

viasarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 10 - anno XI Ottobre 2016

ISSN 1828-6313



✓ In politica gli uomini
vengono da Marte
e apprezzano
la comunicazione
negativa

✓ Perché l'azienda
vuole assomigliare
agli eroi
di tutti i giorni

✓ Intervista con
Francesca Bellettini,
ad di Saint Laurent
e bocconiana

*Il valore della ricerca nelle scienze
sociali è testimoniato dalla rilevanza
delle domande sul nostro mondo
alle quali ci aiuta a rispondere
Le storie sul campo di tredici alumni*

WORLDWATCHING

Bocconi

Be.
Social
@unibocconi



Ringraziamenti

Quando finisco di leggere un libro, magari un romanzo la cui scrittura ha richiesto ricerche, sopralluoghi, analisi delle fonti, tendo a non prestare particolare attenzione al breve paragrafo di ringraziamenti. Ora è il mio turno di scrivere questo breve paragrafo e vi chiedo di non saltarlo ma di leggerlo fino in fondo.

Come sapete, questo è l'ultimo editoriale che firmo come rettore della nostra università. A fine mese scadrà infatti il mio secondo mandato biennale e passerò il testimone al collega e amico Gianmario Verona, cui formulo in miei auguri più sinceri.

In quattro anni di lavoro ed emozioni intense i compagni di viaggio da ringraziare sono davvero numerosi: dal presidente, che mi ha sempre sostenuto e guidato anche nelle decisioni più difficili, ai membri del consiglio di amministrazione, che mi hanno dato fiducia, stimolandomi a perseguire obiettivi più ambiziosi e sfidanti; dai colleghi docenti, che hanno continuato a ottenere eccellenti risultati nella loro attività didattica e di ricerca, ai membri della squadra rettorale, che si sono impegnati con passione e determinazione nei tanti progetti che abbiamo portato a termine in questi anni; dallo staff amministrativo, che ha affrontato con grande professionalità le sfide e i tanti problemi di questi anni, al consigliere delegato, con il quale ho avuto la fortuna di sviluppare un rapporto costruttivo di collaborazione e stima reciproca.

Anche solo citando le categorie l'elenco potrebbe continuare per molto. Ci sono tuttavia due gruppi a cui non credo sia sufficiente rivolgere semplicemente un ringraziamento. Sto parlando degli alumni, che per due volte almeno hanno scelto la Bocconi (quando si sono iscritti e poi, una volta terminato il ciclo di studi, quando l'hanno nuovamente scelta sentendosi parte a vita di una comunità), e degli studenti, i quasi 15 mila che affollano ogni giorno le nostre aule, e i nostri corridoi, che riempiono con i loro sogni e voglia di apprendere il campus.

Mi piacerebbe poter stringere la mano a tutti voi ed esprimervi la mia gratitudine per lo stimolo che mi avete offerto, ogni giorno, con una parola di incoraggiamento, di ringraziamento, o di apprezzamento. La Bocconi siete voi, ed io vi chiedo di continuare ad aiutare la Bocconi ad aiutarvi.

Grazie per questi quattro anni.

*Andrea Sironi,
rettore*



#BocconiAcademicYear

La ricerca sarà il tema centrale dell'inaugurazione dell'anno accademico 2016-17, sabato 8 ottobre alla Bocconi. La ricerca che aiuta a comprendere il mondo, che mette in moto grandi collaborazioni internazionali e che è il tratto caratteristico delle più prestigiose università in tutto il pianeta. Protagonista della cerimonia sarà Fabiola Gianotti, la scienziata italiana che è diventata direttore generale del Cern di Ginevra, il più grande laboratorio di fisica delle particelle al mondo. La diretta streaming della cerimonia sarà disponibile sul sito della Bocconi e sulla [pagina Facebook dell'Università](#)



Il bello della dir

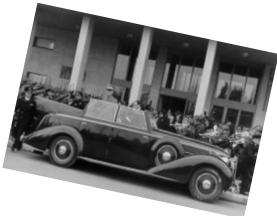
Il 21 settembre è stato il primo #BocconiLiveDay, ovvero un'ordinaria giornata bocconiana raccontata interamente in diretta su Facebook. Protagonisti i ragazzi di BocconiTv e Radio Bocconi che hanno condotto i diversi momenti live intervistando e chiacchierando con tutti i protagonisti. A cominciare dal presidente Mario Monti

etta



BOCCONI MEMORIES

Quanto sai della tua Università?



**"ALLA FACOLTÀ DI LINGUE C'ERANO
POCHI MASCHI.
ED ERANO O ECCELLENTI,
O PESSIMI."**

[ROSA TALAMONI E BONA CAMBIAGHI,
LAUREATE NEL 1963 E 1964]



**"SI STUDIAVA ANCHE MENTRE
CADEVANO LE BOMBE, CON
VETRI ROTTI E DIECI PERSONE
A LEZIONE."**

[LUIGI NOLLI, LAUREATO NEL 1946]



**"AL MOMENTO DELLA
LAUREA RICEVETTI 104
OFFERTE DI LAVORO.
LE HO CONSERVATE TUTTE."**

[ROBERTO BARBIERI, LAUREATO NEL 1964]



Ogni persona ha la sua storia, fatta di successi, delusioni, battaglie, ricordi... e l'Università Bocconi, nei suoi 114 anni di vita, di persone ne ha viste passare tante.

Abbiamo provato a scovarne alcune e riunirle nella rubrica Bocconi Memories per ricordare quello che siamo stati e i valori che ci accomunano.

► **VAI ALLA PLAYLIST SU YOUTUBE**

SOMMARIO

10

L'INTERVISTA

Francesca Bellettini

Quando la razionalità incontra l'effimero
di Allegra Gallizia

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

✓ In politica ci vengono vengono da Marte
✓ Vengono con la comunicazione negativa
✓ Pochi si fanno
voste assecondare
ogni tipo di tutti i giorni
✓ Intervista con
Francesca Bellettini,
di Allegra Gallizia
e bocconiana

Il valore della ricerca nelle scienze
sociali è testimoniato dalla rilevanza
delle domande sul nostro mondo
alle quali ci aiuta a rispondere
Le storie sul campo di tredici alunni

WORLDWATCHING

Numero 10 - anno XI
Ottobre 2016
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
Matilde Debrass (ricerca fotografica)
Paolo Tonato (fotografo)

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

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

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

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

www.viasarfatti25.it

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

20

MARKETING

Quando l'azienda è roba da museo
di Maria Carmela Ostillio

COVER STORY

Le domande (e le 13 risposte) della ricerca
di Andrea Sironi

Tredici storie di studiosi partiti dalla Bocconi
di Claudio Todesco

12

22

STATI UNITI

Bene la politica interna, male quella estera:
i voti a Obama
di Franco Bruni

COMPETITIVITÀ

Tre mosse per stimolare la produttività
di Fabiano Schivardi

21

25

BRANDING

Le aziende vogliono essere come lui
di Gülen Sarial-Abi

RIFORMA COSTITUZIONALE

A che cosa servirà il nuovo Senato
di Edmondo Mostacci

24

27

COMUNICAZIONE ELETTORALE

In politica gli uomini vengono da Marte
di Vincenzo Galasso

ETICA E BUSINESS

Anatomia di uno scandalo aziendale
di Julien Jourdan

26

RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE
- 2 PUNTI DI VISTA *di Paolo Tonato*
- 6 KNOWLEDGE *a cura di Fabio Todesco*
- 9 PERSONE *a cura di Davide Ripamonti*
- 28 IN-FORMAZIONE *di Tomaso Eridani*
- 29 LIBRI *a cura di Susanna Della Vedova*
- 30 BOCCONI@ALUMNI *a cura di Andrea Celauro*
- 32 OUTGOING *di Clemente Leone*

IL RICONOSCIMENTO ANAC ALLA BEST PRACTICE DELLA SDA

La rotazione del personale non dirigenziale nella pubblica amministrazione non è solo un antidoto alla corruzione, ma anche una buona pratica organizzativa. Lo dimostra un progetto di SDA Bocconi nel comune di Sesto San Giovanni (Mi), citato come best practice nel Piano nazionale anticorruzione 2016 dell'Autorità nazionale anticorruzione (Anac) di Raffaele Canzone.



Raffaele Saporito

Nel 2015 l'amministrazione comunale di Sesto San Giovanni si trova a mettere mano in modo significativo alla macchina amministrativa. Il nuovo modello organizzativo prevede il rinnovo e al tempo stesso una riduzione di oltre il 20% delle cosiddette posizioni organizzative (Po) e alte professionalità (Ap). La riduzione può avere effetti dirompenti, specie per i funzionari più giovani. Per loro, a fronte del blocco del turnover, tali incarichi rappresentano una delle poche opportunità di crescita professionale e miglioramento salariale all'interno della pubblica amministrazione.

Il segretario generale del comune Gabriella Di Girolamo, diplomata Emmap (l'Executive master in management delle amministrazioni pubbliche di SDA Bocconi), e il direttore del personale Livio Tranchida, laureato Bocconi e diplomato Mims (il Master in management per la sanità di SDA), coinvolgono Raffaele Saporito, direttore Emmap, come membro esterno della commissione di selezione delle nuove figure professionali. La selezione diventa un momento di censimento organizzativo delle competenze e un invito alla mobilità interna. Intanto, attraverso un corso di SDA Bocconi, ai dirigenti del comune sono fornite le competenze necessarie per gestire il processo. Risultati: 169 candidature da 115 diversi candidati, per 41 posizioni che per il 25% vengono coperte da nuovi funzionari, non un solo ricorso e la segnalazione nel Piano nazionale anticorruzione.

Claudio Todesco



Lo shale gas fa votare a destra

Anche se è una pratica controversa, il fracking negli Stati Uniti si è rivelato una manna non solo per i proprietari terrieri e le compagnie petrolifere, ma anche per il partito repubblicano, dimostrano **Viktor Fedaseyev** (Dipartimento di finanza dell'Università Bocconi), **Erik Gilje** (University of Pennsylvania) e **Philip Strahan** (Boston College) in

Voter Preferences and Political Change: Evidence From Shale Booms (<http://ssrn.com/abstract=2698157>). Come esempio delle proporzioni dell'impatto economico del fracking, gli autori riferiscono che, in Louisiana, le compagnie



Viktor Fedaseyev

petrolifere pagano ai proprietari terrieri il diritto di sfruttare un miglio quadrato di formazione scistica 20 milioni di dollari subito e una royalty del 25%. L'investimento complessivo per avviare lo sfruttamento di un miglio quadrato può arrivare a 128 milioni di dollari, e una parte di questo capitale viene investita nelle comunità locali. Così, lo sviluppo della shale energy si qualifica pienamente come uno shock di ricchezza.

Come previsto dalla letteratura e osservato dagli autori, che analizzano le elezioni dal 1996 al 2012, questo shock si è tradotto in un grande travaso di voti dai democratici ai repubblicani

nelle zone interessate. "Ci sono due ragioni principali per cui un boom di questo genere può influenzare le preferenze politiche", riassume Fedaseyev. "In primo luogo, le persone che si arricchiscono con la shale energy non vogliono le normative ambientali che potrebbero impedire il fracking e, negli Stati Uniti, il partito democratico è tradizionalmente pro-ambiente, mentre il partito repubblicano non lo è. In secondo luogo, quando si verifica uno shock di ricchezza, si osserva un cambiamento nelle preferenze per la redistribuzione: le persone più ricche hanno meno probabilità di ricevere trasferimenti statali e quindi preferiscono politiche conservatrici, anti-tasse".

NOMINE E PREMI

Carlo Garbarino e Marco Bassini, entrambi del Dipartimento di studi giuridici, sono



due degli undici destinatari delle Emile Noël Fellowship per il 2016/2017 presso il New York University's Jean Monnet Center for International and Regional Economic Law & Justice. "Si tratta di un programma di un anno che permette di fare ricerca sul diritto europeo, possibilmente con un focus sul diritto pubblico. I fellow presentano i loro programmi di ricerca

in occasione di seminari di facoltà e il risultato finale è di solito un paper, che sarà pubblicato nella serie del Centro", spiega Bassini.

Gaia Melloni e Ariela Caglio, entrambe del Dipartimento di accounting,



hanno ottenuto un grant da 5.000 sterline, della durata di 12 mesi, dal Chartered Institute of Management Accountants (Cima) per il progetto di ricerca Practicing Integrated Thinking and

Reporting – Evidence from executives' incentives and remuneration. Cima è un organismo professionale con sede nel Regno Unito, che offre formazione e qualificazione nel management accounting e sostiene la ricerca in questo settore con finanziamenti specifici.

Chiara Mosca, assistant professor di Diritto degli intermediari e dei mercati finanziari, ha ottenuto il Legal Studies Award per la sua monografia scientifica *Azione d'concerto e opa obbligatoria*, pubblicata da Egea. Il premio viene assegnato dal Comitato ricerca della Bocconi all'autore di una pubblicazione di diritto che si sia distinta per originalità e innovatività, rigore



Parte dalla Cina il terremoto che ha portato alla Brexit

Non l'immigrazione, ma i cambiamenti economici dovuti all'esposizione di lungo periodo alle importazioni cinesi hanno determinato l'esito del referendum sulla Brexit, secondo un instant study di **Italo Colantone** e **Piero Stanig**, rispettivamente economista e politologo presso la Bocconi.

Gli studiosi analizzano l'esito del referendum britannico in 39 distretti elettorali e, per ciascuno di essi, osservano due misure di immigrazione (la quota di residenti nati al di fuori del Regno Unito e i nuovi flussi nell'anno 2014). Non trovano alcuna relazione tra immigrazione e il supporto per il Leave. Se non altro, si osserva una relazione negativa, determinata dall'inclusione di Londra: le aree con più immigrati hanno sostenuto il Remain. Escludendo Londra dall'analisi, l'immigrazione risulta del tutto irrilevante.



Colantone e Stanig, quindi, costruiscono un indicatore dello shock da importazioni per ciascun distretto elettorale, misurando l'esposizione alle importazioni cinesi. L'idea generale è che quanto più un'area è specializzata in settori in concorrenza coi cinesi (come il tessile e i prodotti elettronici), tanto maggiore è l'esposizione. "E troviamo un rapporto forte e statisticamente significativo tra la forza dello shock da importazioni e la quota del Leave nel referendum", dicono. "Gli elettori hanno colpito il bersaglio sbagliato.

