

✓ Come l'evoluzione  
demografica impatta lo  
sviluppo delle infrastrutture

✓ Il bilancio?  
Lo influenza il Cfo  
soprattutto se è un expat

✓ Quanto peseranno  
gli immigrati sul risultato  
delle elezioni italiane

✓ La pubblicità  
è diventata un affare  
da consulenti





Bocconi

# Be. Social

@unibocconi



You Tube



# Bocconi, Knowledge that matters

Le ricerche di scienze politiche sono sempre più utilizzate dai decisori politici e dalle istituzioni per indirizzare e sostenere le proprie scelte. A spiegarcelo in questo numero di *Via Sarfatti 25* è Lanny Martin, politologo americano dallo scorso settembre in Bocconi. Se questo è rilevante per l'area disciplinare e per tutti gli studenti che scelgono questo filone di studi in cui anche Bocconi è impegnata (dopo l'avvio del [Bachelor in International politics and government](#), il prossimo settembre attiviamo il [Master of science in Politics and policy analysis](#)), tanto più il tema dell'impatto della conoscenza lo è per tutto il sistema universitario, in particolare per i laureati e gli output di ricerca. Con un tasso di occupazione del 94,8% e con una presenza dei nostri alumni ai vertici di aziende e istituzioni (tra i più recenti a raggiungere posizioni rilevanti voglio congratularmi in particolare con Mario Nava, neo presidente della Consob, Simone Rossi, ceo Edf Energy, e Silvia Candiani, ad di Microsoft Italia) facilmente possiamo comprendere l'impatto che studiare in Bocconi ha sulla società. Più difficile per i non addetti ai lavori valutare invece l'impatto della ricerca. Eppure i lavori di ricerca made in Bocconi sempre più trovano riscontro nel mondo reale. Che siano gli [studi sulle previsioni di popolazione probabilistiche del Centro Dondena](#) (il paper è di Billari, Melilli, Graziani) [adottati dall'Istat per abbandonare il metodo deterministico](#), o quelli del progetto europeo, finanziato con un grant Erc, [Decide \(The impact of Demographic Changes on Infectious Diseases transmission and control in middle and low income countries\)](#) [sul morbillo e i vaccini](#), o ancora gli algoritmi elaborati da Riccardo Zecchina, Vodafone chair in data science e machine learning, l'impatto di quanto studiano i nostri ricercatori è sempre più evidente. Recentemente, infine, la Bocconi è entrata a far parte del [World Economic Forum's Global University Leaders Forum \(Gulf\)](#), [una comunità composta dai presidenti di 27 tra le migliori università del mondo](#). La ricerca prodotta dalle università aderenti al Gulf secondo uno studio del *Times Higher education* presentato a Davos è pari al 7% della ricerca prodotta al mondo: se il Gulf fosse una nazione si posizionerebbe quindi al terzo posto dopo Stati Uniti e Cina. Utilizzando il nuovo pay off della Bocconi, *Knowledge that matters*, il mondo della conoscenza è destinato a diventare sempre più rilevante per l'evoluzione della società. Per questo investire nella conoscenza è un obbligo.

**Gianmario Verona, rettore**



IL VIDEO / 1

## Network aziendali e performance personali

Un atteggiamento imprenditoriale alla vita d'azienda paga. **Marco Tortoriello** e **Giuseppe Soda** mostrano che chi sa sfruttare attivamente le opportunità offerte dalla propria posizione in un network ottiene le valutazioni migliori.



IL VIDEO / 2

## Le strategie di comunicazione nel bilancio

Un lavoro di textual analysis condotto da **Ariela Caglio** fa capire come le aziende cerchino di focalizzare l'attenzione dei lettori di un bilancio sui loro punti di forza, sviando l'attenzione da quelli di debolezza.



IL VIDEO / 3

## Il segreto dell'internazionalizzazione? A casa tua

Uno studio di **Fernando Vega-Redondo** mostra come sono fatti i network delle imprese più internazionalizzate. Ne risulta che hanno fortissimi legami locali, perché i legami forti creano fiducia ed è sulla fiducia che si basa il processo di internazionalizzazione.





# BAA GLOBAL CONFERENCE

TRANSFORMING LIVES, TRANSFORMING BUSINESS  
Five Mega Trends Shaping Our Future

Parigi, 8-9 giugno 2018

[www.globalconference.bocconialumni.it](http://www.globalconference.bocconialumni.it)

Bocconi ALUMNI  
ASSOCIATION

Singapore, New York, Londra e Shanghai.  
Quest'anno il raduno internazionale degli Alumni Bocconi  
torna in Europa e arriva, per la prima volta, a Parigi.

La società si sta evolvendo a ritmi mai visti prima:  
nuove tecnologie, spostamenti geopolitici,  
fenomeni migratori, cambiamenti climatici,  
stanno trasformando il nostro modo  
di lavorare, di interagire, di vivere.

Entra in contatto con gli Alumni di tutto il mondo  
e scopri insieme a noi quali sono i trend  
che stanno ridefinendo il nostro futuro.

SCOPRI IL PROGRAMMA





# SOMMARIO

## 8 TRASPORTO URBANO

Non solo tecnologie: la smart mobility è molto di più  
*di Oliviero Baccelli*

Intervista a Arrigo Giana (alumnus e direttore generale Atm)  
*di Claudio Todesco*

## MARKETING

La comunicazione? Un affare da consulenti  
*di Anna Uslenghi*

# 10

## 12 SKILLS

Quanto paga l'istruzione per gli imprenditori italiani  
*di Fabiano Schivardi - Elaborazione grafica a cura di Vas*

## COVER STORY

Al centro degli ingranaggi della politica  
*di Lanny Martin*  
La teoria delle secessioni  
*di Massimo Morelli*

Che cosa dice la ricerca: Carlo Altomonte,  
Andrea Colli, Livio Di Leonardo,  
Guido Tabellini, Arianna Vendaschi  
*di Claudio Todesco*

# 14

## 22 ASSET MANAGEMENT

Un ponte tra demografia e investimenti  
infrastrutturali  
*di Stefano Gatti*

## AGRIBUSINESS

Come far crescere l'agricoltura made in Italy  
*di Vitaliano Fiorillo*  
Intervista a Alessandro Marchionne  
(alumnus Bocconi e ad di Genagricola)  
*di Emanuele Elli*

# 24

## 26 INTERNET

Il lato oscuro dell'intelligenza artificiale  
*di Elisa Bertolini*

## GENDER GAP

Quanto pesa la cicogna in busta paga  
*di Jérôme Adda*

# 28

## 30 ACCOUNTING

La mano del cfo expat sull'impresa  
*di Antonio Marra*

## POLITICA

Il peso alle urne degli immigrati  
*di Carlo Devillanova*

# 32

## RUBRICHE

1 HOMEPAGE

4 KNOWLEDGE *a cura di Fabio e Claudio Todesco*

34 BOCCONI@ALUMNI *di Andrea Celauro  
e Davide Ripamonti*

37 LIBRI *di Susanna Della Vedova*

38 OUTGOING *a cura di Allegra Gallizia*

viaSarfatti25



Numero 1-2 - anno XIII  
Gennaio-Febbraio 2018  
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

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

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

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

Produzione, Impaginazione:  
Luca Mafechi

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

[www.viasarfatti25.it](http://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](http://www.viasarfatti25.it). Ogni giorno  
raccontiamo fatti, persone e  
opinioni trattati con un taglio che  
privilegia l'analisi e i risultati di  
ricerca

#BocconiPeople **Francesco Decarolis**



## Il volto inaspettato delle aste

**L**e aste sono ovunque. Regolano le gare d'appalto per il rifacimento della pavimentazione stradale, la cessione dei diritti dello spettro delle radiofrequenze, l'acquisto di energia elettrica, la vendita di spazi pubblicitari sul web.

**Francesco Decarolis** si è ritrovato a studiare i mercati organizzati in aste alla University of Chicago. Laureato in Bocconi, dov'è tornato nel novembre 2017 entrando in servizio come associate professor al Dipartimento di economia, ha studiato la materia con Roger Myerson, vincitore del Nobel per l'economia nel 2007. Decarolis è, fra le altre cose, il beneficiario di un Eric Starting grant per un progetto di ricerca sui fenomeni della corruzione negli appalti pubblici. «Nei mercati ad asta vi è una strettissima relazione fra dati e teoria», spiega. «È un'area del-

l'economia funzionante, che permette di rispondere in maniera precisa a domande importanti».

### Buste chiuse e medie pilotate

Decarolis si trovava a Chicago quando si è imbattuto nel sistema italiano di gare per gli appalti dei lavori pubblici. «E mi è preso un colpo. Il disegno delle gare aveva aspetti a dir poco bizzarri». Si trattava di aste a buste chiuse, in cui non vinceva il proponente dello sconto maggiore, ma chi offriva lo sconto più vicino a una funzione della media. «Il principio era basato su una buona intuizione: chi promette lo sconto maggiore potrebbe non essere affidabile. La soluzione era però perversa». In un'asta al prezzo medio, gli attori tendono a modificare il proprio comportamento. Smettono di competere

sullo sconto e propongono prezzi slegati dai costi sottostanti allo scopo di indovinare la media. Non solo: al posto di partecipare all'asta con una singola offerta, alle imprese conviene moltiplicarsi creando numerose offerte volte a pilotare la media. «Ho costruito per la prima volta un ampio dataset delle gare

di procurement in Italia e ho analizzato gli effetti perversi sull'efficienza allocativa e l'enorme rischio di collusione causato dal meccanismo di aggiudicazione al prezzo medio». I suoi studi l'hanno portato a collaborare con l'Antitrust italiana al fine di individuare fenomeni collusivi nelle gare.



PER SAPERNE DI PIÙ

- ➔ **Francesco Decarolis**, *Comparing Procurement Auctions*, International Economic Review, forthcoming.
- ➔ **Francesco Decarolis, Timothy Conley**, *Detecting Bidders Groups in Collusive Auctions*, in American Economic Journal: Microeconomics Vol. 8, No. 2, 2016.
- ➔ **Francesco Decarolis**, *Medicare Part D: Are Insurers Gaming the Low Income Subsidy Design?*, in American Economic Review, 2015.
- ➔ **Francesco Decarolis, Maris Goldmanis, Antonio Penta**, *Marketing Agencies and Collusive Bidding in Online Ad Auctions*, working paper.



## Il prezzo della sanità

Le distorsioni del caso italiano hanno ispirato *Medicare Part D: Are Insurers Gaming the Low Income Subsidy Design?*, uno studio (*American Economic Review*, 2015), dedicato alla sanità americana e in particolare alla competizione tra assicuratori nel mercato Medicare.

La «Part D» è il sistema con il quale il governo federale subsidia farmaci soggetti a prescrizione per chi ha più di 65 anni. Il governo non negozia i prezzi con le case farmaceutiche, ma mette in concorrenza gli assicuratori privati. Le persone scelgono individualmente il piano assicurativo preferito e pagano un prezzo sussidiato dallo stato. «La domanda è: come vengono stabiliti i sussidi? All'inizio il governo federale chiedeva agli assicuratori il loro prezzo, per poi basare i sussidi su una media. Un po' come nel caso italiano, gli assicuratori riuscivano a determinare il livello di sussidio attraverso l'offerta di più piani assicurativi. L'effetto distorsivo creato da questa regola spiega il 30% di aumento dei prezzi nei premi assicurativi registrati nei primi sei anni del programma». Decarolis ha presentato il paper al Congressional Budget Office, l'agenzia federale statunitense incaricata di fornire analisi economiche nonpartisan al Congresso di Washington e in molteplici altri consessi accademici e di policy, contribuendo a una riforma del sistema dei sussidi che si è verificata negli anni successivi.

## Aste elettroniche e intermediari

Un ulteriore filone di ricerca di Francesco Decarolis riguarda le aste elettroniche. Un'ampia fetta dei profitti dei motori di ricerca deriva dalla vendita di spazi pubblicitari. Fino a qualche tempo fa, i risultati eviden-

ziati da Yahoo!, i cosiddetti sponsored links, erano vincitori di un'asta nell'ordine in cui apparivano: l'impresa presente al primo link era quella che aveva offerto il prezzo più alto, la seconda il secondo prezzo più alto e così via. «Questo meccanismo d'asta al primo prezzo, detto Generalized First Prize auction (Gfp), si è dimostrato instabile. Le imprese continuavano a proporre nuovi prezzi cercando di mantenere la posizione pagando di meno, per poi alzarli al fine di superare i competitor. Quando il ciclo di salita e discesa s'arrestava lo faceva su prezzi bassi. Yahoo! la definiva collusione implicita».

Google si è perciò affidato alla Generalized Second-Prize auction (Gsp), un'asta al secondo prezzo. L'impresa presente al primo link paga il prezzo promesso da quella al secondo link, quella presente al secondo link paga il prezzo della terza e così via. Tale meccanismo elimina l'incentivo diretto a modificare il prezzo poiché esso determina sì la posizione, ma non la somma da pagare.

«In anni recenti il mercato è profondamente cambiato. Con l'esplosione delle piattaforme su cui si fanno offerte, le imprese hanno iniziato a delegare la gestione delle aste pubblicitarie a intermediari specializzati. Nel paper *Marketing Agencies and Collusive Bidding in Online Ad Auctions* abbiamo mostrato come la Gsp diventa altamente problematica e molto instabile di fronte alla presenza di più inserzionisti che si affidano allo stesso intermediario. Abbiamo proposto un meccanismo d'asta alternativo, il Vickrey-Clarke-Groves mechanism (Vcg), che limita i danni prodotti dal comportamento coordinato delle marketing agencies. E questo può contribuire a spiegare perché pochi anni fa Facebook abbia abbandonato il Gsp per adottare il Vcg».

## CAPIRE GLI ABUSI DI MERCATO CON LA FINANZA COMPORTAMENTALE



L'idea che i principi della psicologia possano essere integrati con le teorie del comportamento economico è nuovamente finita sotto i riflettori dei mass media dopo l'assegnazione del Premio Nobel per l'Economia 2017 a Richard Thaler. Ma che cosa accadrebbe se tale approccio fosse applicato al diritto e in particolare a materie come l'abuso di informazioni privilegiate e la manipolazione del mercato? È la domanda che si è posto **Filippo Annunziata**, professore associato presso il Dipartimento di studi giuridici della Bocconi. Nel libro *Behavioral Finance and Market Abuse. A New Approach to EU Regulation 596/2014*, che sarà pubblicato nel 2018 da Edward Elgar Publishing, Annunziata si pone l'obiettivo di leggere il regolamento europeo in materia di abusi di mercato alla luce delle principali teorie di finanza comportamentale.

## LE PICCOLE IMPRESE FAMILIARI CRESCONO E SI APRONO AL MANAGEMENT ESTERNO

Il processo di apertura delle imprese familiari a manager esterni comincia a interessare anche le imprese più piccole, secondo i dati della nona edizione dell'*Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane*, a cura di **Guido Corbetta**, **Fabio Quarato** e **Alessandro Minichilli** dell'Università Bocconi. Negli ultimi due anni, su 253 casi di successione in un'impresa familiare italiana con un fatturato compreso tra i 20 e i 50 mln di euro, in ben 59 casi (il 23,3%) si è passati da un leader familiare a un leader non familiare. «Si tratta di numeri già significativi», afferma il coordinatore della ricerca, Guido Corbetta, «e di un fenomeno che segue di qualche anno il processo già avviato dalle imprese più grandi e che ha dimostrato di pagare in termini economici e finanziari». Anche il vecchio adagio secondo cui «la prima generazione costruisce, la seconda consolida e la terza distrugge» può essere mitigato dalla presenza di consiglieri non familiari. Se, infatti, resta vero che le imprese familiari di terza generazione soffrono in termini di redditività, questa relazione è più debole quando le imprese sono di dimensioni maggiori e quando si registra, appunto, la presenza di consiglieri esterni.

## IL SISTEMA SANITARIO NAZIONALE CONTIENE I COSTI, MA RISPARMIA ANCHE SUL PERSONALE

Il Servizio sanitario nazionale (Ssn) ha speso, nel 2016, 115,8 miliardi di euro, una cifra in crescita dell'1,1% sul 2015, ma che, tra il 2010 e il 2016, è aumentata in media dello 0,7% l'anno – un tasso inferiore a quello dell'inflazione, si osserva nel *Rapporto Oasi 2017*. La spesa sanitaria, che nel 2010 costituiva il 24% della spesa di welfare pubblico, sei anni dopo è scesa al 21,9%, a favore della spesa assistenziale, passata dall'8 al 10%, mentre la spesa pensionistica rimane sostanzialmente stabile al 68%.

La spesa per il personale è diminuita di 6 punti tra il 2010 e il 2016, con la conseguente, allarmante crescita dell'età media degli operatori: il 52% dei medici dell'Ssn ha più di 55 anni, contro il 13% del Regno Unito, il 43% della Germania e il 46% della Francia. Nel complesso la spesa per beni e servizi (33,6% di quella totale) supera quella del personale (29,7%).



