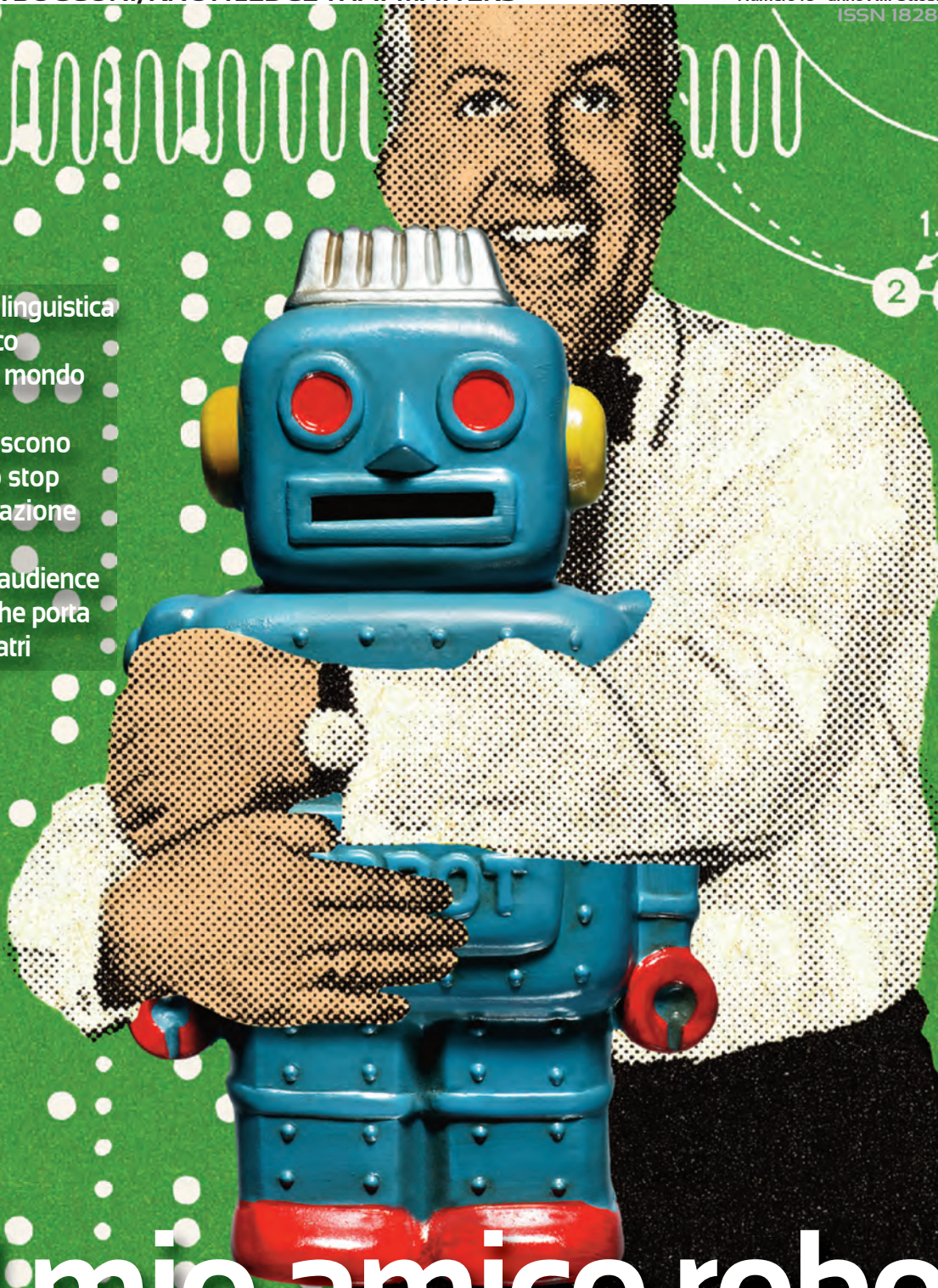


✓ Tra logica e linguistica  
il pensiero critico  
aiuta a capire il mondo

✓ Come reagiscono  
le imprese allo stop  
della globalizzazione

✓ Che cos'è l'audience  
development che porta  
pubblico nei teatri



## Il mio amico robot

Buone politiche di welfare e sviluppo delle competenze  
ci aiutano a non avere paura dell'automazione



Bocconi

# Be. Social

@unibocconi



You Tube





## Francesca Bellettini è l'Alumna Bocconi 2018

«Fin da quando ero una studentessa 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 universitario». Così **Francesca Bellettini**, laureata in Economia aziendale nel 1994, ceo di Saint Laurent, ricorda i suoi anni bocconiani. E proprio a Francesca Bellettini va il riconoscimento di *Alumnus dell'anno 2018*. La cerimonia si terrà venerdì 19 ottobre (per partecipare [clicca qui](#)).

# Le competenze non sono il nemico

**O**ggi le competenze sembrano non essere più rilevanti anzi vengono quasi ostracizzate, come se invece di essere la soluzione fossero il problema. Eppure nel mondo sempre più complesso in cui viviamo, dove progresso tecnologico e trasformazione digitale non possono essere, per fortuna, fermati, nonostante qualche rigurgito luddista, le competenze sono la nostra unica ancora di salvezza. Certo serve bilanciare con importanti politiche di welfare e una sempre più crescente attenzione alla formazione i rischi sociali che la rivoluzione digitale in atto nel mondo del lavoro a breve termine causerà. Bisogna evitare un acuirsi della disuguaglianza e imparare dagli errori commessi negli anni in cui la globalizzazione avanzava evitando di perpetuarne le distorsioni.

Ma il progresso non va fermato perché è grazie al progresso che oggi viviamo in un mondo che migliora secondo qualsiasi tipo di statistica: meno guerre, meno morti, età media in aumento, innovazioni straordinarie. In questo contesto ad alto rischio per il futuro di tutti noi è compito delle università fornire alla generazione Z e a quelle che seguiranno una cassetta degli attrezzi sempre più ricca e multidisciplinare e aiutarle a sviluppare la capacità di analisi e critica.

Per farlo è necessario allearsi e ancora una volta guardare con fiducia e rispetto a chi ha competenze complementari rispetto alle nostre. È quello che abbiamo fatto insieme al Politecnico di Milano firmando [un'alleanza storica](#) che ci permette di fare massa critica e unire la nostra conoscenza nel campo delle scienze sociali, giuridiche e di data science con la loro

conoscenza delle discipline ingegneristiche e informatiche, con l'obiettivo di formare esperti di cyber risk con la giusta visione strategica e di architettura della governance, e di rafforzare i due ecosistemi creandone uno unico a favore delle imprese innovative che si sviluppano nell'ambito delle nostre comunità.

Il futuro va affrontato insieme e con maggiori competenze. Non meno

*Gianmario Verona, rettore*



EXECUTIVE CHATS

## Merloni: da impresa familiare a multinazionale



Impegno a lungo termine, attenzione alle persone e una governance paragonabile a quella delle migliori società quotate sono i «segreti» che permettono di trasformare un'impresa familiare in una multinazionale, secondo **Paolo Merloni**, alumnus Bocconi del 1992 e imprenditore di terza generazione, oggi presidente esecutivo di Ariston Thermo, intervistato dal rettore **Gianmario Verona** nella quarta puntata della serie Executive Chats. «È un quarto fattore, anche se non segreto, sono i miei anni in Bocconi», dice con un sorriso Merloni.



