo. È entrare in una comunità multiculturale, con una forte spinta all'innovazione e una completa osmosi tra teoria e pratica. Vuol dire immergersi nel suo campus urbano al centro di Milano e sfruttare tutte le opportunità che l'ateneo offre.

Ogni anno dare il benvenuto ai nuovi bocconiani è un'esperienza intensa e coinvolgente perché ci stimola a ripartire dalla nostra identità.

Gianmario Verona, rettore



Pronti a condividere i vostri interessi, i vostri hobby e le vostre passioni?

Venite a trovarci al Velodromo dal 4 al 14 settembre e anche voi diventerete protagonisti di una mostra fotografica che racconta in 36 scatti la comunità bocconiana.

Giovedì 14 settembre poi, dalle 18,30, vi aspettiamo per un aperitivo e per scoprire insieme a quale tribù appartenete



#WelcomeToBoc



coni *Abbiamo chiesto a studenti, professori e staff di dare il benvenuto alle nuove matricole e di dare il via al nuovo anno accademico. Come hanno risposto? Sfogliate l'album fotografico e ... condividete con noi il vostro miglior salto di benvenuto*

DAI ALLA TUA CARRIERA LA DIREZIONE GIUSTA

LUNGO TUTTO IL PERCORSO PROFESSIONALE,
IL CAREER ADVICE DI BAA È AL TUO FIANCO
PER AIUTARTI A RAGGIUNGERE I TUOI OBIETTIVI.

Servizi di consulenza, portali di offerte di lavoro internazionali,
programmi di mentoring e coaching, workshop tematici interattivi,
seminari dal vivo e in streaming: tutto ciò che ti serve per trovare
la tua strada e costruire la carriera che desideri.

SCOPRI TUTTI I SERVIZI DEL CAREER ADVICE



SOMMARIO

10 FINANZA LOCALE
La lezione americana per risollevare i comuni
di Stefano Rossi

ACCOUNTING 12
Chi fa gol grazie al Financial fair play
di Ariela Caglio

14 INNOVAZIONE
Come si condivide la conoscenza
di Alfonso Gambardella

COVER STORY 16
Elezioni: come e perché va presa una direzione
di Francesco Giavazzi
Vincenzo Galasso: esperti e lealisti,
così i candidati trovano posto in lista
Massimo Morelli: come oscilla l'affluenza
alle urne e perché lo fa
Francesco Passarelli: la psicologia tra voto e proteste
Tommaso Nannicini: come cambia la scelta dei
candidati se cambia il sistema elettorale
Marco Percoco: così il palinsesto dei telegiornali
influenza le scelte in cabina
Guido Tabellini: perché al doppio turno i partiti
estremisti non vincono
a cura di Claudio Todesco

24 DIRITTI
C'è campione e campione
di Pietro Sirena e Dario Farace

FOOD & BEVERAGE 26
Gli ingredienti della brand extension
di Chiara Mauri
Intervista a Valentina Scotti, alumna
e Ad di Riso Scotti Danubio
di Emanuele Elli

28 FINANZA
C'è distanza tra numero di risorse e risultati
di Alberto Manconi

IMMIGRAZIONE 30
Se le reti sociali aiutano a superare la linea
di Carlo Devillanova

32 ASSICURAZIONI
Al riparo sotto le banche
di Lucia Spotorno

RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE**
- 2 PUNTI DI VISTA** *di Paolo Tonato*
- 6 KNOWLEDGE** *a cura di Claudio e Fabio Todesco*
- 34 BOCCONI@ALUMNI** *di Andrea Celauro
e Davide Ripamonti*
- 37 LIBRI** *di Susanna Della Vedova*
- 38 OUTGOING** *a cura di Allegra Gallizia*



Numero 9 - anno XII
Settembre 2017
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

Collaboratori
Paolo Tonato (fotografo)
Emanuele Elli, Allegra Gallizia,
Claudio Todesco

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

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

Produzione, Impaginazione:
Luca Mafechi

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

www.viasarfatti25.it

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

Chi sono e cosa fanno i nuovi professori della Bocconi

Da settembre sedici docenti si aggiungono ai sei che hanno preso servizio nei primi mesi dell'anno. La presenza di sette professori ordinari e un professor of practice testimonia la forte attrattività dell'Università e di Milano nell'Europa del dopo Brexit

A settembre la Bocconi si arricchisce di 16 nuovi docenti, che si aggiungono ai sei arrivati nella prima parte dell'anno. Per numero di docenti senior (sette ordinari dall'inizio dell'anno) e qualità delle università di provenienza, si tratta di un risultato eccezionale.

“L'attrattività della Bocconi sta crescendo”, afferma il prorettore alle risorse umane, **Francesco Billari**. “Alcuni dei nuovi docenti provengono da università che si lasciano con difficoltà, come Oxford o la London School of Economics, e molti dei giovani assistant avevano offerte alternative da università europee e americane di prestigio”.

Da Oxford arrivano lo stesso Billari, tornato in Bocconi a inizio 2017, e David Stuckler, uno degli ordinari che hanno preso servizio ad aprile. Gianmarco Ottaviano, che aveva già insegnato in via Sarfatti, vi torna dopo sei anni alla London School of Economics. Degli altri due ordinari in arrivo a settembre, Lanny Martin proviene dalla Rice University di Houston e Dovev Lavie dal Technion di Haifa. Ad arrivare a febbraio, tra gli ordinari, erano stati Riccardo Zecchina, Antonio Lijoi e Stefano Rossi.

Ai nuovi arrivi in Università si deve aggiungere il reclutamento del macroeconomista Francesco Daveri nella nuova posizione di Professor of practice di SDA Bocconi School of Management, una figura di snodo fra il mondo delle professioni, del-

l'insegnamento, della ricerca. Daveri sarà direttore del Full-Time Mba.

“L'afflusso di docenti di alto livello è frutto della credibilità e dell'impegno costante della Bocconi”, prosegue Billari. “I docenti esterni, nel corso degli ultimi anni, hanno osservato l'evoluzione in senso internazionale e aderiscono al nostro progetto”.

Il mercato del lavoro accademico mostra, inoltre, le prime conseguenze di Brexit. “Le università britanniche”, osserva Billari, “soffrono la concorrenza aggressiva delle migliori istituzioni europee, tra cui Bocconi. Nel nostro caso un ulteriore elemento di forza è la crescente attrattività di Milano”. Dopo gli arrivi di Carlo Baldassi e Pamela Giustinelli nella prima parte dell'anno, i nuovi assistant professor si distinguono per l'alto livello delle scuole di dottorato da cui provengono (Harvard, Berkeley, Oxford, New York University, London School of Economics tra le altre) e per un approccio spesso interdisciplinare.

Ecco i loro nomi: Patrick Choi (Dipartimento di marketing), Prajakta Desai (Accounting), Livio Di Lonardo (Analisi delle politiche e management pubblico), Miaomiao Dong, Daniele Durante, Satoshi Fukuda (Scienze delle decisioni), Basile Grassi, Sara Lowes, Mara Squicciarini, Cristoph Wolf (Economia), Cédric Gutierrez (Management e Tecnologia) e Nicola Limodio (Finanza).

PATRICK CHOI

IL MARKETING SI FA TECNOLOGICO

“Non vedo l'ora di lavorare a contatto con i docenti e i ricercatori del Bocconi Institute for Data Science and Analytics”, dice **Patrick Choi**. Il 1° settembre entrerà a far parte del Dipartimento di marketing, proveniente dalla Tepper School of Business of the Carnegie Mellon University di Pittsburgh, Pennsylvania. A Milano Choi insegnerà marketing, channel marketing, analisi testuale e social media analytics. La sua ricerca si colloca all'intersezione fra marketing, statistica bayesiana e machine learning. Di recente, ha usato questi strumenti per stimare la domanda di servizi e prodotti, come i film, che vengono offerti attraverso una molteplicità di canali.

Patrick Choi ha studiato Computer science alla Carnegie Mellon nei primi anni 2000. “La programmazione informatica mi permetteva di trasformare le mie idee in qualcosa di concreto”, ricorda. Dopo la laurea, ha lavorato come research programmer al Robotics Institute della Carnegie Mellon e come senior business analyst presso la divisione carte di credito della banca Capital One, dove ha approfondito la conoscenza del marketing. “Le banche usano strumenti predittivi al fine di migliorare le strategie di marketing. L'approccio quantitativo e basato sui dati mi affascinava. Ho così deciso di imboccare la strada del PhD in Marketing alla Carnegie Mellon. Lì è nato l'interesse per la combinazione di machine learning e tecniche di inferenza al fine di stimare l'efficacia delle strategie di marketing”. Di recente Choi si è dedicato ai prodotti venduti attraverso più canali domandandosi se il consumo in uno di essi influenzi la domanda negli altri.



Patrick Choi

PRAJAKTA DESAI

TRA ACCOUNTING E MUSICA LIRICA

Prajakta Desai entra a far parte del Dipartimento di accounting della Bocconi come assistant professor, provenendo dalla London School of Economics and Political Science. La sua ricerca esamina i mercati dei crediti, la valutazione contabile, earnings management e frodi contabili, connessioni politiche e lobbying delle imprese. Desai ha conseguito master e PhD in Accounting and Finance alla Manchester Business School. Durante gli studi di dottorato si è interessata a rischio sovrano e asset pricing. Ha poi rivolto la sua attenzione verso le performance delle aziende quotate negli Stati Uniti. Nel paper *A Real Consequence of Real Activities Earnings Management*, scritto in collaborazione con Susanne Espenlaub e Arif Khurshed, ha osservato l'attività di gestione contabile nel momento in cui viene avanzata l'offerta pubblica di vendita, scoprendo che le aziende che utilizzano tecniche di real earnings management hanno più probabilità di fare delisting, non riuscendo a raggiungere i livelli di performance previsti dalle borse valori americane.

Nel tempo libero Desai ama leggere, andare in palestra e viaggiare. Ama l'opera e di recente ha apprezzato rappresentazioni londinesi di *Le nozze di Figaro* e *Madama Butterfly*. “Ovviamente, non vedo l'ora di andare alla Scala”.



Prajakta Desai

FRANCESCO DAVERI

UN MACROECONOMISTA ALL'MBA

Con settembre, **Francesco Daveri** ricopre il ruolo di professor of practice presso SDA Bocconi School of Management e sarà direttore del programma Full-Time Mba dall'edizione 43, 2017-2018. "Così facendo torno nella business school dell'università dove mi sono laureato". La figura di professor of practice non è prevista dall'ordinamento italiano. All'estero identifica un professionista che mette a disposizione dell'università un'esperienza significativa maturata ad alto livello nell'industria. "SDA Bocconi introduce questa nuova figura quale snodo fra il mondo delle professioni, dell'insegnamento, della ricerca", spiega Daveri.

In qualità di direttore del Full-Time Mba, Daveri si trova di fronte a una sfida impegnativa: consolidare e migliorare il posizionamento di SDA Bocconi nelle classifiche internazionali, continuando il processo che ha portato la business school milanese a raggiungere il ventiduesimo



Francesco Daveri

posto al mondo e nono in Europa nel ranking del Financial Times che mette a confronto la qualità dei programmi MBA in tutto il mondo. "L'obiettivo è migliorare ulteriormente in ognuno dei tanti indicatori che concorrono a determinare il ranking". Daveri ha svolto attività di consulenza, di ricerca e di coordinamento della ricerca presso la Banca mondiale a Washington e presso la Commissione europea a Bruxelles. Fra le altre cose, oggi è editorialista del *Corriere della Sera* e managing editor di *lavoce.info*, il sito di informazione economica e politica che ha recentemente festeggiato i 15 anni di attività. "È una comunità fatta

di docenti universitari, lettori, redattori, collaboratori. L'uso dell'intelligenza collettiva permette di dare una migliore lettura dei fenomeni. Intendo dirigere il Full-Time Mba e contribuire alla SDA seguendo il medesimo principio: lavorare con gli altri rende migliori".

SATOSHI FUKUDA

DECISIONI E TEORIA DEI GIOCHI

Satoshi Fukuda era uno studente universitario quando gli capitò di leggere *Agreeing to Disagree* di Robert Aumann, il matematico israeliano premiato con un Nobel per l'economia nel 2005. "È il primo paper in campo economico in cui viene formalizzato in modo esplicito il concetto di conoscenza comune: esiste conoscenza comune non solo se tutti conoscono un dato fatto, ma anche se tutti sanno che tutti sanno che... tutti sanno". Da allora Fukuda, nuovo assistant professor presso il Dipartimento di scienze delle decisioni, non ha mai abbandonato l'idea di modellare matematicamente le conoscenze e le convinzioni dei giocatori in situazioni strategiche.

Dopo la laurea in Policy Studies alla Chuo University di Tokyo, Fukuda si è trasferito in California per conseguire il PhD in economia a Berkeley. "Non avevo una chiara idea di che cosa significasse frequentare un programma di PhD negli Stati Uniti", confessa. "Pensavo, molto vagamente, che mi sarebbe piaciuto lavorare in un ambiente internazionale".

Fukuda ha sviluppato due linee di ricerca. La prima ha a che fare con la teoria epistemica dei giochi, la seconda con la teoria del mechanism design. "Mi sono dedicato alla progettazione e allo studio di un processo decisionale collettivo efficiente in un ambiente dinamico in cui non si possono effettuare pagamenti compensativi".



Satoshi Fukuda

LIVIO DI LONARDO

LA POLITICA DELL'ANTITERRORISMO



Livio Di Lonardo

Studiare il rapporto fra eletti ed elettori per scoprire come le istituzioni politiche influenzano la lotta al terrorismo. È questa, in breve, l'agenda di ricerca di **Livio Di Lonardo**. Proveniente dalla New York University, è assistant professor al Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico. Insegnerà un corso sui regimi politici agli studenti undergraduate e terrà un workshop sul terrorismo.

L'idea di studiare il rapporto fra elettori ed eletti nasce dalla passione per la politica attiva, spiega Di Lonardo. "Durante l'università sviluppai la consapevolezza di potere studiare la politica dall'esterno al posto di viverla dall'interno, da tifoso". Durante il corso di laurea in Scienze politiche a Milano fu introdotto, in particolare, alla teoria dei giochi: "La politica poteva essere analizzata con strumenti scientifici: fu una rivelazione". Durante il periodo di dottorato alla New York University è invece scattato l'interesse per le politiche contro il terrorismo. "E così la mia ricerca ha finito per ricongiungere i miei due interessi principali: da una parte la relazione fra elettori e politici, dall'altra l'effetto di tale relazione sulla lotta al terrorismo". In Bocconi, Di Lonardo mira a studiare il rapporto fra partiti e organizzazioni eversive che si rivolgono alla stessa popolazione.