## ECCO PERCHÉ ANCHE GLI ANALISTI SBAGLIANO



È probabile che gli investitori si aspettino di ottenere maggiori guadagni seguendo i suggerimenti degli analisti di borsa che non facendo l'esatto contrario. Tuttavia, un recente studio di **Nicola Gennaioli** (Dipartimento di finanza) con **Pedro Bordalo**, **Rafael La Porta** e **Andrei Shleifer** dimostra che il modo migliore per guadagnare extra rendimenti è investire nelle azioni meno raccomandate dagli analisti. Gli studiosi calcolano che, negli ultimi trentacinque anni, investire nel 10% di azioni statunitensi più consigliate dagli analisti avrebbe fruttato in me-

dia il 3% l'anno. Al contrario, investire nel 10% di azioni circondate dal maggiore pessimismo avrebbe reso uno stupefacente 15% l'anno.

Gennaioli e colleghi fanno luce su questo puzzle con l'aiuto delle scienze cognitive e, in particolare, utilizzando il concetto di rappresentatività di Kahneman e Tversky. Chi deve prendere una decisione, secondo questo punto di vista, sovrappone le caratteristiche rappresentative di un gruppo o di un fenomeno. Queste sono definite come le caratteristiche che si riscontrano più frequentemente in quel gruppo rispetto a un

gruppo di riferimento.

Dopo aver osservato una forte crescita degli utili – argomentano gli autori – gli analisti pensano che la società analizzata potrebbe essere la prossima Google. Le «Google» sono infatti più frequenti tra le imprese in forte crescita, il che le rende rappresentative. Il problema è che le «Google» sono molto rare in termini assoluti. Di conseguenza, le aspettative diventano troppo ottimistiche e i risultati futuri deludono. Un modello di prezzi azionari in cui le convinzioni degli investitori seguono questa logica può rendere conto sia qualitativamente che quantitativamente delle opinioni degli analisti e delle dinamiche dei rendimenti azionari.

In un lavoro correlato, gli autori mostrano che lo stesso modello può spiegare i cicli di crescita e crollo che interessano il volume di credito e gli spread sui tassi d'interesse.

Questi lavori fanno parte di un progetto di ricerca finanziato dall'European Research Council, volto a raccogliere le più solide intuizioni delle scienze cognitive e ad integrarle nei modelli economici. Il concetto di rappresentatività di Kahneman e Tversky è al centro di questo sforzo.

## QUANTO COSTANO ALLE RAGAZZE I PREGIUDIZI

**Michela Carlana**, una PhD candidate del dottorato in Economics and Finance della Bocconi, ha presentato al Simposio della Spanish Economic Association di Barcellona il suo job market paper, vincitore dell'Econ JM Best Paper Award di Unicredit & Universities.

Nel suo *Stereotypes and Self-Stereotypes: Evidence from Teachers' Gender Bias*, Carlana misura l'effetto degli stereotipi di genere nutriti dagli insegnanti sulla performance, la scelta del percorso formativo e l'autostima degli studenti.

La studiosa ha sottoposto a un test capace di individuare gli stereotipi di genere i docenti di un centinaio di scuole medie italiane e ha poi incrociato i dati con i risultati delle prove Invalsi, la scelta della scuola superiore e un test di autostima degli studenti.

Mentre gli stereotipi sembrano non avere effetto sui maschi, le femmine pagano un tributo significativo ai pregiudizi di alcuni professori sulle loro capacità scientifico-matematiche. Ne risentono, infatti, non solo in termini di performance, ma anche nella scelta di percorsi formativi non scientifici e nell'autostima.

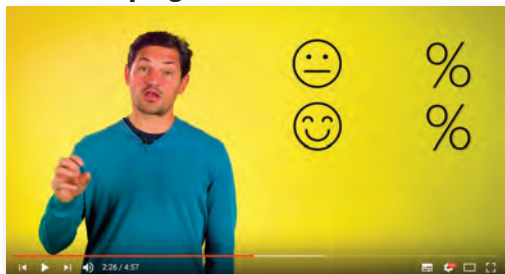
## ORESTE POLLICINO ESPERTO UE SULLE FAKE NEWS

**Oreste Pollicino**, professore ordinario di Diritto costituzionale alla Bocconi, è uno dei quattro rappresentanti italiani dell'High level expert group della Commissione europea sulle fake news. Il gruppo, che ha inaugurato le sue attività il 15 gennaio, ha lo scopo di fornire consulenza alla Commissione su tutti i temi sollevati dalla diffusione di false informazioni attraverso vecchi e nuovi media e su come far fronte alle conseguenze sociali e politiche delle fake news. Gli altri membri italiani sono i giornalisti **Gianni Riotta** e **Federico Fubini** e la dirigente Mediaset **Gina Nieri**. Pollicino è stato, inoltre, nominato dal ministro della Giustizia quale membro della commissione di esperti per l'applicazione nazionale del regolamento generale in materia di tutela dei dati personali che entrerà in vigore a maggio.



VIDEO

### Come ti spiego l'irrazionalità



In un breve video in inglese, **Nicola Gennaioli** spiega come molti comportamenti apparentemente irrazionali possano essere spiegati applicando all'economia e alla finanza alcuni dei risultati consolidati delle scienze cognitive.



# Bocconi

CAMPAGNA  
RACCOLTA FONDI  
2015-2020



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

## PROPORRE

soluzioni eque,  
sostenibili e realizzabili,  
il nostro obiettivo.

## INVESTIRE

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

## COINVOLGERVI

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

*Efficienza, riduzione delle emissioni, miglioramento della qualità della vita, ma anche diverso utilizzo del suolo pubblico: la nuova mobilità promette tutto questo. Ma per realizzarla serve l'impegno anche dei consumatori*

di **Oliviero Baccelli** @

## Non solo tecnologie: la smart mobility

Ogni cittadino europeo dedica in media un'ora al giorno agli spostamenti e a questo scopo destina ben il 13% del totale dei costi familiari. Inoltre, al sistema dei trasporti è riconducibile circa un terzo dei consumi finali di energia e, contrariamente a quanto accaduto in tutti gli altri settori dell'economia a livello europeo, fra il 1990 e il 2016 le emissioni climateranti del settore sono aumentate del 25%.

Con questi pochi dati di premessa, appare evidente la rilevanza delle iniziative portate avanti da politiche pubbliche a tutti i livelli e dalle strategie aziendali delle imprese più lungimiranti per favorire la smart mobility, che mira a un forte efficientamento dei sistemi di trasporto esistenti attraverso l'introduzione di nuove tecnologie in grado di favorire una migliore integrazione funzionale, organizzativa e commerciale fra le diverse modalità e diffondere l'utilizzo dei carburanti alternativi in grado di ridurre l'impatto ambientale del settore. Fra gli obiettivi delle politiche per la smart mobility, da declinare soprattutto nelle aree metropolitane, dove si concentrano i maggiori problemi legati alla congestione, all'incidentalità e alla qualità dell'aria, vi sono anche quelli generalmente meno percepiti, ma di particolare rilevanza per il contesto italiano, quali quelli legati al miglior utilizzo del suolo pubblico, riducendo gli spazi per la sosta non operativa dei mezzi privati, e quelli legati a una maggior inclusione sociale. Il ruolo della mobilità è, infatti, rilevante nell'aggravare o nell'attenuare l'esclusione sociale dei gruppi vulnerabili e svantaggiati, poiché incide sul loro ac-



**OLIVIERO BACCELLI**  
Direttore del Certet  
Bocconi, insegna  
Economia e politica dei  
trasporti

cesso ai servizi di base oltre che all'occupazione e alle relazioni sociali. È inoltre probabile che le ripercussioni negative del sistema di trasporto sull'ambiente, la sicurezza e la salute pubblica ricadano sproporzionatamente sui gruppi svantaggiati.

Ma quali sono gli strumenti per sostenere l'evoluzione verso la smart mobility?

In letteratura son pressoché infiniti i suggerimenti per il superamento di barriere regolatorie che limitano il livello di innovazione nel settore, come ben evidenziato per esempio dalle restrizioni alle attività di un player come Uber che in Italia può operare solo in modo molto limitato, o per favorire l'introduzione di innovazioni commerciali che permettano di semplificare l'accesso ai mezzi pubblici, quali per esempio sistemi di bigliettazione con carte di credito contactless o pagamenti con app in grado di gestire un'offerta multimodale. Due però sono i temi chiave, uno di metodo e uno tecnologico. Il primo è legato alla necessità di una stretta partnership fra pubblico e privato per lo sviluppo di un ecosistema ampio che favorisca la messa a sistema delle tessere del mosaico di interventi che ricade nel concetto di smart mobility. Il secondo è invece legato alla elettrificazione del settore. La mobilità elettrica infatti non solo incrocia gli obiettivi posti dal contrasto ai mutamenti del clima, grazie anche alla complementarità con la crescita delle energie da fonti rinnovabili, ma anche quelli di efficienza energetica grazie alla migliore performance dei sistemi di propulsione. Il motore termico infatti, in un approccio W2W (well-to-wheel),





# è molto di più

ha un'efficienza del 17-19%, mentre quello elettrico raggiunge il 36% complessivo. Con l'aumento delle rinnovabili nella produzione nazionale (oggi circa al 40%) e con lo sviluppo delle tecnologie *vehicle to grid* questa efficienza non potrà che progredire, soprattutto in ambito urbano. In realtà, oltre che alla maturità delle tecnologie coinvolte, lo sviluppo della smart mobility dipenderà anche da nuovi stili di vita più sostenibili, dalla maggiore sensibilità ambientale di consumatori e istituzioni e dalla crescente propensione alla condivisione. ■

## Come è chic salire in tram

*Una rivoluzione tecnologica e di stile: questo ha in mente l'alumnus Giana per Milano*

di Claudio Todesco @

**ARRIGO GIANA**  
Direttore generale di Atm, società per azioni di proprietà del Comune di Milano. Atm gestisce il trasporto pubblico nel capoluogo lombardo e in 46 comuni, servendo un territorio che interessa 2,51 milioni di abitanti. Giana si è laureato in Bocconi nel 1992

**N**ella sede Atm di Foro Buonaparte, ogni angolo racconta la storia del trasporto pubblico milanese. In sala d'attesa ci si accomoda su vecchie panche dei tram, mentre uno schermo racconta l'evoluzione dell'azienda, fra tradizione e innovazione. Da dieci mesi nell'ufficio del Direttore generale siede **Arrigo Giana**, alumnus Bocconi, 51 anni, laureato in Economia aziendale con una tesi sulla ristrutturazione finanziaria delle aziende. «Ricordo un'università stimolante, in fermento, in cui si cominciava a respirare voglia d'internazionalità. Di quell'esperienza mi è rimasta la spinta verso il cambiamento».

**→ Ha già lavorato in Atm dal 2000 al 2013...**

Sì, venivo dall'ambiente stimolante di Dhl International, una multinazionale di stampo anglosassone. All'inizio in Atm mi sentivo come un marziano. Proprio in quegli anni, però, s'avviava il processo di trasformazione da municipalizzata a Spa che ha consentito ad Atm di diventare il benchmark del trasporto pubblico locale in Italia. Vogliamo che la gente consideri chic il trasporto pubblico.

**→ Atm ha annunciato un piano di 2 miliardi di euro d'investimenti nell'arco di dieci anni. Quanta parte finanzia iniziative di mobilità smart?**

Il 50%. Il Comune di Milano ha sottoscritto con altre 40 metropoli l'accordo *Together4Climate* che prevede la trasformazione in elettrico di tutto il trasporto pubblico entro il 2030. Un 30% del miliardo dedicato alla mobilità elettrica sarà impiegato nella costruzione di nuovi depositi e nella ristrutturazione di quelli esistenti.

**→ Quanto costano gli autobus diesel, ibridi ed elettrici?**

Un autobus 12 metri diesel costa all'incirca 220 mila euro, più altrettanti per un ciclo di vita di 10 anni. L'ibrido, soluzione intermedia che adotteremo mentre adegueremo i depositi, costa 250 mila euro. Oggi l'elettrico costa più del doppio di un diesel, ma ha un ciclo di vita più economico.

**→ Smart mobility significa anche attenzione alle fonti energetiche?**

Siamo attenti all'impatto ambientale complessivo e dal 2018 com-  
piamo energia elettrica certificata  
prove-



IL MASTER

### Memit: iscrizioni al via a giugno

Competenze manageriali per la pianificazione e gestione delle attività nel settore dei trasporti, della logistica e delle infrastrutture: è ciò che offre il Master Memit della Bocconi. A giugno l'apertura alle domande di iscrizione per l'edizione 2019.



niente solo da fonti rinnovabili. Abbiamo messo in atto anche politiche di autoproduzione con pannelli solari, ma si tratta di una piccola quota rispetto all'enorme fabbisogno d'energia elettrica. Oggi spendiamo 60 milioni di euro l'anno. Raddoppieranno con una flotta interamente elettrica.

## → Si va verso la smaterializzazione del biglietto?

L'attrattività di un sistema di trasporto pubblico sta nella facilità d'accesso. Sebbene le norme regionali obblighino a mantenere una parte di biglietti cartacei, nei prossimi mesi del 2018 sarà possibile utilizzare la carta di credito come titolo di viaggio, avvicinandola ai lettori al check-in e al check-out. Sarà il sistema, alla fine del viaggio, a calcolare la tariffa. I controlli a bordo dei mezzi saranno effettuati con palmari che leggeranno la carta di credito, su cui saranno addebitate eventuali multe in caso di mancato check-in.

## → Quanto pesa l'evasione?

In metropolitana è sotto il 2%, in linea con il resto del mondo. I mezzi di superficie sono più vulnerabili.

## → C'è un tema sicurezza?

Secondo i dati della questura, con cui collaboriamo, i reati sono in calo costante. Altra cosa è la percezione d'insicurezza a cui dobbiamo dare una risposta. Stiamo perciò potenziando di quasi il 50% la presenza sui mezzi di controllori e personale della security, un impegno notevole anche dal punto di vista economico. Per controllare come vanno le cose, una notte ogni due settimane viaggio sulla 90-91. La situazione, in realtà, non è come la si descrive.

## → Atm gestisce tramite una controllata la metro di Copenhagen. Ci sono buone pratiche che l'Italia può importare dall'estero?

A nessun amministratore danese verrebbe in mente di dare un affidamento diretto a un'azienda in perdita. La gestione dei trasporti è regolata in maniera trasparente da contratti chiari e processi competitivi. Se i principi di mercato fossero applicati in ogni città italiana, la qualità del servizio sarebbe più alta e i costi più bassi. ■



ANNA USLENGHI  
Docente di advertising  
& media planning  
del Dipartimento  
di marketing  
della Bocconi

# La comunicazione

*Accenture, PwC, IBM e Deloitte sono i nuovi concorrenti dei grandi gruppi che per anni hanno fatto la storia della pubblicità. Ad aprirgli la strada la forza dirompente del digitale*

di Anna Uslenghi @

**N**ella classifica dei dieci maggiori gruppi mondiali della comunicazione stilata nel 2017 da AdAge tra il sesto e il nono posto, subito dietro le holding di agenzie (Wpp, Omnicom, Publicis groupe, Interpublic e Dentsu), ci sono quattro società di consulenza, nell'ordine Accenture, PwC, IBM e Deloitte. Insieme hanno fatturato nella comunicazione più di 13 miliardi di dollari a livello globale. Dalla top ten dei singoli network, sempre di AdAge, si scopre poi che Accenture Interactive è di fatto, per ricavi, la più grande agenzia del mondo, più grande della Y&R, della McCann, della Bbdo, della Publicis, della Ddb o di qualsiasi altra multinazionale storica della pubblicità. D'altra parte anche durante i Cannes Lions lo scorso giugno, stando al racconto di chi c'era, la presenza sulla Croisette dei giganti della consulenza sembra si sia fatta molto notare. E da un paio di sondaggi condotti qualche mese fa negli Stati Uniti da autorevolissimi istituti di ricerca emerge che una buona par-



L'EVENTO

## I trasporti si danno appuntamento il 23 febbraio



Il trasporto passeggeri fa registrare un interessante trend grazie allo sviluppo della domanda nelle realtà metropolitane e nel turismo, ma anche a una rinnovata offerta commerciale e operativa da parte delle imprese. Se ne discute il 23 febbraio in un convegno in occasione della consegna dei diplomi della XIII edizione del master Memit della Bocconi. Tra i relatori: **Filippo De Vita** (Vodafone), **Cinzia Farisé** (Trenord), **Arrigo Giana** (Atm), **Orazio Iacono** (Trenitalia) e **Frances Ouseley** (EasyJet; nella foto).





# e? Un affare da consulenti

te delle aziende americane non escluderebbe o starebbe già pensando di affidare in toto a una società di consulenza il proprio marketing digitale, lavoro creativo compreso. Non è una buona notizia per le agenzie che vedono insidiato il loro primato proprio nel campo da cui traggono ormai quasi la metà degli introiti.