## I pionieri del Big sono di

*A settembre si sono laureati i primi studenti del Bachelor in International politics and global studies. «Il mondo è cambiato, ora sono cresciuti e sono pronti ad affrontare nuove sfide», così*





# ventati grandi

vernment. Partiti nel 2015 «con il sogno di rendere il  
mmenta Vincenzo Galasso, che del corso è il direttore



# Bocconi

CAMPAGNA  
RACCOLTA FONDI  
2015-2020



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

**PROPORRE**

soluzioni eque,  
sostenibili e realizzabili,  
il nostro obiettivo.

**INVESTIRE**

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

**COINVOLGERVI**

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



# SOMMARIO

**10 SKILL**  
In un mondo di fake news e like serve tornare a pensare  
*di Damiano Canale*

**STRATEGIA 12**  
Globalizzazione indietro tutta!  
Come reagiranno le aziende  
*di Torben Pedersen*

**14 COVER STORY**  
Come sopravvivere al lavoro che cambia.  
Senza vincitori né vinti  
*di Italo Colantone*  
Storie di ricerca: Massimo Anelli, Beatrice Manzoni, Anna Omarini,  
Alfredo Biffi, Antonio Aloisi, Alberto Bramanti, Anna Prenestini,  
Enzo Baglieri  
*di Claudio Todesco*

**RETAIL 22**  
Così i big data portano  
lo shopping tradizionale nel futuro  
*di Sandro Castaldo*  
C'era una volta il codice a barre.  
E ci sarà sempre uno standard  
*Intervista ad Alberto Frausin,  
di Emanuele Elli*

**26 POLITICA MONETARIA**  
Il quantitative easing  
e il modello a razionalità limitata  
*di Luigi Iovino*

**FINANZA 28**  
Cosa manca per creare  
il mercato unico dei capitali  
*di Brunella Bruno ed Elena Carletti*

**30 MARKETING CULTURALE**  
Un copione per portare il pubblico a teatro  
*di Andrea Rurale*  
Contaminazioni e social, la formula del Manzoni  
*Intervista ad Alessandro Arnone,  
di Ilaria De Bartolomeis*

**IMMIGRAZIONE 34**  
Perché le democrazie devono continuare  
a dialogare con la comunità internazionale  
*di Graziella Romeo*

## RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE**
- 2 PUNTI DI VISTA** *di Paolo Tonato*
- 6 KNOWLEDGE** *a cura di Fabio e Claudio Todesco*
- 36 BOCCONI@ALUMNI** *di Andrea Celauro  
e Davide Ripamonti*
- 43 LIBRI** *a cura di Susanna Della Vedova*
- 44 OUTGOING** *a cura di Ilaria De Bartolomeis*



Numero 10 - anno XIII  
Ottobre 2018  
Editore: Egea Via Sarfatti, 25  
Milano

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

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

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

**Collaboratori**  
Paolo Tonato (fotografo)  
Ilaria De Bartolomeis, Emanuele Elli,  
Claudio Todesco

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

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

**Produzione, Impaginazione:**  
Luca Mafechi

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

[www.viasarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it)

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



#BocconiPeople Roger O'Keefe



## Diritto e gusto per la performance

**S**eneca ha scritto che ogni uomo è cittadino di due stati. Il primo è quello che riunisce dei e umani, il secondo è quello al quale ci iscrive la condizione del nascere. **Roger O'Keefe** conosce alla perfezione questo passaggio del *De otio*. Studioso di diritto internazionale che ha pubblicato su argomenti che vanno dal diritto penale alla tutela dei beni culturali, O'Keefe ama esplorare i punti di contatto e le tensioni fra il globale e il locale, l'universale e il particolare. Fresco acquisto del Dipartimento di studi giuridici in qualità di full professor di Diritto internazionale, proviene da University College London (Ucl), ma è nato e cresciuto in Australia. «La mia famiglia proviene dalla

parte sbagliata della legge», racconta. «Gli antenati di mio padre, irlandesi, furono trasferiti in Australia come prigionieri. Mio padre è diventato giudice. La predestinazione non esiste».

Agli studenti australiani di giurisprudenza è ri-

chiesta una formazione universitaria supplementare. Roger O'Keefe, nato a Sydney nel 1968, non ha scelto Economia come la maggior parte dei colleghi, ma Storia e Italiano. «Durante l'estate si viaggiava in Europa con la famiglia. Adoravo l'Italia e vo-

levo imparare la vostra lingua, una scelta non strumentale che si è rivelata utile». Il giovane O'Keefe era interessato a quella che definisce la mentalità legale e che considera una forma di gioco che si svolge in un quadro di regole e di libertà. «Poi, al quarto anno, scoprii il diritto internazionale, su cui in Australia c'è molta enfasi. Sentiamo di essere – per usare le parole colorite di uno dei nostri primi ministri – at the arse end of the world. Siamo convinti che tutti la sappiano più lunga di noi e perciò cerchiamo di restare al passo col resto del mondo».

### Tribunali penali e patrimonio culturale

Non che all'inizio O'Keefe pensasse di intraprendere la



PER SAPERNE DI PIÙ

→ [The Protection of Cultural Property in Armed Conflict](#) (Cambridge University Press, 2006)

→ [International Criminal Law](#) (Oxford University Press, 2015)

→ [Universal Jurisdiction: Clarifying the Basic Concept](#), in *Journal of International Criminal Justice*, Vol. 2, Issue 3, pp. 735-760, 2004.

→ [The Doctrine of Incorporation Revisited](#), in *British Year Book of International Law*, Volume 79, Issue 1, pp 7-85, 2009.

→ [Curriculum vitae: A Prequel](#), in *Current Legal Problems*, Volume 69, Issue 1, pp. 1-27, 2017.



carriera accademica. Lavorava in uno studio legale quando una segretaria, in quel momento libera da impegni, lo pregò di assegnarle un compito. O'Keefe le diede da trascrivere un suo saggio destinato a essere pubblicato da un'importante rivista britannica di diritto. «Forse questa cosa mi riesce bene, pensai». Si è poi trasferito in Inghilterra per il master e il dottorato in diritto internazionale a Cambridge, dove ha insegnato per «quindici meravigliosi anni».

Nel 2014 è passato alla Ucl. [In un discorso inaugurale ancora disponibile su YouTube](#), ha narrato le vicende di Dionisio Hans Georg Hans-Georg Salamander. È la storia di un accademico che mescola diritto, storia, filosofia e fantasy, con un arguto senso dell'umorismo. «Mi piace esibirvi», ammette. «[Mio zio Johnny O'Keefe](#) era l'Elvis australiano, una rockstar della vecchia scuola che è apparso anche al fianco di Little Richard. Uno dei miei fratelli è un personaggio televisivo». A un certo punto, Salamander afferma che il diritto internazionale è una conversazione. «È un processo che coinvolge Stati, tribunali, accademici. È ciò che lo rende affascinante». I progetti di ricerca di O'Keefe sono ispirati dall'interesse per i punti di contatto fra locale e globale, nazionale e internazionale, un argomento che comporta domande politiche complicate che hanno a che fare, ad esempio, con il diritto del Tribunale penale internazionale di obbligare gli Stati ad agire illegalmente nei confronti di altri Stati. Un altro filone di ricerca riguarda il diritto internazionale del patrimonio culturale: quale diritto può

esercitare uno Stato su reperti che hanno un valore per la comunità globale? E quale interesse ha quest'ultima a proteggerli? «Di recente, ho guidato il team internazionale che ha assemblato per l'Unesco [un manuale militare destinato ai soldati schierati in aree culturalmente ricche](#), come il Mali».