DANIELE DURANTE

LO STATISTICO NEL GIARDINO ALTRUI

Per descrivere il fascino esercitato dalla statistica, **Daniele Durante** ama citare una frase di John Wilder Tukey. La cosa migliore dell'essere statistici, ha detto il data scientist americano, è la possibilità di giocare nel giardino di chiunque. "La statistica offre la possibilità unica di interagire con le altre scienze e di ricevere stimoli da molti campi del sapere", afferma Durante, 29 anni, dal 1° settembre in forza al Dipartimento di scienze delle decisioni della Bocconi in veste di assistant professor. "Ho scelto questa università perché affascinato dalle stimolanti ambizioni di crescita internazionale che ho percepito, così come dalle prospettive didattiche e di ricerca offerte dalle nuove lauree in Data Science e dal Bidsa (Bocconi Institute for Data Science and Analytics)".

Originario della provincia di Treviso, Durante si è avvicinato alla statistica grazie alla passione per la matematica e alla necessità di sperimentarne le potenzialità applicative.



Daniele Durante

MIAOMIAO DONG

L'ANALISTA DELL'AUTOCONTROLLO



Miaomiao Dong

"Analizzare il comportamento umano usando una logica di tipo economico è un'attività che ho sempre trovato avvincente", afferma **Miaomiao Dong**. Dopo sei anni presso l'École d'économie de Toulouse, Dong entra a far parte del Dipartimento di scienze delle decisioni della Bocconi in qualità di assistant professor. Si è trasferita dalla Cina in Europa nel 2011. Dopo la laurea all'Università di Zhejiang, ha ottenuto MSc e PhD in Economia a Tolosa.

Dong sta attualmente lavorando a due diversi temi nel campo dei giochi dinamici. Il primo ha a che fare con il modo in cui i soggetti collaborano in un contesto di incertezza. "Pensiamo al caso di due contadini che stanno per usare una nuova semente. Non sanno se essa avrà un effetto positivo sul raccolto. Possono imparare dalla propria esperienza o da quella dell'altro contadino. Ma che cosa accade quando uno dei due ha accesso a maggiori informazioni a proposito della qualità del nuovo seme?". Il secondo riguarda abitudini e autocontrollo, argomenti esplorati nel working paper *Bright-Line Personal Rules: Addictive Good Consumption by a Time-Inconsistent Consumer*. "Mi domando perché è tanto difficile sviluppare buone abitudini, come correre, o abbandonarne di cattive, come fumare. Il paper fornisce una spiegazione razionale".

DOVEV LAVIE

INGEGNERE, MUSICISTA E POETA

Se c'è una cosa che non si può dire di **Dovev Lavie** è che non coltivi un'ampia gamma di interessi. Ha suonato strumenti ad ottone in alcune orchestre sinfoniche e in Israele, sua terra natale, ha pubblicato due libri di poesia. "Molti non capiscono come un ingegnere possa scrivere poesie. Per me, la creatività assume varie forme". Lavie ha visitato l'Università Bocconi più volte e a partire dal 1° settembre sarà professore ordinario presso il Dipartimento di management e tecnologia. "Ho molto apprezzato il Dipartimento, sia dal punto di vista professionale che dei rapporti sociali". Insegnerà business strategy agli studenti del biennio, management dell'innovazione ai dottorandi, acquisizioni e alleanze in un corso Mba.

Lavie ha deciso di intraprendere la carriera accademica durante gli studi universitari in Ingegneria industriale e gestionale presso il Technion di Haifa, dopo avere scoperto il filone di studi strategici nel corso di al-

cune lezioni Mba. Dopo avere lavorato nei settori aerospaziale e della difesa, si è iscritto al PhD in Management della Wharton School della University of Pennsylvania. A quel punto, poteva già vantare alcune pubblicazioni e ha deciso di dedicarsi all'argomento delle alleanze strategiche nel momento in cui stavano acquistando importanza. Un secondo filone di ricerca riguarda la tensione fra sviluppo di nuove conoscenze (esplorazione) e valorizzazione delle conoscenze esistenti (sfruttamento). Lavie ha vinto vari premi fra cui l'Academy of Management Newman Award per il miglior paper basato su una tesi e lo Strategic Management Society Emerging Scholar Award (2012). È stato

vicerettore dell'Mba del Technion e ha elaborato il programma Startup-Mba, "un piano che ha permesso agli studenti di ottenere il diploma e avviare la propria attività nel giro di un anno".



Dovev Lavie

BASILE GRASSI

DAL MICRO PER CAPIRE IL MACRO

È giusto che lo Stato intervenga in aiuto di un settore economico in difficoltà? È meglio salvare i posti di lavoro dei dipendenti di una fabbrica inefficiente o impiegare le medesime risorse in un altro modo? È il tipo di domanda che **Basile Grassi** si pone ogni giorno. Grassi, dal 1° settembre assistant professor al Dipartimento di economia, va in cerca di risposte mettendo in connessione gli ambiti della micro e della macroeconomia. "È un filone di ricerca molto giovane, siamo ben lontani dallo sviluppare raccomandazioni di tipo normativo", spiega. "Lo scopo finale è la comprensione delle conseguenze macroeconomiche delle politiche settoriali". Francese, figlio di un insegnante di matematica, Grassi ha seguito le orme del genitore. È poi passato ad economia perché, rammenta, "la matematica era un bell'esercizio per la mente, ma ero in cerca di applicazioni concrete. Volevo che la mia attività avesse un impatto sul mondo reale". Dopo gli studi presso l'École Normale Supérieure de Cachan e l'ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique), ha ottenuto MSc e PhD alla École d'économie de Paris. Dal 2014 al 2017 è stato ricercatore post dottorato al Nuffield College, presso l'Università di Oxford. Al centro dell'agenda di ricerca di Grassi c'è il tentativo di comprendere le origini micro dei fenomeni macro.



Basile Grassi

CÉDRIC GUTIERREZ

COME DECIDE L'IMPRENDITORE

Nel settembre 2017 **Cédric Gutierrez** entra a far parte del Dipartimento di management e tecnologia come assistant professor. "Quando sono venuto in visita in Bocconi ho apprezzato il livello di collegialità della faculty. Mi hanno fatto sentire il benvenuto". Gutierrez si occupa degli aspetti comportamentali del processo decisionale nei campi della strategia e dell'imprenditorialità. "Osservo come distorsioni cognitive e meccanismi comportamentali, quali ad esempio l'avversione all'ambiguità o la percezione del tempo, influenzano la propensione all'assunzione dei rischi da parte di imprenditori e manager".

Cédric Gutierrez, fino ai primi anni 2000, non immaginava di intraprendere la carriera universitaria. Dopo la laurea in Ingegneria elettronica a Lione, ha lavorato per alcuni anni nello sviluppo di software e in seguito nel campo del marketing. "Volevo mettere in pratica le cose che avevo imparato in campo ingegneristico e gestionale, ma a un certo punto ho sentito il richiamo dell'insegnamento e della ricerca. Avevo organizzato momenti formativi nelle aziende in cui avevo lavorato e avevo molto apprezzato la trasmissione di idee e conoscenze, tanto da finire per iscrivermi a un dottorato in Strategy and Management presso l'HEC di Parigi".



Cédric Gutierrez

NICOLA LIMODIO

PVS SÌ, MA NON MICROFINANZA



Nicola Limodio

Nicola Limodio si occupa del ruolo delle banche e del credito nei paesi in via di sviluppo, ma non di microfinanza. "Studi rigorosi l'hanno messa in discussione", spiega il ricercatore, da settembre in forza al Dipartimento di finanza dell'Università Bocconi. "La microfinanza pesa fra il 2 e il 3% negli asset finanziari dei paesi emergenti, contro il 90% degli istituti bancari di cui sappiamo poco sia in termini di funzionamento che regolamentazione". Gli interlocutori di Limodio sono perciò i banchieri centrali, ad esempio di Addis Abeba o Karachi, dove ha trascorso lunghi periodi studiando contesti in cui l'alta volatilità del risparmio è causata dall'incertezza dei redditi dei depositanti.

Spinto dall'interesse per il funzionamento delle istituzioni bancarie, fra il 2005 e il 2010 Limodio ha studiato Economia presso l'Università di Pisa. La madre è un'insegnante elementare, il padre impiegato in tribunale. "Fare ricerca", ricorda, "non rientrava nei miei obiettivi". Dopo la laurea, ha lavorato per un anno presso la Banca Mondiale a Washington. "Il lavoro mi piaceva, ma provavo il bisogno di approfondire gli studi. Ho perciò svolto un dottorato presso la London School of Economics".

GIANMARCO OTTAVIANO

MILANO-LONDRA E RITORNO

"Quando lasciai l'Italia sei anni fa", racconta **Gianmarco Ottaviano**, "la Bocconi aveva già imboccato la strada che l'avrebbe portata al livello delle migliori realtà europee del settore. Ora sono curioso di verificare com'è cambiata l'Università". Ottaviano è stato in Bocconi in tre diverse occasioni: prima come studente del corso in Discipline economiche e sociali e durante il dot-

torato di ricerca in Economia, con la supervisione di Fabrizio Onida; poi come professore associato, dal 2001 al 2002; infine come professore ordinario dal 2008 al 2011, "gli anni della spinta verso l'internazionalizzazione". Ora torna a Milano, proveniente dalla London School of Economics, per fare ricerca presso il Dipartimento di economia e insegnare Economia internazionale agli studenti delle lauree triennali.

SARA LOWES

LO SVILUPPO NEL LUNGO PERIODO



Sara Lowes

La prima immagine che salta all'occhio aprendo il suo sito internet è una fotografia scattata in Uganda: un uomo va in bicicletta, alcuni bambini camminano per lo più a piedi scalzi, il colore della terra è di un arancione intenso. Conosce bene quei posti. I suoi interessi di ricerca si collocano all'intersezione fra economia dello sviluppo, economia politica e storia economica. Di conseguenza, la nuova assistant professor del Dipartimento di economia passa all'incirca tre mesi all'anno all'estero per raccogliere dati e fare ricerca in Uganda, Congo, Vietnam.

Sara Lowes è nata in Texas, ma ha studiato in Vermont, al Middlebury College, dov'è nata la sua passione per l'economia. "Mi è sempre piaciuto il pensiero analitico sotteso all'economia. Mi ha fornito un quadro concettuale per capire il mondo reale". Essendo interessata all'economia dello sviluppo, Lowes ha lavorato per un paio d'anni in Vietnam e Uganda per un'organizzazione che valuta i programmi di sviluppo. Nel 2014 si è laureata a Harvard, dove ha conseguito il PhD in Political Economy and Government. "Seguendo le lezioni dei miei tutor Nathan Nunn e James A. Robinson ho apprezzato la prospettiva storica e ho sviluppato il desiderio di comprendere modelli di sviluppo a lungo termine".

MARA SQUICCIARINI

SE L'ECONOMIA SPOSA LA STORIA

Dopo avere studiato, fatto ricerca e insegnato in Belgio, Olanda e Stati Uniti, **Mara Squicciarini** torna "dove tutto è cominciato". La ricercatrice, dal 1° settembre assistant professor presso il Dipartimento di economia, si è infatti laureata in Bocconi. Non nasconde l'emozione di tornare nell'università dove insegnano i docenti che le hanno trasmesso la passione per l'economia. "Ho lasciato la Bocconi nel 2009. Mi ha favorevolmente sorpreso trovarla tanto cresciuta".



Mara Squicciarini

Squicciarini si è iscritta a Economia nel 2004, spinta dalla voglia di comprendere le ragioni delle enormi differenze di reddito fra nazioni ricche e povere, una spinta ideale che l'ha portata a fare volontariato nel Sudan del Sud e, subito dopo lo tsunami del 2005, nelle isole Andamane, in India. Il settore agroalimentare del gigante asiatico è al centro delle sue prime ricerche. "Durante il PhD, spinta dall'idea che sia fondamentale comprendere le radici storiche delle disuguaglianze, mi sono avvicinata alla letteratura sulla storia economica e sulla crescita di lungo periodo. È un filone che mi ha permesso di combinare le mie due grandi passioni, economia e storia".

La sua attività di ricerca si è concentrata su commercio internazionale, imprese multinazionali, fenomeni migratori e loro effetti nei paesi di destinazione. Ottaviano era a Londra quando si tenne il referendum sull'uscita dall'Unione Europea, argomento che ha analizzato in *The Costs and Benefits of Leaving the EU: Trade Effects*, uno dei Brexit policy papers del Centre for Economic Performance della London School of Economics. "È una delle ricerche di ri-

ferimento per la quantificazione degli effetti di Brexit. Si tratta dell'applicazione di un modello di equilibrio economico generale per capire ex-ante quello che potrà succedere nei vari scenari. È un buon esempio di ricerca di frontiera che esce dalla torre d'avorio e parla con il mondo". In Inghilterra, Ottaviano ha apprezzato il livello di informazione del dibattito economico a cui partecipano docenti universitari di primissimo piano, e il modo proattivo con il quale politici e alte cariche amministrative cercano pareri indipendenti.



Gianmarco Ottaviano

LANNY MARTIN

UNO STUDIOSO CON UN OBIETTIVO

Migliorare il funzionamento della democrazia. Si potrebbe riassumere così l'obiettivo finale della ricerca di **Lanny Martin**. Il docente e ricercatore americano è interessato alla policy responsiveness, ovvero all'idea che gli attori istituzionali dovrebbero attuare politiche che corrispondono alle preferenze dei cittadini che rappresentano. "Mi interessa capire quali cambiamenti possiamo apportare nelle istituzioni per allineare gli incentivi dei politici agli incentivi degli elettori", spiega. Proveniente dalla Rice University di Houston, Texas, è ora professore ordinario del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico. "Una cosa distingue la Bocconi dalla maggior parte delle altre università: l'obiettivo di migliorare la società. I ricercatori della Bocconi non sono interessati a comprendere i problemi sociali, sono interessati a risolverli".

Martin voleva fare il diplomatico. Da studente, ha trascorso un semestre a Roma, dove ha avuto la possibilità di vedere da vicino come le nazioni europee col-

laborano tra loro e come talvolta non lo fanno. È stata questa esperienza a convincerlo a intraprendere la carriera diplomatica. "Ma una volta iscritto a Scienze politiche", ricorda, "ho scoperto che era molto più interessante indagare i fattori che facilitano la collaborazione tra gli attori politici". Dopo la laurea a Rochester, New York, ha conseguito un dottorato di ricerca presso la stessa università con una tesi su coalizioni e governi parlamentari. Da allora, ha insegnato presso Florida State University, Università di Copenhagen, Rice University.

La sua linea di ricerca sulla policy responsiveness è stata premiata dalla National Science Foundation con un finanziamento di 624.802 dollari. "Tutti i politici sostengono di rappresentare la volontà dell'elettorato, eppure molti fattori interferiscono con questo processo. Martin si occupa per lo più di democrazie europee e buona parte della sua ricerca è di tipo comparativo.