L'industria pubblicitaria non subiva uno scossone di questa portata dai tempi della separazione dei dipartimenti media dai dipartimenti creativi, ormai trent'anni fa. Adesso è la forza dirompente del digitale a scombussoare gli equilibri: per costruire le marche la pubblicità è ancora fondamentale, eccome se lo è, ma non basta – nemmeno gli spot del Super Bowl da cinque milioni di dollari bastano – perché le marche sono sempre di più il risultato di svariate forme di interazione con i clienti, di nuovi servizi e di molteplici esperienze spesso interamente basati sulla (o arricchiti dalla) tecnologia. Con la trasformazione digitale branding, comunicazione e tecnologia sono inevitabilmente interconnessi, al punto che oggi, secondo una stima della Gartner, la fetta più grossa della spesa in tecnologie informatiche di un'im-

presa non è controllata dal Chief information officer ma dal direttore marketing.

Le società di consulenza – che si muovevano peraltro da una posizione di vantaggio competitivo, fondata su leadership tecnologica, capacità di analisi dei dati, competenze trasversali, soluzioni strategiche in grado di ridisegnare prodotti, business e catene del valore e, tutt'altro che marginale, la possibilità di interfacciarsi direttamente con il vertice e il top management delle aziende clienti – si sono fatte trovare pronte e hanno colto più velocemente delle agenzie l'opportunità di allargare il proprio raggio d'azione. Per riposizionare la loro offerta avevano bisogno di due risorse chiave, competenza nei contenuti e creatività, e se le sono comprate, dapprima acquisendo agenzie specializzate nel web e mobile marketing, negli ultimi tempi inglobando boutique e agenzie crea-

tive indipendenti (da noi, in autunno, EY ha acquisito Italia Brand Group). Qualche mese fa i media hanno incominciato a ipotizzare una scalata da parte di Accenture a uno dei primi cinque gruppi pubblicitari; guardando le rispettive capitalizzazioni di borsa non sarebbe uno scenario inverosimile.

Questi nuovi player della comunicazione non arriveranno probabilmente mai a realizzare gli spot che si vedono in tv ma sconfiggendo nei servizi creativi e nel content marketing sono diventati concorrenti molto temibili per le agenzie, le quali si stanno dando da fare per recuperare il ritardo, integrando i dati nell'analisi del consumatore, razionalizzando le strutture organizzative e sviluppando la propria capacità di comprendere il business dei clienti.

Difficile immaginare quale sarà il panorama tra cinque anni ma certamente sarà diverso dall'attuale. ■

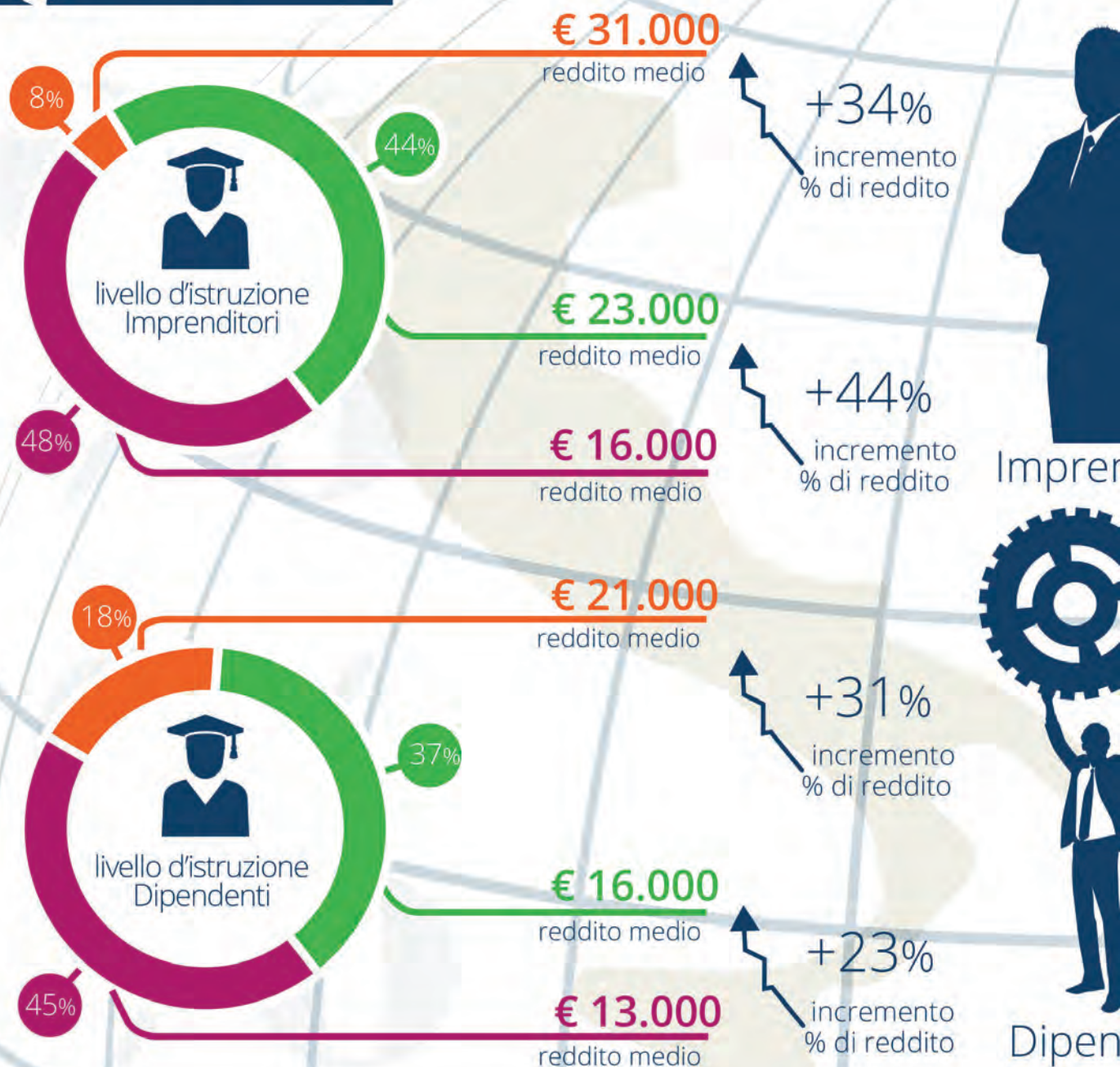
# Quanto paga l'istruzione per imprend

Il progetto New Skills at Work di J.P. Morgan e Bocconi ha comparato gli incrementi di reddito

di Fabiano Schivardi @ Elaborazione grafica a cura di VAS



Italia



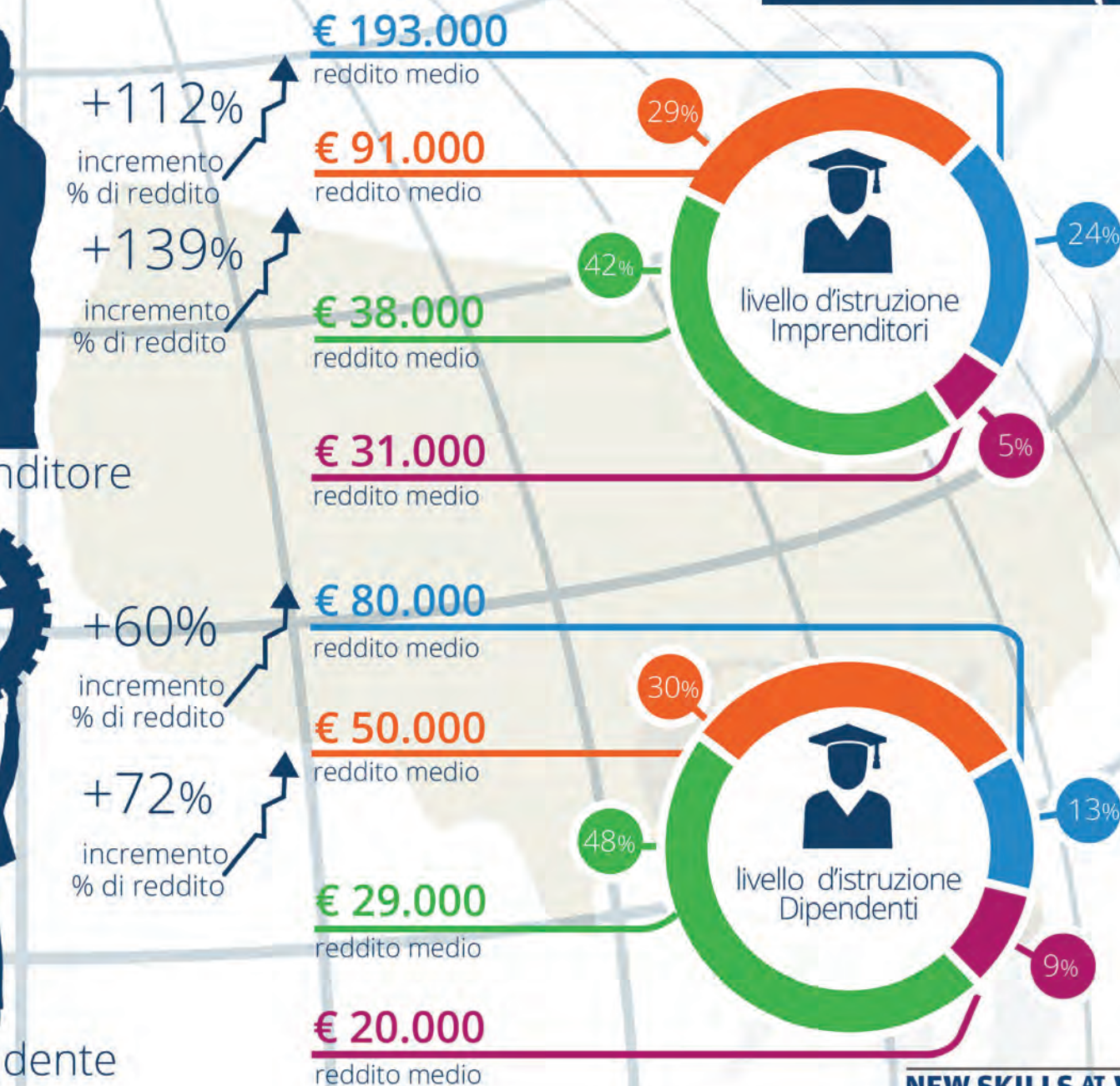


# Imprenditori e dipendenti italiani

dovuti alla formazione in Italia e negli Stati Uniti

- Postuniversitari
- Laureati
- Diplomati
- Non diplomati

USA



NEW SKILLS **AT** WORK

JPMORGAN CHASE & CO.









# Al centro degli ingranaggi della politica

*Dalla Banca mondiale a Obama e Trudeau: così la ricerca di scienze politiche impatta sulle decisioni di governi e istituzioni di tutto il mondo*

di Lanny Martin @

storie di ricerca di Claudio Todesco



LANNY MARTIN  
Professore  
ordinario di  
Political science  
and comparative  
politics della  
Bocconi

**Q**uanta influenza effettiva ha la ricerca di scienze politiche sulle grandi decisioni dei politici e di altri importanti attori pubblici? Nel corso degli ultimi decenni, la risposta più comune a questa domanda, da tutte le parti coinvolte, è forse stata «non molta». Da un lato, gli scienziati politici, che certamente vogliono che il loro lavoro abbia influenza nella sfera pubblica, vogliono anche che sia pubblicato nelle principali riviste scientifiche soggette a peer-review. E siccome la disciplina è una scienza matura e sempre più specializzata, gli incentivi alla pubblicazione suggeriscono di produrre studi sempre più rigorosi, con un ambito teorico ed empirico sempre più limitato. Un naturale, ma sfortunato, effetto collaterale di questa tendenza è stato il declino nell'interesse degli attori politici per la ricerca di scienze politiche d'avanguardia, non essendo in grado, o dimostrandosi riluttanti a considerare gli argomenti, i concetti e i risultati complessi della disciplina. Consideriamo il caso, attualmente all'attenzione della Corte Suprema degli Stati Uniti, della manipolazione partigiana dei collegi elettorali, in cui, durante gli argomenti orali, il presidente della Corte, John C. Roberts, ha stridentemente respinto una misura utilizzata nella scienza politica per valutare come le mappe dei collegi elettorali favoriscano un partito rispetto a un altro (il *partisan efficiency gap*) come semplice «sociologichese».

Tuttavia, almeno due tendenze recenti suggeriscono che la scienza politica stia diventando (o almeno sia pronta a diventare) più importante per le decisioni prese dai responsabili politici. In primo luogo, le principali organizzazioni non governative e intergovernative, i cui sug-



gerimenti e consigli sono spesso seguiti dai governi, fanno sempre più affidamento sulla ricerca di scienze politiche per orientare le loro raccomandazioni. Per esempio, la Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo, che negli ultimi anni ha rafforzato il suo impegno per ridurre la povertà nei paesi a basso e medio reddito, ha sottolineato nei suoi report che per raggiungere tale obiettivo occorrono riforme significative in settori economici e sociali chiave e che l'attuazione di tali riforme richiede la conoscenza del modo in cui le istituzioni politiche nazionali interagiscono con coalizioni nazionali concorrenti che hanno interesse a influire sulla politica. Così, nel formulare le sue raccomandazioni politiche, la Banca si è rivolta alla voluminosa letteratura scientifica in questo settore, in particolare agli studi sul disegno istituzionale, la politica distributiva e il dissenso dei cittadini. Allo stesso modo, gli studi della Banca mondiale e di altre istituzioni hanno citato ricerche di scienze politiche nei loro report sulla riduzione della corruzione nei regimi democratici e autoritari e sulla valutazione del fatto che gli aiuti esteri favoriscano effettivamente le nazioni in via di sviluppo o le danneggino, fornendo alle amministrazioni corrotte le risorse per sopravvivere.

Talvolta, i politici di alto livello hanno fatto affidamento diretto sulla ricerca di scienze politiche. Come sostenuto dal professor Marc Lynch in un contributo sul *Washington Post* nel 2016, per esempio, la politica del presidente Obama di non armare i ribelli siriani è stata, presumibilmente, influenzata dalla letteratura scientifica sulle guerre civili, che ha dimostrato che fornire sostegno esterno ai gruppi ribelli serve tipicamente solo ad allungare e intensificare i conflitti, soprattutto quando questi gruppi hanno obiettivi post-bellici notevolmente diversi. In occasione delle elezioni parlamentari canadesi del 2015, il leader del partito liberale Justin Trudeau ha promesso in campagna elettorale (ma non ha poi mantenuto) di cambiare le regole elettorali del suo paese da un sistema maggioritario a un sistema di voto alternativo istantaneo, in base al quale gli elettori classificano i candidati in ordi-



IL TRIENNIO

## Tre anni per studiare policy making

Il Corso in International Politics and Government, laurea triennale in inglese, si concentra sui tre momenti essenziali del policy-making: la progettazione, la realizzazione e la valutazione di politiche pubbliche efficaci ed efficienti. È diretto da **Vincenzo Galasso**.



ne di preferenza decrescente. La sua proposta, volta a ridurre quella che egli percepisce come eccessiva polarizzazione nella politica canadese, faceva esplicitamente riferimento agli studi di scienze politiche che sostengono che i sistemi di voto con preferenze tendono a favorire la selezione dei candidati centristi, relativamente ben voluti da tutte le parti politiche.

Una seconda tendenza favorevole è che gli scienziati politici sono generalmente diventati molto più esperti nel comunicare le loro ricerche al grande pubblico. In particolare, l'ascesa dei social media e della blogosfera ha avuto un impatto profondo, permettendo e incoraggiando gli scienziati politici a presentare il loro lavoro in modo più accessibile. Inizialmente, tali sforzi erano molto decentrati e sporadici; oggi ci sono numerose sedi che ospitano regolarmente blog di scienziati politici su grandi eventi e temi del giorno. I primi esempi includono [FiveThirtyEight](#) (fondato nel 2008), un forum per scienziati politici che utilizzano sondaggi e analisi statistiche per fare previsioni sulle elezioni negli Stati Uniti e sui cambiamenti politici, e [The Monkey Cage](#) (fondato nel 2007), creato con l'esplicita missione di aiutare i politici e il pubblico a capire come la ricerca di scienze politiche possa rivelarsi utile per le loro decisioni e nei dibattiti. Il rapido successo e la popolarità di questi siti non sono passati inosservati ai grandi media: il *New York Times* ha creato una partnership con FiveThirtyEight nel 2010, e il *Washington Post* ha collaborato con The Monkey Cage nel 2013.