## Una materia che è anche una conversazione

A Milano, Roger O'Keefe insegnerà Diritto delle organizzazioni internazionali e farà ricerca sul ruolo delle città nel diritto internazionale. «Oramai i comuni hanno i propri uffici 'diplomatici' che si occupano di questioni che vanno dal cambiamento climatico ai diritti umani, eppure il diritto internazionale è ancora incardinato sul concetto di Stato». O'Keefe si dice attratto da quel che chiama spirito imprenditoriale della Bocconi. «Dopo aver trascorso 15 anni in un'istituzione che ha 9 secoli di storia alle spalle e che si muove lentamente, trovo estremamente interessante il processo di internazionalizzazione in atto in Bocconi. Non vedo l'ora di contribuire, con i colleghi, a dare notorietà internazionale al Dipartimento di studi giuridici».

Roger O'Keefe fa parte del comitato di redazione di diverse riviste scientifiche, ha collaborato con istituzioni britanniche ed europee, ha contribuito alla Biblioteca audiovisiva di diritto internazionale delle Nazioni Unite. «Fa tutto parte di quella grande conversazione che è il diritto internazionale», dice. Appassionato di nuoto, ha già scoperto i Bagni Misteriosi di Milano. «Andar per piscine è un ottimo modo per conoscere una città».

## LE POLITICHE DI WELFARE DELLA TURCHIA HANNO BLOCCATO IL DECLINO DEMOGRAFICO



All'inizio degli anni 2000 la Turchia era un paese in piena transizione demografica. I tassi di natalità erano scesi a livelli di sostituzione e stavano precipitando verso i livelli ancora più bassi dell'Europa meridionale e dell'Iran. In qualche modo inaspettatamente, la Turchia è riuscita a fermare, e in alcune aree addirittura a invertire, questa tendenza negli anni successivi, registrando anche un aumento dei tassi di matrimonio. In [un articolo di recente pubblicazione](#) **Francesco Billari** (Dipartimento di scienze sociali e politiche) e **Ozan Aksoy** (University College London) concludono che la politica, e in particolare il partito islamista AKP, ha svolto un ruolo decisivo in questa inversione di tendenza, attraverso l'attuazione di politiche locali di welfare per le famiglie. Lo studio mette a confronto l'evoluzione dei tassi di fecondità e di matrimonio nei distretti elettorali in cui l'AKP ha vinto di un soffio le elezioni locali del 2004 e quelli in cui ha perso di pochissimo. I due gruppi di distretti erano praticamente indistinguibili e avevano gli stessi tassi di natalità e matrimonio prima delle elezioni. L'articolo conclude che dopo il 2004, rispetto ai distretti non-AKP, nei distretti AKP ci sono stati 5-8 figli in più per 1.000 donne di età compresa tra 15 e 49 anni (con un aumento di circa il 10%) e circa quattro matrimoni in più per 1.000 individui della stessa fascia di età. L'AKP sostiene un originale mix di politiche religiose e neoliberali. Il presidente turco e leader dell'AKP Recep Tayyip Erdogan è, da un lato, vocalmente pro-natalista. Lui e il partito, d'altra parte, promuovono il decentramento delle politiche di welfare. Un'amministrazione locale dell'AKP sembra influenzare la demografia attraverso l'eliminazione dei vincoli alla fecondità e al matrimonio con politiche sociali efficaci a livello locale. Le analisi escludono canali alternativi come lo sviluppo economico, l'aumento della religiosità e la migrazione delle madri o delle giovani coppie verso le aree governate dall'AKP, dove le prestazioni sociali sono più generose.



IL VIDEO

### Tra Mediterraneo e Mar Baltico



Pur in un contesto completamente diverso, le politiche di welfare turche hanno avuto effetti simili a quelle svedesi, afferma Francesco Billari in questo video



**S**in dal classico di John Maynard Keynes del 1919, *Le conseguenze economiche della pace*, l'eredità dei trattati di pace che hanno seguito la prima guerra mondiale è oggetto di un acceso dibattito. La disintegrazione dell'impero asburgico è stata a lungo indicata come causa delle difficoltà economiche degli stati emersi dalle sue rovine, ma questo effetto non è mai stato realmente esaminato e non è mai stato accuratamente distinto dagli esiti diretti della guerra. È questa la lacuna che **Tamás Vonyó**, assistant professor del Dipartimento di scienze sociali e politiche della Bocconi, intende colmare con il suo progetto di ricerca *SpoilsofWAR* (*Spoils of War: The Economic Consequences of the Great War in Central Europe*), che ha vinto uno Starting Grant dell'European research council (ErC) del valore di 1,49 milioni di euro. Il finanziamento sarà ospitato dal [Centro Dondena per la Ricerca sulle Dinamiche Sociali e Politiche Pubbliche](#) della Bocconi.

«Le guerre mondiali hanno avuto un impatto monumentale sullo sviluppo economico. Hanno causato distruzioni fisiche senza precedenti e hanno dislocato intere economie, ma hanno



Tamás Vonyó

## VALE UN ERC L'ECONOMIA DOPO LA GRANDE GUERRA

anche mobilitato nuove risorse e costruito nuove capacità. Le conseguenze delle guerre sono state trasformati», dice Vonyó, «ma la ricerca storico-economica quantitativa di queste eredità si è concentrata quasi esclusivamente sulla Seconda Guerra Mondiale. Ciò è dovuto principalmente alla maggiore disponibilità di statistiche economiche dovuta allo sviluppo della moderna contabilità nazionale a partire dagli anni '30». Il progetto di ricerca integra gli strumenti della storia economica e della business history e

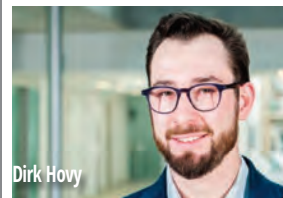
la Bocconi, afferma Vonyó, «è uno dei pochi centri europei in cui entrambe le discipline vengono approfondite, il che la rende il luogo ideale per *SpoilsofWAR*».

L'attività di ricerca di Tamás Vonyó è incentrata sulla storia della crescita economica e dello sviluppo industriale nella Germania moderna e nell'Europa dell'Est, nonché la storia economica delle guerre mondiali. [Ha pubblicato molti articoli accademici su questi argomenti](#) e Cambridge University Press ha recentemente pubblicato la sua monografia, *The Economic Consequences of the War: West Germany's Growth Miracle after 1945*. Ha conseguito il dottorato di ricerca all'Università di Oxford ed è stato lecturer e assistant professor alla London School of Economics and Political Sciences prima di entrare in Bocconi nel 2014.

L'ErC è stato istituito nel 2007 dalla Commissione europea per promuovere la ricerca di base in tutto il continente, facendo selezione solo sulla base della qualità dei progetti. Quello assegnato a Vonyó è il 31° ErC Grant ospitato dalla Bocconi dall'inizio del programma.

## UNA DISCUSSIONE PIÙ CIVILE IN RETE

**Dirk Hovy**, sociolinguista computazionale e professore associato al Dipartimento di marketing della Bocconi, fa parte di un team interdisciplinare che si è aggiudicato un Twitter Research Grant per valutare e migliorare la qualità della conversazione sulla piattaforma social. Twitter ha assegnato due grant a fronte di oltre 230 proposte.



Dirk Hovy

Guidato da **Rebekah Tromble**, assistant professor di Scienze Politiche presso la Leiden University (Paesi Bassi), il team comprende studiosi di Syracuse University, Delft University of Technology e Università Bocconi. Il gruppo condurrà un'analisi delle discussioni su argomenti polarizzati e non polarizzati negli Stati Uniti e nel Regno Unito per sviluppare metriche che forniscano una migliore comprensione di come si formino comunità intorno alle discussioni e indagherà alcuni problemi che si sviluppano in queste conversazioni.