Lanny Martin

CRISTOPH WOLF

TUTTA QUESTIONE DI INCENTIVI

Durante gli studi di Economia all'Università di Mannheim, **Christoph Wolf** ha affrontato un progetto di organizzazione industriale come assistente di ricerca. "Per la prima volta, entrai in contatto con la ricerca accademica in campo economico. Mi piacque. Imparai quanto impegnativa e al contempo eccitante può essere la ricerca". Sette anni dopo, Wolf entra al Dipartimento di economia della Bocconi come assistant professor. Qui approfondirà il suo interesse per gli incentivi dinamici in problemi dove due o più individui interagiscono nel tempo acquisendo conoscenze relative al contesto economico.

Wolf ha maturato il proprio pensiero economico nei periodi trascorsi a Yale e alla École d'économie de Toulouse. "Ho avuto l'opportunità straordinaria di imparare dai massimi studiosi nel campo", ricorda. "Discutere con loro ha contribuito a migliorare enormemente i miei progetti". Durante il secondo anno a Yale, Wolf ha frequentato un corso di Economia matematica. "Studiavamo vari argomenti relativi ai giochi dinamici e alla progettazione istituzionale dinamica. Li trovai incredibilmente interessanti. Mi stimolarono a dare il via al mio primo progetto di ricerca". Nel job market paper *Informative Milestones in Experimentation*, Wolf studia un problema di azzardo morale, applicabile al processo di finanziamento delle startup.



Christoph Wolf



La lezione americana per risollevare i comuni

Grazie a Chapter 9 le municipalità possono ricorrere a una efficace procedura di ristrutturazione del loro passivo. Uno studio spiega quali sono gli ostacoli e perché anche per l'Europa può essere d'ispirazione

di Stefano Rossi @



I governi locali di città, province e regioni in Europa sono molto indebitati e in molti casi vicini al dissesto finanziario ([si veda lo studio di Perignon e Vallée, 2017, per quanto riguarda la Francia](#)). Cosa si può fare per ristrutturare il passivo dei governi locali e riportarli in bonis? Una lezione può venire dagli Stati Uniti, in cui le municipalità possono accedere a una procedura di ristrutturazione del passivo nota come Chapter 9, una vera e propria procedura concorsuale per città e governi locali. Se il loro stato ha approvato Chapter 9, le munici-



STEFANO ROSSI
Professore ordinario del
Dipartimento di finanza
della Bocconi

palità di quello stesso stato che si trovano in situazione di insolvenza possono presentare istanza di ristrutturazione in tribunale. Questo processo di ristrutturazione non è tuttavia automatico, dal momento che ben metà degli stati non hanno ancora autorizzato Chapter 9.

→ L'AZIONE DELLE LOBBY

Con Hayong Yun della Michigan State University abbiamo studiato le cause e le conseguenze dell'approvazione di Chapter 9 negli stati degli Usa nel periodo 1980-2012.



IL PAPER

I vantaggi di chi cambia

What Drives Financial Reform? Economics and Politics of the State-Level Adoption of Municipal Bankruptcy è il titolo del paper in cui **Stefano Rossi** e **Hayong Yun** analizzano l'adozione a livello statale, negli Usa, delle municipal Bankruptcy laws.



la tassazione o alla fiscalità generale.

Alla luce di questi risultati viene da chiedersi: se Chapter 9 presenta questi chiari vantaggi, perché non è adottato uniformemente in tutti gli stati? La risposta è nell'opposizione di specifici gruppi di interesse. Infatti, una caratteristica di Chapter 9 è che consente di superare le rigidità della contrattazione collettiva e quindi consente di rinegoziare i contratti di impiego del settore pubblico senza dover ottenere l'unanimità dei soggetti coinvolti. In pratica, durante una ristrutturazione del debito sotto Chapter 9 il costo dei contratti collettivi dei lavoratori del pubblico impiego può essere portato ai livelli più bassi del settore privato con una procedura sostanzialmente unilaterale cosiddetta di cram down. Questo genera l'opposizione dei sindacati di categoria, che in molti casi riescono a mobilitare abbastanza supporto politico da fermare le riforme. Altri fattori che spiegano la difficoltà di effettuare le riforme riguardano la necessità di avere tribunali efficienti come preconditione per avere riforme strutturali efficaci.

→ SE LA LENTEZZA DELLA GIUSTIZIA FRENA

Quali sono le controindicazioni a Chapter 9? La nostra ricerca mostra che ci sono timori che alcune municipalità possano presentare istanze opportunistiche di fallimento, non perché si trovino in condizione di dissesto finanziario, ma solo per accedere a risorse federali a discapito delle municipalità vicine. Di conseguenza, troviamo che comunità in cui il livello di fiducia reciproca dei propri abitanti è maggiore presentano una maggiore rapidità nell'adottare le riforme strutturali.

In conclusione, i risultati della ricerca mostrano come fattori di politica economica e di insufficiente sviluppo delle infrastrutture di giustizia civile possono rallentare l'adozione di riforme che aumentano il benessere delle comunità locali.

Queste lezioni sembrano di pronta applicabilità anche in contesti europei che si trovano a fronteggiare il dissesto finanziario dei governi locali. ■

Lo studio rileva che gli stati che autorizzano Chapter 9 affrontano tassi di interesse inferiori sul debito municipale e generano uno stimolo all'attività di investimento delle imprese locali, perché queste a loro volta si giovano dell'accesso alle fonti di finanziamento locale. Al contrario, le municipalità che si trovano in stati che non hanno autorizzato Chapter 9 hanno ben poche armi a loro disposizione per rinegoziare il debito e uscire dal dissesto finanziario. Infatti, i creditori non si possono rivalere sulle proprietà delle città né possono accedere ai ricavi del-

di Ariela Caglio @

Uno studio sui conti di 175 club europei dimostra che il Ffp ha avuto un impatto positivo sulla sostenibilità finanziaria delle società. A vincere questo campionato le squadre francesi e tedesche

Chi fa gol grazie al Financial fair play

Il fair play nasce in Inghilterra nell'Ottocento. Non si tratta semplicemente di una serie di regole scritte, bensì di un sano modello comportamentale da adottare nella pratica delle diverse discipline sportive. Non è un caso, quindi, che il programma per promuovere comportamenti sani di sostenibilità finanziaria da parte dei club calcistici sia stato denominato proprio Ffp, Financial fair play. Deliberato dal Comitato esecutivo della Uefa su proposta di Michel Platini, il Ffp stabilisce che, a partire dalla stagione 2010/11, tutti i club europei che si qualificano per la Champions league e l'Europa league devono avere i conti in regola. In poche parole, il Ffp mira a favorire l'equilibrio economico-finanziario e l'auto-sostentamento dei club, che non possono spendere ripetutamente più di quanto guadagnano e che sono quindi incentivati a sviluppare nuove modalità per incrementare le entrate così da potersi permettere i giocatori migliori senza dover aumentare il proprio livello di indebitamento.

Due sono i quesiti fondamentali con riferimento al Ffpd. Il primo è: serve? Chiaramente la risposta è sì. Abbiamo letto tutti notizie di società calcistiche con bilanci in profondo rosso e con perdite finanziarie che si accumulano e che generano poi debiti non gestibili, secondo un circolo vizioso difficile da spezzare. La vera domanda, allora, è: a chi serve? E questo apre il campo a un tema più ampio che ha a che fare con la natura dei club calcistici e del prodotto calcio, caratterizzati da una forte



ARIELA CAGLIO
Professore associato
presso il Dipartimento
di accounting

connotazione sociale, da fenomeni di produzione congiunta fra concorrenti, da questioni di competitive balance e da un pubblico di potenziali stakeholder vasto ed eterogeneo. Questi elementi sembrerebbero indicare che i club calcistici non possono essere valutati e gestiti prendendo a riferimento i normali criteri economici. Tuttavia la dimensione spettacolare e simbolica del calcio non deve essere una ragione per legittimare spese folli e modelli di business non sostenibili. Infatti, il perseguimento del successo sportivo a tutti i costi mette a



LA FORMAZIONE

La SDA fa 13 giornate di corso

Un programma di 13 giornate, a partire dal 26 settembre e fino al 1 dicembre 2017, per approfondire la gestione delle società del sistema sportivo: è il programma esecutivo in management dello sport, coordinato da **Marco Morelli** e **Dino Ruta**.





rischio non solo la sopravvivenza delle singole società sportive ma la sostenibilità del sistema calcio nel suo complesso. L'idea del Ffp è che una corretta competizione sportiva fra club inizia fuori dal campo da modelli di sana gestione, finalizzati al rispetto del principio di economicità e ad attività di investimento a lungo termine in aree quali le infrastrutture sportive e i settori giovanili. Il Financial fair play dovrebbe essere visto, quindi, non solo come un insieme di norme per garantire più disciplina nella gestione dei bilanci dei club calcisti-

ci, ma anche come una forma di tutela della sostenibilità a lungo termine del calcio europeo. E quest'ultimo è un obiettivo che mette tutti d'accordo e del quale beneficeranno tutti, vista tra l'altro la crescente concorrenza fra il calcio europeo e le altre forme di intrattenimento sportivo e non sportivo.

Il secondo quesito è: il Financial fair play funziona? Un recente studio che ha analizzato le performance nelle stagioni 2005/06-2014/15 di 175 club facenti parte delle cinque maggiori leghe europee (Premier league, Liga, Ligue one, Serie A e Bundesliga) ha evidenziato che il Ffp ha avuto un impatto positivo sulla sostenibilità finanziaria delle società calcistiche, misurata, in linea con lo spirito del requisito di breakeven, come differenza fra ricavi e costo del personale. Tale gap è aumentato dopo l'introduzione del Ffp soprattutto per i club con ambizioni Uefa e, in particolare, per effetto di una crescita del fatturato. Inoltre, l'efficacia del Financial fair play sembra essersi palesata soprattutto per i club francesi e tedeschi che prima del 2011/12 avevano un grado di leva finanziaria crescente e, dopo tale data, hanno evidenziato un'inversione di tendenza.

La risposta quindi è: sì, ad oggi, il Financial fair play sembra aver contribuito al raggiungimento di una posizione finanziaria più stabile e sostenibile per le squadre dei massimi campionati d'Europa e, molto probabilmente, questo è solo l'inizio. ■



IL PAPER

Risultati sportivi ed economici

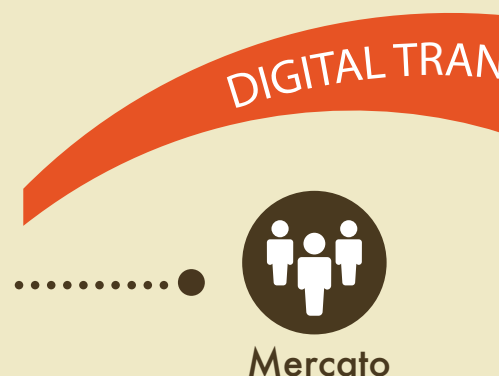
Nel 2009 la Uefa introduce il Financial Fair Play Regulations (FFPR) per evitare che i club professionisti sacrificino la stabilità finanziaria sull'altare del successo sportivo. In *Does Fair Play Matter? UEFA Regulation and Financial Sustainability in the European Football Industry* Ariela Caglio e tre coautori indagano l'efficacia di questa misura.





MODELLO CLOSED INNOVATION

Conoscenza come fonte di vantaggio competitivo



Come si condivide la conoscenza

Sharing economy of innovation è il titolo del secondo appuntamento di Brewe (Bocconi research for Europe and the world economy, 23 ottobre). Se in passato le imprese facevano leva su forme di conoscenza proprietaria, brevettandola, per produrre innovazione, oggi le più avanzate preferiscono mettere la conoscenza in comune, spostando l'arena competitiva a valle, dove si crea innovazione specifica per il proprio mercato. All'esposizione dei risultati di ricerca sul tema (trend, strategia aziendale e contesto normativo) farà seguito un policy panel.

www.unibocconi.eu/brewe

SHARING ECONOMY



di Alfonso Gambardella @
Elaborazione grafica a cura di VAS

Big Data

Cloud
Computing

Internet
of Things

INFORMATION

KNOWLEDGE AS A COMMODITY

Vantaggio competitivo non da produzione di conoscenza ma da capacità di applicarla nel proprio mercato specifico, grazie a un quadro istituzionale e normativo che lo consente

MY OF INNOVATION

Contesto istituzionale e normativo

FEEDBACK

Conoscenza
Condivisa



Mercato A
(Hardware)



Mercato B
(Finance)



Mercato C
(Education)

DATI



Elezioni: come e perché va pre

Sistemi elettorali, candidati, effetto media: che cosa dice la ricerca e che impatto (anche in Europa) av



FRANCESCO GIAVAZZI
Professore
del Dipartimento
di economia
della Bocconi

di Francesco Giavazzi @

È l'imprevedibilità che rende interessante la vita. Un anno fa era imprevedibile il voto per la Brexit, e i bookmakers pagavano 25 a 1 l'elezione di Trump. Poi, quando molti si erano già rassegnati al populismo, le elezioni in Olanda prima e in Francia poi ci hanno di nuovo sorpresi: i populistici hanno perso e gli elettori, soprattutto in Francia, hanno votato per un presidente che aveva fatto dell'impegno europeo il fulcro della sua campagna elettorale.

Imprevedibile, dopo anni di pessimismo, che si aprisse una finestra di opportunità per l'Europa. E invece potremmo essere vicini a una svolta. La spinta viene, come sempre, da Francia e Germania, raramente tanto in sintonia sui temi della riforma dell'Ue. A Parigi Emmanuel Macron deve dar seguito ai suoi impegni in campagna elettorale. E io penso che la sera, a Berlino, Angela Merkel si addormenti pensando: *Che cosa potrei fare per passare alla storia come il mio mentore Helmut Kohl?* C'è una cosa sola che può fare (dopo aver contribuito a salvare l'euro nella crisi del 2011/12 sarebbe bastato uno sguardo rabbiuto quando Mario Draghi disse: *Whatever it takes* perché l'euro si spezzasse): porre le prime pietre di un'Unione fiscale e quindi politica. Sbaglia chi

sa una direzione

rebbe il futuro governo italiano che uscirà dalle urne

VINCENZO GALASSO
Direttore del Bachelor of
International politics and
government della Bocconi



Vincenzo Galasso: esperti e lealisti, così

La competizione elettorale all'interno dei partiti concorre al miglioramento della selezione della classe politica. È uno dei risultati di *So Closed: Political Selection in Proportional Systems*, uno studio di **Vincenzo Galasso** e **Tommaso Nannicini** incentrato sul sistema proporzionale a liste chiuse usato nelle elezioni politiche italiane del 2013. Per un candidato, le chance di essere eletto non dipendono dal numero di preferenze ottenute, ma dal posizionamento nelle liste elettorali. Qual è, allora, il profilo dei politici scelti per comparire nei posti sicuri? Per rispondere alla domanda, gli autori hanno usato una survey effettuata prima delle elezioni che informava i partiti del numero di seggi che avrebbero probabilmente conquistato in ogni distretto. In base ad essa, hanno classifica-

pensa che nulla in Europa accadrà fino alle elezioni tedesche del 24 settembre. Certo, non accadrà nulla di ufficiale, ma i gruppi di lavoro franco-tedeschi lavorano già da maggio e il calendario delle riunioni è fitto. Una grande occasione per l'Europa. Per noi un'occasione, temo, persa. All'inizio di quest'anno la Corte Costituzionale ha dichiarato incostituzionale l'Italicum, la legge elettorale votata con ampia maggioranza (334 sì, 61 no e 4 astenuti alla Camera, 184 sì, 66 no e 2 astenuti al Senato) nel 2015 e che prevedeva il ballottaggio fra le prime due liste nel caso nessuna avesse raggiunto, al primo turno, il 40% dei voti. Secondo la Corte il ballottaggio è incostituzionale perché «una lista può accedervi anche avendo conseguito, al primo turno, un consenso esiguo e ciononostante ottenere il premio, vedendo più che raddoppiati i seggi che avrebbe conseguito sulla base dei voti ottenuti al primo turno». In Francia il partito di Emmanuel Macron avendo conseguito il 28% al primo turno, dopo i ballottaggi controlla la maggioranza assoluta dell'Assemblea nazionale: 308 deputati, 20 oltre la maggioranza assoluta. Nell'Assemblea i deputati di En Marche rappresentano circa il doppio dell'esiguo 28% ottenuto al primo turno. Se l'Italicum non fosse stato in gran parte cancellato, probabilmente avremmo votato a giugno e oggi parteciperemmo a quei tavoli europei. Certo, dopo la sentenza della Corte avremmo potuto approvare una nuova legge, ma il voto sull'Italicum fu il frutto di una stagione politica fortunata ma breve, oggi praticamente irripetibile.