Anche se resta da vedere se tali sforzi di comunicazione da parte degli studiosi avranno un effetto diretto sulle decisioni politiche globali, è innegabilmente vero che gli scienziati politici hanno ora un'opportunità senza precedenti di modellare i contorni del dibattito pubblico. Ciò fa ben sperare non solo per la disciplina, nella sua continua ricerca di rilevanza, ma anche per tutti i cittadini che desiderano un dibattito informato e politiche pubbliche fondate su solide ricerche accademiche. ■




IL BIENNIO

## Al via dall'anno accademico 2018/19

Il Master of science in Politics and Policy Analysis, il corso di laurea biennale diretto da **Paola Profeta** che dall'anno accademico 2018-2019 offrirà una formazione avanzata nell'ambito delle scienze politiche e delle politiche pubbliche.







## STORIA/Come la nuova Via della seta si spiega guardando anche al passato

Il 1° gennaio 2017 è stato inaugurato il primo treno merci diretto Pechino-Londra che consente di trasportare beni a un buon prezzo, attraversando l'Asia in un paio di settimane. Dietro all'evento c'è uno scenario suggestivo di cambiamenti geopolitici che la storia può aiutarci a comprendere, per almeno sette motivi. In primo luogo, vi è un evidente parallelo con la Via della seta, l'antica via carovaniera che collegava Asia ed Europa. In secondo luogo, il progetto One-belt-one-road (Obor) è calato nello scenario del «Grande Gioco» che vide confrontarsi l'impero russo e quello britannico. Il progetto cinese rappresenta una sfida per l'ambizione della Russia di espandere la propria influenza nell'area meridionale, come fecero un tempo gli imperi zarista e comunista. Terzo, Obor offre a stati come Kazakistan e Turkmenistan la possibilità di riconnettersi all'economia mondiale. Quarto, Obor coinvolge India, Medio Oriente e parte dell'Africa, vale a dire un'ampia porzione di mondo post coloniale. L'idea di una coesistenza pacifica è familiare alle ex colonie, che vedono la Cina come un'ex colonia che si è sviluppata con successo. Quinto, riviste e quotidiani accusano spesso la Cina di imperialismo (curiosamente, dati i precedenti europei in materia). Sesto, l'Occidente ha un ruolo inedito in questo processo.

Secondo quanto scritto dall'ex Segretario di Stato Hillary Clinton su Foreign Policy nel 2011, gli Stati Uniti devono mantenere saldamente il ruolo di poliziotto del mondo, adattandolo però a un nuovo scenario geopolitico che gravita attorno alla regione del Pacifico. Infine, il nuovo ordine sembra marginalizzare nuovamente l'Europa. L'unico vestigio della centralità imperiale che fu rimane la partizione del globo stabilita nel 1851, quando Sir George Airy, Settimo Astronomo Reale, l'astronomo del più potente impero al mondo su cui il sole non tramonta mai, decise che il meridiano fondamentale, la linea di longitudine che divideva gli emisferi occidentale e orientale e che segnava l'inizio della Giornata Universale, doveva passare per la lente del suo telescopio, nel piccolo sobborgo londinese di Greenwich.

Andrea Colli

ANDREA COLLI  
Professore  
ordinario di Global  
history della  
Bocconi



## DIRITTO/Così una sentenza impatta sugli accordi internazionali

Una pronuncia della Corte europea di giustizia potrebbe cambiare i futuri accordi internazionali sul trattamento dei dati dei passeggeri aviotrasportati. Nel luglio 2017, la Corte ha giudicato illegittimo il progetto di accordo fra Europa e Canada che, allo scopo di prevenire attività terroristiche, impone ai vettori di comunicare alle autorità nazionali i dati dei passeggeri, sul modello di quanto l'Ue fa già con altri paesi, fra cui gli Stati Uniti. Secondo la Corte, l'accordo viola i diritti alla privacy e alla data protection stabiliti dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea. «È una pronuncia importante per vari motivi», spiega Arianna Vidaschi, che vi ha dedicato un articolo in via di pubblicazione su *Giurisprudenza Costituzionale*. «Da una parte, la Corte ammette, almeno sul piano teorico, la legittimità della sorveglianza di massa dei passeggeri attraverso la raccolta e la conservazione dei loro dati. Dall'altra, boccia il modo in cui è stata disciplinata». Ammettendo la possibilità della sorveglianza di massa, la Corte sembra aprire al contemperamento piuttosto che al bilanciamento fra i diritti di sicurezza e di libertà. Non crea cioè una gerarchia fra i due diritti, ma cerca di tutelarli nello stesso momento, ammettendo le ragioni della sicurezza, ma realizzandola soltanto nel caso vi siano garanzie minime. «Vi è poi un altro aspetto più generale. Pronunciandosi per la prima volta su un accordo internazionale in termini di compatibilità con la Carta dei diritti fondamentali, la Corte di giustizia cambia i rapporti di forza all'interno delle istituzioni europee». Applicando le direttive della Corte, accordi in corso di negoziazione sono stati sospesi in attesa della decisione, alcuni già negoziati dovranno essere invalidati. «Ci sarà un impatto anche sulla legislazione europea in vigore».



IL PAPER

ARIANNA VIDASCHI  
Professore  
associato di Diritto  
costituzionale  
della Bocconi

## Come interagiscono i gruppi di potere

Le interazioni tra i gruppi nell'esercizio del potere e l'impatto che queste producono sulle possibilità di secessione in un paese è il tema di *The Survival and Demise of the State: A Dynamic Theory of Secession*, studio di **Massimo Morelli** e coautori.

The Survival and Demise of the State:  
A Dynamic Theory of Secession<sup>1</sup>

JOAN ESTEBAN, SABINE FLAMAND, MASSIMO MORELLI, AND DOMINIC  
ROUSIER<sup>2</sup>

November 29, 2017

### ABSTRACT

This paper analyzes the repeated interaction between groups in a country as a repeated Stackelberg game, where conflict and secession can occur on the equilibrium path owing to commitment problems. If a group out of power is small enough and its contribution to total surplus not too large, then the group in power can always maintain peace with an acceptable offer of surplus sharing for every period. When



GUIDO TABELLINI  
Professore  
ordinario di  
Political economics  
della Bocconi



IL PAPER

## L'eterogeneità culturale e istituzionale

Is Europe an Optimal Political Area?, si domandano **Alberto Alesina**, **Guido Tabellini** e **Francesco Trebbi** in questo lavoro. Per rispondere, gli autori studiano il cambiamento dell'eterogeneità culturale e istituzionale nell'Ue tra il 1980 e il 2008.

Is Europe an Optimal Political Area?<sup>1</sup>

Alberto Alesina,<sup>1</sup> Guido Tabellini,<sup>1</sup> and Francesco Trebbi<sup>2</sup>

March 2017

### Abstract

Employing a wide range of individual-level surveys, we study the extent of cultural and institutional heterogeneity within the EU and how this changed between 1980 and 2008. We present several novel empirical regularities that paint a complex picture. While Europe has experienced both systematic economic convergence and an increased coordination across national and subnational business cycles since 1980, this was not accompanied by cultural convergence among European citizens. Such persistent heterogeneity does not necessarily



# La teoria delle secessioni

*Dall'Impero romano alla Catalogna, dall'Unione Sovietica al Kurdistan: che cosa possiamo capire studiando l'evoluzione (violenta o pacifica) degli stati*

di Massimo Morelli @

L'Impero romano si è volontariamente e pacificamente diviso in due parti di grandezza e ricchezza analoghe, segnate da alcune importanti differenze nelle norme sociali e religiose. Oppure, per citare un caso contemporaneo, dopo il crollo del blocco sovietico la Cecoslovacchia è stata divisa pacificamente in due metà altrettanto grandi e ricche, segnate da differenze etniche. Le secessioni pacifiche possono verificarsi proprio in situazioni simili ai due esempi, sostengo in un recente working paper, ovvero quando i gruppi che si separano hanno dimensioni e produttività analoghe, ma significative differenze nelle preferenze rispetto ai beni culturali pubblici.

All'estremo opposto, l'Unione Sovietica e la Jugoslavia si sono distrutte violentemente e, in questi casi, le dimensioni e le produzioni variavano notevolmente, con comunità più piccole e ricche che erano le più interessate alla secessione. Questa tendenza è ancora più evidente nei contesti in cui vi sono minoranze etniche ricche di risorse naturali, che spesso hanno una propensione relativamente elevata a impegnarsi in conflitti separatisti. La ribellione dell'Aceh Freedom Movement in Indonesia, iniziata nel 1976, e la lotta del Sudan People's Liberation Army, iniziata nel 1983, sono solo al-



MASSIMO MORELLI  
Professore  
ordinario di  
International  
relations della  
Bocconi

cuni esempi.

Se un paese ha un gruppo (o coalizione di gruppi) chiaramente identificato al potere, in genere i membri di tali gruppi sono soddisfatti dello status quo, mentre i gruppi senza potere possono essere discriminati o ricevere una quota iniqua della ricchezza, quindi il primo punto da considerare in termini di incentivi è la situazione del più forte tra i gruppi senza potere: chiamiamolo gruppo minoritario per semplicità. Se il gruppo minoritario è relativamente piccolo ma molto importante in termini di contributo alla ricchezza globale (a causa delle risorse naturali o della fertilità dei terreni o simili), allora tale gruppo minoritario ha un potenziale incentivo alla secessione. Quando lo squilibrio tra dimensioni (piccole) e produttività (grande) è elevato, la negoziazione non funziona, e possono insorgere conflitti potenzialmente duraturi. All'estremo opposto, cioè quando il gruppo minoritario è molto numeroso ma povero in termini di contributo, è il gruppo al potere a volersene disfare, il che determina una strategia di-

## INTEGRAZIONE POLITICA /In Europa l'ostacolo non è la cultura

I cittadini europei sono più simili fra loro di quel che credono. La disomogeneità culturale non è tale da mettere in pericolo il disegno d'integrazione politica. È uno dei risultati dello studio di Alberto Alesina, Guido Tabellini e Francesco Trebbi *Is Europe an Optimal Political Area?*, pubblicato sui *Brookings Papers of Economic Activity*. La letteratura insegna che l'integrazione fra paesi diversi prevede un trade-off tra il beneficio economico derivante dalla fusione e il costo in termini di eterogeneità delle preferenze. «Abbiamo provato a quantificare questo costo valutandone l'evoluzione nel tempo», spiega Tabellini. Gli autori hanno analizzato dati delle European value surveys relative al periodo 1980-2008, confrontando i tratti culturali profondi e stabili dei paesi Ue: l'apprezzamento di lavoro e obbedienza, i ruoli di genere, la moralità sessuale, la religiosità, l'ideologia, il ruolo dello Stato nell'economia. «Abbiamo scoperto che l'eterogeneità culturale fra i paesi non è rilevante se si usa come termine di paragone l'eterogeneità che si registra all'interno dei singoli stati o quella osservata negli Stati Uniti. Il principale ostacolo a una maggiore integrazione politica europea potrebbe essere un altro. Noi ipotizziamo che sia l'abitudine a identificarsi con la propria nazione, che porta a esasperare differenze fra paesi che nella realtà sono meno rilevanti di quel che si crede». I tratti culturali degli europei non sono perciò così dissimili. Vi sono più differenze nelle istituzioni. Gli autori hanno scoperto che, nonostante l'integrazione economica, non c'è stata in Europa una convergenza nel funzionamento della pubblica amministrazione e della giustizia. «Le istituzioni di tutti i paesi sono migliorate, ma quelle del nord lo hanno fatto in modo più marcato, allargando il gap con gli stati del sud».





scriminatoria, seguita da una guerra separatista. Quando le dimensioni e la produttività sono più proporzionate, invece, o lo stare insieme ricopre un valore particolare, perché la condivisione del bene pubblico è importante, nel qual caso lo stato funzionerà come un'unione pacifica di gruppi, oppure, se le differenze determinano differenze significative nelle preferenze culturali, allora ci si dovrebbe aspettare una divisione pacifica.

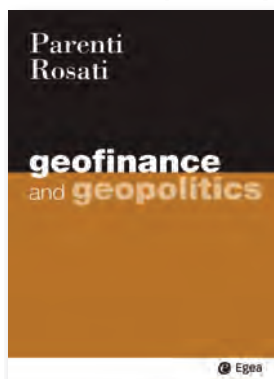
Catalogna e Kurdistan sono importanti esempi recenti di situazioni in cui esiste un incentivo alla secessione (dimensioni minoritarie ma gruppo produttivo) e in cui il processo di negoziazione sta cercando di evitare il rischio di conflitti. Nelle democrazie avanzate vi sono forze giuridiche e credibilità dello stato tali da rendere più probabile la trasformazione di un incentivo secessionista in una ricerca di rinegoziazione dei livelli di autonomia o di strutture federali, mentre negli stati più deboli come l'Iraq la differenza più importante è la difficoltà di assumere impegni credibili per la condivisione della ricchezza, rendendo leggermente più alta la probabilità di conflitto.

La maggior parte della letteratura sulle dimensioni delle nazioni riguarda il trade-off tra l'eterogeneità delle preferenze dei cittadini e l'aumento di efficienza al crescere delle dimensioni del paese. Sottolineiamo che rimanere uniti implica che le decisioni pubbliche dovranno essere negoziate ogni volta da gruppi con preferenze e priorità diverse, mentre la secessione comporta un costo oggi, ma non il bisogno di negoziare ancora una volta con l'altro gruppo. Questo argomento intertemporale è un fattore essenziale nel ragionamento a favore o contro la secessione. Se ne può apprezzare l'importanza critica anche considerando il problema complementare della formazione di un'Unione: ci si dovrebbe aspettare che tale decisione sia guidata dai futuri benefici attesi dall'interazione all'interno dell'Unione e non da vantaggi immediati. ■



## IL LIBRO

## Un manuale per comprendere fenomeni globali



*Geofinance and Geopolitics* (di **Umberto Rosati** e **Fabio Massimo Parenti**, Egea, 2018, 144 pagg., 18 euro) descrive in modo sintetico la complessità delle dinamiche finanziarie su scala globale e le loro ampie implicazioni geopolitiche. L'obiettivo è di offrire un testo rivolto a chi è interessato alla comprensione di fenomeni molto attuali (globalizzazione finanziaria, capitalismo finanziario, crisi sistemiche e nuove alternative), alla base della definizione e ridefinizione dei rapporti di forza a livello internazionale.



**CARLO ALTOMONTE**  
Professore  
associato di  
*Economics and  
policy of global  
markets*  
della Bocconi

## IMPRESE/Perché nascono le multi

I gruppi di aziende governano una parte consistente dell'economia mondiale. I dati mostrano che circa il 70% del commercio estero globale è fatto da soggetti in cui almeno una controparte è un gruppo multinazionale, e circa un terzo da aziende che fanno parte del medesimo gruppo. Queste grandi società in grado di condizionare fenomeni macroeconomici. Ma in quali circostanze nascono i gruppi d'impresa? E come si strutturano? Carlo Altomonte e Gianmarco Ottaviano di Bocconi offrono con Armando Rungi una risposta nel paper in lavorazione *Business Groups as Knowledge-based Hierarchies*. Con lo studio di un dataset di imprese globali, che comprende 270.000 società madri e un milione e mezzo di sussidiarie controllate nel mondo, gli autori spiegano che la decisione di creare un gruppo d'impresa al posto di gestire l'organizzazione delle attività all'interno della singola azienda dipende da una serie



## GEOPOLITICA/Dietro l'intervento occidentale nella caduta dei regimi

Negli ultimi anni è cresciuto il dibattito sul *regime change*, sull'opportunità cioè che i paesi occidentali intervengano per rovesciare regimi ostili, com'è avvenuto in Libia nel 2011. «Ma è stato un dibattito più giornalistico che accademico», nota Livio Di Lonardo del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi. In uno studio in corso con Scott Tyson e Jessica Sun della University of Michigan, Di Lonardo affronta l'argomento partendo da alcune domande: quali sono gli effetti di una minaccia esterna sulla capacità di sopravvivenza di un regime? E quando è possibile utilizzare l'opposizione interna per deporre un dittatore? Per rispondere, gli autori distinguono fra il caso in cui la minaccia interna al regime è allineata in termini di interessi generali con l'attore esterno (per esempio gli Stati Uniti o una coalizione internazionale) da quello in cui non lo è. Nel primo caso, il regime quasi certamente cade, ma per mano di chi? Chi prende in carico i costi del rovesciamento del regime? «Pur minacciando intervento militare in prima persona, l'attore internazionale ha l'interesse a evitare una campagna militare e spinge affinché sia l'opposizione interna ad agire. A sua volta, la fazione interna anti-regime preferisce delegare l'abbattimento del regime all'attore internazionale. Offrire supporto economico e militare alle fazioni di opposizione interna non risulta essere sufficiente a incentivare la fazione interna a agire a meno che la minaccia di intervento non sia molto severa. La fazione interna agisce qualora l'intervento di un attore esterno imponga al paese costi troppo elevati».

Nel caso in cui la minaccia esterna e quella interna non siano allineate, il regime ha una probabilità di sopravvivenza elevata. È lo scenario siriano. «L'attore esterno è spinto alla prudenza dalla presenza di un'opposizione interna ostile, che il regime non è perciò incentivato a sopprimere. L'opposizione interna è una polizza assicurativa per rimanere al potere».