La ragione della loro angoscia non è l'immigrazione, ma una forma di globalizzazione che, in assenza di adeguate politiche redistributive, crea vincitori e vinti". Gli stessi autori, in un altro paper, hanno messo in relazione l'esposizione alla concorrenza cinese e l'ascesa dei populismi in Europa.

metodologico, rilevanza del lavoro sotto il profilo comparatistico e dell'internazionalizzazione e impatto nella comunità scientifica di riferimento.

Giacomo Morri, SDA professor di finanza, è coautore di uno dei paper premiati da Emerald tra gli Highly commended paper 2016: *The effects of the global financial crisis on the capital structure of EPRA/NAREIT Europe index companies* (pubblicato nel *Journal of European Real Estate Research*) analizza come le società di investimento immobiliare europee abbiano modificato la propria struttura finanziaria, cioè l'utilizzo del debito, a seguito della crisi finanziaria globale.

Martina Sartori, junior research fellow presso lo IEFE, l'Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente della Bocconi, ha ricevuto la Ken Pearson Scholarship per il 2016 per il paper *Estimation of Climate Change Damage Functions for 140 Regions in the GTAP9 Database*, scritto con Roberto Roson, senior research fellow allo IEFE. Nel loro paper, Sartori e Roson stimano l'effetto di un aumento di 3°C della temperatura media sulle economie

dì 140 paesi e regioni. Essi considerano gli effetti dei cambiamenti climatici sul livello del mare, l'agricoltura, la pro-



L'ANALISI DELLE FONTI PRIMARIE SMONTA IL MITO DI UNA BORSA NELLA ROMA ANTICA

Il moderno concetto di società per azioni è generalmente fatto risalire alla East India Company inglese, fondata nel 1600, ma dobbiamo aspettare altri due anni e la East Indies Company olandese per uno statuto societario che contempli le condizioni per il trasferimento delle azioni. Recenti affermazioni dell'esistenza di negoziazioni di azioni (partes) delle imprese di riscossione delle tasse (societas publicanorum) nella tarda Repubblica romana possono così sollevare un certo scetticismo.

In *Trading of Shares in the Societas Publicanorum?* (in *Explorations in Economic History*, Volume 61, July 2016, pp. 95-118) **Geoffrey Poitras** (Beedie School of Business, Fraser University) e **Manuela Geranio** (Dipartimento di finanza, Università Bocconi) dimostrano che l'affermazione è eccessiva: "A un'attenta analisi, si riscontrano solo brevi discussioni di possibili negoziazioni di azioni in poche fonti che, a loro volta, dipendono fondamentalmente da un'interpretazione discutibile del contesto commerciale e legale".

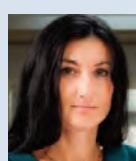
La sede della proto-borsa valori nei pressi del tempio di Castore risulta essere, per esempio, il frutto di "descrizioni romanze", mentre la fonte primaria fornita a sostegno, il Gorgoglionio di Plauto, "non fornisce prove sostanziali".

Gli autori chiariscono che l'attività di riscossione fiscale richiedeva meno capitale di quanto ipotizzato fino ad ora, e quando erano necessarie ingenti somme di denaro, non la comprovenda di azioni, ma il ricorso a "una rete di sub-partnership che coinvolgevano i soci della societas principale era l'approccio giuridico appropriato (...). Anche se si osserva qualche tipo di comproprietà dei beni organizzativi da parte dei soci - tra cui gli schiavi impiegati come esattori delle tasse - i singoli soci, e non la societas come entità legale, erano proprietari di tali risorse".



Manuela Geranio

duttività del lavoro, il turismo, la salute umana e la domanda di energia delle famiglie. Le loro stime sono poi aggregate per approssimare l'effetto netto sul Pil reale di ciascun paese.



Ileana Steccolini, docente presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, è entrata a far parte

del faculty board del Cipfa (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy), associazione professionale internazionale dei responsabili di bilancio e finanze pubbliche. "La missione del Cipfa è formare le future genera-

zioni dei professionisti in campo contabile e finanziario pubblico, e in generale di contribuire al miglioramento della gestione del denaro pubblico, rappresentando un punto di raccordo importante fra il mondo della pratica e delle politiche pubbliche, e quello accademico", spiega Steccolini.

Marco Ventoruzzo è stato invitato dalla University of Tokyo Faculty of Law ad insegnare in un programma estivo di diritto commerciale comparato rivolto a studenti di giurisprudenza, avvocati e manager.



UN NETWORK DI

100.000

ALUMNI
NEL MONDO

20.000

ALUMNI SU
LINKEDIN

11.000

FAN SU
FACEBOOK

5.000

FOLLOWER
SU TWITTER

ANCHE TU NE FAI PARTE.
NON PERDIAMOCI DI VISTA.

Accedi all'area riservata su

www.bocconialumni.it

Qui puoi inserire i tuoi dati aggiornati
e indicare i tuoi interessi.





Claudio Dordi



BOCCONIANI IN CARRIERA

Giovanni Capannelli (laureato in Economia politica nel 1990) è il nuovo direttore per il Kazakhstan dell'Asian Development Bank.

Marco Ottonello (laureato in Economia aziendale nel 2003) è il nuovo general manager della divisione di eBay Classifieds in Italia.

Francesca Pezzoli (laureata in Economia aziendale nel 2002) entra in Kairos Investment Management nel ruolo di investor relator.

Luca Tobagi (laureato in Economia politica nel 1997) è stato nominato investor relator di Invesco. Proviene da Ubi Pramerica.

Dordi, a colpi di pedale per i monti del Vietnam

Dai monti della Lombardia a quelli nella lontana Asia, la bici da corsa di **Claudio Dordi**, del Dipartimento di studi giuridici, ha fatto molto strada e ora aiuta anche a raccolgere fondi per ridurre la mortalità nei neonati in Vietnam.

Dordi frequenta il Vietnam per lavoro dal 2005, quando ricopri il ruolo di direttore generale per un progetto del governo italiano per favorire l'adesione del Vietnam al Wto, mentre dal 2008 ricopre il ruolo di technical assistant team leader del progetto Mutrap (Multilateral trade assistance project) finanziato dall'Ue e attuato con il governo del Vietnam. Un incarico che richiede un suo impegno di 6-7 mesi sul posto.

E due anni fa arriva la spinta a partecipare alla sua prima gara di beneficenza, organizzata dal giornalista britannico David Lloyd a favore di Newborns Vietnam, ente che lavora per ridurre la mortalità infantile in Vietnam. L'impresa di Lloyd, denominata 'Everesting', consiste nel salire e scendere il monte Ba Vi nove volte, per un totale di 8.848 metri, equivalente appunto alla scalata dell'Everest. "Io l'ho accompagnato per tre tappe – un'esperienza incredibile. Avrei potuto scalare almeno altre tre volte la montagna ma dovevo riservare un po' di energie per il lavoro di ricerca e pubblicazioni durante la settimana...", racconta Dordi.

Tomaso Eridani

INVIATO DELLA CRI AD AMATRICE

"Una delle cose più importanti per le persone che vivono un'esperienza terribile come il terremoto è sapere che qualcuno si sta occupando di loro, che non sono soli". **Simone Manfredi**, 19 anni, di Voghera, iscritto al primo anno del Corso di laurea in Economia aziendale e management, volontario della Croce Rossa locale dal 2015, è stato tra i primi ad andare ad Amatrice, inviato dai suoi responsabili con un



Simone Manfredi

compito molto delicato: "Siamo arrivati prima a Roma e lì, nell'ambito della comunicazione istituzionale, io e un altro volontario siamo stati inviati nelle zone colpite a girare riprese video e scattare foto per documentare il lavoro dei nostri volontari sul campo, quello che fanno di concreto ma anche le loro emozioni, il loro stato d'animo". Immagini che poi sono apparse sul sito della Croce Rossa e sui social. "È stata per me la prima esperienza forte di non normalità", spiega Simone, "mi sono ritrovato in un paesaggio desolato e desolante, sono entrato anche nella zona rossa, ho visto cose impossibili da raccontare".

Lo studente che ha contribuito a portare un raggio di luce ai villaggi del Borneo malese

Estata un'estate insolita per **Nicolò Ceneda**, uno studente Bief del secondo anno che ha trascorso sette settimane nella regione malese del Borneo come volontario, contribuendo a portare illuminazione non costosa agli abitanti di Kampung Api-Api, uno dei tanti villaggi della zona che vivono senza elettricità.

Light of Borneo, il progetto al-

quale ha lavorato, è un'iniziativa lanciata dalla Curtin University Sarawak, rivolta a uno dei villaggi-baracconi sparsi intorno a Miri.

"Abbiamo costruito lampade da tavolo e i pannelli solari necessari per alimentarle", spiega Nicolò, "e abbia-

mo distribuito il materiale di illuminazione alle famiglie di Kampung Api-Api, ma non è tutto. Abbiamo anche cer-

cato di sensibilizzare i giovani sull'importanza della formazione e raccolto denaro tra-

mite eventi di raccolta fondi. Quando siamo arrivati a Kampung Api-Api abbiamo portato non solo le lampade, ma anche vestiti e giocattoli".

Nicolò ha trascorso quattro notti nel villaggio e ha buoni ricordi della gente, meno buoni delle condizioni in cui vivono. "Ora spero che qualcun altro proseguia il lavoro nei prossimi anni".

Fabio Todesco



Nicolò Ceneda in Malesia



L'INTERVISTA

È arrivata nel mondo del lusso dall'investment banking, occupandosi di finanza straordinaria e, in particolare, di fusioni di piccole aziende del settore. Così **Francesca Bellettini**, laureata in Bocconi, nel 1999 è approdata in Prada e nel 2003 è entrata in Kering, il colosso francese del lusso da oltre 11 miliardi di euro di proprietà della famiglia Pinault. Lavorando prima per Gucci e poi per Bottega Veneta, nel 2013 è stata nominata ceo di Saint Laurent e ha preso parte a un'importante operazione di rebranding della maison che ha fatto registrare nella prima metà di quest'anno una crescita del 23,7%, la migliore performance tra i brand del gruppo Kering. Dai numeri alla creatività pura, il compito di Francesca Bellettini è quello di vendere il sogno del lusso, mantenendo la competitività di questo iconico marchio della moda. Ecco come.

→ **Le due anime delle aziende del lusso sono il ceo e il direttore creativo. Che rapporto c'è tra queste figure?**

Quello che sempre mi affascina del settore del lusso è la necessità di creare business da qualcosa di effimero: la creatività. Imparare a rispettarla è la sfida più importante perché è proprio questa che rende il mondo del lusso diverso da qualunque settore produttivo. Non si può scendere a compromessi con il posizionamento del brand, non si possono fare scelte di breve periodo che porterebbero alla perdita dei valori del marchio nel medio-lungo periodo. Nel lusso c'è creatività, nel settore dei beni di largo consumo c'è marketing.

→ **Di che cosa si occupa un ceo del settore del lusso?**

Oltre a far quadrare i conti e salvaguardare il posizionamento del brand, deve instaurare con il direttore creativo un rapporto di reciproco rispetto, fiducia e stima, costruendo un'organizzazione e un ambiente che favoriscano la creatività. Il ceo deve anche saper scegliere il designer più adatto a rendere contemporaneo il brand, senza offuscarne i valori e la storia.

→ **Come si fa a preservare l'iconicità di un brand come quello di cui è alla guida e, nello stesso tempo, renderlo contemporaneo?**

Nel 1966, Yves Saint Laurent è stato il primo couturier a creare una linea di prêt-à-porter e l'ha fatto esprimendo al massimo i valori di autenticità del brand e dell'epoca. Così, accanto alla linea di haute couture Yves Saint Laurent, nasceva il marchio Saint Laurent Rive Gauche. Nel tempo, la maison ha smesso di produrre alta moda e nel marchio Yves Saint Laurent sono confluite anche le collezioni di prêt-à-porter, creando confusione nella percezione del brand. Nel 2012, con Heidi Slimane, è stata avviata un'operazione di rebranding della maison che ha visto rinominare il marchio per riportare chiarezza nel suo posizionamento: così ridando alle cose il proprio nome, Yves Saint Laurent è diventato semplicemente Saint Laurent. Se un giorno dovessimo tornare a fare haute couture la chiameremo di nuovo Yves Saint Laurent.

→ **Qual è stato il suo contributo in questo processo?**

Quando sono arrivata in Saint Laurent mi sono resa conto che condividevo molto di quello che già esisteva, dal bilanciamento delle categorie prodotto che consentiva di essere rilevanti sia nel ready-to-wear che negli accessori, a quello distributivo nei retail e nel wholesale, fino a una presenza equi-

Laureata nel 1994 in Economia aziendale alla Bocconi, Francesca Bellettini dal 2013 è amministratore delegato

del marchio di moda Saint Laurent. "Fin da quando ero universitaria avrei voluto arrivare a gestire un'azienda e oggi questo desiderio è stato esaudito, grazie anche alla Bocconi. Molti dei miei successi

professionali, infatti, sono stati resi possibili dagli strumenti che ho acquisito durante il percorso in ateneo". Degli anni universitari, che contemplano anche un'esperienza di scambio all'estero presso

l'University of Chicago, ricorda con entusiasmo anche le lezioni di Economia politica tenute da Mario Monti e i confronti con Maurizio Dallocchio, che l'ha seguita nella tesi di laurea.

librata nei mercati, senza sovraesposizioni in una sola area geografica. Ho, invece, definito in maniera radicale il sistema delle business unit che prima interessava solo il comparto della pelletteria.

→ **Di che cosa si tratta?**

L'azienda è divisa in tre business unit che corrispondono ad altrettante categorie merceologiche: ready-to-wear, calzature e accessori. Ogni business unit mette insieme produzione e sviluppo prodotto garantendo una linearità di processo, dalla creazione fino alla consegna in negozio. La business unit funziona, però, finché non diventa un'azienda nell'azienda. In Saint Laurent le tre business unit riportano al coo che coordina le aree con coerenza e secondo i valori del brand, stimola sinergie, garantisce il trasferimento di best practice.