Ma quali sono le questioni in campo in Europa e dalle quali per ora l'Italia sarà sostanzialmente esclusa? Per capirlo è utile partire dalle linee di faglia dell'unione monetaria. Sono quattro. Prima, la capacità dell'eurozona di resistere a un'altra crisi simile a quelle del 2011, cioè a una crisi bancaria o a un improvviso prosciugarsi di flussi finanziari fra i paesi dell'euro: su questo punto in sei anni è stata fatta troppa poca strada. Seconda, una definizione delle regole per gestire l'eventuale default dei titoli sovrani emessi da un paese dell'euro: questa è una condizione necessaria affinché le clausole di no-bailout, su cui tanto insiste la Germania, siano credibili. Terza, il com-



IL PAPER

Che cosa c'è davvero in gioco in cabina

Turnout across Democracies, il paper di **Massimo Morelli** e **Salvatore Nunnari** pubblicato su *American Journal of Political Science*, è stato scritto con **Helios Herrera**, un professore di HEC Montreal. Il presupposto da cui parte l'analisi dei tre studiosi: "Ogni teoria della partecipazione elettorale dovrebbe focalizzarsi sugli incentivi degli elettori", più sensibili alla distribuzione del potere che a quella dei seggi.



I candidati trovano il loro posto in lista

cato le posizioni nelle liste elettorali come sicure, incerte e insicure. «Abbiamo poi diviso i candidati in esperti e lealisti», spiega Galasso. «Questi ultimi li abbiamo identificati in base a tre misure: i voti dati in Parlamento, nei precedenti mandati, in linea con il partito; il fatto di avere coperto posizioni di rilievo all'interno del partito; la nascita in una città diversa dal distretto elettorale», ovvero quelli che in gergo giornalistico vengono detti «paracadutati». Risultato: le posizioni migliori sono assegnate per lo più ai lealisti e di sesso maschile. «Il proporzionale a liste chiuse è il sistema che offre minor selezione della classe politica». **Arianna Landi**, studentessa laureatasi con Galasso, ha usato nella tesi una metodologia simile per studiare gli effetti della selezione dei politici nel Movimento 5 Stelle attraverso le cosiddette Parlamentarie. «Nei posti sicuri», spiega Galasso, «ci sono più donne. Nella tesi vengono indagate anche le caratteristiche dei parlamentari che hanno lasciato il gruppo 5 Stelle di loro volontà o perché espulsi. Tenzialmente, lasciano il Movimento deputati e senatori dal reddito più elevato».



IL PAPER

Uno studio scritto a quattro mani

Il paper di cui si parla nel pezzo qui accanto (*So Closed: Political Selection in Proportional Systems*) è pubblicato da **Vincenzo Galasso** e **Tommaso Nannicini** su *European Journal of Political Economy*. Il paper conferma, tra le altre cose, che gli elettori si comportano in modo razionale e che i partiti, nell'allocatione delle posizioni più o meno sicure, reagiscono alla razionalità dell'elettorato.



MASSIMO MORELLI
Professore del
Dipartimento di analisi
delle politiche e
management pubblico
della Bocconi

Massimo Morelli: come oscilla l'affluenza alle urne e perché lo fa

L'affluenza al secondo turno delle elezioni amministrative del giugno 2017 è stata del 46%, con punte minime del 38% e massime del 65%. Qual è la ragione di tale varianza? In elezioni di tipo maggioritario, essa dipende quasi interamente dal grado di competitività percepito ex ante dagli elettori. L'incentivo a votare è ovviamente maggiore quando il secondo turno è percepito come estremamente incerto. Questo tipo di varianza è invece molto minore nel caso di elezioni in sistemi proporzionali. **Massimo Morelli**, **Salvatore Nunnari** ed **Helios Herrera** hanno affrontato l'argomento nel paper teorico *Turnout Across Democracies*. A differenza di altri studi che attribuiscono diversi livelli di partecipazione ai sistemi elettorali o a fattori morali, gli autori prendono in considerazione il contesto istituzionale. Il punto di partenza è che gli elettori sono incentivati a partecipare quando percepiscono razionalmente una relazione fra il loro voto e le politiche messe in atto. «Studiare la partecipazione mettendo in relazione la distribuzione dei voti con la sola distribuzione dei seggi è limitante»,



spiega Morelli. «È più opportuno studiare il rapporto fra la distribuzione dei voti e la distribuzione complessiva del potere, che non riguarda solo i seggi parlamentari, ma anche le presidenze delle commissioni o le cariche attribuite dal Parlamento. Un elettore è incentivato a recarsi alle urne e votare per un partito di minoranza se pensa che quella minoranza avrà comunque modo di incidere sul policymaking». Un sistema elettorale che assicura maggiore proporzionalità non è necessariamente più incentivante. La distribuzione del potere interagisce, infatti, con il grado di competizione della tornata elettorale. In caso di votazioni combattute, la partecipazione in un sistema maggioritario può essere più alta rispetto al proporzionale. «Quando invece le aspettative su chi vincerà una competizione elettorale sono chiare, un sistema maggioritario o comunque meno proporzionale dà pochi incentivi a votare, meno di un sistema proporzionale di divisione del potere».

Francesco Passarelli La psicologia tra voto e proteste

Il voto non è l'unico canale attraverso il quale i cittadini influenzano le politiche del governo. In *Emotions and Political Unrest*, **Francesco Passarelli** e **Guido Tabellini** studiano il canale delle proteste politiche, introducendo in letteratura variabili di tipo psicologico. «Gli individui protestano perché sono mossi da emozioni come rabbia e frustrazione», spiega Passarelli. «Tipicamente gli individui sviluppano tali emozioni quando ricevono dal governo meno di quanto ritengono sia loro diritto ricevere. In un modello razionale gli individui scenderebbero in piazza per segnalare una preferenza politica. Nel nostro modello, scendono in piazza per manifestare la propria frustrazione». La protesta politica è un fenomeno collettivo. Il beneficio ricevuto aumenta con l'aumentare del numero di persone che scendono in piazza. Questo meccanismo può facilmente dare luogo a fenomeni di tipo esplosivo. «Si pensi alle ondate di protesta nel mondo arabo, a Hong Kong e in vari paesi dell'UE». Nel tentativo di accontentare gruppi che protestano per motivi diversi e non compatibili, il governo mette in atto politiche socialmente non ottimali. La distorsione è a favore

dei gruppi più piccoli, omogenei e con preferenze politiche più estreme. «Guarda caso, sono favoriti proprio i gruppi che esercitano una minore influenza alle urne». Passarelli e Tabellini introducono inoltre un effetto di rassegnazione. Gli individui formulano aspettative precise nei confronti del governo. Tuttavia, nei periodi di difficoltà economica le pretese si riducono. Di conseguenza si riducono anche le proteste. «Noi troviamo che, a parità di altre condizioni, i cittadini protestano meno quando il debito del governo aumenta». Il governo ha pertanto un incentivo a dilazionare politiche dolorose attendendo il momento in cui i cittadini sono rassegnati a subirle. «Un simile approccio che combina economia e psicologia», conclude Passarelli, «sarebbe utile per studiare anche il voto di protesta o il populismo».



IL PAPER

Conclusioni fresche di stampa

Emotions and Political Unrest, il paper di **Francesco Passarelli** e **Guido Tabellini**, è pubblicato nel numero di giugno 2017 di *Journal of Political Economy*, una rivista edita dall'University of Chicago Press.



FRANCESCO PASSARELLI
Docente di European economic policy in Bocconi e ricercatore dell'Ispi

pletamento dell'unione bancaria: per capire quanta strada in questo campo resti da fare basta osservare come è stato gestito (bene a mio avviso, ma sfruttando una scappatoia consentita dalla Direttiva europea sulle risoluzioni bancarie) il fallimento di due banche venete. Quarta linea di faglia, infine, uno strumento per governare la domanda aggregata nell'eurozona, soprattutto quando la politica monetaria diventa inefficace perché si è raggiunto il limite inferiore (zero) dei tassi di interesse nominali. Queste quattro questioni si possono riassumere in due proposte oggi

Tommaso Nannicini: come cambia la scelta dei candidati se cambia il sistema elettorale

Il dibattito pubblico su vantaggi e svantaggi dei sistemi elettorali maggioritario e proporzionale si è concentrato sulle conseguenze per i singoli partiti, trascurando l'impatto dei due sistemi sulla selezione della classe politica. È un argomento a cui si sono dedicati **Vincenzo Galasso** e **Tommaso Nannicini** in *Political Selection under Alternative Electoral Rules*, pubblicato di recente da *Public Choice*. Il paper, a carattere teorico, confronta gli incentivi offerti dai due sistemi elettorali alla selezione di candidati di qualità. Gli autori hanno operato una distinzione fra politici in base alla loro *valence*, ovvero la somma di qualità come competenza e impegno che producono benefici per i cittadini, indipendentemente dall'orientamento politico. I partiti si trovano di fronte a un trade-off tra la forza attrattiva esercitata dai candidati high-valence nei confronti degli elettori e la maggiore lealtà assicurata dai candidati low-valence. Il risultato? «Dipende dalla contendibilità dei collegi», spiega Tommaso Nannicini. «L'efficienza del sistema

TOMMASO NANNICINI
Professore del Dipartimento di economia della Bocconi



maggioritario cresce al crescere del numero di collegi in cui vi è un alto livello di competizione». È un esito che gli autori avevano già trovato nello studio *Competing on Good Politicians*, dedicato al solo sistema maggioritario e basato su dati empirici relativi alle elezioni politiche italiane del 1994, 1996 e 2001. I partiti affidano collegi sicuri a candidati low-valence e collegi competitivi a candidati high-valence. «La comparazione fra proporzionale e maggioritario», conclude Nannicini, «non può prescindere dal numero di collegi sicuri: in generale con molta competizione è preferibile il maggioritario, con poca competizione il proporzionale». Si tratta, però, di una relazione non monotona: oltre un certo numero di collegi contendibili, la probabilità di vincere le elezioni puntando su politici di alta qualità si riduce, rendendo di nuovo più efficiente il sistema proporzionale.



in discussione: il completamento delle regole per i default sovrani e la riforma del Meccanismo europeo di stabilità (Esm). Sul primo punto un passo avanti importante fu fatto nel 2012 con l'introduzione, nei titoli pubblici di nuova emissione, delle cosiddette Cac, Collective action clauses, regole che definiscono i diritti dei detentori di titoli sovrani nell'evento di un default. Le Cac però sono uno strumento debole perché, nell'eventualità di un contenzioso, chi decide è il tribunale nazionale: basta quindi una legge nazionale, come è accaduto in Grecia, per vanificarle. Sottrarre la giurisdizione sui titoli sovrani alla legislazione nazionale, per esempio passandola alla Corte di giustizia europea, significa trasformare il nostro debito pubblico a tutti gli effetti in debito estero, una modifica radicale per un paese in cui il debito rappresenta oltre il 130% del pil.

Ma è sulla riforma dell'Esm che corriamo i rischi maggiori. I progetti in discussione prevedono la trasformazione dell'Esm in un'istituzione simile al Fondo monetario internazionale, ma con aree di intervento molto più ampie. Non solo interventi nel caso di una crisi finanziaria o bancaria (sostituendosi in tale modo alle Omt, Outright monetary transactions, lo strumento creato dalla Bce per far fronte a simili crisi e finora mai usato) ma anche gestione della domanda aggregata. Il tutto grazie all'emissione di titoli garantiti dai membri dell'Esm stesso (i cosiddetti safe bonds). Se si aggiunge a queste funzioni l'idea che a capo dell'Esm sieda un ministro delle finanze europeo la proposta si configura come il primo passo verso una vera unione fiscale e politica.

Ma a quali condizioni Germania e Francia si renderebbero garanti del debito dell'Esm? Ci sono due proposte. La prima prevede un meccanismo analogo alle Omt: un paese può accedere a questi finanziamenti solo se si sottopone a una stretta condizionalità, cioè se accetta che accanto al presidente del Consiglio sieda una Troika europea. Ma, come si è visto ad Atene, la presenza della Troika non impedisce che un Parlamento sovrano si rifiuti di votare le leggi concordate: troppo rischioso per Francia e Germania. L'alternativa è limitare l'accesso al nuovo club. Qui sta il cuore del problema. Il nuovo Esm potrebbe nascere senza l'Italia. Questo non significa che usciranno automaticamente dall'euro, ma rischieremo di esserne espulsi alla prima crisi, non appena i mercati si rendono conto che non esiste più una rete di protezione europea per il nostro debito, ciò che oggi offre la Bce attraverso la possibilità di attivare le Omt.

Il governo che nascerà dopo le prossime elezioni al primo Consiglio europeo troverà sul tavolo i progetti che Francia e Germania stanno negoziando. L'unica possibilità per modificarli sarà attraverso l'esercizio del diritto di veto, un modo pessimo di negoziare. Insomma, quando fossimo fuori dall'euro forse la Corte Costituzionale potrebbe rimpiangere una decisione fondata sul principio, sacrosanto ma in realtà pericoloso, che «il legittimo perseguimento dell'obiettivo della stabilità di governo (...) non può giustificare uno sproporzionato sacrificio dei principi costituzionali di rappresentatività e di uguaglianza del voto, trasformando artificialmente una lista che vanta un consenso limitato, e in ipotesi anche esiguo, in maggioranza assoluta».