LIVIO DI LONARDO  
Assistant professor  
of Political regimes  
at Bocconi

## nazionali che poi condizionano il mondo

di trade-off fra vantaggi competitivi derivanti dalla collaborazione e dispersione della conoscenza. «È la classica distinzione fra make and buy. Con una novità: al posto di prendere in considerazione sub-fornitori esterni, noi studiamo il caso in cui l'azienda madre ha il controllo delle società sussidiarie», spiega Altomonte. «Rispetto al caso di integrazione delle attività all'interno, è più probabile che un'azienda si organizzi tramite sussidiarie qualora operi in un contesto istituzionale in cui i diritti di proprietà intellettuale sono tutelati. Tuttavia, dato un certo rischio di dispersione della conoscenza, la stessa azienda non ricorre a sub-fornitori esterni indipendenti». La seconda domanda posta dagli autori è: come viene organizzata la gerarchia in un gruppo di aziende? «Quanto più facile è la comunicazione fra le aziende, in termini di similitudine dei processi produttivi, tanto più verticale sarà il gruppo. I compiti standardizzati vengono affidati a sussidiarie gerarchicamente più lontane. La natura delle attività svolte diventa sempre più complessa via via che ci si avvicina alla casa madre». È il caso, ad esempio, di Alphabet, il gruppo di Google: le società che fanno uso delle tecnologie più innovative, come Deep Mind che si occupa di intelligenza artificiale e Waymo che studia le automobili a guida autonoma, sono quelle gerarchicamente più vicine all'azienda madre.

**S**toricamente, il settore delle infrastrutture è stato considerato tra i più sicuri nell'universo degli alternative investment. Settori regolati, alte barriere all'ingresso, domanda spesso rigida erano fattori che consentivano agli investitori di beneficiare di cash flow stabili per lunghi periodi di tempo. Le politiche monetarie ultra-espansive messe in atto dalle banche centrali nel corso degli ultimi anni e la conseguente compressione dei rendimenti ha ulteriormente aumentato l'interesse dei mercati finanziari verso questa asset class che, nel terzo trimestre 2017, ha raccolto a livello mondiale circa 17 miliardi di dollari per investimenti in equity.

Gli investitori e gli asset manager, tuttavia, sono sempre più attenti ai grandi mutamenti che questo settore sperimenterà negli anni a venire. Si tratta di



STEFANO GATTI  
*Antin IP associate  
professorship in  
Infrastructure finance  
della Bocconi*

megatrend che impatteranno in modo significativo questa alternative asset class. Uno di essi è il cambiamento demografico in atto a livello globale.

Le modificazioni strutturali della demografia mondiale hanno un impatto rilevante per le infrastrutture per due motivi opposti: da un lato, l'aumento della percentuale di popolazione giovane e di millennial, dall'altro lato un aumento progressivo della popolazione in età avanzata (la cosiddetta silver society).

Sul fronte dei millennial, attualmente il 50% della popolazione mondiale ha meno di 30 anni. Per quanto attiene alla silver society, va ricordato che nelle economie più evolute i tassi di fertilità stanno progressivamente diminuendo e che nel 2050 la popolazione di età superiore ai 60 anni aumenterà a 2,1 miliardi di persone rispetto ai 900 milioni del 2015. Inoltre, un dato è importante: l'80% della popolazione più anziana soffre di almeno una malattia cronica.

Questi numeri hanno un chiaro impatto sul business delle infrastrutture.

Un aumento della percentuale di millennial implica che i valori e i bisogni di questa parte della popolazione diverran-



# Un ponte tra demografia e i

*Dai bisogni della silver society agli stili di vita dei millennial: così i cambiamenti in atto nella*  
di Stefano Gatti @



no determinanti negli anni a venire. I millennial sono molto più attenti a temi Esg (Environmental, social and governance), sono quindi molto sfavorevoli allo sviluppo di attività e tecnologie inquinanti. Numerose analisi di mercato indicano che lo sviluppo di energie pulite e rinnovabili e di mezzi di trasporto non inquinanti sarà favorito da questi valori diffusi. I millennial, inoltre, sono nativi digitali, hanno una spiccata propensione alla ricerca dell'informazione, spendono molto più tempo per essere connessi a reti di informazioni e a social network. Questi stili di vita influenzano gli stili di consumo: si preferisce non essere proprietari quanto piuttosto disporre sempre dell'uso di beni durevoli in una logica di shared economy. Inoltre, la connettività, la rapidità e disponibilità di connessione guideranno lo sviluppo dell'infrastruttura di supporto come per esempio le reti in fibra ottica e le torri di telecomunicazione aprendo nuove opportunità di investimento per gli investitori in infrastrutture.

Altrettanto rilevanti sono gli effetti sul settore delle infrastrutture determinati dall'invecchiamento della popolazione. L'aumento della quota di spesa pubblica destinata alle cure assistenziali trova sempre maggiore difficoltà a essere realizzato a causa degli alti livelli di debito pubblico specie nei paesi più evoluti. Ciò apre nuove opportunità di investimento sia nel settore socio-sanitario attraverso modelli di partnership pubblico-privato (Ppp, public private partnership) sia in quello del comparto immobiliare con strutture



L'EVENTO

## Una Professorship studierà le infrastrutture



Stefano Gatti è il titolare dell'Antin IP Associate Professorship in Infrastructure Finance, che sarà inaugurata lunedì 12 febbraio (ore 14, Aula Magna via Gobbi 5). La Professorship è il frutto di un accordo quinquennale tra Bocconi e la società d'investimento leader nel settore delle infrastrutture. La lectio inaugurale di Stefano Gatti sarà seguita da una tavola rotonda con **Dario Scannapieco** (vice-presidente, BEI), **Alberto Baldan** (a.d. Grandi Stazioni Retail) e **Mark Crosbie** (managing partner, Antin IP, nella foto).

abitative adatte a una popolazione anziana o in quello dei ricoveri sanitari assistiti. Non va peraltro dimenticato l'impatto che una popolazione sempre più anziana avrà in termini di sviluppo urbano con la necessità di strutturare aree urbane fortemente servite da trasporti pubblici e servizi di supporto a una popolazione sempre più vecchia.

Come si vede, il tradizionale approccio al settore infrastrutturale da parte degli asset manager e degli investitori viene messo in discussione: nuove opportunità si creano, altri settori saranno destinati a essere progressivamente abbandonati (stranded asset), altri ancora subiranno una lenta trasformazione o una progressiva ibridazione. Solo gli asset manager dotati di una chiara visione del futuro e con un occhio attento ai megatrend in atto saranno in grado di assicurare ai propri investitori performance finanziarie interessanti e stabili. ■

# Investimenti infrastrutturali

popolazione impattano nelle future scelte di chi deve investire nel settore

# Come far crescere l'agricoltura made in Italy

*Per capire cosa sta succedendo nei campi bisogna guardare le 50mila aziende guidate da under 35 e le 182 startup dedicate al settore. In attesa che arrivino i fondi di venture capital e private equity*

di Vitaliano Fiorillo @

**L'**agricoltura in Italia cresce, ha barcollato per diverso tempo, dal 2007 al 2010, ma non ha mollato. Nonostante le oscillazioni dei prezzi delle materie prime e un andamento complessivamente non positivo, dal 2013 l'agricoltura italiana ha ripreso un percorso di crescita, in termini occupazionali, di valore aggiunto (anche se con margini in molti casi decrescenti) ed esportazioni. Anche se si tratta di qualche confortante punto percentuale, i dati economici non testimoniano ancora il potenziale che il settore ha e che, per diversi motivi, non esprime. Quello che serve all'agricoltura italiana è un cambio di rotta che permetta ai nostri agricoltori di non subire il mercato ma di crearlo, servono investimenti, formazione manageriale e tecnologia. Se vogliamo individuare un percorso di cambiamento, quindi, i numeri che dobbiamo guardare sono altri.

Il primo, un numero che dà speranza: sono 50mila oggi le aziende guidate da under-35 in Italia (+9% nel 2017, dati Istat) e, in 9 casi su 10, si tratta di imprenditori agricoli con una formazione superiore o universitaria. Ugualmente si dica per gli occupati dipendenti, un gran numero di giovani che dopo il boom delle iscrizioni alle facoltà di agraria di qualche anno fa ha trovato collocazione nel settore agricolo. Il secondo dato a cui guardare ha acceso un target sul radar degli investitori privati. Così come in molti altri settori, sono significativamente aumentate le società di capitali in agricoltura. Questo, unitamente al dato sull'imprenditoria giovanile, lascia pensare che ci sia un graduale diluizione delle imprese famigliari. Se le famiglie hanno per-



VITALIANO FIORILLO  
Docente di Agribusiness  
in Bocconi e SDA

messo di crescere in altri tempi, oggi le circostanze sono cambiate e la crescita, anche sui mercati internazionali, passa per aziende aperte ai capitali esterni. Ecco dunque che i fondi di venture capital e private equity nei prossimi anni potrebbero rappresentare un enzima per la crescita del settore. Certo, non è un percorso semplice, c'è diffidenza da una parte e dall'altra. Le aziende agricole temono di perdere il controllo sul proprio business e di vederlo snaturato rispetto a un sogno spesso legato a un cambiamento di vita; gli investitori privati, dopo la *money rain* (almeno



IL CORSO

## Un settore da coltivare in aula

Un corso per apprendere come agire da manager nell'agricoltura: è l'obiettivo di Agribusiness management development program, il programma executive di SDA Bocconi dedicato agli imprenditori del settore, a chi vorrebbe avviare un'attività e ai consulenti.







# La metafora del vino

*È quella che usa Marchionne, bocconiano di Genagricola, per spiegare come gestire il settore*

di Emanuele Elli @

*ALESSANDRO MARCHIONNE  
50 anni, fiorentino, dal  
2014 è amministratore  
delegato di Genagricola,  
holding agricola del  
gruppo Generali.  
Marchionne si è laureato  
in Bocconi in Economia  
aziendale nel 1991*

**S**e in un quiz tv chiedessero quale sia la maggiore azienda agricola italiana, c'è da credere che molti concorrenti abbandonerebbero la competizione. Perché tra i non addetti pochi sanno che il primato spetta a Genagricola, ovvero la controllata di Assicurazioni Generali che opera nel settore agroalimentare e che conta oltre 25 aziende per un totale di 13mila ettari coltivati tra Italia e Romania, 800 ettari di vigneti, 7mila capi di bestiame e persino due impianti per la produzione di energia elettrica da biogas. Un patrimonio con pochi uguali in Europa e al timone del quale c'è il bocconiano **Alessandro Marchionne**, 50enne manager strappato dal gruppo del Leone all'Agricola San Felice della tedesca Allianz.

**→ Questo fa di lei, a tutti gli effetti, uno dei manager più esperti nella relazione tra gruppi assicurativi e investimenti in agricoltura. Come nasce storicamente questo rapporto e come sta cambiando in questi anni?**

In realtà è un legame molto antico. Basti pensare che il primo investimento agricolo di Generali risale al 1851, dunque solo 20 anni dopo la fondazione della compagnia assicurativa. All'inizio però, e per molto tempo, è stata considerata solo una forma di diversificazione fondiaria. Oggi è chiaro invece che occorre una gestione delle diverse realtà produttive più evoluta, più specializzata e che non tema l'innovazione. Le attività agricole inoltre oggi possono valere molto per i grandi gruppi in termini di immagine perché sono state e sono tuttora portatrici di valori positivi, etica, welfare, che devono essere valorizzati anche dal punto di vista della comunicazione per arricchire e confermare la corporate identity.

**→ Che fase sta vivendo l'agricoltura italiana?**

È una fase di polarizzazione. Da una parte l'attenzione all'ambiente, alla sostenibilità ambientale delle produzioni, al biologico, premiano le realtà di piccole dimensioni, che possono avere un posizionamento preciso in un mercato di nicchia. Sulle commodities come grano o riso non c'è strategia di marketing possibile perché sono tutte produzioni schiave del prezzo che fa il mercato e dunque i grandi produttori han-

sulla carta) del digitale, devono valutare percorsi di investimento con tempistiche (qui la natura gioca un ruolo non secondario) e moltiplicatori completamente diversi. Poi rimane l'annosa questione della *size*, ma anche qui serve maggiore preparazione da parte degli imprenditori nel conoscere e sapersi muovere nella filiera dei capitali di rischio. Terzo dato è il numero di startup che hanno sviluppato tecnologie per l'agroalimentare. Dall'agricoltura di precisione alla tracciabilità, dall'aumento della produttività in campo al controllo della qualità, sono 182 le startup internazionali dedicate allo sviluppo tecnologico agroalimentare (Dati: Osservatorio Smart Agrifood). La tecnologia gioca un ruolo fondamentale e sarà sempre più presente nelle aziende agricole. Non si tratta solo di efficientare un settore in cui troppo spesso le variazioni della produzione sono difficili anche solo da rilevare, ma si tratta soprattutto di rispondere ai cambiamenti climatici, allo stress abiotico in genere e alle istanze di un mercato sempre più esigente e polarizzato. Con una sempre minore disponibilità di terra arabile e una popolazione globale in costante crescita, la tecnologia in agricoltura non è solo un'opportunità di business ma uno strumento indispensabile per rispondere alle sfide dell'umanità.

Ci sarebbero poi molti altri fattori da valutare e punti di attenzione che dovrebbero essere presi in considerazione per capire se, quando e come l'agricoltura italiana esprimerà il proprio potenziale, ma è necessario prima di tutto cambiare il punto di vista e innescare un percorso di crescita che vada al di là dei meri dati di settore. ■



no pochi margini di manovra. In compenso, però, se hai dimensioni importanti, puoi permetterti di diversificare le produzioni, una prassi che fa bene ai terreni ma soprattutto limita i rischi legati appunto al mercato.

→ *Qual è il segreto per gestire un gruppo così grande, internazionale, con brand che competono sul mercato globale eppure legato strettamente al territorio, ai metodi e ai tempi dell'agricoltura?*

Occorrono molta elasticità, una visione a lungo termine e molte competenze diverse. In questo senso credo che il prodotto più emblematico sia il vino che nasce come realtà localissima, legata alla terra, al clima, ai vitigni, alla tradizione, ma nel momento in cui è in bottiglia è un prodotto globale, che può competere con i brand di tutto il mondo. In questo ruolo a me oggi tomano molto utili tutte le esperienze precedenti e in particolare quelle legate all'organizzazione del lavoro e al marketing, perché in agricoltura siamo molto indietro in questo.

→ *Sul vino in particolare lei ha avuto, fin dall'inizio del suo mandato, l'input preciso di migliorare la qualità delle etichette e di tracciare una nuova brand identity per tutto il polo vitivinicolo. In quali direzioni dunque sta muovendo l'azienda?*

Nel vino la maggior parte delle aziende, quasi l'80% direi, sono familiari e la tradizione ha un peso fortissimo, nel bene e nel male. In Genagricola non possiamo puntare su questi valori e dunque ci siamo fin da subito dati un posizionamento distintivo orientato all'innovazione. Accanto a questo, con la consulenza di un grande enologo, Riccardo Cotarella, stiamo convertendo alcune produzioni verso la qualità, puntando, per esempio, sul vitigno autoctono Albarossa, del quale siamo diventati uno dei maggiori produttori al mondo. Per aumentare la redditività, inoltre, dobbiamo puntare al mercato dei grandi vini rossi e per questo abbiamo recentemente acquisito la tenuta veronese di Costa Arénte per avere, con l'Amarone, un vino molto apprezzato anche all'estero.

→ *Che cosa si intende per Metodo Genagricola?*

È un insieme di valori, sostenibilità, sicurezza, sociale, sui quali si fonda il nostro lavoro quotidiano e che abbiamo voluto rendere metodo per far capire che non è solo una sensibilità aziendale verso questi temi ma proprio un approccio al lavoro. Vogliamo essere leader su questo e fare scuola su questi aspetti, primo fra tutti la sicurezza perché oggi l'agricoltura è maglia nera in termini di sicurezza sul lavoro rispetto agli altri settori economici, anche senza contare che una parte di infortuni nemmeno vengono denunciati.