## PROFETA NEL BOARD DELL'IIPF

**Paola Profeta** (Dipartimento di scienze sociali e politiche) è stata eletta nel board of management dell'[International Institute of Public Finance \(IIPF\)](#), l'organizzazione mondiale degli economisti di finanza pubblica fondata nel 1937. Composto da 20 membri, il board of management è l'organo direttivo dell'organizzazione.



Paola Profeta

Profeta è uno dei tre nuovi membri annunciati la scorsa settimana alla [conferenza annuale dell'IIPF](#) tenutasi a Tampere, in Finlandia, mentre altri tre sono stati confermati. Con i suoi 750 membri da oltre 50 paesi, provenienti da università e pubblica amministrazione dei paesi industrializzati e in via di sviluppo, l'Iipf si propone di orientare gli studi economici verso il mondo reale.



IL VIDEO

## Macchine e fattore umano



Mentre non mancano gli esempi di introduzione efficace delle nuove tecnologie, in alcuni casi gli effetti sono addirittura controintuitivi, spiega **Andrea Ordanini**, BNP Paribas Chair in Marketing and Service Analytics, in questo video.



## DARE UN'OPPORTUNITÀ AL MERITO E AL TALENTO PERCHÉ DIVENTINO VALORE SOCIALE

*“Voglio sfruttare al massimo l'opportunità  
che mi è stata data, per ringraziare  
le persone che hanno creduto in me  
e continuare a migliorarmi.  
Mi piacerebbe un giorno poter fare  
lo stesso per le future generazioni  
di studenti.”*

**GIUSEPPE LEONE**

**L'ALTA FORMAZIONE  
È UN INVESTIMENTO  
NEL FUTURO.  
STRINGI UN PATTO  
TRA GENERAZIONI.**

**SOSTIENI LE BORSE DI STUDIO  
DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI**





# In un mondo di fake news e





# like serve tornare a pensare

*Lo sviluppo della capacità di giudicare e di analizzare in modo critico la realtà richiede un approccio interdisciplinare che va dalla logica alla linguistica, passando per la teoria dell'argomentazione. Perché imparare a pensare criticamente oggi è fondamentale*

di Damiano Canale @

**C**osa significa pensare criticamente? Nella Grecia antica, il termine «kriticós» indicava la capacità di giudicare e discernere le cose, in modo da compiere le scelte migliori per noi e per gli altri. Questa capacità sembra oggi sotto scacco.

Nel mondo dell'ipercomunicazione, monopolizzato dai social media, accade che la nostra facoltà di giudicare le opinioni altrui, di discernere il vero dal falso, di distinguere le buone dalle cattive ragioni a sostegno di una scelta, venga indebolita fino quasi a scomparire del tutto. Le cause sono ben note. L'inflazione delle informazioni che ci bombardano ogni giorno rende assai difficile distinguere ciò che è attendibile e rilevante da ciò che non lo è. Un fenomeno questo aggravato dal proliferare di fake news, vale a dire dalla diffusione deliberata di informazioni false che fanno leva su pregiudizi diffusi e sulle nostre paure, riuscendo così ad attrarre l'attenzione del pubblico. A ciò si aggiunge il fatto che qualsiasi scambio di opinioni, tanto sui social media quanto nella discussione pubblica, tende oggi a trasformarsi in una lotta senza quartiere, nella quale l'insulto, la denigrazione dell'avversario, o la ridicolizzazione dell'opinione altrui, prende sovente il posto della discussione critica delle ragioni a sostegno di una certa tesi. Tutto ciò riduce drasticamente non solo la qualità del dibattito pubblico e delle scelte collettive, ma anche la nostra capacità di esprimere un giudizio ben ponderato su temi spesso molto rilevanti per le nostre vite.

## → DAL RAGIONAMENTO AL GIUDIZIO

Non è un caso, dunque, che nelle più importanti università del mondo tutti i programmi formativi includano ormai un corso di Critical Thinking, che ha lo scopo di affinare le capacità dello studente di giustificare in modo adeguato una tesi, di confutare le tesi altrui, di individuare errori nel ragionamento, di valutare le ragioni a sostegno di una certa affermazione, e questo sia nel discorso quotidiano sia



DAMIANO CANALE  
Professore ordinario  
di Filosofia del diritto  
della Bocconi,  
da quest'anno  
accademico insegna  
anche Critical Thinking

in quello scientifico. Questo obbiettivo può essere raggiunto, tuttavia, soltanto adottando un approccio interdisciplinare, vale a dire attingendo dalla logica, dalla linguistica, dalla teoria dell'argomentazione, dalla psicologia cognitiva. La capacità di giudizio non dipende infatti soltanto dai criteri che rendono valido un ragionamento. Dipende anche dalla capacità di valutare la forza di un argomento, dalle regole che presiedono alla comunicazione linguistica, dai bias cognitivi che spesso ci inducono in errore nel compiere delle scelte, errori dovuti alla struttura della mente.

Assumere consapevolezza dei diversi aspetti che condizionano l'affidabilità dei giudizi in cui si articola ogni campo del sapere può consentire allo studente di compiere con maggiore disinvoltura i primi passi nel suo percorso di studi, come pure di acquisire lo spirito critico e anti-dogmatico che contraddistingue una buona formazione universitaria.

Non solo. Imparare a pensare criticamente è oggi fondamentale per compiere scelte ponderate nel campo della vita pubblica, sottraendosi alla tentazione di credere che l'opinione di chi grida più forte, o riceve più like, sia necessariamente l'opinione migliore. ■



## IL SEMINARIO

### In Bocconi è l'ora del Critical Thinking

A partire da quest'anno accademico, Bocconi ha introdotto un seminario di Critical Thinking nei programmi di studio della Scuola Undergraduate, allineandosi così alle buone pratiche delle migliori università a livello internazionale. E lo ha fatto in modo innovativo. Diversamente da quanto accade in molte università nel mondo, il seminario bocconiano di Critical Thinking ha contenuti interdisciplinari, attingendo dalla logica, dalla linguistica, dalla teoria dell'argomentazione, dalla psicologia cognitiva. Lo scopo è quello di far conoscere agli studenti i principali schemi di ragionamento usati nelle scienze sociali e in decision-making. Tale scopo è perseguito analizzando le caratteristiche di tali schemi, le loro diverse applicazioni, e i bias cognitivi propri del ragionamento umano. Ciascuna sessione del seminario comincia con un caso di studio che è discusso in classe; ogni sessione potenzia un insieme di abilità specifiche, e include alcuni test, o esperimenti, che aiutano gli studenti a comprendere i potenziali bias cognitivi del ragionamento e del giudizio.



# Globalizzazione indietro tutta!

*Le istanze populiste esplose dopo la crisi del 2008 stanno spingendo i governi ad adottare riforme in contrasto con l'evoluzione istituzionale che aveva garantito, insieme ai progressi tecnologici, l'integrazione e la libera circolazione. Le multinazionali e il business globale riusciranno ad adattarsi al nuovo contesto?*

di Torben Pedersen @





# Come reagiranno le aziende

**N**egli ultimi tempi c'è gran dibattito su come siano cambiati gli atteggiamenti nei confronti della globalizzazione. E si è già passati dalle parole ai fatti in tema di immigrazione, accordi commerciali e imprese multinazionali. Ancora più importante, abbiamo assistito alla crescita di movimenti populistici che fanno dell'anti-globalizzazione una componente chiave delle loro piattaforme ideologiche. La grande domanda per gli studiosi è come interpretare questi cambiamenti.