IL PAPER

Selezione efficiente a certe condizioni

Il paper di **Vincenzo Galasso** e **Tommaso Nannicini**, *Political Selection under Alternative Electoral Rules*, conclude che non esiste un sistema elettorale più efficiente allo scopo di selezionare candidati di alta qualità. Il sistema proporzionale risulta più efficiente quando la competitività è bassa o molto alta. A livelli di competitività alti, ma non altissimi, il maggioritario risulta invece migliore.



Marco Percoco: così il palinsesto dei telegiornali influenza le scelte in cabina

La letteratura dedicata all'effetto dei mass media sull'orientamento al voto ha investigato raramente i canali attraverso i quali tale influenza viene esercitata. Lo hanno fatto **Paolo R. Graziano** e **Marco Percoco**. In *Agenda setting and the political economy of fear: How crime news influences voters' beliefs* hanno studiato il rapporto fra esposizione a notiziari televisivi e percezione della rilevanza del crimine, nonché l'effetto di tale esposizione sul voto. I due autori hanno preso in considerazione le elezioni politiche italiane del 2001 e del 2006, quando il centrodestra proponeva un programma fortemente incentrato sulla lotta alla criminalità. «Siamo partiti da un'osservazione empirica», spiega Percoco. «Mentre il numero di delitti diminuiva, la percezione della loro rilevanza cresceva. Ci siamo chiesti: questa paura può essere usata come leva in una competizione politica?». Per rispondere, gli autori hanno utilizzato i dati dell'Osservatorio di Pavia relativi alla presenza nei tg di notizie di cronaca nera e le survey dell'Istituto Carlo Cattaneo, scoprendo che la geografia della paura non corrisponde alla geografia del crimine. «Con il crescere dei minuti dedicati dai telegiornali alle notizie di nera, cresce la rilevanza che l'elettore attribuisce alla criminalità, indipendentemente dal numero di crimini commessi nella zona in cui vive. Questo fenomeno si ripercuote sulle scelte di voto, in una maggiore probabilità di votare



IL PAPER

Chi fa il pieno di preferenze con la nera

Paolo Graziano e **Marco Percoco** hanno pubblicato il loro *Agenda Setting and the political economy of fear: How crime news influences voters' beliefs*, su *International Political Science Review*, confermando che più cronaca nera si traduce in una crescita delle preferenze per il centrodestra.



MARCO PERCOCO
Professore del
Dipartimento di analisi
delle politiche e
management pubblico
della Bocconi

per il centrodestra». In particolare, un picco di ore di trasmissioni sul crimine nei due mesi precedenti il voto ha spinto a votare a destra anche elettori di centrosinistra. «Oggi», conclude Percoco, «sarebbe interessante verificare se la percezione della rilevanza dei fenomeni dell'immigrazione e della globalizzazione è basata sull'osservazione della realtà o è fomentata da tv e social media».

Guido Tabellini: perché al doppio turno i partiti estremisti non vincono

Il sistema elettorale a doppio turno mitiga l'influenza dei partiti estremisti. Il risultato è esposto nello studio di **Guido Tabellini**, **Tommaso Nannicini** e **Massimo Bordignon**. *Moderating Political Extremism: Single Round vs Runoff Elections under Plurality Rule*. Gli autori hanno delineato un modello politico stilizzato che prevede la competizione fra quattro partiti. Nel caso si voti con un sistema uninominale a turno unico all'inglese, estremisti e moderati sono costretti a coalizzarsi per avere una chance di vittoria. In un sistema francese

GUIDO TABELLINI
Professore del
Dipartimento di
Economia della Bocconi

a doppio turno, i partiti moderati possono permettersi di presentarsi da soli, se sufficientemente grandi, per poi raccogliere i voti degli estremisti che non sono rappresentati nella seconda tornata elettorale. Non hanno perciò bisogno di stringere alleanze e sono liberi di presentare una piattaforma politica moderata. Per testare il modello, gli autori hanno preso in considerazione le elezioni comunali che si sono tenute in Italia dopo il 1993, quando è stato introdotto il sistema che prevede il turno unico e il doppio turno per i comuni rispettivamente sotto e sopra i 15.000 abitanti. «Confrontando i comuni poco sopra e poco sotto quella soglia abbiamo verificato due proprietà in linea con le previsioni teoriche», spiega Guido Tabellini. «Nei comuni piccoli c'è un numero minore di candidati e di liste, a conferma del fatto che in occasione delle elezioni a turno unico i partiti sono incentivati a coalizzarsi». È stata poi osservata la volatilità della aliquota dell'imposta comunale sugli immobili commerciali. Una variazione dell'imposta, che può essere alzata o abbassata con discrezionalità dai singoli comuni, segnala l'influenza sulle amministrazioni dei partiti di estrema sinistra, favorevoli all'innalzamento della tassa. La volatilità della tassa può essere quindi usata come misura dell'influenza dei partiti estremisti. «Nei comuni sopra i 15.000 abitanti la volatilità è minore. Il sistema a doppio turno tende ad avvantaggiare i partiti moderati».



IL PAPER

Quando prevalgono i moderati

L'*American Economic Review*, rivista dell'American Economic Association, ha pubblicato lo studio di **Guido Tabellini**, **Tommaso Nannicini** e **Massimo Bordignon** che verifica come il doppio turno sia vantaggioso per i partiti moderati.



Dal 1996 i membri del Programma Partner credono e investono nell'innovazione, nell'educazione e nella ricerca, sostenendo lo sviluppo dell'Università.

I RISULTATI DELL'ATENEIO, DI CUI SIAMO ORGOGLIOSI, SONO ANCHE I LORO.


PARTNER 2017

Accenture
Allianz
Angelini
Assolombarda
Banca Mediolanum
BNL Gruppo BNP Paribas

Deloitte
Enel
Goldman Sachs
Gruppo Generali
IBM Italia
J.P. Morgan

L'Oréal Italia
Noberasco
PwC
RCS MediaGroup
Salini Impregilo
UBI Banca

Grazie.



DA 20 ANNI IL PROGRAMMA PARTNER PER LO SVILUPPO
PROMUOVE IL DIALOGO TRA MONDO ACCADEMICO
E SISTEMA PRODUTTIVO E CONTRIBUISCE A SOSTENERE
I PROGETTI DI SVILUPPO E LA CRESCITA DELL'UNIVERSITÀ.

SCOPRI DI PIÙ SUL PROGRAMMA

C'è campione e campione

La circolazione di "merci" biologiche come sangue e dna è regolata dal Tfue. Restrizioni e divieti imposti dagli stati andrebbero visti dalla Corte di giustizia. Ma il dibattito è aperto

di Pietro Sirena e Dario Farace @

Sessanta anni fa il Trattato di Roma istituiva la Comunità economica europea. Probabilmente i suoi padri fondatori, ponendo tra le basi dell'accordo la libera circolazione delle merci e la libera circolazione delle persone prevedevano che, a distanza di molti anni, questi principi sarebbero stati rafforzati; il che è avvenuto. È però altrettanto probabile che non si ponesse un problema oggi relevantissimo: come si regola la circolazione dei campioni biologici umani? Devono essere considerate persone, merci, o altro?

Secondo una definizione ampiamente accolta, i campioni biologici sono materiali prelevati da un essere umano e destinati a un determinato scopo (per esempio di carattere diagnostico o ricerca scientifica). Può trattarsi di componenti subcellulari (come dna o rna), cellule o tessuti (come sangue o cellule staminali), interi organi (come fegato o rene), sostanze escrete o secrete (come aria esalata o lacrime).

Muovendo dal 1957 a oggi, si potrebbe pensare che queste sostanze possano circolare senza vincoli: le libertà economiche riconosciute e garantite dal Tfue, Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, costituiscono il cuore di un vero e proprio progetto costituzionale, vol-



PIETRO SIRENA
Professore ordinario
del Dipartimento
di studi giuridici
della Bocconi



DARIO FARACE
Docente presso
l'Università degli studi
di Roma Tor Vergata



IL PAPER

Il mercato europeo tra libertà e vincoli

Libertà di circolazione dei campioni biologici come merci? È la domanda che si pone Pietro Sirena nel numero speciale 2016 di *Diritto, Mercato, Tecnologia*, a cura di Dario Farace. Lo scritto affronta la delicata questione giuridica legata alla circolazione in Europa dei campioni di origine umana, a partire dall'affermazione della Commissione europea della non classificabilità di feti ed embrioni come merci.

Libertà di circolazione dei campioni biologici come merci?, in *Diritto Mercato Tecnologia*, numero speciale 2...





to non solo a vietare le restrizioni del commercio intracomunitario, ma anche a realizzare una vera liberalizzazione del diritto e della società degli Stati membri. E tra le libertà, considerate fondamentali, riconosciute e garantite dal Tfu, un'importanza preminente deve essere riconosciuta alla libertà di circolazione delle merci, cui si ricollegano i divieti di restrizioni quantitative alle importazioni e alle esportazioni posti, rispettivamente, dall'art. 34 e dall'art. 35.

In sostanza viene affermato il principio del paese di origine, home country rule, secondo il quale quando una merce è lecitamente messa in circolazione in uno degli Stati membri dell'Ue, gli altri Stati non possono ostacolare la sua circolazione. Vale questo principio anche quando si tratti di beni che sono considerati incommerciabili in alcuni Stati dell'Ue? È inevitabile che di fronte alla materia organica dell'uomo si avverta una istintiva resistenza a parlare di merci: proprio perché si tratta di realtà biologiche che tendono a sconfinare in quella sfera della soggettività o della personalità che mal si concilia con l'oggettività e l'impersonalità delle cose commerciabili. La Corte di giustizia dell'Unione europea ha chiarito che per merci si devono intendere tutti quei beni materiali e mobili che abbiano un valore economico e che siano suscettibili di costituire oggetto di un atto dispositivo. Questa definizione si può applicare a molti campioni biologici.

Sotto un altro aspetto, la Commissione europea ha affermato nel 1985 che i feti, gli embrioni o la loro materia organica non sono suscettibili di essere commercializzati e quindi non rientrano nella libertà di circolazione delle merci. Per superare l'impasse si potrebbe riconoscere una forte preminenza costituzionale delle libertà fondamentali, e in particolar modo delle libertà di circolazione delle merci.

Al tempo stesso si deve tener conto che l'art. 36 Tfu consente a ciascuno Stato membro di difendere davanti alla Corte di giustizia quelle limitazioni delle libertà fondamentali che siano giustificate da ragioni di moralità pubblica, di ordine pubblico, di pubblica sicurezza e così via.

Fermi restando gli accordi e le convenzioni internazionali in materia e i divieti che essi pongono, parrebbe che la libertà di circolazione delle merci debba valere anche per i campioni biologici, nella consapevolezza che non tutti però possono essere soggetti a un identico statuto circolatorio. Altro è un capello, altro una goccia di sangue (prelevati da un soggetto magari affetto da qualche malattia infettiva), altro un gamete (suscettibile di riproduzione).

Si dovrebbe affidare alla Corte di giustizia il delicatissimo compito di scrutinare le restrizioni poste da ciascuno Stato membro a tale libertà di circolazione, per accertare se tali restrizioni siano realmente giustificate alla luce dell'art. 36 Tfu.

Ma il problema è aperto al dibattito, considerando anche tutte le correlate implicazioni di natura morale, etica e religiosa, oltre che giuridica. ■

Gli ingredienti della brand extension

Dal prodotto al piatto: come far evolvere una marca ed educare il consumatore

di Chiara Mauri @

CHIARA MAURI
SDA professor
di Marketing
and sales
di SDA Bocconi
School of
management

Non sono poche le imprese che operano nel food & beverage che hanno spostato il fuoco strategico dal prodotto-ingrediente al prodotto finito, al prodotto nel piatto potremmo dire. Basti pensare alla differenza, anche solo pensata, tra uno spaghetti e un piatto di spaghetti al sugo, tra un chicco di riso e un piatto di risotto giallo, tra una bottiglia di vino a un bicchiere riempito su un tavolo imbandito. L'allungamento della prospettiva al prodotto finito amplia i confini del mercato, allarga gli orizzonti della conoscenza e apre la strada a sperimentazioni originali. Si possono leggere in questa prospettiva molte innovazioni che stanno avvenendo nel settore: l'apertura di luoghi di ristorazione, da interpretare come luoghi di educazione e di esperienza in cui la marca incontra il suo consumatore e lo coinvolge in prima persona; lo sviluppo di strategie di multichannel customer management in cui ciascun canale gioca un ruolo che gli è proprio, stimolando l'individuo a sperimentare la marca sotto varie forme e a transitare da un canale all'altro; l'individuazione di strategie efficaci di brand extension; la strategia di internazionalizzazione del brand e della sua brand architecture. Sono temi di grande portata strategica perché, se da un lato possono essere i motori di una grande evoluzione della marca, dall'altro lato possono essere causa di non pochi problemi se i consumatori non aderiscono al progetto. È vero che il consumatore è sempre più preparato, ma quando si scende un po' in profondità e si gratta la superficie per



IL MASTER

Manager in formazione

Un programma internazionale di 12 mesi, in inglese: è il Master of management in food & beverage (MFB) di SDA Bocconi, che forma manager nel settore f&b e in quelli collegati. Per le iscrizioni alla prossima edizione la scadenza è il 31 ottobre.



valutare la solidità della presunta preparazione si scopre che gli stessi individui non sono poi così confidenti delle loro conoscenze di un prodotto. Quando si formulano agli individui domande precise su un prodotto, si scopre che il numero dei novizi è assai superiore a quello degli esperti: tutte le persone conoscono il riso o la pasta o il vino e la gran parte li mangiano o li bevono, ma quando si cominciano a fare domande sulla provenienza, sui tipi, sulle proprietà nutrizionali, sulle modalità di preparazione e cottura il numero degli esperti cala vertiginosamente. Questa è una grande opportunità per le marche con una lunga storia alle spalle: quella di educare il consumatore. La distribuzione delle persone tra novizi ed esperti ha un impatto significativo sulle strategie di multicanalità e su quelle di brand extension. I punti vendita, siano essi del retail o della ristorazione, fisici o virtuali, sono luoghi di educazione e apprendimento prima di essere luoghi di acquisto e di vendita. L'individuo li frequenta per informarsi, per confrontare, per scegliere, per acquistare, e anche per divertirsi. Non tutti i formati distributivi hanno la stessa capacità di educare gli avventori, quindi i canali dovranno essere usati in maniera complementare ed eventualmente sequenziale, portando l'individuo dall'educazione all'acquisto alla fedeltà alla sperimentazione della marca in tutte le sue forme ed estensioni. E qui veniamo a un altro tema: quale brand per i nuovi progetti? La stessa marca, una nuova versione di brand architecture o una marca completamente nuova?