→ *Oggi Genagricola è anche un produttore di energia elettrica, con due impianti di biogas che producono fino a 2 megawatt. Che prospettive ha questo settore in ambito agricolo?*

Ottime dal punto di vista della redditività direi. Però su questo tema occorre una certa lungimiranza da parte delle istituzioni. Se davvero si vuole incentivare la produzione di energie da fonti alternative è necessario prevedere tariffe elettriche agevolate per queste produzioni, altrimenti si resta vincolati ai prezzi del mercato come per le commodities. ■

# Il lato oscuro dell'intelligenza artificiale

*Usare un algoritmo per prevenire i casi di suicidio e trasformare così la rete in un medium buono. È la proposta di Facebook. Ma se fosse solo una mossa per aggirare la legge sulla privacy in Europa?*

di Elisa Bertolini @

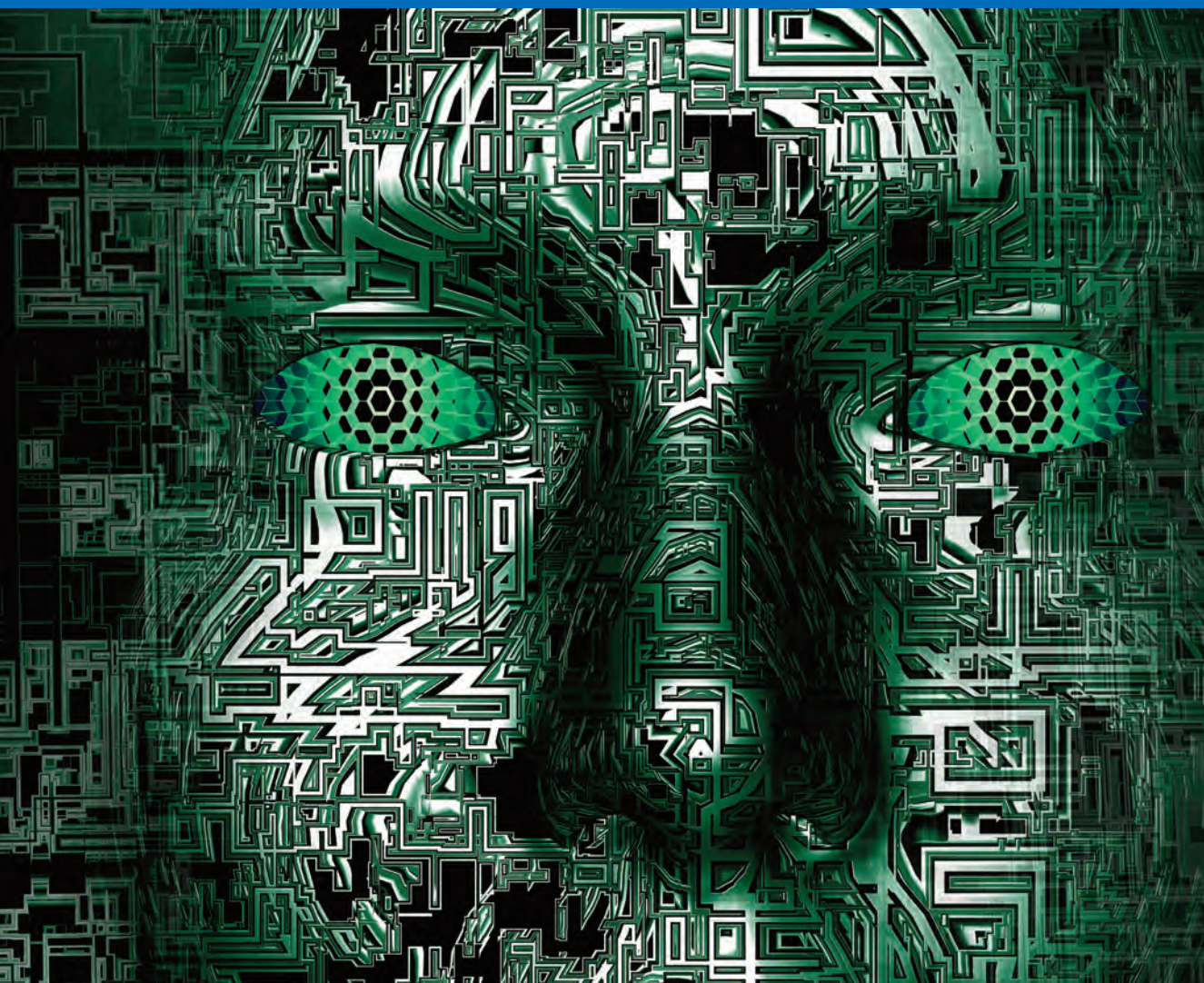


ELISA BERTOLINI  
Assistant professor  
del Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi

L'ambivalenza di Internet quale medium buono ma anche cattivo sta ponendo una sfida ulteriore agli operatori di settore e si inquadra nel più globale problema della veicolazione di contenuti pericolosi. Il tema che ha unito entrambi i profili è rappresentato dal doppio filo che lega Internet al suicidio. Doppio filo in quanto Internet veicola contenuti che possono indurre al suicidio (cyberbullismo, revenge porn, disturbi alimentari), ma consentirebbe, tramite uno specifico uso dell'intelligenza artificiale (AI), di individuare e quindi contrastare intenzioni suicide.

Primo punto: se e come rimuovere i contenuti pericolosi. La cronaca recente ha fornito una prima risposta: l'oscuramento di un blog pro-ana gestito da una diciannovenne di Porto Recanati. È davvero una risposta efficace? La rete conta circa 300 mila siti che istigano a bulimia e anoressia (pro-mia e pro-ana) e riesce difficile pensare a un oscuramento totale, anche in considerazione della difficoltà di individuare siffatti contenuti qualora vengano veicolati tramite social network (che non sono editori e dunque non controllano i contenuti) o messaggistica istantanea.





Inoltre, quale base giuridica? Nonostante tre ddl (2008, 2010 e 2014), l'istigazione all'anoressia e/o bulimia non costituisce reato e dunque l'unico strumento nelle mani delle autorità è rappresentato dall'oscuramento per istigazione al suicidio. Peraltro, non è così automatico che sia l'assenza di un reato di istigazione all'anoressia (o alla bulimia) che renda la rete più pericolosa. Psicologi e nutrizionisti non individuano nella punizione di chi gestisce questi siti un metodo efficace in quanto i gestori stessi sono affetti dalla medesima malattia cui istigano. La censura sarebbe dunque controproducente rispetto all'obiettivo.

Punto secondo: il ruolo salvifico della rete, altro profilo non certo privo di criticità. Facebook ha deciso di contrastare il suicidio non controllando la natura dei contenuti veicolati, ma cercando di individuare volontà suicide tramite l'AI e particolari algoritmi. Questi sono infatti in grado di riconoscere situazioni allarmanti sulla base di specifiche parole chiave pubblicate dall'utente e dai suoi contatti (in quest'ultimo caso ci si riferisce a offerte d'aiuto o manifestazioni di preoccupazione).

Lo step successivo prevede la partenza in automatico di se-

gnalazioni a una squadra di specialisti i quali, qualora lo ritengano necessario, provvedono a contattare i paramedici. Il sistema è già stato positivamente testato negli Usa; permangono dubbi sulla sua possibile implementazione nell'Unione europea, per questioni attinenti al regolamento privacy. Il sistema non prevede infatti l'opt-out (la possibilità di rinuncia) e profila gli utenti sulla base di dati sensibili. Un possibile compromesso potrebbe essere quello di chiedere il consenso agli utenti e consentire di esercitare l'opt-out che, nel resto del mondo, continuerebbe, però, a non essere disponibile. Il fondato timore è che Facebook possa voler far leva sull'utilità sociale del servizio a mo' di cavallo di troia per aggirare la restrittiva regolamentazione privacy europea.

Non si può certo sminuire l'importanza di questo uso virtuoso dell'AI, ma contestualmente non ci si può esimere dal chiedersi per quale motivo l'AI non venga utilizzata in maniera più massiva per rinforzare i controlli sull'accesso alla piattaforma, per contrastare l'hate speech o, più in generale, qualsiasi atto di cyberbullismo. La domanda, al momento, rimane senza risposta. ■



# Quanto pesa la cicogna in busta paga

*La natalità spiega un terzo del divario salariale di genere. Le donne senza figli, nel corso della vita, guadagnano il 35% in più e possono scegliere professioni intellettuali più qualificanti e remunerate*

di Jérôme Adda @

**S**enza figli i guadagni delle donne nel corso del ciclo di vita aumenterebbe del 35% (in termini di valore attualizzato all'età di 15 anni).

Circa tre quarti di questo costo, secondo una recente ricerca, deriva dal mancato guadagno durante le interruzioni di lavoro e dal maggiore ricorso al part-time dopo la nascita di un bambino, mentre il resto è dovuto alle dinamiche salariali, a causa del mancato investimento in competenze, della loro svalutazione e dalle diverse scelte occupazionali.

La natalità spiega circa un terzo del divario salariale di genere, soprattutto per le donne tra i trenta e i quarant'anni di età. Inoltre, alcuni costi sono sostenuti ben prima che i bambini nascano, in quanto un forte desiderio di procreare sembra implicare la scelta di occupazioni di routine (opposte a occupazioni intellettuali), meno influenzate dalla gravidanza, ma peggio retribuite e con minori possibilità di carriera.

Con Christian Dustmann e Katrien Stevens, consideriamo



JÉRÔME ADDA  
Professore ordinario di  
Labour economics del  
Dipartimento di  
economia della Bocconi



IL VIDEO

## Padri felici, madri affaticate

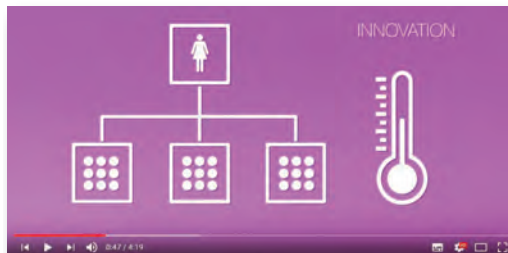
Gioia della mamma? No, molto più gioia del papà. La nascita di un figlio, secondo una ricerca di **Nicoletta Balbo**, rende più felici i padri, perché le madri si scontrano con la realtà di una difficile conciliazione col lavoro.



IL VIDEO

## L'innovazione rosa porta risultati

**Nicolai Foss** osserva che la diversità di genere nel top management è positiva, ma con alcune condizioni: si deve raggiungere una soglia minima e l'effetto è più debole quando le altre donne in azienda sono numerose.





questi temi nel quadro del ciclo di vita. Nel nostro modello le donne prendono decisioni sulla loro offerta di lavoro, l'occupazione, se avere figli e quanto risparmiare in ogni punto del ciclo di vita, in modo da scegliere il percorso di queste variabili che massimizza il loro benessere complessivo.

Il modello considera anche il matrimonio e il divorzio come eventi probabilistici a seconda delle caratteristiche della donna. Il quadro che sviluppiamo descrive quindi non solo la fecondità e l'approccio al mercato del lavoro, ma cattura anche l'accumulo di beni e lo stato civile durante il ciclo di vita.

I risultati confermano che le diverse scelte professionali comportano costi diversi. I salari aumentano più in fretta, ma i tassi di atrofia delle abilità sono più elevati nelle occupazioni intellettuali, rispetto alle occupazioni di



IL PAPER

## Il costo nel corso dell'intero ciclo di vita

Jérôme Adda calcola i costi dei figli per le donne in *The Career Costs of Children*, uno studio con Christian Dustmann dello University College London e Katrien Stevens della University of Sydney, pubblicato dal *Journal of Political Economy*.



routine o manuali. I nostri risultati mostrano che i tassi di atrofia variano durante il ciclo di carriera, specialmente nelle occupazioni intellettuali, e sono più alti nel periodo in cui le donne trovano desiderabile avere figli (intorno ai 25 anni). Questo illustra un chiaro trade-off tra le decisioni sulla natalità e le scelte di carriera.

Inoltre, se si considera la conciliazione tra lavoro e cura dei figli, i lavori intellettuali sono i meno adatti ed è perciò probabile che le decisioni di fecondità siano molto più influenzate dalle preoccupazioni di carriera in questi lavori che nelle occupazioni di routine.

Ciò potrebbe indurre le donne con un maggiore desiderio di figli a scegliere più spesso carriere di routine e ad avere figli prima. I risultati evidenziano che la selezione in carriere diverse è basata non solo sul potenziale guadagno, ma anche sul desiderio di procreare, con le donne che vogliono avere figli sovrarappresentate nelle occupazioni di routine. ■

## Tanta gioia, nessun piacere

Letizia Mencarini ha ricevuto un finanziamento dell'European Research Council per un programma di ricerca sulla relazione tra fecondità e felicità. "In Occidente fare figli è come un optional costoso", dice.



IL VIDEO

# La mano del Cfo expat sull'impresa

*Uno studio sulle aziende europee dell'Euro Stoxx 600 dimostra che lo stile dei manager che operano in paesi con un contesto culturale diverso dal proprio incide pesantemente*

di Antonio Marra @

**P**aese che vai, stile manageriale che imponi. O almeno, è quanto emerge dall'analisi dell'impatto che i cfo che provengono da un paese diverso da quello dell'azienda hanno sulla qualità dei dati contabili delle imprese europee.

Nelle economie moderne, l'importanza dei mercati azionari, nonché la sempre più ingente richiesta di dati economico-finanziari attraverso cui poter misurare, anche in ottica comparativa, la performance delle imprese, hanno determinato una crescente pressione sulle aziende e sul loro top management per mostrare risultati soddisfacenti per tutti i portatori di interesse. In tale contesto, le politiche di bilancio



ANTONIO MARRA  
Professore associato  
del Dipartimento  
di accounting  
della Bocconi

(*earnings management* nella letteratura internazionale) e l'accounting in generale rivestono un ruolo chiave, in quanto possono essere opportunisticamente adottate al fine di mascherare performance non sufficientemente positive, causate spesso da scelte strategiche sbagliate, mancanza di innovazione, o miopia manageriale.

Vista la loro rilevanza, le politiche di bilancio sono uno dei temi maggiormente studiati dai ricercatori di accounting nell'ultimo trentennio. Tra le varie direttrici sulle quali si sono concentrate tali ricerche, c'è quella che guarda agli incentivi alla base dei comportamenti opportunistici. Molte sono, infatti, le motivazioni riconducibili alla manipolazione dei





bilanci e alla conseguente compromissione della qualità dell'informativa finanziaria. Tali ragioni possono essere legate a esigenze aziendali di performance, a interessi personali del management (per esempio la remunerazione o la permanenza in azienda), o a fattori di contesto. Relativamente ai fattori di contesto, pochissimi studi hanno analizzato quale sia l'impatto che il singolo individuo, qualora rivesta un ruolo manageriale significativo, riesce ad avere sul contesto culturale in cui opera, specialmente quando questo è diverso da quello di origine (dove è nato e cresciuto). Studi di psicologia, human capital, e di carattere storico evidenziano come la personalità, nonché i valori morali degli individui, si formino e si consolidino nel proprio ambiente familiare durante l'adolescenza e resistano al tempo. Tali valori contribuiscono a determinare lo stile del management aziendale e rappresentano il punto di riferimento delle proprie scelte, anche, e anzi soprattutto, quando i manager operano in una nazione diversa da quella di nascita.

Partendo da queste basi ho analizzato il ruolo che il singolo cfo, chief financial officer, da tutti considerato il «custode della qualità dell'informativa finanziaria», riveste nel determinare il ricorso a politiche di bilancio opportunistiche e, in ultima istanza, il livello complessivo della qualità dei dati contabili.

L'analisi è stata condotta su tutte le aziende europee situate in 15 diversi stati e appartenenti all'Euro Stoxx 600 nel periodo compreso tra il 2006 e il 2015.

I risultati mostrano che il Cfo, che ha un proprio stile manageriale acquisito e sviluppato nel suo paese natale, modifica la qualità dell'informativa finanziaria della società in cui lo stesso opera. Inoltre, sembra che i cfo stranieri (che operano al di fuori del proprio paese natale) siano in grado di produrre documenti contabili di qualità informativa superiore rispetto ai loro pari locali. Più nel dettaglio, i risultati suggeriscono anche che i cfo con il proprio stile non incidono in maniera uniforme sul financial reporting: i cfo nati in nazioni maggiormente orientate alla protezione degli investitori che si spostano in nazioni dove il sistema è più debole contribuiscono positivamente, e in maniera significativa, alla qualità dei dati finanziari dell'azienda in cui operano. L'individuo riesce quindi a prevalere sul contesto di riferimento e a portare la società a un miglioramento della qualità complessiva dei documenti contabili. Al contrario, quando i cfo la cui nazione di origine ha una bassa propensione a proteggere gli investitori lavorano in un'azienda che si trova in un paese con alta investor protection, non incidono in maniera significativa sulla qualità dell'accountability generale dell'azienda. In questo caso, sembra quindi prevalere il contesto sull'individuo.

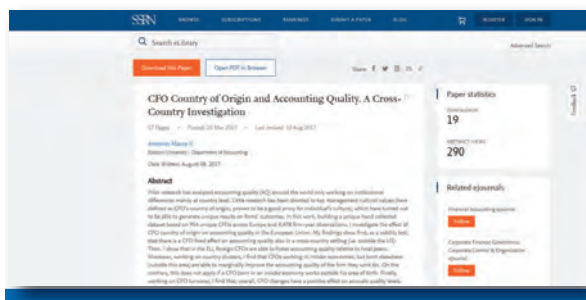
Da queste evidenze emergono scenari interessanti: i valori culturali degli individui, identificati dalla loro nazione di origine, sono in grado di influire in maniera rilevante sull'impresa (e quindi indirettamente sul contesto) in cui il management stesso opera. E ciò sembra essere particolarmente evidente quando lo stile del top management diverge in misura più marcata dai fattori di contesto della nazione che lo ha accolto. ■



IL PAPER

## Il bilancio? Dipende dal passaporto di chi lo fa

Attraverso un'analisi su quasi mille professionisti, in *CFO Country of Origin and Accounting Quality. A Cross-Country Investigation* Antonio Marra indaga l'impatto che i valori culturali d'origine di questa figura hanno sulla qualità dei documenti contabili.