→ **Rispetto ai mercati quali cambiamenti ha portato?**

Ho creato autonomia dei mercati nominando un responsabile per ogni area, con il compito di riportare direttamente a me: queste figure sono i miei occhi e le mie braccia nelle diverse zone del mondo, per garantire la migliore attenzione al consumatore. Dal centro non si può pretendere di conoscere il mercato meglio di chi lo vive.

→ **Vengono fatte collezioni ad hoc per soddisfare le esigenze dei diversi mercati?**

No, la collezione è sempre la stessa. Cerchiamo, invece, di fare buying mirati per negozio grazie ai buyer locali. Inoltre, ci affidiamo a un fortissimo coordinamento del buying centrale che ci consente di essere sempre in stock con i best seller.

→ **Oggi si possono comprare le collezioni di moda nel momento in cui sfilano, cosa sta cambiando nell'esperienza d'acquisto?**

Non credo nel format see now, wear now; credo invece nel buy now, wear now che significa fare collezioni che prevedano pezzi senza stagione da indossare nel momento dell'acquisto, senza aspettare, per esempio, l'inverno. Le collezioni, infatti, vengono esposte nei negozi ben prima che inizi la stagione.

→ **Perché non crede nel see now, wear now?**

È un modello compatibile con le aziende del fast fashion ma non con il processo creativo dei brand del lusso. Creare qualità richiede tempo, così come vendere un'emozione. Le aziende del lusso creano tendenze che non possono essere capite immediatamente dal pubblico perché alle volte sono molto forti e dirompenti. La sfilata, le campagne pubblicitarie e le uscite sui giornali servono ai consumatori per familiarizzare con un determinato trend e interiorizzarlo. L'attesa crea il sogno: le sfilate sono un po' come i teaser dei film che vengono trasmessi molto tempo prima che il film sia nelle sale, alimentando il desiderio di andare a vederlo.

→ **Esiste il lusso accessibile?**

Sì, è rappresentato dai prodotti d'ingresso che non devono costituire una categoria a sé come quella degli accessori ma devono essere individuati in ogni settore merceologico. Nel ready-to-wear, per esempio, si tratterà di jeans e T-shirt che costeranno decisamente meno rispetto agli altri capi, pur mantenendo un posizionamento alto: sarebbe sbagliato vendere una T-shirt marchiata Saint Laurent a 20 euro perché si distruggerebbe l'aspetto aspirazionale del brand. ■



Quando la razionalità incontra l'effimero

Francesca Bellettini è amministratore delegato del marchio di moda Saint Laurent: "La creatività distingue il mondo del lusso da ogni altro settore. Perciò bisogna rispettarla"

di Allegra Gallizia @



ANDREA SIRONI
Rettore dell'Università Bocconi

Le domande (e le 13 risposte) della ricerca

Le scienze sociali affrontano questioni sempre più pressanti e gli studiosi fanno perciò un lavoro sempre più fondamentale. Il rettore della Bocconi rende esplicita la vastità dei temi toccati, mentre un gruppo di alumni ci fa vivere il proprio impegno

di Andrea Sironi - storie di Claudio Todesco @

Come è possibile stimolare la nascita di imprese e lo sviluppo economico nei paesi più poveri del mondo quali Nigeria, Congo o Zimbabwe? Quali strumenti di politica monetaria occorre attivare per favorire la crescita economica in un contesto di tassi di interesse nulli come quello che caratterizza oggi i paesi dell'area dell'euro? Quali fattori rendono più competitive e capaci di superare periodi di crisi le imprese familiari rispetto alle imprese con azionariato diffuso? Quali strumenti e politiche consentono di favorire e diffondere i processi di innovazione e la conseguente produzione di brevetti nelle imprese? Come è possibile stimolare l'innovazione tecnologica e in questo modo favorire la crescita della produttività?

Quali politiche sociali consentono di favorire le nascite e la crescita demografica in paesi come l'Italia, ormai caratterizzata da una popolazione a crescita negativa?

Come può un'impresa sfruttare i big data per disegnare efficaci politiche commerciali?

Quali forme di regolamentazione occorre adottare per ridurre la probabilità di crisi bancarie come quelle che hanno piegato l'economia di numerosi



ANTONIO LUCA RISO
Dalla teoria alla pratica

Al Servizio legale della Banca centrale europea aveva la responsabilità di intrattenere rapporti con il mondo accademico, anche per via del dottorato in International law and economics conseguito in Bocconi. Antonio Luca Riso lavora tuttora presso la Bce a Francoforte, e si occupa di policy. "Il dottorato mi è ancora di grande aiuto, in Bocconi sono stato bombardato da stimoli, idee, seminari, incontri. E, anche se oggi non svolgo più ricerca attiva, ho imparato due cose fondamentali. La prima è pensare out of the box, cercare soluzioni non scontate. La seconda è mettere in relazione ambiti disciplinari e saperi diversi, che spesso non si parlano". Laureato in legge, dopo la pratica legale e l'abilitazione da avvocato, Riso diventa dottore di ricerca con una tesi su *Crisis Management and Resolution in the Banking Union*. Inizia a lavorare in Bce prima ancora di finire il dottorato. "Mi è stata offerta la possibilità di fare quel che fino a quel momento avevo visto dal lato della ricerca: autore di una tesi sulla crisi bancaria, sono andato a lavorare presso l'istituzione europea cui è demandata la vigilanza, contribuendo al nuovo quadro regolamentare. Mi piacerebbe recuperare un rapporto più organico con l'università e perciò continuo a pubblicare, anche se di rado. Il PhD mi ha fornito un metodo di ricerca, mi ha insegnato il modo in cui prendere posizione in un dibattito scientifico". Gli resta il rammarico di avere lasciato Milano prima di terminare il dottorato. "Ma quella della BCE era, come si usa dire, un'offerta che non potevo rifiutare".





L'Università Bocconi è la seconda in Europa per numero di progetti di ricerca di economia, finanza e management finanziati dall'European research council e la prima in Italia per tasso di successo (il rapporto tra progetti presentati e finanziati)

ARIE GOZLUKLU

Uno sport per maratoneti

Secondo Arie Gozluklu, l'aspetto più sfidante della ricerca è il processo che porta alla pubblicazione. Con un dottorato in Bocconi alle spalle, Gozluklu oggi è assistant professor di Finanza alla Warwick Business School. "Quello della ricerca è un ambiente molto competitivo", afferma. "Gran parte delle promozioni nelle università si basa sulle pubblicazioni in buone riviste, che sono poche. A volte si impiegano due anni per pubblicare un paper". Anche di più: uno dei paper di Gozluklu ha visto la luce dopo otto anni. Ecco perché dice che la ricerca è uno sport per maratoneti, non per velocisti. "Si lavora sotto pressione e perciò bisogna essere determinati, costanti, motivati. L'impazienza porta alla frustrazione. Quando per la prima volta un tuo paper viene respinto la prendi sul personale. Poi parli con i colleghi, loro ti danno il benvenuto nel club e finalmente capisci le regole del gioco". A proposito dell'impatto concreto della ricerca, Gozluklu cita un paper scritto con Carlo Favero e Haoxi Yang, che mette in correlazione i tassi di interesse negli Stati Uniti con la composizione demografica della popolazione. "Osservando la struttura demografica dell'economia è possibile fare deduzioni sul futuro. Per questo motivo siamo stati contattati da uno dei consiglieri economici della Casa Bianca. Ho stampato la mail e l'ho appesa al muro".



BRUNO CASELLA

Serve anche un po' di creatività

Il World investment report è uno dei documenti più importanti diffusi dalla Conferenza delle nazioni unite sul commercio e lo sviluppo (Unctad). Analizza le tendenze degli investimenti diretti esteri, propone raccomandazioni ad altre organizzazioni internazionali e ai policymaker nazionali. Uno degli economisti che partecipa alla realizzazione del report è Bruno Casella, laurea al Des e dottorato in statistica alla Bocconi. Nel documento 2016 ha analizzato le strutture proprietarie e di governance delle multinazionali e le implicazioni sulle politiche d'investimento. "Uno degli aspetti più sfidanti dell'attività di ricerca economica presso gli organismi internazionali" spiega "è la necessità di mantenere un'ampia prospettiva per tenere conto dell'interdipendenza dei problemi e arrivare a una sintesi sostenibile, laddove la ricerca accademica richiede invece specializzazione e profondità analitica. Un altro elemento stimolante è la necessità di fare i conti con il livello di praticabilità politica della ricerca". E pensare che nove anni fa Casella aveva momentaneamente abbandonato la ricerca sentendo il bisogno, per usare le sue parole, di vedere come funzionano le cose nella realtà. Ha lavorato per cinque anni in McKinsey, per poi trovare impiego presso la divisione Investment and enterprise di Unctad dedicandosi a un tipo di ricerca applicata e legata a obiettivi di sviluppo. "Ma è stata la ricerca pura degli anni accademici a insegnarmi il rigore analitico, la capacità di maneggiare in modo accurato gli strumenti quantitativi, e infine il terzo aspetto, forse il più esaltante e meno noto: la creatività, che è poi l'elemento distintivo del grande ricercatore".

paesi europei dal 2008 ad oggi? Quali modelli di comportamento caratterizzano i comportamenti degli individui, siano essi investitori, consumatori, o imprenditori e che implicazioni hanno per il disegno di adeguate politiche economiche e strategie delle imprese? Quali forme di governance delle imprese garantiscono maggiore efficienza e al contempo maggiore resilienza rispetto a periodi di crisi e di difficoltà? Quali politiche occorre adottare di fronte alla crisi umanitaria connessa ai flussi migratori dall'Africa all'Europa registrati negli ultimi anni? Quali strumenti legislativi sono più opportuni per contrastare i rischi di comportamenti monopolistici e di elusione fiscale di grandi gruppi quali Apple, Google o Facebook?

Come è possibile misurare correttamente i risultati economici di un'impresa e in questo modo valutare il suo corretto valore di mercato? Come si possono misurare i rischi assunti da un'istituzione finanziaria e il conseguente fabbisogno di capitale?

Quali riforme occorre adottare per favorire una giustizia più efficiente garantendo comunque equità e tutela dei più deboli? Quali algoritmi si possono adottare per effettuare previsioni relative a fenomeni quali i fallimenti delle imprese?

→ IL FRUTTO DI UN LAVORO DI TEAM

Tutti questi rappresentano esempi di quesiti che ven-

gono affrontati quotidianamente da chi svolge attività di ricerca nel campo delle scienze sociali: scienze quali l'economia, il management, il diritto, la finanza, la sociologia, la demografia e le scienze politiche. Si tratta di questioni che sono andate assumendo una rilevanza crescente nel corso degli ultimi decenni anche per effetto della crescente importanza che questi temi hanno acquisito a fronte di problemi socio economici che, diversamente da quanto auspicato, sono andati accentuandosi invece di diminuire. Per esse-

re correttamente affrontati, questi problemi richiedono analisi rigorose, robuste - basate sull'esame di dati empirici così come sulla formulazione e la verifica di modelli teorici - le quali siano capaci di produrre risultati che supportino il disegno di adeguate politiche.

Anche nelle scienze sociali, così come nelle scienze dure, il lavoro di un bravo ricercatore è ormai raramente quello di un singolo individuo, ma è piuttosto frutto della collaborazione di team di ricerca, sovente composti da più individui di diversi paesi. Il confronto continuo, lo scambio di idee, la critica reciproca, rappresentano infatti ingredienti sempre più importanti per ottenere risultati che consentano davvero di far progredire la conoscenza in

DANIELE SIENA

Tra accademia e istituzioni

Dietro a una singola frase pronunciata dal governatore di una banca centrale a un meeting sulle politiche monetarie ci possono essere mesi di ricerca. Lo sa bene Daniele Siena, PhD in Economics conseguito in Bocconi nel 2013, oggi economista e ricercatore presso l'International macroeconomics division della Banca di Francia. L'attività di ricerca accademica è, nel suo caso, complementare al lavoro sulle policy. "La Banque de France mi chiede di continuare a fare ricerca per aumentare l'interazione fra banca e accademia, per presentare i risultati a livello universitario, per dimostrare che l'istituto è attivo su questi temi. Il mio lavoro di ricerca può avere un impatto diretto sul modo di pensare dei decision maker e questo fatto rappresenta uno stimolo formidabile". Una metà dell'attività di Siena è dedicata allo studio delle ricerche internazionali delle politiche monetarie e fiscali, a preparare dossier e scenari per meeting internazionali, a fare simulazioni con modelli di economie aperte. L'altra metà è rappresentata dall'attività di ricerca e dall'insegnamento presso Science Po a Parigi e la Cattolica a Milano. Istituzione e accademia traggono reciproco vantaggio dal loro rapporto: la prima conosce in anticipo i temi cruciali per l'economia mondiale; la seconda partecipa al processo di validazione delle idee. "Non potrebbe esserci momento storico più affascinante e assieme complicato per essere un economista", dice Siena. "Tutto quel che sapevamo è stato messo in discussione".



DAVIDE RAVASI

Lo storyteller dell'impresa

Una delle sfide che un ricercatore deve affrontare consiste nell'essere valutato secondo criteri che guardano più al numero di articoli pubblicati che alla qualità del lavoro e all'impatto sulla comunità, afferma Davide Ravasi. È un fatto penalizzante per chi, come lui, non può delegare raccolta e analisi dei dati qualitativi. Ma ogni sforzo è ripagato quando "le tavole sulle quali hai sputato sangue, le figure ridisegnate dieci volte, le parole scelte attentamente una ad una finalmente assumono una forma definitiva. Deve essere un po' la sensazione che prova un artista quando finisce un'opera". Ravasi, Director of PhD in Management presso la londinese Cass Business School, con alle spalle quasi venticinque anni in Bocconi fra laurea, dottorato e insegnamento, si occupa principalmente di costruzione, negoziazione, comunicazione, ridefinizione dell'identità organizzativa. Attualmente è impegnato su un paper in cui si ricostruisce l'evoluzione di tale identità in quattro non-profit canadesi sulla base di documentazione storica e interviste condotte fra il 2006 e il 2013. "Abbiamo dovuto inventare un metodo per tracciare i cambiamenti nell'identità organizzativa nel lungo termine. Abbiamo creato nuovi strumenti di lavoro - tabelle e grafici - che ci aiutassero a ordinare le osservazioni storiche e a visualizzare i percorsi di cambiamento. Questo aspetto un po' artigianale richiede lo sforzo di combinare rigore analitico ed efficacia estetica e simbolica delle rappresentazioni visive". Ravasi si definisce un ricercatore artigiano e storyteller. Fare ricerca qualitativa, dice, significa contribuire a una conversazione e perciò la componente linguistica e letteraria è molto importante".



una certa disciplina. Anche nelle scienze sociali, come nelle scienze dure, si fa ormai ricorso non solo ad analisi teoriche ed empiriche, ma anche ad esperimenti, che in questo caso riguardano il comportamento degli individui singolarmente o nelle loro relazioni sociali. Chi svolge attività di ricerca non è spinto solo dall'ambizione personale, ma anche e soprattutto dal desiderio di comprendere il perché dei fenomeni, di contribuire al progresso della conoscenza, e in questo modo, direttamente o indirettamente, di offrire un piccolo o grande contributo alla soluzione di problemi rilevanti della collettività.