Persone esperte o inesperte di un prodotto sono comunque severe nell'aderire a operazioni di brand extension di cui non capiscono o non condividono il legame con la marca-madre (parent brand). Il successo delle operazioni di brand extension si fonda su tre fattori: la capacità della marca di trasferire la sua conoscenza accumulata nel tempo alla nuova categoria, la difficoltà percepita di tale trasferimento di know how, e la complementarità tra la categoria di vocazione e la nuova. Le probabilità di successo sono più elevate quando la marca ha accumulato conoscenze robuste e le sa trasferire, quando tale trasferimento è impegnativo, quando le categorie di prodotti sono complementari. Il successo arricchisce la marca di nuova linfa e la rilancia verso il futuro, in un inesauribile processo di valorizzazione, astrazione, sperimentazione. ■

Il So'Riso di Valentina

L'alumna, ad di Riso Scotti Danubio, spiega perché ha puntato sul risotto. E dove arriverà grazie ad esso

di Emanuele Elli @

Dal risotto al riso. Gastronomicamente parlando a qualcuno potrà sembrare un passo indietro, in realtà è la parabola che molte aziende risiere italiane hanno percorso per accedere a un mercato più ampio, vario e interessante di quanto non lasci supporre il popolare primo piatto della cucina italiana.

Lo sanno bene anche in Riso Scotti, l'azienda pavese (al 25% della partecipata dalla multinazionale spagnola Ebro Foods) che da oltre 150 anni produce e lavora tonnellate di materia prima e che col tempo ha inserito la commodity riso in nuovi segmenti di mercato (pasta al riso, olio di riso, bevande vegetali, crackers di riso...) con prodotti distribuiti in oltre 80 paesi.

Un'espansione imprenditoriale che ha superato ben presto i confini di una semplice brand extension e che ora prosegue verso nuovi paesi e nuovi settori anche con le nuove generazioni.

È il caso di **Valentina Scotti**, 33 anni, la maggiore delle tre figlie di Dario, il dottor Scotti del celebre claim. Laureata in Bocconi, 33 anni, con esperienze nella consulenza, oggi Valentina è la persona scelta dall'azienda per conquistare l'Est Europa (è ad di Riso Scotti Danubio, la più importante sede estera del gruppo, 22 milioni di euro di fatturato), e sviluppare un altro ramo del business, quello legato al food e ai derivati di tipo biologico al benessere, con un nuovo brand, So'Riso.

→ Si offenderebbe se qualcuno definisse So'Riso un'operazione di food marketing?

No, anche se naturalmente è molto di più. Il marketing anche nel food ha avuto mille evoluzioni, sarebbe facile fosse come un tempo, quando andavi in tv, dicevi "questo è buono", e vendevi. Oggi la comunicazione dei consumer goods richiede alle aziende una compe-

VALENTINA SCOTTI
Alumna Bocconi,
è l'amministratore
delegato di Riso Scotti
Danubio



IL LIBRO

La cibomania in 150 pagine

L'ossessione per la cucina si è diffusa in una società dove, paradossalmente, la maggior parte delle persone è costantemente a dieta. Un fenomeno evidente nei palinsesti televisivi, che propongono una ridondanza di trasmissioni di gare culinarie e di reality sul dimagrimento. *Food porn* (Egea 2016; 152 pagg.; 16euro), di **Luisa Stagi** aiuta a comprendere le molte facce e i molti perché di questo dilagante fenomeno.



tenza assoluta, serietà, conoscenza perfetta non solo del proprio prodotto, ma delle materie prime, dei fornitori, della filiera... Anche perché con l'informazione che c'è in rete il consumatore è molto più preparato, più smaliziato. So'Riso è un progetto imprenditoriale vero e proprio, partito nel 2014 come format che è sfociato presto nel retail con l'apertura di un bistrot in un centro commerciale di Assago e, ora, con un secondo locale a Milano in corso Magenta. Lì i prodotti si provano, quindi non c'è marketing che tenga!

→ **Quali sono le difficoltà maggiori nell'esordire nel retail per un'azienda che non l'ha mai fatto?**

Sicuramente familiarizzare con la cultura del servizio e del contatto diretto con il consumatore, che qui è proprio un cliente. Perché per il resto se c'è alle spalle un marchio forte, con un patrimonio di affidabilità e fiducia, tutto è più facile.

→ **Eppure voi non avete chiamato i locali Riso Scotti...**

Veramente mio papà non si è ancora del tutto rassegnato. Per lui l'insegna avrebbe dovuto essere quella. Forse solo ora mi dà ragione sul fatto che per la sensibilità italiana, che è sempre alla ricerca di un'esperienza da ristorazione, meglio puntare su un nuovo brand pensato ad hoc. Negli Usa le catene in franchising esistono da anni e sono sinonimo di qualità, in Italia è così soltanto da poco, non sarebbe stato corretto esporre il marchio dell'azienda anche ai possibili rischi conseguenti dall'operazione. Tuttavia, al momento di esportare il modello di retail all'estero, l'insegna sarà Riso Scotti perché in quel caso c'è un sogno più ambizioso...

→ **E sarebbe?**

Ma sì, lo dico, in fondo si vive di sogni. Io vorrei arrivare nella Gdo di alcuni paesi stranieri proprio passando per il retail, facendo un po' il contrario del percorso fatto in Italia e completando così il passaggio da marchio di risotti a marca di riso anche all'estero. Un esempio? A Londra, per esempio, ho in mente il marchio Nando's, una catena di ristoranti afro-portoghesi che oggi ha anche i suoi prodotti sugli scaffali dei supermercati. Mi piacerebbe ripercorrere la stessa strada.

→ **Tornando al progetto So'Riso, quali sono gli elementi vincenti della proposta?**

Alla base c'è l'idea di puntare sul legame tra riso e benessere; inoltre la mia precedente esperienza in Usa mi aveva già dimostrato che le tendenze del food verso i cereali antichi, il veganesimo, l'all grain, sarebbero presto arrivate anche da noi. Qui in Italia, poi, Riso Scotti aveva già una linea di prodotti 100% riso, o senza glutine, bisognava solo scrollarsi di dosso l'equivalenza: ristorante Scotti uguale risetteria. A questo ha contribuito anche la partnership con chef importanti come Davide Oldani, che firma il nostro menù aperitivo e che condivide con noi un'idea di cucina del futuro che punti su pochi ingredienti, poca lavorazione, grande creatività e molta attenzione al corretto apporto di carboidrati, proteine e grassi. ■



C'è distanza tra numero

Uno studio dimostra che le società di risparmio migliori performance ma solo maggiore cap

di Alberto Manconi @



ALBERTO MANCONI
Assistant professor
del Dipartimento
di finanza della Bocconi

Negli ultimi decenni si è assistito a un progressivo spostamento da una partecipazione diretta nei mercati finanziari da parte di un numero relativamente ridotto di investitori individuali, verso una più diffusa esposizione ai mercati, tramite società di risparmio gestito. I risparmiatori affidano il loro capitale a manager professionisti, che si prendono cura di investirlo sul mercato finanziario. Per avere un'idea dell'entità del fenomeno, negli Stati Uniti gli investitori istituzionali controllano approssimativamente il 70% del mercato azionario; tra questi, i fondi comuni detengono un terzo della capitalizzazione del mercato.

Queste società di gestione del risparmio impiegano nell'aggregato diverse centinaia di migliaia di persone, in ruoli di analisi, ricerca e management del portafoglio. Nonostante tale vasto spiegamento di risorse umane, una consolidata letteratura in ambito accademico e la vulgata tra gli operatori del settore suggeriscono che gli investimenti del fondo medio hanno una performance, al netto delle commissioni, significativamente peggiore rispetto a quella di ben-

di risorse e risultati

*pio gestito con più dipendenti non hanno
acità di procurarsi clienti e capitali*

chmark passivi, cioè di portafogli che possono essere riprodotti in maniera pressoché meccanica. Perché, dunque, impiegare un così grande numero di dipendenti?

Questa domanda è alla base di uno studio al quale ho di recente lavorato insieme con Lenny Kostovetsky, della Carroll School of Management al Boston College. Basandoci su un campione di più di 10.000 Ria, Registered investment advisors (società di risparmio gestito statunitensi), abbiamo analizzato quali clientele, classi di investimento e strategie richiedano più capitale umano, nonché il valore aggiunto del capitale umano stesso nella gestione degli investimenti.

I nostri risultati indicano che un maggior numero di dipendenti non sembra essere associato con una migliore performance, a parità di dimensione del portafoglio di investimenti gestito dalla società. Per contro, un più alto numero di dipendenti appare attrarre verso i Ria flussi di investimento più elevati. Il maggior volume di affari giustificerebbe dunque i più alti costi (per esempio in termini di salari) sostenuti dai Ria. La nostra analisi suggerisce inoltre che Ria con più dipendenti tendono a esibire un compor-



LA FORMAZIONE

I rischi dell'asset management

Gestori di portafogli, responsabili finanza e di servizi di consulenza avanzata, responsabili del controllo di gestione presso Sgr sono tra i destinatari del corso Performance attribution e controllo del rischio nell'asset management di SDA Bocconi.



tamento da closet indexer: i loro portafogli di investimenti si mantengono cioè assai vicini alla composizione di benchmark passivi, nonostante i Ria dichiarino di seguire strategie di investimento attive.

In altre parole: uno staff più numeroso non garantisce investimenti più redditizi, anzi spesso risulta in strategie di investimento che un risparmiatore potrebbe riprodurre autonomamente con costi limitati, per esempio acquistando fondi Etf.

Questo suggerisce che alcune società di gestione del risparmio siano cosce della loro abilità (o dei loro limiti) nella generazione di rendimenti (il cosiddetto alfa), e scelgano dunque di orientare i loro sforzi verso l'attrazione di clienti, piuttosto che verso la definizione di strategie di investimento originali. Dal punto di vista degli azionisti della società di gestione del risparmio, questo non è un male: vengono comunque generati dei profitti. Dal punto di vista dei risparmiatori si pone invece quello che gli economisti chiamano un problema di agenzia, legato al possibile conflitto d'interessi con manager che, pur dichiarando una gestione degli investimenti attiva (e dunque con commissioni più elevate), di fatto seguono una strategia passiva. ■




IL PAPER

Quanto vale il capitale umano

Le società di gestione del patrimonio negli Stati Uniti impiegano migliaia di persone in attività di consulenza, gestione del portafoglio e ruoli di ricerca, ma la ricerca accademica suggerisce che i loro investimenti, in media, abbiano risultati meno performanti. In questo paper, Alberto Manconi e Leonard Kostovetsky analizzano il valore che il capitale umano aggiunge alla gestione degli investimenti.



Il passaggio da irregolare a regolare, o il permanere in una zona d'ombra, può essere facilitato dalle relazioni familiari o di gruppo. Ma ad aumentare sono anche i rischi di disuguaglianza

di Carlo Devillanova 

Se le reti sociali aiutano a superare

È noto che la presenza sul territorio in condizione di irregolarità ha profonde conseguenze sui processi di integrazione socioeconomica degli immigrati, con altrettante importanti ripercussioni sui paesi di destinazione. Infatti, essa è una determinante fondamentale delle attitudini dei nativi nei confronti degli immigrati, come confermano i dati della *Transatlantic Trends Survey on Immigration* del 2011: in tutti i paesi considerati la maggioranza degli intervistati esprime opposizione nei confronti dell'immigrazione irregolare, con il più alto tasso (80%) segnalato in Italia, ma non nei confronti dell'immigrazione in generale.

Eppure, la nostra conoscenza sulle cause dell'immigrazione irregolare sono ancora scarse. Una delle ragioni è che si tratta di un fenomeno estremamente articolato. Spesso il dibattito politico si focalizza sugli ingressi irregolari, sottolineando l'importanza dei controlli alle frontiere. È vero che il fenomeno ha visto una recente accelerazione, si pensi all'aumento degli sbarchi sui confini meridionali dell'Europa. Tut-



CARLO DEVILLANOVA
Professore associato
del Dipartimento
di analisi delle politiche
e management pubblico
della Bocconi

tavia, la gran parte delle presenze irregolari è costituita da persone che sono entrate regolarmente nel paese di destinazione e vi sono rimasti allo scadere del visto (i così detti *visa overstayers*). Inoltre, una significativa percentuale di chi entra irregolarmente richiede il riconoscimento della protezione internazionale che, fatte salve alcune fattispecie, in Italia dà diritto a un permesso di soggiorno rinnovabile fino al termine della procedura e la cui durata, quindi, dipende dall'esito della richiesta. Ciò implica anche che importanti movimenti fra condizioni di regolarità/irregolarità avvengono posteriormente all'ingresso nel paese, per, ad esempio, la scadenza del permesso di soggiorno o le frequenti procedure di regolarizzazione, che secondo stime riferite al 2011, dal 1996 hanno permesso a oltre cinque milioni di immigrati di regolarizzare la propria presenza in un paese europeo. Infine, i tassi di irregolarità risentono anche della migrazione in uscita, di ritorno o verso nuove destinazioni.

Evidentemente, il numero di presenze irregolari in un dato



erare la linea



LA RICERCA

Lo studio Bocconi sui network

Carlo Devillanova e Alessia Melegaro sono i principal investigator del progetto di ricerca NetHealth (*Immigrants' social network and the transmission of health-related behaviors and outcomes*) finanziato da Fondazione Cariplo con un grant di 50.000 euro.



18/05/2017



istante risulta dalla somma di tutti questi fattori, ognuno dei quali è a sua volta influenzato dalle condizioni socioeconomiche e politiche nei paesi di provenienza, di destinazione e, naturalmente, dalle politiche di controllo dell'immigrazione. Le conseguenze sono a volte paradossali. Per esempio, è stato dimostrato che in passato l'inasprimento dei controlli lungo il confine col Messico ha avuto un effetto negativo sulle migrazioni di ritorno degli immigrati privi di un regolare permesso di soggiorno, aumentando di fatto il tasso di irregolarità negli Usa. In Italia, l'assenza di un credibile canale di ingresso per ricerca di lavoro rende frequente il passaggio attraverso periodi di irregolarità.

In questo contesto, recenti ricerche mettono in rilievo il ruolo delle reti sociali. I contatti personali, infatti, attraverso molteplici canali (l'informazione che convogliano, la fornitura di aiuto materiale e logistico, le norme sociali), influenzano ciascuno dei passaggi qui abbozzati e, quindi, la probabilità di risiedere regolarmente nel paese di destinazione. Da un punto di vista teorico, si sottolinea che l'effetto netto è ambiguo e dipende dal tipo di contatto, dalla qualità di risorse in grado di fornire. Per esempio, da una parte i contatti personali possono facilitare la sopravvivenza in condizione di irregolarità, aiutando a eludere i controlli e trasmettendo informazioni preziose sull'accesso ai specifici servizi (tempo fa ho studiato il tema con riferimento ai servizi sanitari, JHE, 2008), dall'altra possono favorire l'acquisizione del permesso di soggiorno fornendo informazioni sulle procedure di regolarizzazione. Da un punto di vista empirico, i primi risultati di una ricerca condotta insieme a Simone Cremaschi (PhD researcher, European University Institute) confermano la presenza di effetti eterogenei fra tipologie di contatti: i contatti personali con nativi o familiari hanno un forte effetto positivo sulla probabilità di risiedere regolarmente, mentre quelli all'interno del proprio gruppo etnico hanno solo un effetto indiretto, accrescendo la probabilità di essere occupati. Un'implicazione immediata di ciò è che l'interazione tra le politiche di immigrazione e i contatti personali potrebbe dare origine a fenomeni cumulativi di crescita della disuguaglianza fra immigrati, in dipendenza delle reti sociali cui hanno accesso. ■



IL LIBRO

Tutti i pixel di un fenomeno in crescita

Chi sono gli immigrati? Che rapporto c'è tra povertà e migrazione? Perché le politiche di contrasto dell'immigrazione non paiono dare risultati? Domande sempre attuali affrontate dal sociologo **Maurizio Ambrosini** in *Migrazioni*, volume della collana Pixel (Egea, 2017, 168 pagg., 10,90 euro). Ricco di riflessioni e dati, affronta il tema a tutto tondo ponendo l'accento anche su due aspetti chiave: il rapporto tra immigrazione e coesione sociale e la dimensione religiosa.