Collocare la globalizzazione in un contesto storico di lungo periodo può aiutarci a comprendere i cambiamenti in atto negli atteggiamenti verso di essa. La globalizzazione, o l'aumento dell'interdipendenza e dell'integrazione tra le economie e i paesi, ha due motori principali: i progressi tecnologici e il cambiamento istituzionale.

Il primo fattore, i progressi tecnologici, ha permesso l'interconnessione di paesi lontani e la riduzione dei tempi e dei costi di trasporto di merci, persone, capitali e conoscenze, ovvero una drastica riduzione dei costi delle transazioni. È probabile che i progressi tecnologici continuino, sotto la spinta delle due forze della concorrenza e dei sistemi di credenze. Le imprese, le università e i privati sono incentivati a competere nella ricerca di nuove soluzioni ai problemi attuali e futuri. Raramente si possono fermare i progressi tecnologici, anche se alcuni governi e individui mostrano atteggiamenti luddisti. La tecnologia si diffonde al di là dei confini nazionali e organizzativi attraverso spillover intenzionali e non intenzionali.

Il secondo fattore, il cambiamento istituzionale, sotto forma di riforme a favore del mercato, ha consentito la riduzione e/o l'eliminazione delle barriere e delle regolamentazioni che ostacolano il trasferimento di merci, capitali e idee all'interno e all'esterno dei confini nazionali. Il mondo di oggi affonda le sue radici nei primi anni '80, con una forte accelerazione a partire dal 1990. Tra gli eventi salienti vi sono le riforme a favore del mercato nelle economie capitaliste avanzate (che comprendevano la privatizzazione di grandi settori precedentemente di proprietà o sotto il controllo dello stato), la transizione della Cina da economia pianificata a economia di mercato, la caduta del muro di Berlino nel 1989 e il crollo dell'impero sovietico. Tutti questi eventi hanno accelerato il processo di integrazione e interdipendenza globale guidata dal mercato, che ha creato il mondo globalizzato di oggi. La maggior parte dei governi ha ridotto le regolamentazioni, attuato politiche a favore del mercato e liberalizzato le proprie economie, consentendo e accelerando il trasferimento di beni e servizi, capitali e idee e in alcuni casi anche di persone, al di là dei confini nazionali. Le proteste contro questo processo sono iniziate alla fine degli anni '90 e sono



*TORBEN PEDERSEN  
professore ordinario  
di International business  
and management  
della Bocconi*

aumentate negli anni 2000. Tuttavia, l'opposizione alla globalizzazione si è trasformata da fenomeno marginale a fenomeno di massa a partire dalla Grande Recessione del 2008.

Le economie più ricche, che in precedenza erano state stridule promotrici delle frontiere aperte, hanno visto una forte opposizione, alimentata dal calo dei salari reali, e persino nominali, dei loro cittadini meno qualificati.

Così, in contrasto con i progressi tecnologici, l'evoluzione istituzionale che ha promosso la globalizzazione ha cominciato a muoversi in senso inverso, con i governi che impongono nuove barriere alla libera circolazione delle merci, dei capitali, delle idee e delle persone. È qui che i governi possono veramente dimostrare il loro potere, in quanto possono invertire rapidamente gli sforzi a lungo termine verso l'interdipendenza globale e l'integrazione in risposta alle convinzioni ideologiche e alle pressioni populiste.

Il problema di oggi è ancora una volta come il business globale sarà influenzato dall'attuale ostilità alla globalizzazione. Le imprese multinazionali saranno costrette a riconfigurare le loro catene globali del valore e forse a rimpatriare alcune attività? Le loro reti globali consentiranno di sfruttare la flessibilità operativa e di evitare alcuni o la maggior parte degli effetti dei cambiamenti politici? La distinzione tra contesto globale e contesto locale è troppo unidimensionale? Tutte domande che rimangono aperte! ■



# Come sopravvivere alla Senza vincitori né vinti

*L'automazione crea nuove opportunità ma la trasformazione in atto crea anche problemi sociali complessi da gestire. Ecco perché bisogna investire su politiche di welfare inclusive e sullo sviluppo delle competenze. Senza fermare il progresso*



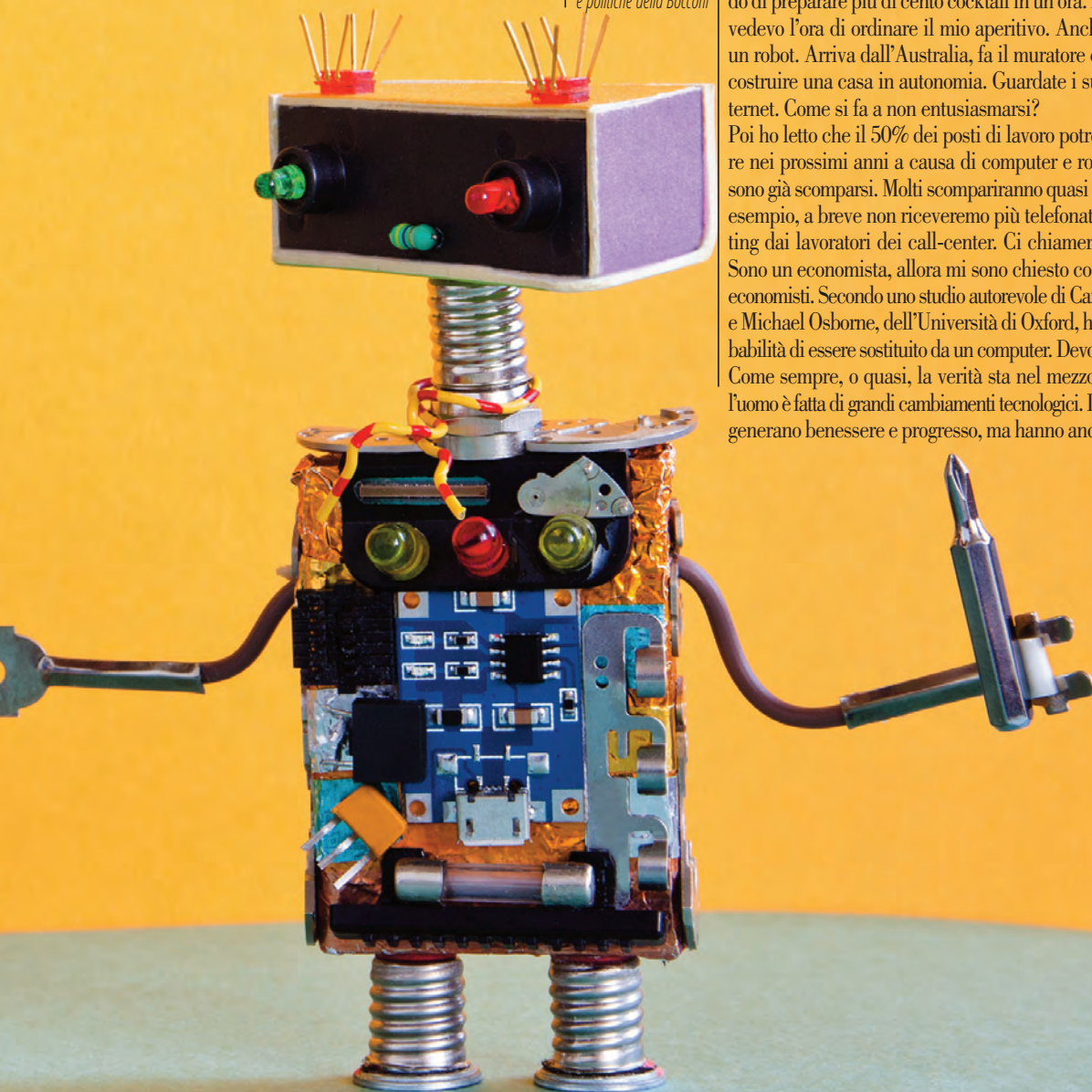


# lavoro che cambia



ITALO COLANTONE  
Assistant professor  
presso il Dipartimento  
di Scienze sociali  
e politiche della Bocconi

di Italo Colantone @



**S**iete tecno-entusiasti? Oppure soffrite di ansia tecnologica? O forse entrambe le cose? Non sarebbe sorprendente: i cambiamenti, di ogni tipo, affascinano e spaventano allo stesso tempo, e spesso non sono indolori, anche se poi ci migliorano la vita.