La ricerca scientifica rappresenta peraltro un importante motore del progresso economico e sociale, come dimostrano numerosi lavori che evidenziano il legame fra investimenti in ricerca e crescita economica. Ne sono in parte dimostrazione i progressi compiuti da paesi ormai sviluppati quali la Cina e la Corea del Sud, che hanno investito negli ultimi decenni una quota elevata del pil in ricerca scientifica e hanno parallelamente registrato tassi di sviluppo decisamente superiori a quelli di altri paesi che partivano da condizioni economiche similari.

→ IL RUOLO DELLE UNIVERSITÀ

In questo contesto, le università svolgono un ruolo cru-

iale nell'attività di ricerca. Esse rappresentano il luogo naturale nel quale confluiscono risorse umane qualificate, dove avviene il confronto aperto di idee e dove è sovente presente un'elevata apertura internazionale. Quest'ultima favorisce la diffusione di informazioni e di conoscenza, la produzione di innovazione e lo sviluppo del sapere. Nei paesi dell'Ocse, oltre tre quarti dell'attività di ricerca di base è ascrivibile al settore dell'*higher education*, ossia alle università. Questo numero di *Via Sarfatti 25* riporta le storie dell'attività di ricerca svolta da numerosi ricercatori che si sono formati presso la nostra Università e che oggi svolgono il proprio lavoro presso prestigiose università, istituzioni internazionali e centri di ricerca di tutto il mondo.

Come è possibile comprendere dalla lettura di queste brevi storie, si tratta di ricercatori che hanno sovente completato la propria formazione conseguendo un dottorato presso prestigiose università internazionali, i cui lavori di ricerca sono oggi pubblicati nelle più prestigiose riviste scientifiche del settore. Sono persone che hanno avuto la fortuna di incontrare maestri che li hanno guidati in modo efficace nelle prime fasi della propria carriera scientifica

FRANCESCA DAVERIO

Una legale alla World Bank

Dieci anni fa, Francesca Daverio fece domanda per essere ammessa al PhD in Law of Business and Commerce della Bocconi. "Aveva un taglio internazionale e il marchio di qualità di un'università che sapevo ben organizzata. Laureata in legge, dopo due anni in uno studio legale ero in cerca di maggiore qualificazione e sapevo che soprattutto all'estero il dottorato di ricerca era tenuto in grande considerazione". Ha funzionato. Oggi Daverio si occupa di diritto internazionale al dipartimento legale della World Bank e deve il suo ingresso nell'istituzione ai suoi sforzi e alla sua lungimiranza, ma anche alla formazione ricevuta. "Durante i primi cinque anni in World Bank ho svolto il lavoro per il quale ho studiato", spiega. Dopo la tesi di dottorato in diritto fallimentare è entrata a far parte dell'unità che si occupava di insolvenza e bancarotta. Faceva analisi dei sistemi giuridici dei paesi in via di sviluppo: il team di cui era parte andava sul campo, studiava la legislazione, incontrava giudici, visitava le banche centrali, confrontava i risultati con le best practice individuate dagli organismi internazionali. "Ci sono paesi che hanno riformato in meglio il sistema giuridico e questo è per me motivo di grande soddisfazione. Ma anche adesso che ho cambiato posizione lavorativa, riconosco l'importanza dell'esperienza del PhD. Mi ha dato un titolo spendibile all'estero. Mi ha messo in contatto con professori eccellenti e colleghi brillanti. Mi ha supportata quando erano necessarie referenze. Mi ha stimolata. Mi ha dato la possibilità di contribuire alla discussione accademico-intellettuale".



MARCO TROMBETTA

Primo: capire il perché delle cose

Il problema della ricerca nel campo del management è la rilevanza pratica. Ne è convinto Marco Trombetta, alumnus Bocconi attualmente docente di Accounting and Management Control e vicerettore per la ricerca alla IE Business School di Madrid. "C'è una forte tensione fra pratica e ricerca, fra manager e università, ed è un paradosso trattandosi di temi applicati. I due mondi hanno un problema di comunicazione. L'accademico fatica a parlare un linguaggio comprensibile al manager e quest'ultimo non ha tempo per riflettere a fondo su certi problemi". Attualmente Trombetta, da una parte, studia l'efficacia della microfinanza nei paesi in via di sviluppo, dall'altra misura l'influenza dell'educazione finanziaria della popolazione sulla creazione di nuove imprese e sul loro successo. "Sto raccogliendo dati per la Spagna e vorrei estendere la ricerca in Italia e Inghilterra. Il livello di financial literacy è sorprendentemente basso in un mondo in cui la finanziarizzazione della vita è aumentata". Per Trombetta, ricerca è sinonimo di curiosità: "Fare ricerca significa avere voglia di capire il perché delle cose, essere aperti a metodologie diverse e allo studio di altri campi perché la specializzazione paga, sì, ma solo nel breve periodo. La possibilità di dedicare tempo allo studio è impagabile, alimenta l'attività d'insegnamento, permette di avere la visione ampia che manca nella pratica manageriale quotidiana".



**Bocconi Knowledge è il sito
che vi tiene aggiornati
sulla ricerca più avanzata
di economia, management,
diritto e scienze sociali
realizzata dagli studiosi
dell'Università.
E disponibile in italiano
(www.knowledge.unibocconi.it)
e in inglese all'indirizzo
www.knowledge.unibocconi.eu**

MARYAM ZEHTABCHI

Tra matematica ed economia

“Il mio progetto più recente è una ricerca sul design industriale in tre paesi del Sudest asiatico: Tailandia, Filippine e Indonesia”, spiega Maryam Zehtabchi, project officer presso la Divisione di economia e statistica della World intellectual property organization (Wipo). “Abbiamo notato che l’uso del design industriale in quella regione va ben oltre la media dei paesi simili. La ricerca sul design industriale è un territorio relativamente inesplorato, il che la rende attraente e sfidante. Ora stiamo cercando di comprendere motivo e portata economica del fenomeno. Significa andare in quei paesi, condurre interviste, parlare con designer locali e con legali che si occupano di proprietà intellettuale”. È quello che Zehtabchi chiama un lavoro su misura. Dopo la laurea in matematica a Teheran, dov’è cresciuta, a 23 anni fa richiesta d’ammissione in varie università scandinave che offrono programmi in lingua inglese. Finisce in Svezia, dove prende la laurea specialistica in statistica prima di affrontare il PhD in Business administration and management in Bocconi. “Ero una principiante nel campo degli studi di economia e management, non sapevo che cosa aspettarmi. È stata una grande esperienza d’apprendimento. Mi sono focalizzata sui temi dell’innovazione, tecnologia, economia geografica. La ricerca quantitativa sulla proprietà intellettuale mi ha permesso di gettare un ponte fra il linguaggio dei numeri e quello dell’economia. Il lavoro che svolgo è la precisa continuazione della tesi di dottorato”.



SILVIA MONGELLUZZO

La statistica entra in azienda

Ha sempre coniugato la passione per la ricerca con la voglia di affrontare problemi pratici. Oggi Silvia Mongelluzzo, nove anni in Bocconi fra Des e dottorato in statistica, lavora come capital model manager presso Barclays a Londra. Si occupa della quantificazione di una precisa tipologia di rischi, quelli operativi: perdite dovute a errori umani, frodi, disfunzioni delle procedure. Le sue valutazioni entrano a far parte della relazione finanziaria annuale e ispirano decisioni manageriali. “Nell’ambito dei rischi operativi”, spiega, “ogni banca definisce i propri strumenti di misurazione. Possedere l’ampio set di strumenti statistici acquisiti con il dottorato è stato fondamentale per fare innovazione in questo campo”. Per Mongelluzzo la ricerca ha sempre avuto risvolti pratici. Fin da quando, dopo i primi due anni di dottorato, le viene offerto uno stage alla Novartis di Basilea dove ha modo di applicare in campo farmaceutico le conoscenze di statistica bayesiana non parametrica. Dopo un anno e mezzo presso il Dipartimento di statistica della Banca centrale europea, torna in Italia, finisce la tesi di dottorato e comincia a lavorare nella quantificazione dei rischi operativi in Kpmg. “Nell’industria ogni ricerca deve essere finalizzata a un’applicazione e la cosa mi piace: trovo sfidante cercare soluzioni a problemi pratici, rispondere a tante piccole necessità concrete, comunicare aspetti tecnici a colleghi con un diverso background”. Mongelluzzo continua a pubblicare. L’ultimo paper, redatto con due ex colleghi in Kpmg, è *Weighted Likelihood Estimator for Operational Risk Data*.



“È praticamente impossibile individuare una tecnologia che non trovi origine nel lavoro di scienziati motivati dal solo desiderio di comprendere il mondo in cui viviamo”

Fabiola Gianotti,
direttrice generale del Cern
e keynote speaker
all'inaugurazione dell'anno
accademico Bocconi,
l'8 ottobre 2016

ANTONIO SPILIMBERGO

Un pontiere all'Fmi

A volte si studia l'economia separatamente dalla politica economica. Col risultato che alcuni economisti sono come ingegneri che non hanno mai visto un ponte". Antonio Spilimbergo, laurea in Bocconi e dottorato al Mit con relatori Olivier Blanchard e Paul Krugman, è uno che vuole costruire ponti. Nel 1994 è entrato a far parte dell'Inter-American development bank, dal 1997 lavora al Fondo monetario internazionale, prima presso l'ufficio studi, poi come capo delle missioni in Italia, Russia, Turchia. "Sono quello che in Italia, con espressione infelice, si chiama ispettore del Fondo monetario. La nostra missione è scattare una fotografia dell'economia di un paese. Avere un background di ricerca è utile per almeno due motivi: migliora il lavoro permettendo di evitare la trappola di vedere questa attività come un mero esercizio di ragioneria e permette di parlare con autorevolezza e instaurare un'intesa reciproca con le controparti. Oggi ministri, governatori e funzionari di Stato hanno un'ottima preparazione e non di rado provengono dalla comunità della ricerca". La parte più soddisfacente del suo lavoro, quella che più lo motiva e lo ispira, è l'utilizzo della ricerca per rispondere ai problemi della collettività.

Come quando nel 2008 firma con Olivier Blanchard, Carlo Cottarelli e Steven Symansky un documento sulla politica fiscale in tempo di crisi, una sorta di instant paper al servizio dei policymaker. O più di recente, quando ha coordinato la produzione di uno studio dell'Fmi sull'impatto economico, fiscale e sul mercato del lavoro delle ondate d'immigrazione.

STEFANO DELLA VIGNA

Uno studioso oltre la razionalità

Perché facciamo donazioni alle organizzazioni benefiche? Siamo altruisti o influenzati dalla pressione sociale? Per rispondere alla domanda Stefano Della Vigna (al centro della foto), docente di economia alla University of California di Berkeley, John List e Ulrike Malmendier hanno lanciato due raccolte fondi porta a porta per due non-profit di qualità nei sobborghi di Chicago, una annunciata il giorno prima da un volantino, l'altra senza preavviso. "Risultato: notificare preventivamente la visita causa una diminuzione sia del numero di persone che si fanno trovare in casa, sia dell'ammontare delle donazioni. A calare, in particolare, sono le donazioni più basse, sotto i 5 dollari, elargite per liberarsi della persona che si presenta alla porta". L'economia comportamentale è sempre stato il filone di studi prediletto da Della Vigna, fin dai tempi della laurea in Bocconi. Al corso di epistemologia del Des conosce e approfondisce l'opera dei premi Nobel Herbert Simon e Daniel Kahneman, e del collaboratore di quest'ultimo Amos Tversky. "Un tempo non erano rare le critiche anche dure agli approcci comportamentali. Negli ultimi cinque, dieci anni la ricerca nel campo della behavioral economics è invece diventata mainstream e contribuisce a comprendere perché la gente usa strumenti finanziari che non capisce o perché in certi paesi non si risparmia a sufficienza. Incorporare nei nostri studi gli errori e le miserie umane ci aiuta a diventare ricercatori migliori".



e che sono oggi guidati semplicemente dalla passione per il proprio lavoro.

L'idea di presentare queste storie di ricercatori targati Bocconi nasce dal desiderio di dedicare una speciale attenzione all'attività di ricerca, un'attività che assume particolare rilevanza all'interno della nostra Università. Non a caso, fra gli obiettivi prioritari della Bocconi, scolpiti nella propria mission e caratterizzanti l'attività dell'Ateneo sin dalle sue origini nel 1902, vi è quello legato all'attività di ricerca: "... far progredire le frontiere della conoscenza nelle scienze sociali attraverso una ricerca rigorosa e rilevante, fornendo in tal modo un solido contributo alla comunità internazionale degli studiosi e al miglioramento della società".

Contribuire al progresso della conoscenza rappresenta per certi versi l'obiettivo essenziale di un'università, il quale si affianca all'obiettivo di istruire e diffondere il sapere. Ricerca e formazione sono peraltro fra loro strettamente collegate: la diffusione del sapere risulta funzionale alla produzione dello stesso.