Al riparo sotto

Uno studio dimostra che le società assicuratrici hanno migliori performance e capacità di credito

di Lucia S.



LUCIA SPOTORINO
Ricercatrice
del Dipartimento di
finanza della Bocconi

Prima della crisi le compagnie assicurative controllate da banche offrivano in prevalenza ai loro clienti polizze a elevato contenuto finanziario, che si differenziavano dai prodotti commercializzati dagli altri assicuratori per la ridotta copertura del rischio demografico e per la spinta esposizione alla volatilità dei prezzi delle attività finanziarie. A partire dalla crisi, la composizione del portafoglio di prodotto si è modificata rapidamente, diventando più simile a quella degli assicuratori tradizionali, presumibilmente in risposta alla riduzione della propensione al rischio dei clienti ingenerata dai cattivi risultati degli investimenti finanziari. Inoltre, a partire dagli anni della crisi le compagnie controllate da banche dimostrano di sapere recuperare posizioni nell'investimento delle riserve tecniche e dei mezzi propri: i risultati di tale attività prima del 2008 erano peggiori di quelli degli assicuratori tradizionali, a fronte di un portafoglio di attività la cui composizione appare molto simile mentre migliorano sensibilmente in termini relativi a partire dagli anni successivi.

Queste sono alcune delle evidenze che emergono da *Bank affiliation influence on life insurers' performance*, un lavoro in cui, insieme a due colleghi, abbiamo sottoposto a verifica l'ipotesi che il controllo di una compagnia di assicurazione vita da parte di una banca sia un fattore che influenza la performance della compagnia. Per effettuare l'analisi consideriamo i risultati economici relativi all'attività di assicurazione vita di tutte le imprese domiciliate in Italia operanti nel ramo durante il periodo 2003 -2013. I risultati che otteniamo ci suggeriscono che l'elevata capacità di adattamento in un contesto di mercato non facile e una ottima abilità a consolidare le posizioni ottenute a scapito dei concorrenti tradizionali hanno permesso alle compagnie controllate da banche di cambiare pelle durante



Misurare il rischio

Apprendere come misurare e gestire il rischio operativo e tecnologico nelle banche e nelle assicurazioni: si può fare grazie a un corso di SDA Bocconi. Cinque giorni (2-6 ottobre) destinati a chi lavora nel risk management e nei sistemi di auditing.





to le banche

curative ramo vita controllate da istituti
acità di cambiare pelle durante periodi di crisi

potorno @

la crisi e di ottenere comunque buone performance con un mix di prodotto diverso da quello offerto in precedenza. L'affiliazione bancaria sembra avere un ruolo in questo, anche al di là degli ovvi vantaggi che la distribuzione delle polizze tramite sportelli comporta grazie ai costi più ridotti rispetto alla commercializzazione tramite reti di agenti. Certamente l'abilità delle banche nel fare leva sul rapporto fiduciario con il cliente per direzionare la domanda verso i prodotti a maggiore margine è cruciale nel determinare le buone performance delle compagnie controllate e spiega l'effetto positivo dell'affiliazione bancaria. D'altra parte colpisce la rapidità con cui, quando ciò si è reso necessario, le banche sono state capaci di disegnare un'offerta adeguata alle nuove esigenze della clientela, colmando in breve i gap rispetto agli assicuratori tradizionali che già presidiavano questo segmento del mercato.

Lo spostamento verso i prodotti multiramo a cui stiamo attualmente assistendo è una ulteriore testimonianza dell'abilità di posizionamento degli assicuratori controllati da banche. Le polizze multiramo sono infatti un prodotto ibrido che, accanto alla protezione costituita da un minimo garantito su una porzione dell'investimento, implica per gli investitori l'esposizione alle fluttuazioni dei prezzi delle attività finanziarie. Questo consente agli assicuratori di trasferire parte del rischio dell'investimento del premio sugli assicurati, come avviene nelle polizze di tipo finanziario, e allo stesso tempo una più facile commercializzazione del prodotto. In un contesto di tassi di interesse molto contenuti, si tratta della soluzione di compromesso che consente agli assicuratori il mantenimento degli equilibri economici.

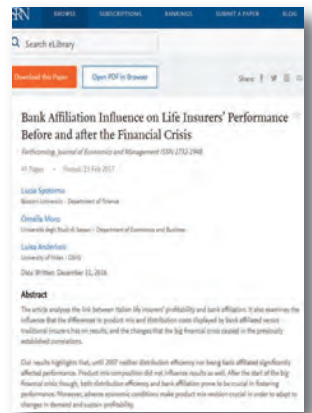
Se sia anche il meglio per la clientela, però, è tutto da vedere. ■



IL PAPER

Affiliazione bancaria: quale effetto

In Bank Affiliation Influence on Life Insurers' Performance Before and after the Financial Crisis, Lucia Spotorno, Ornella Moro e Luisa Anderloni analizzano il legame tra redditività delle assicurazioni italiane e affiliazione bancaria, esaminando le influenze che, rispetto alle assicurazioni tradizionali, le differenze nei mix di prodotti e nelle distribuzioni dei costi delle banche affiliate producono sui risultati.





Fare comunità a ogni latitudine

Comunità: dal latino *comunitas*, *comunanza*. Un insieme che non è solo vicinanza fisica, ma condivisione di valori e interessi. Quella degli alumni Bocconi è una comunità di oltre centomila persone, organizzate dalla BAA in 73 chapter e aree in 34 paesi di 5 continenti. Una comunanza che vive grazie al lavoro dei leader locali, attivi nel trovare le attività più giuste per coinvolgere la propria base.



Daniela Martino

“Sono area leader di Ascoli-Fermo-Macerata dal 2011, ma mi occupo degli alumni marchigiani dal 2007”, racconta la marketing manager **Daniela Martino**. Per fare comunità sul territorio, secondo Daniela, servono due cose: “Da un lato, studiare da chi è formata la popolazione di alumni per capire quali eventi professionali possono essere di maggiore interesse; dall’altro,

fundraising news

UNA SCELTA IN NOME DI ISABELLA VENTURA

Cristina e Nicoletta Ventura hanno sostenuto il progetto Una scelta possibile della Bocconi. Hanno scelto di farlo per onorare la memoria della sorella Isabella, *Alumnus Bocconi* dell’anno 1995, scomparsa pochi mesi fa, ripetendo tra l’altro il gesto compiuto da lei l’anno prima. “Nel tempo nostra sorella ci ha trasmesso tutto il suo impegno e il senso di responsabilità che sentiva verso questo tipo di iniziative dell’Università Bocconi”, racconta Nicoletta. “Di conseguenza, abbiamo condiviso profondamente e fatto nostra l’importanza che lei dava al sostegno allo studio e per questo oggi abbiamo voluto continuare idealmente ciò che lei aveva cominciato”. Cristina, anche lei laureata alla Bocconi (in lingue nel 1969), ricorda con chiarezza la visione della sorella: “Ironizzando sul fatto che fosse un punto di vista in apparenza egoistico, Isabella ripeteva sempre che consentire a uno studente meritevole di poter studiare all’università significa migliorare la società in cui noi tutti viviamo e che quindi anche lei stessa ne avrebbe tratto vantaggio”. Il progetto Una scelta possibile al quale Cristina e Nicoletta, come Isabella, hanno dato il loro contributo mira a consentire che giovani meritevoli in condizioni socioeconomiche disagiate possano accedere al percorso universitario. “Isabella credeva a tal punto nell’importanza del sostegno allo studio”, concludono le sorelle, “che ha anche voluto stabilire un lascito per le sue nipoti, affinché in futuro possano studiare dove vorranno. E magari chissà, proprio alla Bocconi”.



Cristina e Nicoletta Ventura

guardare al territorio stesso, in una logica di scambio reciproco di contenuti di valore”. Ne sono esempio gli eventi che l’area organizza in collaborazione con l’Arena Sferisterio (come l’incontro di luglio in occasione della prima della *Madama Butterfly* con il docente Bocconi Andrea Rurale), ma anche l’avvio di una raccolta fondi tra gli alumni da destinare a una futura borsa di studio per uno studente proveniente dalle zone colpite dal terremoto del 2016.

Gianpaolo Camaggio, managing director di SinoGlobal investment advisory, oggi è area leader di Bari ma in passato è stato chapter leader a Pechino: “Per me sviluppare la comunità è sempre stata la possibilità di coinvolgere persone con interessi comuni, che condividono la stessa base di valori e che trovano nel gruppo BAA un punto di riferimento”,

Gianpaolo Camaggio



BOCCONIANI IN CARRIERA

✓Alessandro Bogliolo

(laureato in Economia aziendale nel 1989) è il nuovo amministratore delegato di Tiffany. Ha lavorato, tra le altre, in Bulgari, Sephora e Diesel.

✓Paola Bonomo

(laureata in Economia aziendale nel 1991) è entrata in Italian Angels for Growth. Ha lavorato, tra le altre, in Vodafone, eBay e Facebook.

✓Elena Capra

(laureata in Economia aziendale nel 1989) è il nuovo amministratore delegato di Focus Investments. Ha lavorato in Pirelli & C.

✓Nicoletta Greco

(laureata nel 1998 in Economia aziendale) è stata nominata senior associate di Booz Allen Hamilton. Ha lavorato in Kpmg Consulting, eBay e MediaWorld.

✓Cristina Scocchia

(laureata in Economia aziendale nel 1999) è il nuovo amministratore delegato di Kiko. Scocchia è stata a.d. e presidente di L'Oreal Italia.

spiega. “Proprio per questo, quando sono tornato a Bari dopo sei anni in Cina, ho voluto ricominciare a farlo”. Della sua esperienza di chapter leader, Camaggio sottolinea un aspetto: “Quando sei all'estero ti identifichi ancora di più nei valori della comunità di appartenenza e capisci ancora meglio quanto marcatamente la tua università abbia segnato il tuo percorso”. Oltre

al fatto che, in un paese straniero, torna sempre molto utile mettere insieme “esperienze e giudizi sulla realtà locale”.

Giudizi, consigli e un vero e proprio servizio di orientamento per chi vuole capire come muoversi al meglio nella nuova realtà: è quello che offre il chapter di Sydney, guidato

dallo scorso anno da **Anastasia Di Carlo**, associate director presso Quentin Ayers, società di investment advisory: “Puntiamo molto sugli eventi di networking, obiettivo prioritario per il nostro gruppo. Il desiderio, infatti, è che il chapter diventi sempre più il punto di riferimento per la nostra comunità di alumni. Il nostro è anche un lavoro molto pratico di aiuto per i visti, di consigli di lavoro e di condivisione di esperienze”. Perché il network è anche possibilità di cogliere opportunità che magari non si presenterebbero: “Come occasioni di internship o stage per gli studenti in scambio”. D'altronde, un lavoro di fine networking è necessario quando si rappresenta la Bocconi e la BAA da così lontano. Lo conferma **Pietro Bonanno**, chapter leader di San Francisco: “Ho instaurato un rapporto personale con ciascuno dei membri”, racconta l'alumnus. “Ho notato che ciò che è utile, per creare coinvolgimento, è chiedere alle persone di raccontarsi. È dalle storie di ognuno che nasce il senso di comunità”. Diverse le attività organizzate dal chapter in questo senso: “Sono molto apprezzati gli eventi con ospiti di rilievo, come gli incontri con il presidente della BAA Riccardo Monti o con Guido Quaroni (vp of software r&d di Pixar). E ci vengono richieste due cose: eventi in collaborazione con gli alumni delle altre università (qui orbitano sette atenei) ed eventi dedicati all'imprenditoria, dato che siamo nella culla dell'innovazione”. Insomma, che siano vicini o lontani, le storie di Daniela, Gianpaolo, Anastasia e Pietro raccontano un solo messaggio: che la comunità è sempre, pienamente, comunanza.



Pietro Bonanno

Expat / Andrea Canepari

L'AMBASCIATORE CHE SA RIPARTIRE SEMPRE DA ZERO

Un po' il fascino della carriera diplomatica, un po' l'orgoglio di servire il proprio paese, infine, ma non necessariamente in questo ordine, il desiderio e la curiosità di una carriera internazionale. **Andrea Canepari**, pavese, laureato in Economia politica nel 1996 (ma anche in Giurisprudenza a Parma), da inizio agosto ambasciatore italiano nella Repubblica Dominicana, in meno di 20 anni ha girato paesi e continenti, sempre con la missione di promuovere l'immagine dell'Italia e di favorire le attività degli imprenditori italiani all'estero. “Sono stato Capo sezione per Cipro, Grecia e Turchia e, successivamente, Capo sezione per l'Ex Repubblica Federale di Jugoslavia e Bosnia-Erzegovina. Dal 2002 al 2006 sono stato assegnato all'Ambasciata d'Italia ad Ankara”, racconta Canepari, “dapprima con la funzione di Capo della Cancelleria consolare e in seguito promosso Capo dell'Ufficio economico e commerciale, in un periodo in cui l'Italia era il secondo partner commerciale della Turchia, e mi rapportavo frequentemente con Erdogan, in un contesto geopolitico molto diverso da quello attuale”. Quattro anni a Washington, dal 2006 al 2010, un intermezzo di tre anni a Roma e poi, nel 2013, l'incarico più recente, quello di Console generale a Philadelphia. “A Philadelphia c'è una delle più importanti comunità italo-americane del paese, e proprio per questo ho creato una manifestazione, un vero e proprio mese della cultura italiana, con circa 70 eventi, interamente finanziata da partner americani e che vede coinvolti anche musei e università, che contribuisce molto a rafforzare la credibilità dell'Italia nella regione”. Canepari, primo straniero a ricevere tale onore, nel 2016 è stato insignito dalla Temple University del Biannual Global Award, riconoscimento che va a chi si impegna per promuovere l'immagine di Philadelphia nel mondo, “che considero un attestato di credibilità verso l'Italia”. A Santo Domingo, dove è appena approdato, e dove l'Ambasciata ha riaperto solo lo scorso febbraio, c'è molto da fare. “Si tratta quasi di ripartire da zero”, spiega il neoambasciatore, “è un po' il bello di questo lavoro. Il brutto, se così si può dire, è lasciare un ambiente e delle persone con cui hai creato forti legami, ma c'è anche l'orgoglio per quello che hai fatto. E' un mestiere che chiede molto anche alle famiglie, i miei figli sono piccoli e per adesso vivono il tutto con spensieratezza. Per quanto riguarda la Repubblica Dominicana”, continua, “si tratta di un paese in forte crescita, con opportunità soprattutto nelle costruzioni e nel settore alimentare, oltreché nel turismo. Il mio compito, come sempre, sarà creare opportunità per il mio paese”.