# Il peso alle urne degli immigrati

*Se l'impatto sull'economia del paese di accoglienza è positivo, lo stesso non si può dire rispetto alle elezioni anche se esistono differenze tra grandi centri urbani e periferie. Uno studio Bocconi su Milano*

di Carlo Devillanova @

**N**onostante i dati non giustifichino i toni allarmistici assunti dal dibattito sull'immigrazione, certamente il fenomeno è fonte di grande preoccupazione per i cittadini europei. Dal sondaggio Eurobarometro dell'autunno 2017 emerge, infatti, che l'immigrazione viene messa al secondo posto fra i problemi che si trova a fronteggiare l'Unione europea nel suo complesso e ciascun paese membro; nel 2015 si situava addirittura al primo posto. È ipotizzabile che questa preoccupazione si traduca in comportamenti politicamente rilevanti, sia da parte dei partiti che dei cittadini/elettori. Molti commentatori hanno infatti associato l'aumento dell'immigrazione al crescente consenso dei partiti contrari all'immigrazione stessa. Il fatto poi che in molti casi questi stessi partiti abbiano anche posizioni anti-europee o anti-sistema rende particolarmente rilevante il tema. Tuttavia, la semplice sincronia dei due fenomeni non consente di stabilire un nesso di causalità.

## → IL CASO DELLE CITTÀ METROPOLITANE...

Recentemente, alcuni studi hanno testato empiricamente l'ipotesi che l'immigrazione causi un aumento dei voti per i partiti anti-immigrazione. Tutti questi studi sfruttano la variabilità nei tassi di immigrazione e negli esiti elettorali che caratterizzano aree geografiche all'interno di ciascun paese. Senza entrare nei dettagli tecnici (le difficoltà in questo tipo di analisi sono legate essenzialmente al fatto che gli immigrati scelgono dove risiedere), a oggi i risultati sembrano confermare che un aumento della proporzione di immigrati in un'area causi una crescita della percentuale di voti ai partiti contrari all'immigrazione. Fanno eccezione uno studio sull'Austria (Steinmayr 2016), che però si basa su dati cross-section, e le grandi città (Barone et al. 2016; Dustmann et al. 2017).

Che cosa può spiegare il differente risultato nelle grandi città? Una prima possibile risposta è che gli abitanti del-







## IL LIBRO



### 160 pagine per conoscere il continente africano

Il nostro futuro di europei dipende dall'Africa. Nel clima dall'allarme sull'invasione dei migranti tendiamo a vedere l'interdipendenza euro-africana come un'apocalisse. *Altre Aفرiche* di **Andrea de Georgio** (Egea, 2017, 160 pagg., 16 euro), racconta il continente con approccio diverso, aprendo sguardi sapienti e colorati, che molto ci aiutano a capire che cosa accade in un mondo con il quale saremo sempre più intrecciati.



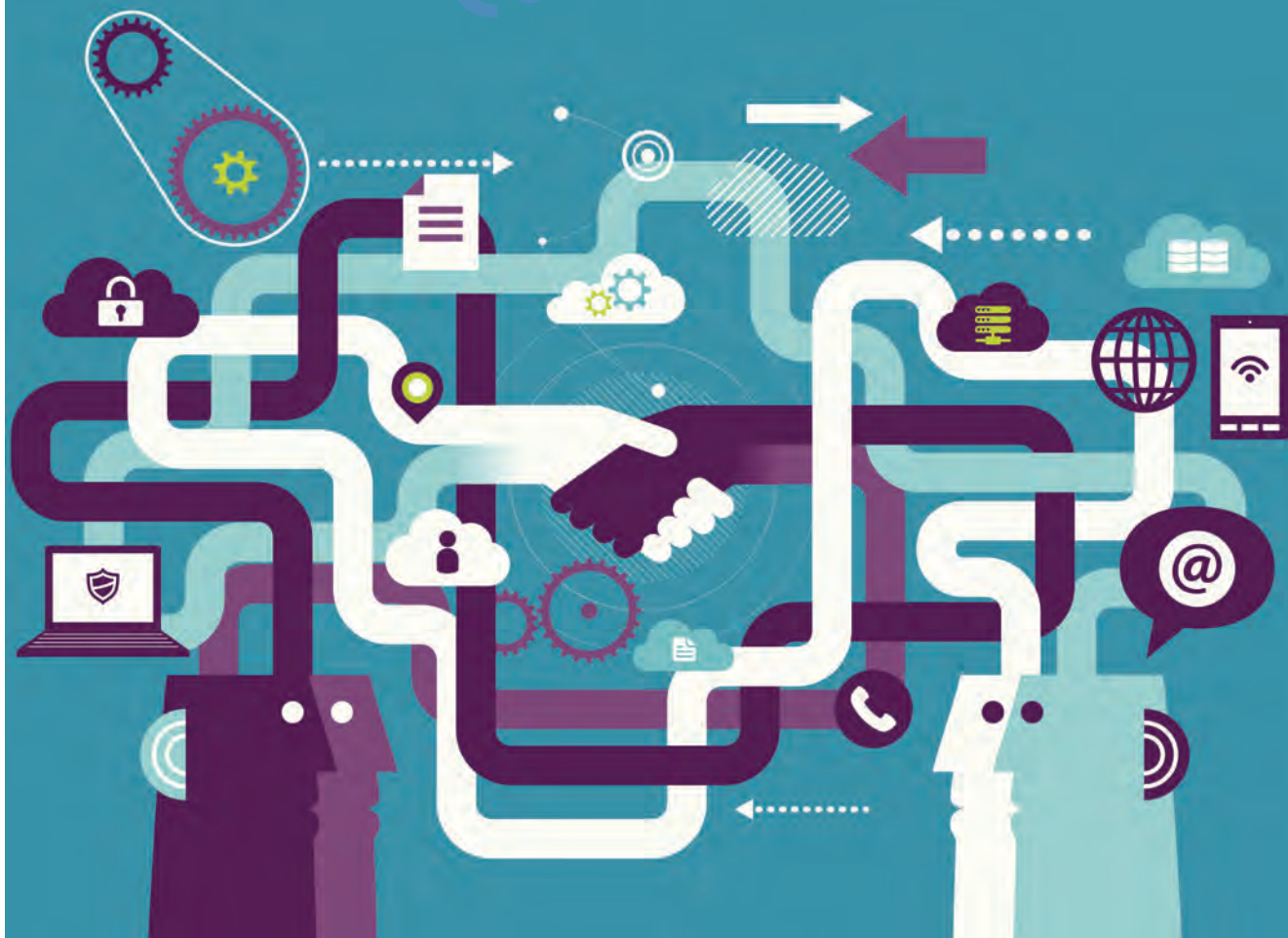
CARLO DEVILANOVA  
*Professore associato  
di International  
immigration and  
public policy della  
Bocconi*

le metropoli hanno caratteristiche, in termini, per esempio, di istruzione e cultura, associate a una migliore predisposizione nei confronti degli immigrati. Se confermata, questa ipotesi suggerisce anche la possibilità di sterilizzare gli effetti elettorali dell'immigrazione attraverso politiche di istruzione. Una seconda risposta è che le grandi città sono state storicamente esposte alla presenza di immigrati e ciò ha reso i suoi abitanti più abituati/meno avversi all'arrivo di nuovi. Tuttavia, questa spiegazione è contraddetta dal fatto che la presenza previa di immigrati nella municipalità sembra esacerbare l'impatto elettorale dell'immigrazione (Dustmann et al. 2017). Un'ultima, forse meno incoraggiante, spiegazione è che i contesti metropolitani sono molto eterogenei e utilizzare la presenza media di immigrati oscura importanti fenomeni di segregazione e, quindi, drammatiche differenze di esposizione dei cittadini al fenomeno.

#### → ... E QUELLO DEL CAPOLUOGO LOMBARDO

I risultati, ancora provvisori, di una ricerca che sto conducendo sulla città di Milano supportano quest'ultima ipotesi. L'analisi si basa su dati estremamente disaggregati: Milano è sezionata in circa settanta aree geografiche, caratterizzate da ampia variabilità nella presenza di cittadini stranieri e negli esiti elettorali. Sfruttando questa variabilità, nel tempo e fra aree, trovo un forte impatto dell'immigrazione sugli esiti elettorali: positivo sulla percentuale di voti a partiti anti-immigrazione e negativo sul tasso di affluenza alle urne. Quindi, le grandi città non costituirebbero un'eccezione alla regola.

A mio parere, complessivamente i risultati di questo filone di ricerca sottolineano un forte scarto tra gli effetti economici dell'immigrazione, stimati essere generalmente positivi, almeno per l'Italia, e gli effetti politici. Io credo che ridurre questo scarto, con campagne di informazione, ma anche affrontando gli eventuali conflitti distributivi innescati dai flussi migratori, debba diventare una priorità per quei partiti politici che sono stati penalizzati dall'immigrazione. ■



# Alumni più visibili con Cv@B

**Q**uando la visibilità, sul mercato del lavoro, è il primo passo per ottenere il migliore risultato. E uno dei modi per essere visibili è poter inserire il proprio curriculum là dove le aziende possono vederlo rapidamente. Così, da pochi mesi, è disponibile anche per tutti gli alumni a partire dal 1981 l'iniziativa **Cv@B del Career Service della Bocconi**. Si tratta di un grande database che racchiude curricula, lettere di presentazione e certificazioni di studenti e alumni, tutto sempre aggiornabile e a disposizione di aziende e headhunter. Una nuova piattaforma per creare in maniera ancora più rapida la ne-

## fundraising news DA DUBAI IL CONTRIBUTO DI UN GIOVANE LAUREATO

**Edoardo Boeri** ha varcato la soglia dell'ufficio di Dubai di The Boston Consulting Group due anni e mezzo fa. Nell'emirato è arrivato dopo la laurea triennale al Cles e una magistrale in management conseguita nel 2015 e oggi si occupa di consulenza strategica a fondi sovrani, governi e al ministero della cultura dell'Arabia Saudita. Quest'anno compie 28 anni, lavora da meno di tre, eppure ha già deciso di guardarsi indietro e pensare a un give-back. Qualche mese fa ha deciso di destinare un contributo a [Una scelta possibile](#), il programma di borse di studio della Bocconi rivolto a studenti che provengono da contesti familiari caratterizzati da difficoltà economiche

e sociali e che prevede dall'esonerazione totale o parziale da tasse e contributi fino all'erogazione di contributi per le spese vive e ad attività di tutoring e coaching accademico. «Sono rimasto molto legato alla mia università e provo un grande senso di gratitudine per chi è venuto prima e di responsabilità per chi verrà dopo», racconta Edoardo spiegando la sua scelta. Quando si è trattato di decidere come indirizzare il proprio sostegno, di conseguenza, non ha avuto dubbi: «In Italia stiamo vivendo un periodo difficile e io sono sempre stato abituato a credere che il sistema educativo sia il migliore ascensore sociale. Ho deciso di sostenere Una scelta possibile perché tutti dovrebbero avere il diritto di accedere all'eccellenza». Una riconoscenza forte per la sua alma mater, quindi, ma anche un interesse forte per il potenziamento, in generale, del sistema educativo italiano: «Mi piacerebbe che l'Italia divenisse sempre più polo di attrazione per i talenti stranieri», aggiunge. «Ho vissuto molto all'estero, soprattutto in paesi in via di sviluppo, e ho visto quanto spesso molte persone abbiano potenziali inespressi».



Edoardo Boeri



## A PARIGI LA GLOBAL CONFERENCE 2018

Alumni di tutto il mondo, sono aperte le iscrizioni alla [Global Conference 2018](#). Il luogo deputato a ospitare l'edizione di quest'anno, dopo quelle di Singapore, New York, Londra e Shanghai, è Parigi. L'8 e il 9 giugno la due giorni francese di continuous learning e networking, dal titolo «Transforming lives, transforming business: five mega trends shaping our future», focalizzerà l'attenzione sui cinque temi caldi della demografia, machine learning e intelligenza artificiale, fintech, digitalizzazione della società e sicurezza.

cessaria connessione tra domanda e offerta di lavoro, ma anche un modo per rispondere alla necessità di digitalizzazione dei processi di placement e di orientamento.

### BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Max Baroni** (Mba serale 2006) è il nuovo chief marketing officer del Gruppo Marelli Motori. Era general manager della controllata Marelli Motori South Africa e ha un passato in Pirelli.

✓ **Stefano Bolognese** (laureato in Economia aziendale nel 1999) è stato nominato executive officer della divisione Nestlé Buitoni Culinary Italia. È entrato in Nestlé nel 2000.

✓ **Mirco Fiumene** (laureato in Economia aziendale nel 2003) è il nuovo chief marketing officer di Satispay. Ha lavorato in eBay come head of international marketing.

✓ **Vittorio Galimberti** (laureato in Economia aziendale nel 1988) è il nuovo general manager di Whirlpool Italia. Ha lavorato, tra gli altri, in Barilla e Coca-Cola.

✓ **Gianmarco Laviola** (laureato in Economia aziendale nel 1994) è il nuovo ad di Princes Industrie Alimentari. Laviola è stato responsabile del business Budweiser in Italia e nel Mediterraneo per la multinazionale americana Anheuser Busch.

✓ **Giuseppe Mauro Scarpati** (laureato in Economia aziendale nel 1995) è il responsabile della divisione digital marketing di Experian. Scarpati ha lavorato in Readers Digest Association, Hachette Rusconi, Gruner+Jahr/Mondadori, dal 2015 al 2017 è stato client director media & advertising in Connexia.

I numeri di Cv@B raccontano di un sistema con notevoli potenzialità: da aprile 2016, quando è stato lanciato per studenti e alumni junior, a oggi ha fatto registrare oltre 8 mila curricula già caricati e aggiornati, dei quali circa 3.500 di neolaureati, e 5.200 sono già integrati con un profilo LinkedIn, di modo tale da creare connessioni ancora più rapide. Dal novembre 2017, quando è stato aperto anche agli alumni senior, il database si è arricchito di altri 200 nomi in meno di tre mesi. Sul fronte degli employer, sono 9.000 le aziende che collaborano con l'Università Bocconi iscritte nel sistema e che possono quindi consultare in un unico luogo tutti i profili di loro interesse. «Per gli alumni si tratta di un'opportunità di grande importanza e che rientra in pieno nella filosofia del nostro Career Advice, che è di dare ai colleghi, sia junior che senior, la possibilità di aggiornare le proprie competenze e restare costantemente informati su quelle richieste dal mercato», spiega **Laura Bruno**, direttore Hr di Sanofi e tra i consiglieri del settore Career della Bocconi Alumni Association. L'iniziativa Cv@B «rappresenta un aiuto per avere sempre un cv aggiornato, la cui importanza spesso non è compresa soprattutto da chi resta per molti anni all'interno della stessa realtà aziendale e non è abituato a cambiare». Oltretutto, rispetto alla sola vetrina rappresentata dal profilo LinkedIn, «nel database Cv@B le aziende trovano un target già selezionato, con molti profili internazionali».

## Expat / Rossana Bellina

### LA GIURISTA DIVENTATA MANAGER A NEW YORK

«Credo che il percorso di studi del corso di laurea in giurisprudenza in Bocconi, che concilia materie economiche con quelle di diritto, sia stato fondamentale nella mia carriera e in particolare nell'incarico che ricopro in questo momento». **Rossana Bellina**, 33 anni, milanese, laureata nel 2008, con specializzazione in Banking, Corporate and Finance law alla Fordham University School of Law, è da pochi mesi managing director e general counsel di Marli New York, realtà della gioielleria d'alta gamma con sede a Manhattan e filiale a Dubai, distribuita negli Usa, Canada e Middle East. «Il desiderio di non limitarmi all'Italia ma di fare esperienze all'estero l'ho sempre avuto», spiega Rossana, «e quando mi è capitata l'opportunità, una volta entrata in uno studio incredibilmente internazionale come Shearman & Sterling, di andare a New York, l'ho colta al volo». La Grande Mela è una realtà estremamente competitiva, ricca di sfide e di stimoli, soprattutto in campo finanziario, l'ambito professionale in



cui Rossana Bellina si era specializzata nelle sue precedenti esperienze professionali a Milano, in Simmons & Simmons e Shearman & Sterling. «Il mercato legale-finanziario a New York è molto efficiente, le operazioni iniziano all'improvviso e si chiudono anche in poche ore, ma è possibile riconoscere talune somiglianze con il mercato europeo. Per quanto riguarda il diritto, se si vuole lavorare qui, non si può prescindere dallo studio di quello statunitense». La sfida in cui Rossana è impegnata è molto stimolante e in un certo senso rappresenta in pieno le opportunità che solo una città come New York può offrire: «Sono responsabile sia dell'aspetto legale sia di quello manageriale, che per me è un'esperienza nuova, e sono

consapevole che in Italia non avrei pensato a cogliere un'opportunità simile e che probabilmente sarei rimasta nel settore degli studi legali d'affari, che ho amato. Marli è un'azienda giovane», continua Rossana, «nata nel 2014 ma con un background importante e sono stata individuata come la persona giusta per guidarne la politica di espansione». Ma se sfida dev'essere, Rossana è pronta ad affrontarla, lo è da molti anni: «Ho incominciato a prepararmi dall'università, perché la Bocconi ti spinge a essere veloce, competitiva in modo sano e a cogliere le opportunità. La mia carriera è incominciata lì».