→ I GIOVANI DEVONO COLLABORARE

Quest'attenzione nei confronti della ricerca sci-

tifica si riscontra anche nell'invito che la Bocconi ha formulato a una grande scienziata, **Fabiola Gianotti**, a intervenire come keynote speaker in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico 2016-2017 che si terrà il prossimo 8 ottobre.

Nominata direttore generale del Cern (Conseil européen pour la recherche nucléaire), il più grande laboratorio al mondo di fisica delle particelle, nel novembre 2014, Fabiola Gianotti è una scienziata italiana di grande prestigio internazionale che ha contribuito a importanti scoperte nel campo della fisica delle particelle.

La sua relazione all'inaugurazione dell'anno accademico sarà dedicata al tema della ricerca di base e al modello seguito dal Cern, istituzione che, come la Bocconi, da anni attira ricercatori da tutto il mondo. Un modello che, favorendo la collaborazione fra giovani di diversa nazionalità, cultura, religione ed estrazione sociale, contribuisce non solo al progresso del sapere e allo sviluppo economico e sociale, ma anche alla conoscenza e al rispetto reciproco, e in questo modo alla pace in una fase storica caratterizzata purtroppo da tensioni e conflitti in diverse aree del mondo. ■

STEFANO GIGLIO

La ricerca del dopo-crisi

La crisi finanziaria ha cambiato il mondo della ricerca. "In passato", afferma Stefano Giglio, docente di finanza alla Booth School of Business dell'Università di Chicago, Des in Bocconi e PhD ad Harvard, "non sempre si attribuiva la giusta rilevanza ad aspetti che si sono poi rivelati fondamentali. La crisi ha spinto a migliorare la connessione fra teoria e dati empirici. Argomenti come frizioni finanziarie, bolle speculative, turbolenze, rischi sistematici, ruolo degli intermediari sono diventati fondamentali nell'indirizzare la ricerca". E così Giglio, in un paper con Bryan Kelly e Seth Pruitt, si è trovato a individuare un indice di rischio sistematico per catturare al meglio il tipo di sofferenza finanziaria che ha effetti sulla macroeconomia. Per Giglio fare ricerca significa "cercare di spostare ogni volta la frontiera, l'aspetto più difficile e assieme appagante di questa attività. Significa porsi continuamente domande nuove". In un altro paper si chiede che cosa possiamo imparare dal mercato immobiliare. Si tratta di uno studio sulle preferenze degli investitori in relazione a benefici che si materializzeranno nel lunghissimo periodo. Analizzando le transazioni di mercati come quello del Regno Unito, in cui la proprietà di un immobile può essere perpetua o limitata a cento, duecento o mille anni, Giglio ha verificato che gli investitori sono disposti a pagare per un bene di cui non godranno direttamente.



VERONICA GUERRIERI

L'economia al servizio delle policy

Quando quindici anni fa Veronica Guerrieri intraprendeva il percorso di ricerca stimolata dai suoi relatori in Bocconi Francesco Giavazzi e Laura Bottazzi non poteva immaginare che un giorno sarebbe stata insignita della Medaglia Carlo Alberto che premia ogni due anni il migliore economista under 40 e del Bernácer Prize assegnato annualmente al miglior macroeconomista europeo sotto i 40 anni. Uno dei suoi ultimi paper, che studia gli effetti macroeconomici della contrazione creditizia negli Stati Uniti, è stato citato dal Fondo monetario internazionale. "La contrazione ha prodotto una grande riduzione della domanda di beni da parte delle famiglie, contribuendo alla recessione e alla riduzione dei tassi di interesse che hanno portato allo liquidity trap. Lo studio fa parte di un filone di ricerca che ha contribuito a far sì che si prestasse maggiore attenzione allo stato dei bilanci delle famiglie e ha alimentato il dibattito che ha portato a scelte di politiche monetarie non convenzionali come il quantitative easing". Laureata in Bocconi con un PhD in Economics al Mit, Guerrieri insegna a studenti Mba e PhD alla Booth School of Business di Chicago. È convinta che l'obiettivo della ricerca economica sia fornire spunti di riflessione per il dibattito e indicazioni sulle politiche da implementare. "Sapere che le scelte di politica economica possono avere un impatto sul benessere dei cittadini, sulla prosperità di un paese, sulla riduzione della disegualità è di grande motivazione".



Quando l'azienda è roba da museo

di Maria Carmela Ostillio @

I musei d'impresa suscitano sempre maggiore interesse per il loro patrimonio di archivi, collezioni, esperienze. In attesa di una sistematizzazione di questo patrimonio culturale analoga a quella delle realtà espositive più tradizionali - un processo che è ancora in corso - balzano all'occhio alcuni elementi che caratterizzano questo specifico tipo di musei. Il settore più presente è l'abbigliamento e tessile, al quale fa riferimento il 14% delle strutture archivistiche-museali censite. Lo stato dell'arte che ne emerge testimonia ciò che è sotto gli occhi di tutti: la rilevanza, per le imprese del sistema moda, di iniziative di commistione tra industria, arte e cultura nella forma di musei, archivi e collezioni d'impresa.

Ma cos'è esattamente un museo d'impresa e perché è diventata una forma museale per le aziende? Tra le tante opinioni e tra i diversi punti di vista quello più interessante ritengo sia quello sottolineato anche da Victor Danilov, l'ex presidente del Museo della scienza e dell'industria di Chicago: i musei aziendali contribuiscono a costruire brand equity e a valorizzare l'eredità della marca.

Le potenzialità comunicative del museo aziendale sono rilevanti, come emerso anche in diversi studi, esplicandosi nei confronti di un'audience estremamente composta, sia interna che esterna. In una prospettiva interna, il museo d'impresa assurge a piattaforma di proiezione della corporate identity, ispirando il management nella gestione dell'identità aziendale e rinforzando, in ambito organizzativo, l'identificazione con l'impresa. In una prospettiva esterna, quale elemento di comunicazione, il museo aziendale permette di rivolgersi, in primis, ai visitatori, costituendo un ambiente privilegiato in cui perseguire obiettivi di immagine e di differenziazione. Di fatto, la stru-



MARIA CARMELA OSTILLIO
SDA professor di
marketing e professore
a contratto
all'Università Bocconi

tura museale, propagando i propri contenuti per testi, metatesti e codici plurisensoriali, verbali e non, predisporrebbe un ambiente fisico in cui i visitatori possono essere particolarmente disposti a ricevere determinati messaggi comunicativi. Inoltre, le condizioni di minimo rumore e lo stato d'animo consapevole dei visitatori faciliterebbero il coinvolgimento emotionale e razionale dei fruitori, stimolandone dunque favorevoli risposte conoscitive e affettive nei confronti dell'impresa e/o della marca. Per effetto di queste prerogative, il museo aziendale, qualificandosi come "portatore" dell'identità e dell'immagine dell'impresa, permette di offrire ai visitatori una visione olistica delle origini e delle radici culturali e valoriali di marca, in una sintesi che integra passato e contemporaneità. Infine, proprio attraverso la "customer experience", si può riscontrare la giusta sintesi nell'offerta dei musei aziendali, capaci di stabilire un legame funzionale, emotionale e simbolico tra i consumatori/visitatori e il brand. Proprio perché l'esperienza offerta ai visitatori è in grado di influenzare e consolidare direttamente il brand involvement e la brand loyalty.

In relazione agli altri interlocutori esterni, la struttura museale consente, inoltre, di realizzare finalità sociali, accreditando l'immagine aziendale dal punto di vista culturale e sociale, grazie all'acquisizione di un consenso diffuso nei confronti di un'ampia audience di stakeholder. In merito a ciò, recentemente, analizzando il museo Salvatore Ferragamo, è stato osservato come la struttura museale può anche assurgersi a veicolo di autenticazione della marca tanto internamente, per la famiglia/proprietà e per il management, quanto esternamente, per opinion leader e visitatori. ■

Tre mosse per stimolare la produttività

I vincoli che ostacolano lo spostamento delle risorse da un'impresa a un'altra pesano sull'economia. C'è da lavorare sulle regole per la ristrutturazione, credito e private equity

di Fabiano Schivardi @

L'Italia ha registrato un calo della produttività totale dei fattori (Ptf) a partire dalla metà degli anni '90 e tale declino è responsabile della maggior parte della stagnazione del paese negli ultimi venti anni. In un report con Sara Caligaris, Massimo Del Gatto, Fadi Hassan e Giandomarco Ottaviano (*Italy's productivity conundrum: A study on resource misallocation in Italy*) ci concentriamo sul ruolo della cattiva allocazione delle risorse nell'evoluzione della Ptf. Si osserva cattiva allocazione quando le imperfezioni del mercato ostacolano il flusso delle risorse dalle imprese meno produttive a quelle più produttive. La cattiva allocazione delle risorse in Italia è aumentata dal 1995 e il suo impatto sulla sciagurata evoluzione della produttività italiana è importante: se nel 2013 la cattiva allocazione fosse rimasta al livello del 1995, la produttività italiana sarebbe più alta del 18% nel settore manifatturiero e del 67% nei servizi. Per comprendere meglio i meccanismi della cattiva allocazione, abbiamo raggruppato le imprese per settore, area geografica e dimensione e abbiamo scomposto la nostra misura di cattiva allocazione in una componente "nel gruppo" e una "tra i gruppi". La componente "nel gruppo" è il principale motore della cattiva allocazione per tutti i raggruppamenti e ha cominciato ad aumentare sensibilmente a partire dal 1995, lo stesso anno in cui ha iniziato a calare la Ptf. Questo risultato implica che, per aumentare la produttività, l'Italia non dovrebbe concentrarsi su politiche volte a far muovere le risorse tra settori, aree geografiche e classi dimensionali, ma piuttosto su politiche volte ad allocare capitale e lavoro alle migliori aziende all'interno di ciascuna categoria.

Ciò significa che l'Italia dovrebbe concentrarsi meno sul movimento di capitale e lavoro, per esempio, dal tessile al-



FABIANO SCHIVARDI
è titolare della
Rodolfo Debenedetti
Chair in Entrepreneurship
all'Università Bocconi

l'elettronica o dal Sud al Nord, e più sul facilitare la mobilità dei lavoratori e dei capitali verso le aziende più produttive nel settore tessile o del Sud. Il che rappresenta sia un'opportunità che una sfida. Un'opportunità, perché trasferire i fattori all'interno di un settore o area è meno costoso; una sfida, perché è più difficile capire che cosa impedisca, all'interno di uno stesso settore o area, l'espansione delle imprese ad alta produttività e l'implosione di quelle a bassa produttività. Più in generale, impostare le condizioni quadro per un corretto funzionamento di mercato delle riallocazioni potrebbe essere più efficace che perseguire politiche industriali tradizionali volte a scegliere i settori vincenti.

L'aumento della cattiva allocazione è in gran parte dovuto al fatto che le imprese a bassa produttività hanno maggiori probabilità di sopravvivere oggi che vent'anni fa e questo fatto indica l'inefficienza delle istituzioni e delle regole che governano il processo di ristrutturazione dell'impresa. Consideriamo rilevanti i seguenti aspetti. In primo luogo, la regolamentazione delle procedure fallimentari e l'efficienza del sistema giudiziario nella riallocazione del patrimonio delle imprese in difficoltà. Questi sono stati oggetto di diverse riforme nel recente passato, i cui risultati dovrebbero auspicabilmente esplicarsi nei prossimi anni. In secondo luogo, il processo di allocazione del credito da parte delle banche, che rischia di portare a 'prestiti zombie', per cui viene fatto credito alle imprese a bassa produttività per impedire che falliscano. In terzo luogo, la diffusione degli operatori finanziari specializzati nella ristrutturazione e risanamento, come le società di private equity. Il mercato dei fondi di private equity è ancora poco sviluppato in Italia, anche a causa della loro regolamentazione e dei vincoli sulla ristrutturazione delle imprese. ■





Bene la politica interna, male quella estera: i voti a Obama

Volge al termine una delle presidenze che ha suscitato le maggiori attese di ogni tempo. L'approval rate si è mantenuto a buoni livelli, ma gli scienziati sociali sollevano obiezioni

di Franco Bruni @

Nel 2013, dopo quattro anni e tre mesi di presidenza, Obama prese B- nel giudizio di 203 professori di 69 fra i migliori atenei statunitensi. L'anno scorso, gli scienziati politici americani, interrogati dal think tank Brookings, misero Obama al 18° posto su 43 presidenti americani. Sono giudizi di tono molto inferiore all'entusiasmo della sua prima elezione e all'approval rate che, per quanto instabile, è stato spesso a buoni livelli. D'altra parte le stranezze politiche Usa sono tali che il 43% dei repubblicani lo crede musulmano e molti sono convinti sia nato in Kenya.



FRANCO BRUNI
è professore ordinario
di Teoria e politica
monetaria internazionale
all'Università Bocconi

→ TUTTE LE CONTRADDIZIONI

Il giudizio sulla presidenza Obama sconta tante contraddizioni. Sotto il primo presidente di colore, sempre attentissimo, avanzato, sofisticato nelle questioni dei neri e degli ispanici, la conflittualità razziale statunitense è aumentata. Politicamente ed economicamente liberal, durante il suo governo è molto cresciuta la disegualanza dei redditi del suo Paese. Nobel per la Pace poco dopo essere stato eletto, ha visto aumentare la pericolosità delle guerre dove gli Usa sono impegnati diplomaticamente e militarmente. Ac-



#OBAMALEGACY

Come sarà ricordato Barack Obama? Quale bilancio si può trarre dagli otto anni che lo hanno visto alla guida del paese? ViaSarfatti25.it lo ha chiesto a otto docenti: ne è nata una serie di video, #ObamaLegacy, che affronta alcuni dei temi politici ed economici chiave di questi anni. A partire dal 3 ottobre i video saranno pubblicati sul canale YouTube della Bocconi: si discuterà della situazione economica interna (Francesco Giavazzi); della riforma che ha esteso la copertura sanitaria (Giovanni Fattore); dei rapporti con l'Europa (Carlo Altomonte); della politica monetaria della Fed (Donato Masciandaro); delle politiche di commercio internazionale (Claudio Dordi); dei rapporti con la Cina (Carlo Filippini); dell'impegno al contrasto al terrorismo (Arianna Vedaschi) e delle questioni razziali (Paola Gaeta).

colto, appena insediato, con enorme stima in quasi tutto il mondo, ha presieduto anni di declino della leadership Usa.