Andrea Canepari



Giovanni Menozzi

I due soci che consegnano la salute su un piatto

Consegnare pasti a domicilio ma che siano, oltreché sani e bilanciati, il più possibile personalizzati sulle necessità e caratteristiche del cliente. “L’obiettivo finale”, spiega **Giovanni Menozzi**, 27 anni, laureato in International management e fondatore, con il collega bocconiano **Mario Villani**, di Nutribees, “è fare in modo che il nostro cliente possa caricare sul sito i propri esami medici, informazioni sullo stile di vita, gli sport che pratica e tutto ciò che possa servire ai nostri nutrizionisti per predisporre un’alimentazione mirata”. Nutribees, attivo da circa quattro mesi, è un servizio online di consegna a domicilio su abbonamento di cibi pronti per chi voglia seguire un’alimentazione corretta, con base a Milano e attivo su tutto il territorio nazionale, “che mira a diventare la prima piattaforma integrata che rende facile utilizzare l’alimentazione come arma di prevenzione primaria per le principali patologie dei giorni nostri”, spiega Giovanni Menozzi, “e che si avvale di una innovativa modalità di preparazione dei piatti in atmosfera protettiva garantendo 20 giorni di conservazione a temperatura controllata”. In pratica, il cliente accede al sito, risponde a una serie di domande utili a tracciare un profilo oppure può ri-

chiedere la consulenza di uno dei circa 70 nutrizionisti che collaborano con Nutribees per individuare l’alimentazione migliore per lui. “Attualmente abbiamo elaborato 50 ricette, tutti piatti unici bilanciati e sani, realizzati con il supporto di un medico dell’Istituto dei tumori di Milano, perché, come spiegavo prima, quello che differenzia la nostra start up da altre del settore è che il cibo come lo concepiamo noi deve essere la prima forma di prevenzione delle malattie”. I clienti di Nutribees sono dunque persone interessate a capire cosa mangiano e disposte a spendere per farlo in modo sano. “Al momento sono al 60% donne, età compresa tra i 30 e i 50 anni, con istruzione medio-alta, che non hanno molto tempo per cucinare. Noi concordiamo con loro tempistiche e modalità di consegna in modo da fornire un servizio completamente su misura”. L’idea, nata per interessi personali e diventata poi realtà grazie al lavoro dei due giovani fondatori, ora necessita di ulteriori investimenti per crescere: “Vogliamo migliorare il prodotto, dare una struttura solida al team e farci conoscere maggiormente attraverso iniziative mirate, come per esempio, a partire da settembre, un programma di partnership con alcune palestre”.

Intervista / **Andrea Mené**

LA TECNOLOGIA GARANTISCE LA TRASPARENZA DELLE CHARITY

Tutto è partito da un articolo di giornale, che preludeva a quello che sarebbe esploso come uno scandalo nel mondo delle charity irlandesi e che, in buona sostanza, sottolineava la poca trasparenza del settore. Da lì, **Andrea Mené**, manager del team marketing solutions di Google a Dublino e tesoriere del chapter locale della BAA, ha deciso insieme agli amici **Giorgio Amoruso** e **Davide Barbieri** di fondare una startup: grazie alla tecnologia, l’idea era di dare una mano alle charity a presentarsi e rendersi trasparenti di fronte agli utenti. Così è nata Altruism.

→ **Ok lo scandalo, ma come mai vi è venuta l’idea?**

Per un principio che ho imparato da Google: risolvere grandi problemi della società attraverso la tecnologia. Abbiamo visto che il settore aveva un grosso problema di trasparenza e fiducia e abbiamo deciso di impegnarci. Eravamo convinti di avere le risorse per poterlo fare e l’abbiamo fatto.

→ **Come funziona Altruism?**

È un progetto non profit che porta la tecnologia nel mondo delle charity. Forniamo una piattaforma per rendere più efficace la comunicazione di obiettivi, risultati e dati finanziari e per rendere più efficienti le operations. Per esempio nella costruzione del sito o nel fundraising online. Quest’ultimo consente di abbattere i costi di raccolta delle donazioni dal 30% all’1% (rispetto al 7% delle altre piattaforme online, noi non applichiamo commissioni).

→ **Come si sostiene il progetto?**

All’inizio, grazie all’autofinanziamento, oggi grazie anche al sostegno di Unicredit Bank Ireland e Growing Capital e, per il marketing, grazie all’aiuto di Google Ad Grant. Sanno che non c’è ritorno economico, ma lo fanno perché sanno che c’è impatto sociale. Oggi collaboriamo con 70 charity e nel primo semestre 2017 abbiamo consentito di raccogliere oltre 100 mila euro.

→ **Altruism è la vostra creatura. Ma Andrea Mené ha un lavoro in Google.**

Mi occupo di vendite e marketing da sette anni, dopo una prima esperienza nel settore a Budapest, presso Alenis, società nel settore del caffè. Lavoravo e in contemporanea studiavo alla Bocconi, dove mi sono laureato in International management nel 2009 e al Cems. Tornavo in Italia per fare gli ultimi esami, in sostanza.

→ **Quando sei entrato in Google?**

Nel 2010, dopo sei colloqui al telefono e di persona.

→ **Un aneddoto a questo proposito?**

Credo che, tra le altre cose, li abbia colpiti il fatto che a Budapest io abbia ospitato gratuitamente, per fare loro conoscere la città, circa un centinaio di persone da tutto il mondo.

→ **Sei anche membro del chapter BAA. Su cosa puntano le attività del gruppo?**

Su eventi di networking e di leadership, come l’ultimo con il managing director di Unicredit Bank Ireland, Massimiliano Sinagra e il prossimo, a settembre, sul tema delle fintech. Senza dimenticare l’appuntamento con la partita Irlanda-Italia del Sei nazioni di rugby.



Andrea Mené

Dodici passi per crescere bene

Crescere! Un manifesto in dodici mosse. Questo è il titolo del nuovo lavoro del sociologo e saggista **Francesco Morace**, (Egea 2017; 192 pagg.; 24 euro), che lo presenta come “la restituzione di un progetto collettivo, il Manifesto della Crescita, elaborato nei due anni di vita del Festival della Crescita, ospitato in venti città italiane”. Il Manifesto sviluppa un’idea di sostenibilità espansiva, mai privata o decrescente, tutta fondata sulle relazioni umane. “Il Festival della Crescita”, afferma Morace, “così come il libro, è stato un’occasione e una

piattaforma interdisciplinare per ascoltare e far incontrare tanti protagonisti: gli imprenditori, i docenti universitari, gli artigiani, gli studenti, gli insegnanti, i cittadini”.

Il libro cerca di restituire i valori e i comportamenti per rendere possibile una crescita sana, felice, per vivere la vita con passione, curiosità e voglia di far bene. È una lettura per crescere in modo diverso. Un’esperienza di apprendimento e riflessione, di confronto e sper-



mentazione attiva, sul filo di sei parole chiave (Educare, Coltivare, Inventare, Intraprendere, Investire, Comunicare) che vogliono essere degli imperativi. A questo corrisponde la presenza del punto esclamativo anche nel titolo del libro: Crescere! Perché non ci sono altre strade possibili.

Intorno ai sei imperativi è andata aggregandosi una comunità di oltre 200 ambasciatori di crescita. “Molti di loro” dice l’autore, “ci hanno aiutato a individuare i dodici punti che compongono questo Manifesto e con quattordici tra loro (Franco Bolelli, Francesco Cancellato, Luciano Canova, Massimiliano Dona, Maria Letizia Gardoni, Andrea Illy, Claudio Marenzi, Stefano Moriggi, Ivana Pais, Daniele Pario Perra, Francesco Pugliese, Alessandro Rosina, Rossella Sobrero, Cristina Tajani) abbiamo intessuto la trama del testo, definendo le basi per una crescita felice: alleanza virtuosa tra le generazioni, rilevanza dei gesti e delle parole, centralità dei beni comuni, valori di verità, onestà, trasparenza, merito e sacrificio, e valorizzazione delle sapienze locali, facendo incontrare inclusione e innovazione”.

IL RISCHIO CHE DEFINISCE L'ETÀ MODERNA

Spesso per descrivere e spiegare le società contemporanee si chiama in causa il concetto di rischio. Ma che cos’è? Lo spiega **Andrea Cerase**, esperto di comunicazione, in *Rischio e comunicazione* (Egea 2017; 288 pagg.; 30 euro; 16,99 epub).

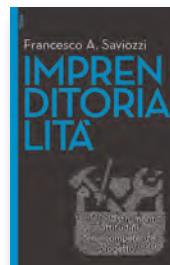


“Il concetto di rischio sta diventando una cornice culturale unificante che dà forma al quotidiano senso d’incertezza e smarrimento dell’individuo tardo moderno, legando fenomeni sociali molto diversi tra loro” afferma l’autore. “Disastri tecnologici, terremoti, abitudini alimentari, gravidanze, viaggi e investimenti economici sono il soggetto e l’oggetto di pratiche sociali sempre più rilevanti per individui e gruppi”. Il rischio è così diventato un concetto chiave per descrivere e spiegare le società contemporanee che chiama in causa il modo in cui organizziamo la conoscenza, gestiamo il cambiamento sociale e affrontiamo il futuro.

Il libro, adottando un approccio inter e multidisciplinare, propone un’analisi critica dei più importanti paradigmi nel campo dei risk study, ed è strutturato tenendo conto sia dell’aumento della complessità teorica (prospettiva per cidi), sia della loro utilizzazione in diversi ambiti applicativi (prospettiva per compresenza).

PER DIVENTARE IMPRENDITORI

Come fare per diventarlo? **Francesco Saviozzi** lo spiega in *Imprenditorialità* (Egea Pixel 2017; 180 pagg.; 11,90 euro; 6,99 epub). Da ciò che significa essere imprenditore oggi alle caratteristiche che questo deve avere per avere successo. Si parte dal processo imprenditoriale, si passa per la progettazione del modello di business e si arriva alla fase realizzativa.



LA FESTA E IL MANAGEMENT

Si parla di come si sviluppa un’azienda nella nuova edizione di *Management* (Egea Pixel 2017; 160 pagg.; 10,90 euro; 5,99 epub) di **Paola Dubini**. L’autrice sonda tutte le fasi del processo attraverso la metafora dell’organizzazione di una festa: un processo il cui unico fine è la soddisfazione del cliente.



PSICOLOGIA E SALUTE

Che cos’è la psicologia? Ce lo spiegano **Gabriella Pravettoni** e **Ketti Mazzocco** in *Psicologia* (Egea Pixel 2017; 192 pagg.; 11,90 euro; 6,99 epub). Un po’ di storia, qualche strumento per comprenderla per poi passare alla psicologia della salute, come stato di benessere completo. Le autrici rispondono anche alla domanda: “Chi è lo psicologo?”.





Il Natale a Sydney tra spiagge e barbecue

Un costume da bagno e un paio d'infradito sono l'abbigliamento indicato. Una delle lunghe spiagge che disegnano il profilo frastagliato della città sul Pacifico è il luogo ideale. Un barbecue a base di carne di canguro è il menù prediletto. Questi sono i tre ingredienti irrinunciabili del Natale a Sydney. Queste sono le abitudini che rendono decisamente surreali ma assolutamente straordinari i festeggiamenti natalizi nell'emisfero australe. Il barbie, così viene chiamato il bbq in Australia, non è solo una tradizione di questa festività, ma accompagna gli abitanti di Sydney durante tutti i weekend dell'anno. Il clima favorevole sia d'inverno che nei mesi estivi e la vicinanza all'Oceano, infatti, rappresentano un irresistibile invito a lasciare i quartieri del centro cittadino per riscoprire la bellezza del paesaggio naturale costiero, con le sue interminabili baie e le sue insenature. Bondi beach è la spiaggia più famosa e per questo la più frequentata, ma è anche il punto di partenza del Coastal walk: sei chilometri di passeggiata spettacolare, in cima alla scogliera. Con questo percorso panoramico si attraversano Clovelly beach e Tamarama beach, per raggiungere Coogee beach. Abbracciata da un parco, quest'ultima è la meta prediletta dei giovani e del-

Laureato nel 2012 al Cleo con Bocconi, Federico Gadola vive a Sydney dal 2015.

Nella città australiana è arrivato con un double degree attraverso il programma Cems e da oltre un anno è assistant brand manager nel settore Care&Styling della Henkel. Si occupa del lancio di nuovi prodotti per la cura dei capelli e di campagne marketing da diffondere sui media australiani.

le famiglie che trascorrono interi fine settimana cimentandosi in abbondanti grigliate e picnic. Appena sotto Coogee, si incontra la natura selvaggia e incontaminata di Morubra beach: questa, infatti, è una delle Natural Surfing Reserve dell'Australia più apprezzate dai surfisti. A Nord della città, invece, si trova Balmoral beach, un tratto di costa esclusivo e tranquillo perché è raggiungibile solamente in automobile o in barca. Poco distante, a Manly beach, si può godere dello spettacolo della natura costiera e dell'Oceano così come avere una vista privilegiata sulla città. Questa baia, teatro degli Australian open of surfing, si raggiunge anche in traghetto: durante il viaggio si possono osservare alcuni monumenti della città, fra cui l'Opera House, da un eccezionale punto di vista. Il teatro dell'opera è anche uno dei protagonisti del Vivid Sydney, il festival delle luci che si tiene ogni anno a fine maggio. Per l'occasione, l'Opera House, l'Harbour bridge, il municipio, i Royal Botanical Gardens e altri edifici cittadini si animano di luci e colori grazie alla proiezione di animazioni interattive strabilianti, la città si risveglia con un ricco programma di eventi e workshop sul tema della creatività e dell'innovazione. ■

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

Conoscenza e immaginazione hanno il potere di migliorare oltre alla tua vita anche la vita di altri, il tuo Paese, il mondo, mentre ti impegni al massimo. È lo stesso impegno di SDA Bocconi School of Management: agire attraverso la ricerca e la formazione - MBA e Master, Programmi di Formazione Executive e su Misura - per la crescita degli individui, l'innovazione delle imprese e l'evoluzione dei patrimoni di conoscenza; per creare valore e diffondere valori.

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

NULLA ATTIRA UNA FOLLA QUANTO UNA FOLLA



Che siano i nostri pensieri e le nostre opinioni personali a determinare le nostre scelte sembra un'idea così ovvia che non vale neppure la pena menzionarla.
Di fatto, però, è sbagliata.

Segui Egea su



 **Egea**
www.egeaeditore.it