L'automazione e l'intelligenza artificiale stanno cambiando rapidamente il mondo del lavoro. I media, inevitabilmente, ci restituiscono immagini contrastanti di questa realtà, e non è facile orientarsi.

Poco tempo fa ho conosciuto Nino. È un barista italiano in grado di preparare più di cento cocktail in un'ora. È un robot. Non vedevo l'ora di ordinare il mio aperitivo. Anche Hadrian X è un robot. Arriva dall'Australia, fa il muratore ed è in grado di costruire una casa in autonomia. Guardate i suoi video su internet. Come si fa a non entusiasinarsi?

Poi ho letto che il 50% dei posti di lavoro potrebbe scomparire nei prossimi anni a causa di computer e robot. Molti posti sono già scomparsi. Molti scompariranno quasi certamente. Per esempio, a breve non riceveremo più telefonate di telemarketing dai lavoratori dei call-center. Ci chiameranno dei robot. Sono un economista, allora mi sono chiesto cosa ne sarà degli economisti. Secondo uno studio autorevole di Carl Benedikt Frey e Michael Osborne, dell'Università di Oxford, ho il 43% di probabilità di essere sostituito da un computer. Devo preoccuparmi? Come sempre, o quasi, la verità sta nel mezzo. La storia dell'uomo è fatta di grandi cambiamenti tecnologici. Le trasformazioni generano benessere e progresso, ma hanno anche dei costi so-



ciali rilevanti durante i periodi di transizione.

L'ansia legata alla disoccupazione tecnologica è un fenomeno ricorrente nel tempo. E non c'è bisogno di tornare indietro ai luddisti inglesi della prima rivoluzione industriale. Provate a cercare un articolo della rivista *Time*, del febbraio 1961, dal titolo *The Automation Jobless*. Vi sembrerà di leggere un pezzo del 2018. L'autore scrive che l'automazione sta progredendo così velocemente e sta interessando così tanti settori da diventare uno dei principali problemi degli Stati Uniti. Bene, se consideriamo gli enormi progressi tecnologici dal 1961 a oggi, sembra quasi incredibile che ci siano ancora così tante opportunità di lavoro nel mondo. Dobbiamo quindi essere ottimisti rispetto ai cambiamenti in atto?

Partiamo da un dato di fatto. I processi di automazione vanno inevitabilmente a sostituire dei lavoratori con delle macchine, distruggendo quindi dei posti di lavoro in via diretta. Ci sono però diversi canali attraverso cui si creano nuove opportunità di lavoro. Considerate solo questo: le aziende che innovano prodotti e processi produttivi tendono ad avere successo e a crescere, assumendo quindi nuovi lavoratori. Chiaramente, i nuovi assunti non saranno impiegati per le mansioni che vengono svolte dalle macchine, ma avranno ruoli di tipo diverso. Alcuni profili occupazionali saranno addirittura del tutto nuovi. Pensate ai programmatori di robot industriali, agli analisti di big data, o ai social media manager. Sono tutte occupazioni che si nutrono dei cambiamenti tecnologici recenti.

Il messaggio di fondo è molto intuitivo: l'automazione crea nuove opportunità per tutte le competenze e i profili che sono complementari alle nuove tecnologie. È così da sempre. È il mondo che si rinnova. Addirittura, secondo una stima del World Economic Forum, il 65% dei bambini che frequentano oggi la scuola primaria farà un lavoro che attualmente non esiste.

Queste considerazioni positive non devono però indurci a pensare che non esistano dei problemi complessi legati alle trasformazioni in atto. Il cambiamento tecnologico è simile alla globalizzazione. In aggregato è positivo per un paese, ma non tutti ne beneficiano allo stesso modo. Ci sono vincitori e perdenti, almeno nel breve periodo.

La gestione del cambiamento è difficile e chiama in causa attori diversi: istituzioni, imprese, scuola e università. L'obiettivo non può essere quello di frenare il progresso, come pure alcuni propongono. Occorre invece investire il più possibile sulle nuove tecnologie. Allo stesso tempo, però, bisogna accompagnare il cambiamento strutturale con delle politiche di welfare inclusive. È un punto chiave per garantire la sostenibilità sociale e politica del progresso, che non è mai davvero tale se non genera benefici ampiamente condivisi nella società.

La sfida principale, che ci riguarda direttamente, è quella delle competenze, o skills, per usare un termine ormai entrato nel nostro linguaggio comune. È importante identificare e investire su quelle che sono le competenze chiave del nuovo mondo del lavoro. A questo proposito, il piano di intervento è duplice. Da un lato bisogna lavorare sulla riqualificazione dei lavoratori già impiegati, per quanto possibile. Dall'altro occorre fare in modo che i giovani che escono da scuola e università abbiano dei profili in linea con i tempi, e con i bisogni delle aziende. È una sfida che va raccolta con ottimismo, e vinta. ■

## MASSIMO ANELLI

### Robot shock, gli effetti sulle elezioni

Una maggiore esposizione ai processi di automazione del lavoro si traduce in un maggiore supporto per i partiti nazionalisti e della destra radicale. È uno dei risultati contenuti nel working paper *We Were The Robots: Automation and Voting Behavior in Western Europe*. Massimo Anelli, Italo Colantone e Piero Stanig del Dipartimento di scienze politiche e sociali della Bocconi mettono a confronto i processi di automazione, le dinamiche occupazionali e gli orientamenti elettorali in 15 Paesi dell'Europa occidentale, dal 1993 al 2016. Per catturare l'effetto del robot shock, l'analisi è compiuta a livello regionale. «Abbiamo preso in considerazione da una parte la specializzazione settoriale delle regioni prima dello shock, dall'altra l'adozione nel tempo dei robot in ogni settore produttivo. Abbiamo così misurato l'impatto dell'automazione su ogni regione e lo abbiamo messo in relazione con i risultati elettorali», spiega Anelli. Scoprendo che il robot shock agisce su settori diversi rispetto a quelli colpiti dalla globalizzazione e in particolare dalla competizione cinese, ma ha effetti politici simili. Per esempio, lo shock medio provoca un incremento del 2,5% del voto per i partiti di destra radicale. Il paper introduce un'interessante innovazione metodologica proponendo un indice dell'esposizione individuale all'automazione legato a età, titolo di studio, sesso

e regione di residenza. È calcolato combinando i dati sulla probabilità degli individui di essere impiegati in ciascuna occupazione con la predisposizione all'automazione di quelle stesse occupazioni. «L'indice permette di controllare l'influenza di altri fattori sul comportamento di voto e di predire l'occupazione che le persone avrebbero avuto in assenza di automazione». E così, il modello può dirci come vota il venticinquenne che oggi cuoce hamburger in un fast food ma che, un quarto di secolo fa, avrebbe lavorato nella catena di montaggio di un'industria automobilistica.