I migliori risultati di Obama sono stati in politica interna, soprattutto in economia. Eletto nel pieno della grande crisi 2008-9, ha gestito una politica economica molto interventista che ha contribuito alla ripresa della crescita e dell'occupazione. Con sforzo immenso ha realizzato la sua maggiore riforma, quella sanitaria, grazie alla quale, fra l'altro, gli americani senza assicurazione sanitaria sono diminuiti di 16 milioni in

5 anni. Di gran rilievo anche la riforma delle regole del sistema bancario, oggi più sano di quello europeo. Obama ha rinnovato il mandato di presidente della banca centrale a Bernanke: per quanto uno dissentiva dall'intensità e dalla lunghezza della creazione di liquidità che questi ha promosso, il consenso che allora suscitava rendeva difficile una scelta diversa. La politica monetaria non è stata comunque preoccupazione rilevante di Obama, cui si deve nel 2014 anche la nomina di Janet Yellen, sulla quale il giudizio di molti sta deteriorandosi. Quanto alla politica di bilancio, gli anni di Obama hanno visto una violenta espansione anticyclica del deficit, poi in parte corretta, e rocambolesche lotte col Congresso sul tetto del debito pubblico, sfiorando il limite del default anche per una strategia del presidente che molti hanno giudicato esitante. Qualche eccesso di compromesso c'è stato forse anche nel discutere con i repubblicani la cancellazione dei tagli d'imposte ereditati da Bush, che non è stata così incisiva per i redditi alti come avrebbe voluto.

→ I PROBLEMI PROVENGONO DA DUE FRONTI

In politica estera il giudizio su Obama è più critico. Partito con intenti pacificatori e con grandi ambizioni diplomatiche, soprattutto nei confronti della Russia, ha mostrato più volte contraddizioni e incertezze che hanno portato a risultati molto criticati, soprattutto nelle forme del "disimpegno" in Iraq, nella guerra libica, nel deteriorarsi dei rapporti con Mosca, con Pechino, con Tel Aviv. Ha però avuto recenti plausi per gli sviluppi con l'Iran e Cuba. La Casa Bianca ha guidato un intenso sforzo di liberalizzazione dei commerci globali e degli investimenti internazionali, soprattutto il trattato transpacifico e quello transatlantico, ma il successo è scarso e il trattato transpacifico, pur concluso, rischia di non essere ratificato dal Congresso mentre entrambi i candidati alla successione di Obama sono contrari a entrambi i trattati.

Che cosa ha contenuto, se non rovinato, il successo di una presidenza così promettente, di un uomo così "nuovo", la cui retorica e stile personale non hanno quasi mai smentito il loro fascino? Semplificando al massimo, i problemi paiono venuti da due parti. Innanzitutto il clima politico interno agli Usa, reso divisivo e aspro da un'opposizione sordamente radicale e populista. Lo scontro continuo col Congresso è andato al di là del ragionevole anche se Obama sembra aver fatto il possibile. Nel giudizio di molti è però emerso anche il limite della sua capacità politica, articolata intellettualmente al punto da renderlo spesso disposto ad approcci troppo indiretti e dialogici, esitante, contraddittorio. Questo limite è apparso soprattutto in politica estera ma anche all'interno le sue difficoltà sono forse derivate non solo dall'essere sé stesso di fronte a grandi ostacoli, ma anche dal non esserlo abbastanza. Sarà la storia, coi suoi tempi lunghi, a dare il giusto giudizio. ■

A che cosa servirà il nuovo Senato

Solo l'esperienza concreta (se ci sarà) farà capire se l'intreccio tra modalità d'elezione e poteri conferitigli potrà incidere in senso frenante sulla funzionalità del disegno

di Edmondo Mostacci @

L'elemento principale della revisione costituzionale, soggetto a referendum confermativo, è il superamento del bicameralismo perfetto, con la riconduzione del rapporto fiduciario alla sola Camera dei Deputati. Questa operazione, posta l'impraticabilità dell'abolizione del Senato e la necessità di differenziare il principio di legittimazione delle due Camere onde giustificare il diverso peso istituzionale, porta quasi di necessità a fare della Camera alta la sede di rappresentanza delle autonomie, eletta dagli organi esponenziali delle rispettive collettività.

All'interno di questa cornice, le singole scelte in merito a modalità di elezione e poteri conferiti alla seconda camera risultano di grande importanza ai fini del complessivo equilibrio istituzionale e della funzionalità del disegno realizzato. Quanto alla prima questione, la scelta operata dal legislatore di revisione costituzionale ricalca il sistema austriaco: secondo la novella costituzionale, i senatori verranno eletti dai consigli regionali, tra i rispettivi membri, con criterio proporzionale. Di conseguenza, la rappresentanza di ciascuna regione sarà frammentata in ragione dell'appartenenza partitica degli eletti.

Ciò incide sul tipo di rappresentanza che il nuovo Senato è destinato a svolgere. Infatti, all'aggregazione su base territoriale si sovrappone quella derivante dall'appartenenza politico partitica in ragione del fatto che il senatore subisce due sollecitazioni potenzialmente contraddittorie: quella a farsi portavoce degli interessi dell'ente di provenienza – per come definiti dall'indirizzo politico-amministrativo di maggioranza – e quella, potenzialmente contrapposta, ad aderire alle posizioni, assunte dal proprio partito sul piano nazionale. In altre parole, un Senato così composto sembra votato a due diverse e distanti idee di rappresentanza, territoriale o politico generale, con spinte potenzialmente pre-



EDMONDO MOSTACCI
è docente
di Diritto costituzionale
all'Università Bocconi

valenti nella seconda direzione.

Ciò si salda con i poteri di cui il nuovo senato sarebbe destinatario, i quali sono abbastanza significativi. Per un verso, le leggi bicamerali attengono anche a questioni che pur indirettamente incidono su questioni di preminente interesse statale; per l'altro, al Senato è dato il potere di proporre, pur nel tempo breve di 15 giorni, modifiche alla legge di stabilità, la quale determina la dimensione economico finanziaria dei principali elementi dell'indirizzo politico. È vero che si tratta di modifiche superabili con una nuova deliberazione della Camera; tuttavia, un processo strettamente regolato e oggetto di un'amplissima molteplicità di sollecitazioni quale quello finanziario si caratterizza per dinamiche assai delicate che possono facilmente essere messe sotto scacco anche da un potere come quello in discorso. Non è un caso, infatti, che nell'esperienza comparata a un gruppo nutrito di paesi, tra cui l'Austria, ove la Camera alta è sostanzialmente esclusa dal processo di bilancio, si contrappongono ordinamenti in cui, come nel caso francese, il governo ha un potere suppletivo di decisione di ultima istanza.

La possibilità per il Senato di incidere su questioni che attengono l'indirizzo politico rischia di ripercuotersi sul tipo di rappresentanza posta in essere dalla Camera alta, enfatizzandone la tendenza ad occuparsi di questioni politico generali, a discapito della sua capacità di farsi interprete delle istanze territoriali. Nel caso in cui le forze politiche, che alla Camera siedano all'opposizione, siano maggioranza in Senato, ciò può determinare due conseguenze: che esso divenga la mera tribuna delle minoranze, a discapito della linearità del dibattito pubblico, o soprattutto che, sfruttando appieno i suoi poteri ed eventuali contraddizioni della maggioranza, riesca a incidere in senso frenante sulla funzionalità del disegno complessivo. Solo l'esperienza concreta, se vi sarà, potrà dire se l'intreccio tra poteri e modalità di elezione sia un'alchimia ben riuscita. ■



L'immagine di un vigile del fuoco è più efficace di quella di Superman per farci sentire al sicuro dalle minacce. Per questo preferiamo comprare marche descritte come eroiche



Le aziende vogliono essere come lui

di Gülen Sarial-Abi @

Viviamo in un ambiente costantemente minaccioso, pieno di pericoli provenienti da terrorismo, guerre, disastri naturali, povertà e crisi finanziarie, solo per citarne alcuni. Questa situazione suscita nelle persone la paura della morte, la paura di non poter rimanere in questo mondo per sempre, e questa paura attiva in noi il bisogno di sollievo. Quando sono minacciate dall'idea di mortalità, le persone hanno bisogno di fonti esterne che forniscano significato alla vita e mitighino la minaccia rappresentata dall'ambiente. La religione e Dio possono avere questa funzione. Fare affidamento sulla cultura e sulle ideologie è un'altra modalità per affrontare la paura della morte. Tuttavia, c'è dell'altro! Dopo l'attacco alle Torri Gemelle dell'11 settembre 2001, la fede delle persone negli eroi è drasticamente aumentata. Questo è il risultato dei benefici psicologici che gli eroi sono in grado di fornire alle persone. Gli eroi ci fanno sentire psicologicamente più sicuri, forniscono principi guida e morali, danno nutrimento spirituale e infondono la speranza di superare le situazioni difficili.

Le nostre ricerche suggeriscono che gli eroi sono una fonte alternativa di senso della vita, perché il solo pensare agli eroi aumenta il senso di potere delle persone. Basiamo il nostro ragionamento sul fatto che il potere ci aiuta a considerare meno minaccioso l'ambiente. Inoltre, ricordando o pensando a qualcuno che è potente, gli individui si sentono essi stessi più potenti. Anche se ci sono vari altri modi in cui le persone possono migliorare il senso che danno alla vita, la nostra ricerca è stata la prima a postulare che gli eroi possono offrire valore psicologico alle persone, fornendo loro potere persona-



GÜLEN SARIAL-ABI
è assistant professor
di Marketing
all'Università Bocconi

le. Quel che si riscontra è che gli eroi non migliorano il potere sociale delle persone, che è la capacità di imporre azioni agli altri, ma il potere personale, che è la capacità di agire indipendentemente dagli altri. Inoltre, abbiamo dimostrato che solo gli eroi umani, e non i supereroi, sono in grado di farlo. Quindi, l'immagine di un vigile del fuoco è più efficace dell'immagine di Superman per aiutare a far fronte alle minacce. Questo accade perché gli eroi nascono come gente comune, e diventano eroi per le loro azioni e convinzioni.

Abbiamo esteso la nostra ricerca sull'eroismo al branding, e abbiamo studiato e definito il concetto di marche eroiche. In pratica, abbiamo stabilito, con una serie di studi, quali caratteristiche dovrebbe avere una marca per essere considerata eroica (per esempio, essere altruista, etica, impavida, avventurosa, fiduciosa, disponibile, accessibile, di mentalità aperta, tollerante, attiva, ferma nelle sue decisioni). Sulla base del risultato secondo cui gli eroi possono fornire benefici psicologici alle persone, abbiamo scoperto che anche le marche eroiche possono fornire benefici ai consumatori. È interessante notare che gli intervistati dei nostri studi preferiscono le marche descritte come eroiche, rispetto a marche che hanno altre caratteristiche positive, ma non caratteristiche eroiche. Ancora più importante, acquistare marche eroiche può costituire una barriera alla paura della morte. Crediamo che questo accada perché le marche eroiche forniscono agli individui gli stessi benefici degli eroi.

Gli eroi e le marche eroiche sono in grado di fornire sollievo dall'ambiente minaccioso in cui viviamo oggi. La ragione è che gli eroi possono migliorare in noi il senso di potere personale, che migliora il nostro senso della vita e ci aiuta a mitigare la minaccia della morte. ■



A un anno dalla scoperta della falsificazione dei test sulle emissioni, non si riesce ancora a prevedere quando Volkswagen si riprenderà

di Julien Jourdan@



Anatomia di uno scandalo aziendale

Doveva essere un anno di onori e di gloria: la Volkswagen era in procinto di sottrarre la corona alla rivale giapponese Toyota e regnare sul mercato automobilistico globale. Poi il mondo ha scoperto che una delle società più ammirate del pianeta aveva falsificato i test di emissione dei motori. Nel giro di pochi giorni, il disonore e la vergogna si sono abbattuti sulla società e il suo top management, accusato di truffa, di menzogna, e di "tradire la fiducia" dei clienti e del pubblico. La Rupe Tarpea, gli antichi lo sapevano bene, è vicina al Campidoglio.

E la caduta di Volkswagen è di quelle che lasciano il segno. Un quarto del valore di mercato è evaporato. L'indignazione pubblica è cresciuta, costringendo il ceo Martin Winterkorn a dimettersi. L'azienda ha perso terreno in tutti i principali mercati, perdendo le posizioni di vertice che si era pazientemente costruita nel corso di decenni. Aggiungendo al danno la beffa, hanno cominciato ad accumularsi le spese legali, mentre i magistrati di tutto il mondo avviavano indagini sulle pratiche fraudolente. A un anno dallo scoppio dello scandalo, nessuno sa ancora quando, per la Volkswagen, potrà iniziare il recupero. Il processo di guarigione prevede spiegazioni, contrizione e cambiamento. L'arrogante slogan "Das Auto" è già storia. Sono in corso grandi cambiamenti nel management e nelle strategie. Non c'è dubbio che l'inversione di tendenza richiederà tempo e spese notevoli.

Gli scandali sono interessanti fenomeni sociali. Comportano una cattiva condotta, reale o presunta, che va contro le norme morali stabilite. Sorprendentemente, la trasgressione è spesso nota. Nella Londra vittoriana, l'omosessualità di Oscar Wilde era di dominio pubblico, ma è stata ignorata fino a quando un processo l'ha portata alla ribalta. L'iniziale prova della cattiva condotta di VW è stata pubblicata nel 2014 in uno studio scientifico, ma è passata inosservata. La pubblicità è ciò che trasforma la trasgressione in uno scandalo: agisce come un detonatore, costringendo chi avrebbe po-



JULIEN JOURDAN
insegna il corso di Global
industry of the
imaginaries
all'Università Bocconi

tuto chiudere un occhio a denunciare i colpevoli. Una volta che la storia è pubblica, gli osservatori non hanno altra scelta che condannare la trasgressione. Poi, nell'era dei social media e delle instant news, la notizia di uno scandalo si propaga come un incendio.

→ IL SOSPETTO È UN VENTICELLO...