Jacopo Schinaia

## Che musica questo lavoro

«**C**onoscere la musica è importante, ma non fondamentale.

Quello che conta di più, avendo a che fare spesso con delle star, è la capacità di relazionarsi». **Jacopo Schinaia**, 28 anni, genovese, laureato Cleacc e poi Acme, lavora per la Lorenzo Baldrygh Artists Management, una delle più importanti agenzie di rappresentanza di musicisti classici in Italia, che ha tra i propri clienti alcune stelle di prima grandezza, come, tra gli altri, i violinisti Leonidas Kavakos e Gidon Kremer e la pianista Yuja Wang. «Rappresentiamo su base esclusiva artisti e orchestre italiane per quanto riguarda la loro attività in Italia e all'estero e artisti stranieri per quanto concerne invece le prestazioni in Italia», spiega Jacopo. «Rappresentarli significa partire dall'ingaggio vero e proprio fino alla definizione di tutti i dettagli, particolari che si iniziano a trattare uno-due anni prima dello svolgimento del concerto e che nascondono molte insidie, vista la personalità, a volte eccentrica, dei musicisti». All'attuale lavoro Jacopo è arrivato quando «terminata l'università, ho frequentato uno stage di otto mesi presso la Filarmonica della Scala, facendo un po' di tutto e avendo così l'opportunità di capire quali sono le dinamiche

interne di una grande orchestra e imparando a conoscere gli artisti. Lì mi ha contattato Lorenzo Baldrygh ed è iniziata questa esperienza». Jacopo, oltre ai compiti più strettamente organizzativi, segue anche i concerti, «almeno due-tre a settimana ma anche di più quando accompagniamo un'orchestra in tournée, perché sia i musicisti sia i teatri che li ingaggiano gradiscono che qualcuno di noi sia presente», e si occupa di lanciare e consolidare le carriere degli artisti più giovani. «È molto importante anche curare i rapporti con i teatri, che sono il nostro mercato, perché diano opportunità agli artisti non ancora affermati. Riceviamo anche tantissime richieste di giovani musicisti che chiedono di essere rappresentati da noi e quindi c'è anche una parte di scouting nel mio lavoro». Seguire concerti di alto livello quasi tutte le sere susciterà l'invidia di molti, ma è davvero un privilegio? «È certamente bellissimo ma non riesci a essere rilassato come se fossi lì nel tuo tempo libero, hai sempre paura che possa succedere qualcosa. Ma se hai passione, e non puoi non averla, è tutto più facile».

### Intervista / Fabio Lombardi

## UN PUNTO DI RIFERIMENTO PER I CFO TARGATI BOCCONI

Chief financial officer & rainmaker. È la qualifica che sventa sulla targhetta di **Fabio Lombardi**, 42 anni, diplomato nel 2014 all'Mba di SDA Bocconi, di recente entrato in forza alla Nuvolab, società che è sia un incubatore di startup, sia un'azienda di consulenza per l'innovazione. Fabio, che per gli alunni Bocconi è responsabile del topic cfo, è anche financial advisor della startup Myfoody.

### → Quali sono stati i suoi esordi in questa funzione?

Dopo un'esperienza da credit manager, sono stato responsabile finanziario presso un'azienda e poi, per dieci anni, responsabile amministrativo e finanziario in outsourcing per Pramex International, società francese che aiuta le imprese a fare affari in Italia. I clienti erano società di capitali che aprivano branch nel nostro paese. Dal 2010, poi, all'attività di amministrazione e controllo si è aggiunta la gestione delle operazioni di M&A in Italia. Riassumendo, ero un cfo in outsourcing.

### → E a Nuvolab come è arrivato?

È un lavoro che ho fortemente voluto. Frequentando amici che hanno creato startup, mi sono reso conto che queste hanno sempre bisogno di competenze di finanza e controllo, competenze che possiedo e che desidero mettere a frutto in questo settore.

### → Leggo che lei è anche un rainmaker. Di che si tratta?

È un consulente per l'innovazione. E questa sarà la seconda parte che dovrò seguire presso Nuvolab, insieme all'attività di cfo. Si tratta di consulenza per migliorare i processi nell'ambito di progetti corporate di innovazione.

### → Quali sono le caratteristiche che deve avere un cfo?

È il primo consulente in azienda, deve conoscerla in tutte le sue funzioni e a 360 gradi in tutte le sue logiche, per poterla descrivere al meglio nell'attività di reportistica. Da qui la mia scelta, qualche anno fa, di conseguire un Mba e non semplicemente un corso di finanza. Inoltre, al cfo non devono mancare competenze legate alla comunicazione e questo è particolarmente vero nelle società quotate.

### → Cosa ricorda di quei mesi all'Mba?

Il confronto tra colleghi. Il ritrovarsi in aula alla fine della giornata di lavoro (ho frequentato l'edizione serale) e poter discutere delle proprie attività. Vista la grande eterogeneità della classe era un grande momento di apprendimento. Era come potersi confrontare contemporaneamente con più o meno tutte le funzioni e i ruoli aziendali.

### → Nelle sue attività anche una consulenza pro bono per Myfoody, perché?

Perché mi piace molto ciò che fanno, ossia la lotta allo spreco alimentare nella Gdo. Hanno già un cfo, io metto a disposizione solo la mia esperienza.

### → Record di partecipazioni ai dinner speech BAA nel 2017 e leader del gruppo dedicato ai cfo: cosa avete in programma col topic group?

Vogliamo svilupparci in due direzioni: far conoscere meglio il ruolo del cfo e creare eventi sugli strumenti più innovativi e sulla finanza come strumento per la crescita.



Fabio Lombardi





## Va' dove ti porta la crescita

In Italia, troppe imprese dimostrano ancora scarsa consapevolezza dell'importanza delle strategie di diversificazione, sia a livello di business sia a livello geografico. Questo impedisce di sfruttare appieno il loro potenziale di sviluppo verso una dimensione multibusiness e frena i processi di internazionalizzazione. Richiamando i più autorevoli studi sul tema e sulla base dell'esperienza di imprese italiane di successo, **Guido Corbetta** e **Paolo Morosetti** in *Le vie della crescita. Corporate strategy e diversificazione del Business*, (Egea 2018; 296

pagg.; 35 euro), propongono un approccio originale alle decisioni di corporate strategy e alla loro esecuzione nell'intento di incoraggiare percorsi di crescita profittevole e sostenibile all'interno delle aziende.

Diverse sono le categorie a cui gli autori si riferiscono: dagli imprenditori ai manager, dai dirigenti ai consulenti. Dagli analisti finanziari fino agli studenti della materia affinché, ciascuno per competenza e ruolo, possa trovare una pano-

ramica esaustiva delle opzioni disponibili qualora si trovasse a prendere decisioni in ambiente corporate.

Il volume si articola in 17 capitoli ed è corredato da un insieme di materiali disponibili online ([alla sezione mybook del sito della casa editrice Egea](#)), in cui sono presen-

tati casi aziendali che illustrano le decisioni assunte da imprese multibusiness tali da far raggiungere una posizione di vantaggio aziendale sostenibile.



## TUTTI I DANNI DELL'ILLUSIONE DELL'ECONOMIA COME SCIENZA ESATTA

*Umano poco umano. Riflessioni su moneta, finanza e macrouro*, (Egea 2018; 208 pagg.; 16,50 euro) di **Fabrizio Pezzani** è il risultato di una visione storica e socioculturale della crisi del nostro tempo da considerarsi antropologica e non economica come riduttivamente viene indicata.

“È giunto il tempo di capire che siamo alla fine di un modello socioculturale che è fallito nei fatti avendo contribuito a cancellare i diritti fondamentali dell'uomo scritti nel 1948”, scrive Pezzani. La cultura razionale frutto dei tempi postmoderni ha trasformato, innaturalmente, una scienza sociale come l'economia in una scienza esatta.



Il liberismo diventato liberticida ha sposato la finanza come mezzo più rapido per realizzare il fine dell'interesse personale, illudendo tutti nella conquista di una facile ma aleatoria ricchezza staccata totalmente da ciò che produce vera ricchezza, reale e a disposizione di tutti e non solo di pochi. “In questa riflessione”, aggiunge l'autore, “si cerca di spiegare e dimostrare, attraverso l'analisi e la concatenazione dei fatti storici, come tutto ciò sia accaduto”. Perché “è necessario riportare l'uomo al ruolo di fine, ridefinire una gerarchia dei bisogni per riprendersi la vita con la libertà di orientarla secondo propri fini, ideali e speranze”.

## L'ETÀ DEL SOLE È ALLE PORTE

Nel mondo è in corso una rivoluzione silenziosa: la transizione dalle fonti fossili, inquinanti e ormai costose, a quelle rinnovabili, come sole, acqua, vento, terra e risorse biologiche. E questo per la produzione tanto dell'energia quanto delle sostanze e dei materiali ancora oggi ottenuti in larga parte partendo dal petrolio. È l'alba dell'Helionomics, l'economia solare.

Non una chimera o una promessa per un lontano futuro”, si legge in *Helionomics. La libertà energetica* (Egea 2018; 144 pagg.; 15,50 euro) di **Mario Pagliaro**, “ma un concreto cambiamento in corso”.

Con un approccio chiaro e sintetico, nel volume vengono portati esempi di buone pratiche nel passaggio all'economia solare, che ne mostrano la piena fattibilità tanto nei paesi industrializzati quanto in quelli in via di sviluppo.



## FINANZIATI E CONTENTI

La parola crowdfunding è entrata in uso insieme al vocabolario dei nuovi modi di lavorare e fare impresa che, all'insegna della collaborazione e condivisione, vanno sotto il nome di sharing economy. In *Crowdfunding. La via collaborativa all'imprenditorialità*,

(Egea 2018; 208 pagg.; 25 euro), **Ivana Pais, Paola Peretti** e **Chiara Spinelli**

analizzano l'innovativa modalità di raccolta fondi che si muove tra la folla e lo spazio della rete, con uno sguardo al nostro paese. Alzandosi poi a una prospettiva più globale, disegnano un quadro completo del fenomeno e di tutti gli ingredienti che entrano in gioco: apertura, progettualità, partecipazione, connessione, reputazione, fiducia, trasparenza. Oltre cinquanta case history forniscono consigli e richiami sugli errori più comuni. Contenuti digitali danno spazio ad ulteriori approfondimenti.





## La Parigi un po' bohémienne del dopo lavoro

**P**arigi ha un tempo per lavorare e uno per rilassarsi. Ogni giorno, lasciati gli uffici, i parigini montano in sella al vélip, il bike sharing della città, e si dirigono in qualche bottega gastronomica per comprare una bottiglia di vino, gustosi formaggi e l'immancabile baguette. Con l'appetitoso bottino sottobraccio raggiungono la Rive Gauche della Senna, nel tratto fra la torre Eiffel e il Museo d'Orsay, per condividere con gli amici un pic nic improvvisato. Quando il clima non lo permette, questo rituale si sposta nelle brasserie: una vale l'altra, ma i giovani della città amano soprattutto quelle della zona di République, alle spalle del Marais, lungo il Canal Saint Martin. Qui, si trova Le Comptoir Général, un locale bohémien in cui sorseggiare un drink a bordo di un vascello pirata o assistere a una performance teatrale. Nel XIII arrondissement, invece, le serate sono all'insegna della cucina asiatica e il ristorante dove assaggiare il migliore Pho di Parigi, la zuppa vietnamita a base di noodles e carne, è il Pho Banh Coun 14. I parigini trascorrono molto del loro tempo fuori casa, nei locali, che diventano luoghi di studio o di lavoro. Proprio per soddisfare questa abitudine, esistono caffetterie attrezzate per il co-working, che offrono tariffe orarie o giornaliere per

*ELENA FUMAGALLI  
Con un MSc in marketing management in Bocconi, Elena vive a Parigi dal 2013 e frequenta un phd in marketing presso Hec Paris. Il suo lavoro di ricerca è focalizzato sul comportamento dei consumatori e, in particolare, sulla predisposizione al consumo compensativo come conseguenza della sperimentazione di uno stato di sgradevolezza.*

poter usufruire degli spazi, dei servizi e accedere a un buffet illimitato durante la permanenza: una di queste è Hubsy. Durante il weekend, quando ci si prende un break dagli impegni, un luogo straordinario in cui sbizzarrirsi alla ricerca di oggetti stravaganti, arredi vintage e pezzi d'arte è l'immenso mercato delle pulci di Saint-Ouen a nord di Parigi. Tornando nel centro della città, a pochi passi dal Museo Rodin, la Maison Deyrolle è un negozio-museo unico al mondo che propone straordinarie specie di animali imbalsamati e collezioni di insetti variopinti. Infine, l'arte. Dalla musica classica a quella contemporanea, dalle performance visive alle mostre pittoriche, due sono i luoghi da frequentare: il teatro dell'Opera e il 59 Rivoli. Se, dal punto di vista fisico, questi indirizzi non sono molto distanti fra loro, lo sono invece per natura. Il primo è un'istituzione della tradizione classica parigina che offre di frequente tariffe agevolate per i giovani; il secondo è un centro sociale occupato nel '99 da un trio di artisti che nel tempo si è trasformato in un collettivo. Nei sei piani di questo palazzo affacciato su rue de Rivoli si trovano 30 atelier d'artista, aperti al pubblico, e negli spazi comuni va in scena una ricca programmazione di eventi culturali. ■





# EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

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

[SDABOCCONI.IT](http://SDABOCCONI.IT)

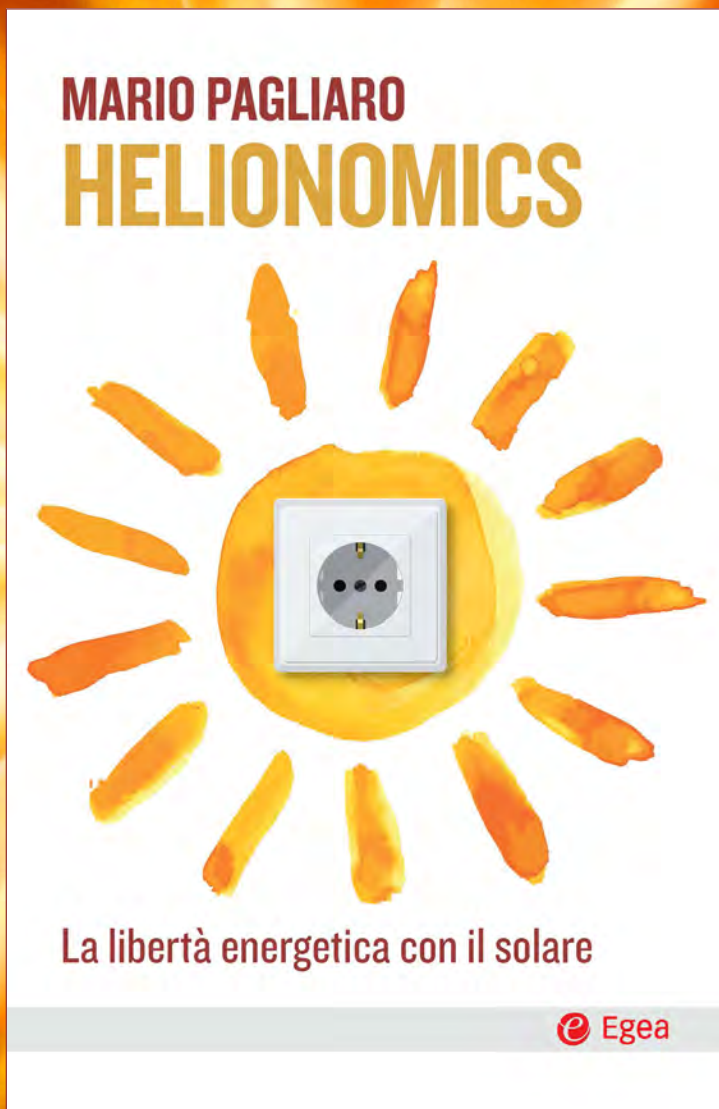


**Bocconi**  
School of Management

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**

# È l'alba dell'Helionomics, l'economia solare



Segui Egea su



 **Egea**  
[www.egeaeditore.it](http://www.egeaeditore.it)