MASSIMO ANELLI  
Assistant professor presso  
il Dipartimento di scienze  
sociali e politiche  
della Bocconi



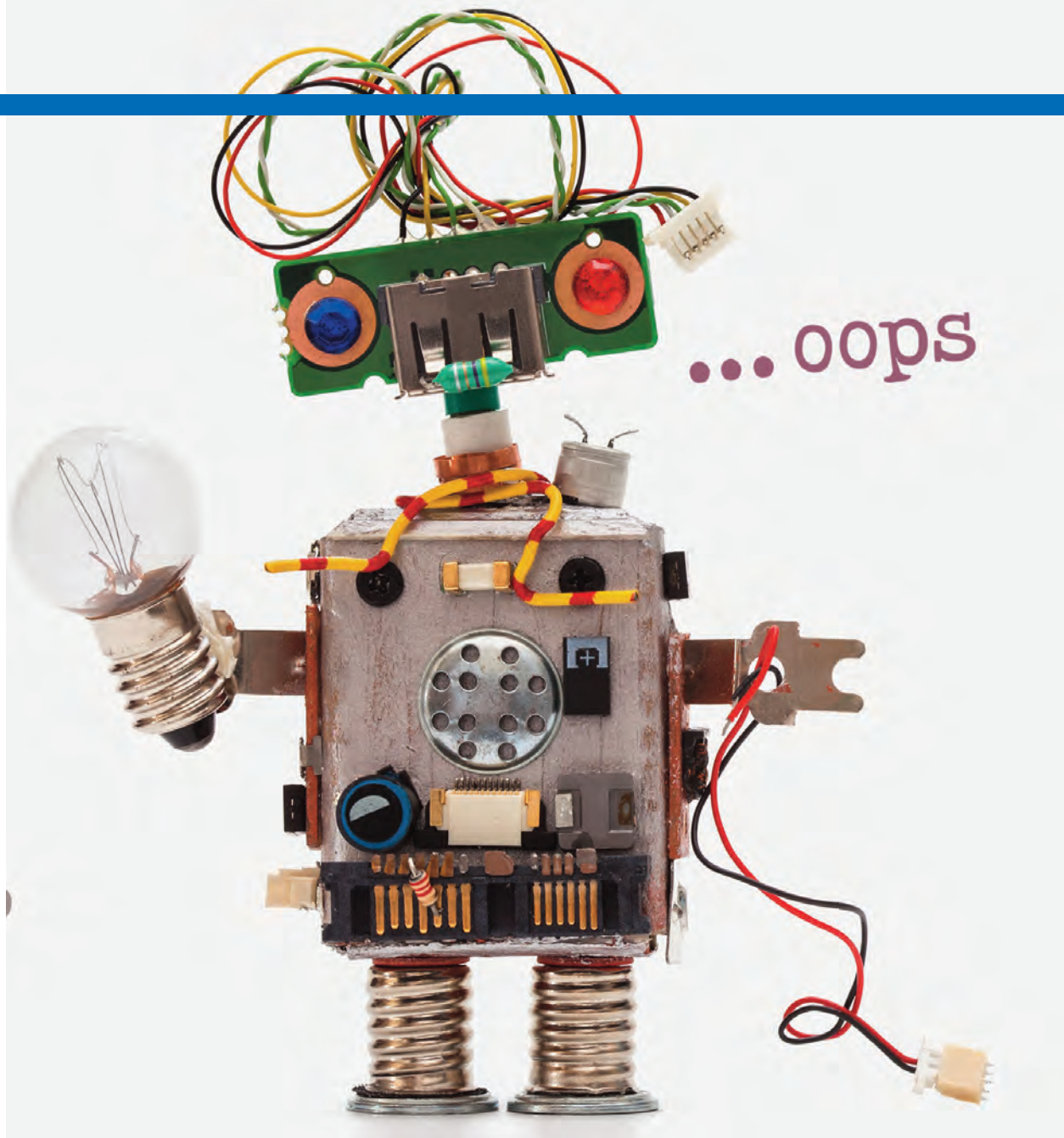
IL PAPER

### Come l'automazione condiziona il voto

Si intitola *We Were The Robots: Automation in Manufacturing and Voting Behavior in Western Europe* lo studio nel quale Anelli, Colantone e Stanig analizzano le conseguenze dell'automazione sulle politiche dei paesi europei tra il 1993 e il 2016.







## BEATRICE MANZONI | I millennials al lavoro e l'importanza di ricevere feedback

I millennials, spesso etichettati anche come generation y, sono generalmente definiti come la generazione di persone nate negli anni '80 e nella prima metà degli anni '90. La gestione dei millennials è un tema delicato nelle organizzazioni di oggi perché le persone di questa generazione sono spesso considerate molto diverse dagli altri in termini di dinamiche sul posto di lavoro, atteggiamenti e aspettative.

**Federico Magni** (Hong Kong University of Science and Technology) e **Beatrice Manzoni** (SDA Bocconi) hanno chiesto a un campione di circa 1.500 impiegati in Italia appartenenti a generazioni diverse (di cui quasi un terzo millennials) che cosa è importante per loro sul lavoro (work values) e quali dimensioni li portano a essere più insoddisfatti, disingaggiati e intenzionati ad andarsene se l'organizzazione non mantiene le promesse fatte.

Un luogo comune (se si pensa anche al famoso video di Simon Sinek sui millennials nel posto di lavoro) è che si tratti di una generazione di