Rapidamente, anche gli ex alleati del colpevole e gli attori ritenuti simili sono sospettati. "Se VW lo fa, altri lo staranno facendo, giusto?" A questo punto, essere colpevole o innocente non ha molta importanza. La convinzione che le aziende agiscano in modo moralmente accettabile svanisce; interi settori sono soggetti allo scrutinio pubblico. Le pratiche di Ford, BMW, Renault-Nissan, e altri, finiscono sotto la lente. Alla fine, la cattiva condotta di una società può gettare ombre su un intero settore.

Gli scandali aziendali, però, non sono sempre cattive notizie. Quando indeboliscono uno o più attori centrali, si aprono opportunità di mercato per i concorrenti. A seguito dello scandalo Enron, per esempio, i big four della revisione hanno catturato la maggior parte dei clienti di Andersen. Lo scorso novembre, sia Fiat-Chrysler sia Volvo hanno registrato il loro record di vendite di tutti i tempi negli Stati Uniti.

Gli scandali possono anche avere un lato positivo: richiamano l'attenzione su questioni morali e influenzano in modo duraturo il modo in cui i consumatori e gli stakeholder valutano le organizzazioni. In un recente progetto di ricerca, mostriamo che le organizzazioni che forniscono una valida alternativa all'offerta del colpevole e sono note per un maggiore rigore sono nella posizione migliore per beneficiare di uno scandalo. Fornendo alle imprese virtuose un vantaggio competitivo, gli scandali possono contribuire a modellare positivamente l'evoluzione delle industrie. È ovviamente troppo presto per dirlo, ma possiamo solo sperare che accada anche per l'industria automobilistica globale. ■

In politica gli uomini vengono da Marte

I messaggi negativi fanno maggiore breccia sui maschi, mentre le donne preferiscono una strategia di persuasione di taglio positivo. I candidati sapranno tenerne conto?

di Vincenzo Galasso @

Anovembre si svolgerà la prima elezione presidenziale americana di genere misto: Donald Trump contro Hillary Clinton. Ma questa corsa elettorale non passerà alla storia solo per questioni di genere. Anche lo stile dei contendenti è importante. Senza il supporto dell'establishment del partito repubblicano, Donald Trump ha scelto una campagna elettorale molto estrema, rivolta direttamente agli elettori, e ha criticato chiunque, incluso il Papa. Forte del grande appoggio dell'establishment democratico, Hillary Clinton è stata meno dura, ma anche meno incisiva nel suo messaggio.

Che tipo di campagna elettorale dobbiamo attenderci per il gran finale? Uno degli aspetti più critici delle campagne elettorali sono i toni. E negli ultimi decenni, il tono delle campagne elettorali presidenziali americane è stato sempre molto negativo, soprattutto nelle ultime settimane prima delle elezioni. Inoltre l'ammontare di risorse allocate per finanziare pubblicità negative è in continuo aumento. Le primarie di quest'anno non hanno fatto eccezione, soprattutto per quanto riguarda Donald Trump. Evidentemente gli spin doctor sono convinti che una campagna negativa



VINCENZO GALASSO
è direttore
del Bachelor of Science
in International Politics
and Management
dell'Università Bocconi

contribuisca a mobilitare il proprio elettorato e a strappare voti dagli avversari.

Una recente ricerca analizza in Italia l'impatto che il tono – positivo o negativo – delle campagne elettorali ha sulle scelte degli elettori e delle elettrici. La ricerca utilizza un esperimento implementato a Milano durante l'elezione municipale del 2011, che ha visto l'allora sindaco in carica, una donna, contro un candidato uomo.

I risultati empirici di questo esperimento rivelano grandi differenze di genere nella risposta alle diverse strategie di persuasione politica. La pubblicità negativa ha incrementato la partecipazione al voto degli elettori di circa 8 punti percentuali, ma non ha avuto effetti sulle elettrici. Le differenze di genere sono state ancora più forti per le scelte elettorali. Le donne hanno votato di più per il candidato avversario e di meno per il sindaco uscente se esposte alla campagna positiva dell'avversario. È accaduto esattamente il contrario per gli uomini: quelli esposti alla campagna positiva del candidato avversario hanno votato di meno per il candidato avversario (di 11 punti) e di più per il sindaco in carica.

→ IL GENERE DEL CANDIDATO NON CONTA

Questa forte differenza di genere nelle risposte elettorali può essere dovuta alla differenza di genere dei candidati? Le elezioni comunali milanesi del 2011 hanno rappresentato una corsa elettorale di genere misto. Le elettrici potrebbero essersi identificate con la donna sindaco in carica e in tal modo potrebbero non aver gradito la campagna negativa dell'avversario maschio. Per valutare il movente dell'identità di genere, lo studio utilizza un esperimento naturale. Durante un dibattito elettorale su Sky Tv, il sindaco (donna) in carica ha violentemente attaccato il candidato maschile accusandolo di avere avuto forti legami in gioventù con il terrorismo rosso. Questo dibattito è stato mandato in onda mentre il terzo sondaggio era in corso. Quindi è stato possibile paragonare le risposte degli individui cui è capitato di rispondere prima del dibattito con quelli che hanno risposto dopo. Anche in questo caso, uomini e donne hanno avuto reazioni opposte. Gli uomini hanno valutato positivamente la sindaca uscente, che aveva sferrato l'attacco negativo, mentre le donne si allineano con il candidato (maschio) oggetto dell'attacco.

L'identificazione di genere con il candidato non sembra quindi essere il meccanismo rilevante. Uomini e donne rispondono diversamente ai messaggi di persuasione politica, indipendentemente dal genere del candidato. Durante il rush finale delle campagne elettorali è quindi importante mandare messaggi differenziati a seconda del target di elettori. Anche per genere. ■





DOVE IMPARARE GLI STRUMENTI DEL MESTIERE

Con un mercato che cambia e si amplia, per far crescere il settore agricolo, e sfruttare le sue potenzialità, servono imprenditori agricoli dotati anche di competenze manageriali per sviluppare la competitività e la spinta innovativa delle aziende. Per venire incontro a questo fabbisogno formativo SDA Bocconi ha ideato il nuovo corso 'Agribusiness Management Development Program', coordinato da Vitalicano Fiorillo, che si pone l'obiettivo di dotare imprenditori e aspiranti imprenditori agricoli con strumenti fruibili e concreti per l'organizzazione, gestione e sviluppo dell'azienda agricola.

Più nello specifico il corso mira a trasferire le competenze e le tecniche per, tra l'altro, pianificare l'attività e gestire le risorse finanziarie; pianificare gli investimenti; presidiare i processi produttivi; comprendere le leve del marketing; gestire i canali distributivi; sviluppare e lanciare nuovi prodotti e relazionarsi con i consumatori cogliendone aspettative e bisogni. Due moduli intensivi si soffermeranno poi sul creare valore per il cliente e sull'internazionalizzare per crescere.

Ci saranno poi testimonianze di esponenti e manager e visite sul campo presso aziende della filiera dell'agribusiness. Il corso si concluderà con alcuni progetti sul campo per applicare quanto appreso in aula e sviluppare un progetto utile all'evoluzione del proprio business.

→ **Quando:** Pre-corsi in distance learning dal 28 novembre; 8 moduli in aula tra gennaio e ottobre 2017; progetti sul campo tra ottobre e dicembre 2017

→ **Costo:** 10 mila euro

→ **Info** [www.sdabocconi.it/
formazione-executive/
agribusiness-management-
development-program](http://www.sdabocconi.it/formazione-executive/agribusiness-management-development-program)

Chi è il manager di campagna

L'agricoltura italiana ha un ruolo di primaria importanza per la crescita del nostro paese. È un elemento importante per il Pil e fa registrare un aumento annuale (+1,8% del valore aggiunto) pari al triplo di quello dell'industria e più del doppio di quello dei servizi. Ma la crescita del settore deve affrontare e contrastare il flusso delle importazioni selvagge dall'estero (inclusi i prodotti spacciati come Made in Italy) e prezzi che non coprono i costi di produzione.

“Oggi dunque, quando tutto, persino il clima, sembra affondare il settore, è la capacità di gestire un'azienda che fa la differenza. Le competenze tecniche in campo non sono più sufficienti, solo un agricoltore che sia anche manager può cogliere le sfide e

aumentare la competitività dell'azienda,” spiega **Vitalicano Fiorillo** della Operations and technology management unit di SDA Bocconi.

Per rilanciare il business agricolo serve una spinta innovativa e uno dei punti critici è la formazione. È infatti fondamentale essere in grado di comprendere i rischi del business, pianificare attentamente e innovare continuamente, capire il mercato ed essere più vicini al consumatore. Accedere poi al credito e pianificare gli investimenti richiede progetti credibili e la capacità manageriale di generare margini.

È fondamentale anche capire quali competenze manageriali devono essere patrimonio del titolare e quali delegate all'esterno. “Per alcune può essere meglio scegliere la specializzazione

esterna, dato che le tecniche culturali e di allevamento richiedono il continuo aggiornamento dell'agricoltore,” spiega Fiorillo. “Alcune vanno sicuramente acquisite dal titolare. Ad esempio bisogna sapere che ponendosi in un'ottica B2B, l'azienda è concentrata sulla produzione di commodity a basso valore aggiunto; se ragiono in termini di marketing, l'offerta nasce dal confronto tra le opportunità emergenti nel mercato, che all'Italia chiede meno commodity e più specialty, e la capacità produttiva dell'azienda.”

Inoltre, il contesto attuale espone le aziende agli effetti della competizione globale e a scelte complesse. La volatilità dei mercati rende cruciale il monitoraggio e la massimizzazione della redditività e il controllo del ciclo finanziario. “Non tutto può essere gestito dall'esterno poiché sono coinvolti aspetti chiave come l'organizzazione dei processi produttivi, l'ottimizzazione delle risorse e il posizionamento dei prodotti sul mercato. Non è detto che l'imprenditore agricolo debba accentrare su di sé tutta l'attività manageriale, ma deve sapere riconoscere le criticità e attivare le competenze necessarie,” conclude Fiorillo.

BIOLOGICO VUOL DIRE INNOVAZIONE



Il biologico italiano da un decennio cresce costantemente a doppia cifra e si trova ora di fronte a un momento decisivo: rimanere una nicchia o diventare un modello di sviluppo per l'intero comparto? La questione è affrontata nel volume *Il futuro del biologico. Modello di sviluppo per l'agroalimentare* (Egea 2015; 192 pagg.; 25 euro; 13,99 e-pub) di Vitalicano Fiorillo. Attraverso un'analisi fondata sul dialogo con i protagonisti del settore, il libro disegna le caratteristiche di un futuro modello di distribuzione in grado di consegnare il vero valore del biologico. Illustrando come l'innovazione è richiesta lungo tutta la catena, dalle competenze del piccolo produttore agricolo al ripensamento dei modelli distributivi.



Come si crea una reputazione

Come si crea o si distrugge la reputazione? Le ragioni di un anonimato prolungato o di una celebrità folgorante, del peggioramento o del miglioramento della nostra immagine, per lo più ci sfuggono.

Eppure la reputazione attraversa da un capo all'altro le nostre vite. Da un lato ci preoccupiamo così tanto della nostra immagine che commettiamo gesti inconsulti nella vana speranza di controllare l'opinione che gli altri hanno di noi. Dall'altro facciamo talmente tanto affidamento sulla reputazione degli altri che arriviamo a scegliere, basandoci solo su di essa, un medico, un politico, un giornale. Il fatto è che la reputazione tocca la nostra esistenza nel suo aspetto più intimo.

Gloria Origgi in *La reputazio-*



ne (Egea 2016, 212 pagg.; 18 euro), ci mostra quanto la reputazione sia cruciale nelle società contemporanee. Partendo dall'analisi di come ciascuno di noi si vede, e sui meccanismi attraverso i quali ciascuno di noi fa parlare di sé, l'autrice espone la fragilità dell'idea stessa dello status relazionale, da valutare attraverso una serie di meccanismi di cui spesso non siamo consapevoli. La reputazione non è solo il risultato di un posizionamento strategico, ma di come questo è percepito dagli altri, ed è quindi connessa alla fiducia e alla vulnerabilità.

Attraverso una esposizione scientifica e ritmata, con racconti di esperienze personali, citazioni di film e libri (*Wall Street* e *Il grande Gatsby*), la Origgi fa co-

noscere i meccanismi attraverso cui si forma, si diffonde e ci condiziona l'idea di reputazione anche quando crediamo di esserne immuni.

Dopo una analisi sugli usi strategici, viene approfondito l'uso che ne facciamo per estrarre informazioni dal mondo che ci circonda, analizzandola in tre ambiti centrali della nostra vita cognitiva: l'informazione, la formazione del gusto e la costruzione del sapere. In questi campi, l'oggetto della ricerca svolta si rivela intimamente legata ai temi del web e della comunicazione, e la sua presenza pervasiva e ubiqua, sui motori di ricerca, nei social network, in seno alla comunità scientifica e ai modi con cui essa produce e valida il sapere, ha il valore di un segnale in grado di orientare potentemente i giudizi, le scelte e le azioni di tutti noi.

Silvia Introzzi

CI SONO MACCHINE INTELLIGENTI NEL NOSTRO FUTURO

I big data sono espressione digitale della vita. *Macchine intelligenti* (Egea 2016; 144 pagg.; 17 euro; 11,99 epub), volume scritto da **John E. Kelly III**, senior vice president cognitive solutions and research di IBM, e **Steve Hamm**, chief storyteller della stessa azienda, "è una guida stimolante al nostro futuro tecnologico", come dice Thomas W. Malone, direttore del Mit Center for Collective Intelligence. Oggi si sta varcando una nuova frontiera nell'evoluzione dell'elaborazione dati e si entra nell'era dei sistemi cognitivi. Ricerca e ingegneri spingono i confini della tecnologia creando macchine che sentono, imparano, ragionano e interagiscono in modi inediti con le persone. I sistemi cognitivi penetrano nella complessità e aiutano a prendere decisioni migliori. Possono supportare i medici nella diagnosi e cura, prevedere gli eventi meteorologici e contribuire a progettare città più intelligenti. Di questa tecnologia descrivono ogni aspetto e spiegano come ci aiuterà a capire e dominare i big data, "una delle più grandi sfide nell'elaborazione delle informazioni che imprese e governi dovranno affrontare nel prossimo decennio".



LA RIVOLUZIONE DEL FINTECH

Fino a pochi anni fa le carte di credito erano la novità in fatto di pagamenti, a breve saranno sostituite da app e smartphone. **Matteo Rizzi** in *Fintech revolution* (Egea 2016; 129 pagg.; 9,90 euro) sostiene che questo è un effetto del fintech (dalla crisi di financial e technology), la cui rivoluzione è soprattutto sociale: grazie a tecnologia digitale e ai suoi sistemi di relazione abbiamo ricominciato a fidarci gli uni degli altri.



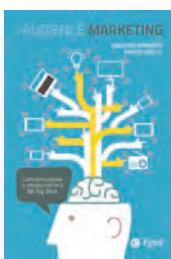
NELL'APP ECONOMY IL CLIENTE È RE

È grazie all'iPhone e all'intuizione di Steve Jobs che sono nate le app per trovare soluzioni brillanti a problemi semplici. Alle app dobbiamo una vita più facile, un'economia aperta e fiorente in rapida evoluzione. Come sottolinea **Matteo Sarzana**, alla guida italiana di Deliveroo, in *App Economy* (Egea – Tag Book 2016; 132 pagg.; 9,90 euro): "Con le app, mai come in quest'epoca il cliente ha sempre ragione".



IL MARKETING OGGI E DOMANI

Comunicazione e media nell'era dei big data è il tema del libro di **Odonardo Ambroso**, e **Marco Girelli**, *Audience marketing* (Egea 2016; 144 pagg.; 22 euro). Il volume è sia un excursus storico sull'evoluzione dei mezzi di comunicazione di massa, sia una guida operativa per comprendere come gestire il marketing del futuro. Le tematiche sono illustrate in un linguaggio adatto anche a tutti coloro che si occupano di comunicazione.



fundraising news

**ALL'UNIVERSITÀ
A 23 ANNI,
TRA I DONOR A 76**

È arrivato tardi all'Università, a 23 anni, perché subito dopo il diploma ha lavorato per quattro anni nel gruppo Eni. Poi, "studiando 16 ore al giorno, soprattutto perché all'inizio dovevo imparare a studiare", nel giro di altri quattro (nel 1967) si è laureato alla Bocconi in economia e commercio. La caparbietà di **Vittorio Rizzo**, classe 1940, è stata però ripagata: alla fine dei corsi, insieme al titolo di studio sono arrivate anche tre proposte per intraprendere la carriera accademica, una delle quali da Giordano Dell'Amore. "Rifiutai perché il mio sogno era la professione e temevo che, aggiungendo l'impegno in università, non ce l'avrei fatta", rac-



Vittorio Rizzo

conta. Inutile dire, "Dell'Amore si arrabbiò moltissimo". Ma la professione gli ha dato molto, "così come molto mi ha dato questa università". Nella sua famiglia (moglie, due figlie e un nipote) hanno scelto tutti la Bocconi e oggi, attraverso [il Fondo Borse di studio Alumni Senior](#) (l'1 ottobre si è tenuto il tradizionale incontro celebrativo), ha deciso di fornire anche un sostegno concreto a chi imbocca la strada che lui ha percorso 50 anni fa. "Nella mia carriera professionale ho sempre cercato di sostenere i giovani, oggi ho voluto farlo anche attraverso un gesto concreto. Spero vivamente che altri miei colleghi di allora si ricordino di quanto hanno ricevuto e che ora è nostro dovere restituire, aiutando studenti meritevoli".

**Con Stefano Sassi
l'alumnus dell'anno
è finalmente di moda**

Stefano Sassi, amministratore delegato di Valentino Spa, è l'Alumnus Bocconi dell'anno 2016. Il riconoscimento sarà consegnato il 21 ottobre dal presidente della Bocconi Alumni Association, Riccardo Monti, nel corso di una serata con il presidente della Bocconi Mario Monti, il rettore Andrea Sirroni, il consigliere delegato Bruno Pavesi e il dean di SDA Bocconi Bruno Busacca. "Per la prima volta, il riconoscimento va a un Alumnus che rappresenta la moda italiana nel mondo", ha spiegato Riccardo Monti motivando la scelta. "Una laurea e un di-

ploma Mba alla Bocconi, Sassi si è distinto per adesione ai valori bocconiani. Quello di Stefano Sassi è un percorso professionale peculiare e raro: ha lavorato in consulenza alla Bain&Company, per poi passare al mondo della moda, guidando aziende che hanno fatto la storia del made in Italy: Cerruti, Marzotto e, dal 2006, Valentino Spa. Una combinazione perfetta tra moda e finanza, che gli ha permesso di portare il fatturato di Valentino dai 200 milioni di euro del 2009 al miliardo di euro nel 2015".

"Mi fa molto piacere che questo riconoscimento sia asse-

gnato a un settore trainante di questo paese", commenta lo stesso Sassi. "Evidenzia l'attenzione dell'Università verso la riserva di talento, creatività e opportunità della moda. Condivido questa soddisfazione con il team che in questi anni è riuscito a lasciare un segno nel fashion internazionale. La Bocconi è stata per due volte il punto di partenza della mia carriera e un punto di riferimento costante. Compagni di studio e professori hanno definito dei benchmark cui ho spesso fatto riferimento nel mio sviluppo professionale".

Tomaso Eridani



LUCIANO BALBO, UN INFLUENTIAL LEADER

Alumni delle migliori business school del mondo che si sono distinti per l'impatto positivo che hanno avuto nella società e per l'esempio ispiratore che rappresentano. Sono queste le caratteristiche dei 30 nominati come Influential leaders 2016 dall'Association to advance collegiate schools of business (Aacsb) e tra cui prende posto **Luciano Balbo**, fondatore di Oltre Venture ed Mba alla SDA Bocconi.

"Gli Influential leaders 2016 illustrano il potere di un business degree di andare oltre – oltre i meri settori industriali, impattando su vite in ogni parte del mondo e guidando il cambiamento, favorendo lo scambio globale e migliorando la qualità della vita", ha detto Thomas Robinson, il presidente e ceo di Aacsb International durante l'Annual accreditation conference di Minneapolis.



Luciano Balbo

Lanciato nel 2015 per onorare gli alunni meritevoli delle scuole di business accreditati dall'Aacsb e il ruolo delle scuole nello sviluppare eccellenti leader e innovatori in tutti settori, il riconoscimento va ad alunni che si sono distinti per l'impatto positivo sulla società tramite le loro azioni e leadership. Quest'anno sono state raccolte 100 nomination dalle scuole da cui sono usciti poi i 30 nomi annunciati a Minneapolis.

Intervista

PAOLO CUCCIA PORTA L'ITALIA DELLA CUCINA NEL MONDO

Ha quotato in borsa, da amministratore delegato, l'utility romana dell'acqua e dell'energia Acea. Poi è tornato alla finanza, che ha lasciato subito prima della crisi perché non ne condivideva lo scollamento dall'economia reale. Nel 2010 è diventato chairman e ceo di Gambero Rosso e, quasi parallelamente, ha fondato Artribune, di cui è presidente. Fronti molto diversi quelli che ha affrontato il manager e Alumnus Bocconi dell'anno 2007, **Paolo Cuccia**, oggi leader dell'Area di Roma della BAA.

È stato ad di Acea dal 1998 al 2003, che esperienza è stata quella da civil servant?

Un'esperienza bella e complessa. Nel periodo in cui l'ho guidata l'abbiamo trasformata in Spa e quotata in borsa facendola crescere moltissimo. Soprattutto, è stata un'esperienza che mi ha fatto toccare con mano il rapporto tra politica e imprese. La prima deve dettare le regole e controllarne il rispetto, non fare impresa. In passato lo stato imprenditore ha funzionato, oggi è un concetto insano. Dopo l'Acea sono tornato alla finanza, ero il corporate executive vice president di Abn Amro e vice presidente di Capitalia. Del resto, il mio percorso professionale, grazie all'Mba SDA Bocconi, era cominciato alla Citicorp. Ecco, la differenza tra la crescita che avevo sperimentato nelle utility e quella delle banche, soprattutto legata a marginalità originate da derivati, mi ha spinto a lasciare la finanza all'alba della crisi. Avevo esaurito il mio interesse, volevo misurarmi con l'imprenditorialità.

Poco dopo ha preso la guida del Gambero Rosso. Cos'è oggi questo brand?

È una piattaforma multimediale in cui l'editoria (le classiche guide) non è che il 10% dell'attività. Il restante 90% è diventato attività di formazione professionale e manageriale (30%), promozione delle aziende rated del wine, food e travel nel mondo (30%) e attività televisiva, con il canale tematico Sky 412, e digital (30%). Oggi trasmettiamo contenuti televisivi sulle eccellenze del nostro paese anche in Svizzera e in Cina.

E, quasi in parallelo, è arrivata anche Artribune, tra le più importanti testate online di settore. Sono sfide molto diverse o si ritrovano analogie dal punto di vista manageriale?

Sono diverse, una è un'azienda di lunga data (il Gambero Rosso ha una storia trentennale), l'altra è stata una startup. Dal punto di vista strategico, però, l'analogia è fortissima: in entrambe si tratta di veicolare e promuovere in modo moderno la cultura e l'eccellenza italiana. Nello specifico, per quanto riguarda la cucina italiana, che l'immaginario collettivo vuole 'tradizionale' ma che in realtà si è sempre evoluta, la grande sfida è far sì che la promozione dell'eccellenza si trasformi in reale esportazione all'estero della grande varietà dei prodotti del nostro paese, come i 400 vitigni autoctoni e le 122 diverse varietà di pomodori.



Paolo Cuccia

OUTGOING

I difficili equilibri di Kuala Lumpur



Nei supermercati di Kuala Lumpur c'è un reparto vietato agli under 18 e ai Malay, che non sono un'etnia minoritaria, ma quella che costituisce la metà della popolazione, nonché l'etnia che detiene il controllo sociale e politico. Il reparto è quello che vende alcolici e carne di maiale e il divieto è dovuto al fatto che, mentre il resto della popolazione è soggetto solo alla legge dello stato, i Malay sono soggetti anche a quella islamica. Un Malay non può bere alcolici, ma se lo fa un cinese, un indiano (due minoranze molto numerose) o un occidentale la cosa è perfettamente tollerata.

Il sud-est asiatico, si sa, è un'area del mondo con un altissimo potenziale di sviluppo. Ma non tutti sanno che gli ingredienti di questo possibile successo risiedono nel perfetto binomio tra diversità culturale e tradizioni milenarie. Oltre ai numerosi gruppi etnici, anche grattacieli, rooftop e lussuosi centri commerciali che riescono a creare un equilibrio (quasi) armonico con i templi e le piccole botteghe. Vivere e lavorare in Malesia significa integrarsi culturalmente con una popolazione che ha aperto le proprie porte agli expat, ma anche essere nel nodo centrale di una rete che va dal Vietnam all'Indonesia o dalle Filippine alla Thailandia.

Kuala Lumpur, in particolare, è un ambiente molto vivace per le startup, che sono spesso finanziate o fondate da occidentali e che richiamano numerosi studenti universitari in stage dall'Europa. Durante il mio stage (dieci settimane presso [iprice, una startup di e-commerce](#)) ho partecipato a un evento della BAA, la Bocconi Alumni Association, al quale hanno preso parte una trentina di persone, tra cui almeno una decina di studenti in stage come me e gli altri bocconiani residenti in Malesia.



CLEMENTE LEONE
è un laureando del corso di laurea magistrale in International management e del programma Cems-Mim presso l'università Bocconi. Dopo il programma exchange a Rio de Janeiro, uno stage in Italia presso una multinazionale del settore food&beverage e il semestre all'estero Cems presso la Rotterdam School of Management, approdo in Malesia. A Kuala Lumpur svolge uno stage presso il team Business intelligence di iprice, start-up con sede nella capitale malese, che in poco tempo è riuscita a diventare una delle più grandi piattaforme per lo shopping online del sud-est asiatico, operando in sette paesi

Essendo partito di fretta, ho trovato un alloggio quando ero già in Malesia, utilizzando Airbnb come avrei fatto in una qualsiasi altra metropoli del mondo. Servizi e prodotti occidentali sono comunemente disponibili, a prezzi più elevati, mentre il costo della vita per tutto ciò che è locale è più basso. Così una cena a base di prodotti europei da comprare e poi cucinare può costare l'equivalente di una decina di euro, mentre per una cena fuori ce la si può cavare con tre... Insomma non c'è partita.

Le startup sono ambienti di lavoro multiculturali, spesso con manager e giovani stagisti europei o nordamericani, ma con la presenza di expat asiatici e di personale locale. Nel giro di pochi minuti si può, allora, passare da un confronto diretto tra manager occidentali alla condiscendenza degli asiatici, abituati al rispetto delle gerarchie e culturalmente non abituati a criticare.

Le startup del mondo digital hanno saputo cogliere le opportunità e la voglia di fare di una popolazione che non vuole comunque rinunciare alle proprie tradizioni. Nel tempo libero i Malay, per esempio, preferiscono frequentare i locali halal, che assicurano cibo in linea con i precetti islamici, e finiscono per avere pochi contatti con gli altri, ma come straniero non mi sono mai sentito discriminato in alcun modo.

Non sono, naturalmente, tutte rose e fiori. Le infrastrutture hanno ancora ampi margini di sviluppo, il forte attaccamento alle tradizioni può a volte rallentare l'innovazione, le istituzioni devono ancora attraversare degli importanti processi di riforma. L'esperienza vissuta mi rende, però, fiducioso che questa terra riuscirà a trasformare le imperfezioni in grandi opportunità. ■

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



**Come il cielo quando è sereno, così la conoscenza: incoraggia.
Come la freschezza di un fiore, così l'immaginazione: ispira.**

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

SDABOCCONI.IT



**Bocconi
School of Management**

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Più di un motivo per abbonarsi

La rivista E&M

E&MPLUS:
hub di cultura manageriale



Community
ed eventi

Informazioni
e attualità

Contenuti extra
multimediali

Libri in
streaming



Prova l'abbonamento digitale mensile a € 9,99!

Scopri tutti i vantaggi su www.economiaemanagement.it