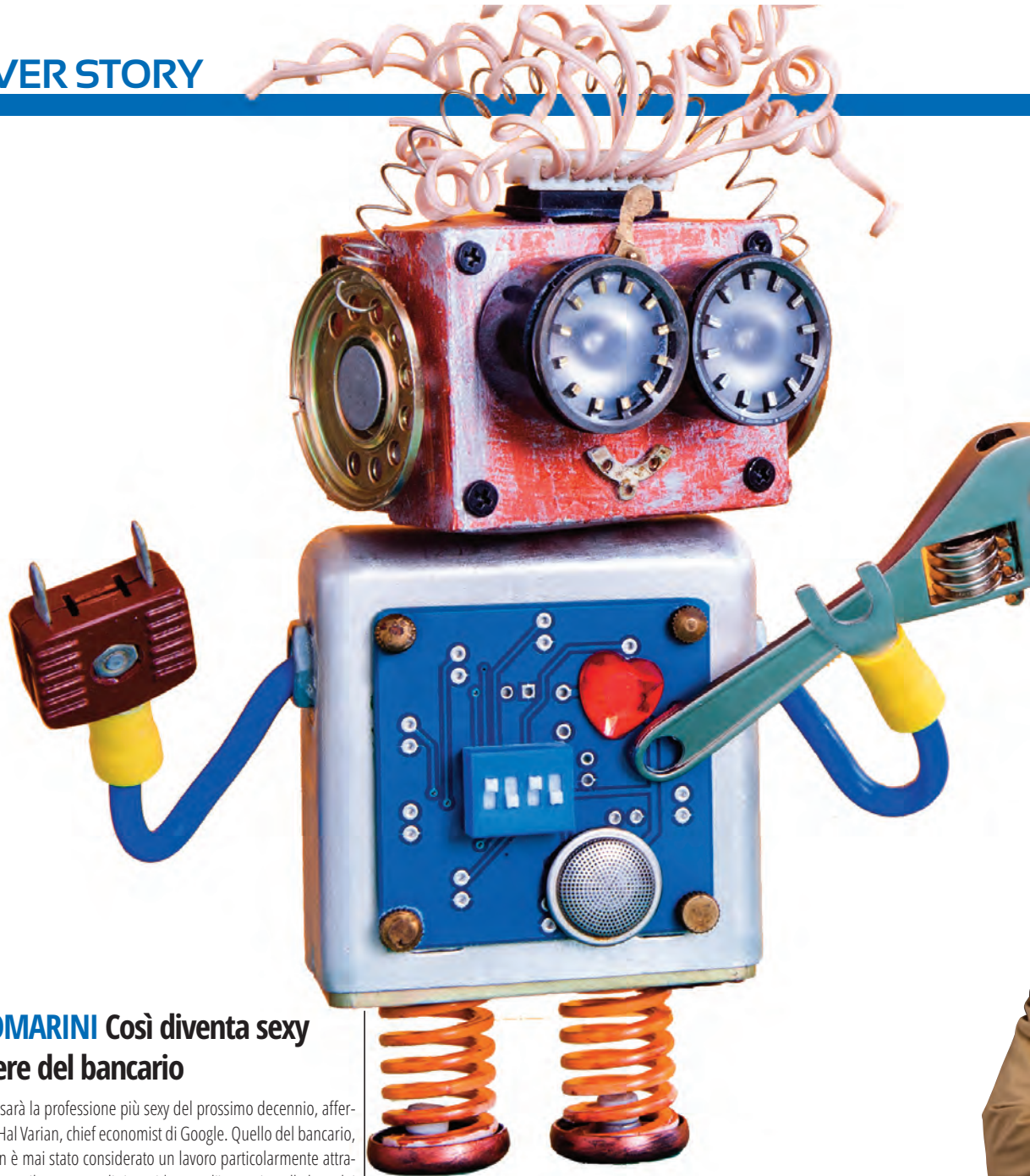
insoddisfatti, nomadici da un punto di vista di appartenenza a un'organizzazione, alla continua ricerca di qualcosa di nuovo e di diverso. I risultati di Magni e Manzoni in questo senso sono in controtendenza. È vero che i millennials sono più demanding e si aspettano di più dall'organizzazione, ma sono anche quelli mediamente più soddisfatti su tutte le dimensioni (livello salariale, salario basato sulla performance, formazione e sviluppo, sicurezza del lavoro, avanzamento di carriera, potere e responsabilità, clima organizzativo, work-life balance, significato del lavoro).

Un altro luogo comune è invece confermato: i millennials danno grandissima importanza al feedback, ma il feedback che ricevono in azienda dai loro capi e dai loro colleghi non è abbastanza. Il feedback è infatti l'unica dimensione sulla quale i millennials dichiarano di avere aspettative disattese.



BEATRICE MANZONI  
SDA Associate professor  
of practice of SDA  
Bocconi, school of  
management





## ANNA OMARINI Così diventa sexy il mestiere del bancario

Il data scientist sarà la professione più sexy del prossimo decennio, affermava nel 2008 Hal Varian, chief economist di Google. Quello del bancario, al contrario, non è mai stato considerato un lavoro particolarmente attraente. Forse è giunto il momento di riconsiderarne l'immagine alla luce dei mutamenti in atto nel mondo del banking dove, a causa di evoluzione tecnologica, crisi finanziaria e cambiamento della domanda, alcune delle vecchie competenze tramontano e nuove funzioni si impongono. «La crisi ha reso necessario il rafforzamento delle funzioni di controllo dotate di una visione complessiva della banca», spiega **Anna Omarini**, ricercatore e docente dei corsi Bocconi su digital transformation e fintech nel banking e membro del knowledge group Banking and Insurance di SDA Bocconi School of Management.

«Il cambiamento del mercato ha portato alla necessità di possedere anche competenze di brand management e marketing digitale. E naturalmente la rivoluzione tecnologica e l'ingresso del fintech hanno imposto nuove figure professionali specializzate, come quelle di head of fintech, partnerships & stra-

tegy; chief digital and innovation officer; head of open banking and fintech BU». In futuro, gli istituti bancari avranno sempre meno bisogno di sportellisti e di addetti di back office, ma le macchine non cancelleranno l'importanza di doti umane come curiosità, creatività e comunicatività. Nel panorama italiano, spiega Omarini, il cambiamento è guidato dai grandi istituti. Tra le banche di credito locali è in atto un ricambio generazionale, ma la minore diversificazione che le caratterizza non impone ancora un forte mutamento.

«La digitalizzazione ha avuto per ora una ricaduta significativa su quello che potremo chiamare ultimo miglio, la parte di erogazione e distribuzione. Non ha ancora fortemente impattato il modello di business che potrebbe cambiare nei prossimi anni grazie a intelligenza artificiale, big data, internet of things e nuovi competitor. Gli individui resteranno al centro. Sono le persone la 'tecnologia' che farà funzionare con successo il digitale».



ANNA OMARINI  
Ricercatrice presso il  
Dipartimento di finanza  
della Bocconi

## ALFREDO BIFFI Se le macchine sostituiscono impieghi creativi

Per secoli, le tecnologie che hanno sollevato l'uomo dalla fatica del lavoro hanno contribuito a generare altro lavoro, a volte con un effetto-volano. «Da una decina d'anni a questa parte, però, le nuove tecnologie non riescono più a produrre questo effetto e le competenze create non compensano i posti di lavoro persi». Lo afferma **Alfredo Biffi**, professore affiliato di Information systems presso SDA Bocconi School of Management, autore di un paper sul tema di prossima pubblicazione e già presentato al convegno internazionale sulla quarta rivoluzione industriale tenutosi in marzo a Trento. Biffi ha anzitutto lavorato sulle percezioni. Dai colloqui con 750 manager, direttori del personale, neo laureati ed esperti della tematica, emerge che più dell'85% degli intervistati è consapevole di quel che sta accadendo e afferma che le macchine non sostituiscono più solo l'attività fisica di routine, ma erodono la parte più creativa del lavoro. Il 55% degli intervistati è convinto che lo sviluppo tecnologico non porterà maggiore felicità. I numeri proposti da alcune ricerche internazionali sono effettivamente impressionanti. Secondo i noti dati raccolti da Michael Osborne e Carl B. Frey dell'Università di Oxford relativamente a 700 diversi impieghi, entro dieci anni il 47% della forza lavoro americana sarà a rischio, un numero che sale al 56% per quanto riguarda l'Italia. I ricercatori del McKinsey

Global Institute affermano che almeno la metà dei lavori attuali sarà automatizzato entro l'anno 2050. «Anche i posti di lavoro che non spariranno dovranno essere ripensati», dice Biffi. «La domanda non è: lavoreremo o meno? La domanda è: come ci manterremo in un mondo a bassa intensità di lavoro? La rivoluzione tecnologica ci darà cinque, forse dieci o quindici anni per definire modelli di sviluppo economico diversi da quelli a cui siamo abituati. Una nota di speranza: in questo quadro, i giovani hanno l'opportunità di progettare il proprio lavoro purché investano sulle soft skill e sulla comprensione delle logiche di funzionamento delle macchine».

**ALFREDO BIFFI**  
Affiliate professor of  
Information systems  
presso SDA Bocconi,  
School of Management

**ANTONIO ALOISI**  
Docente di Employment  
law in digital platform  
and markets della  
Bocconi



IL PAPER

## Regole sociali a rischio con la gig economy

In *La gig economy tra nuove forme di potere e libertà virtuali*, **Antonio Aloisi** e **Valerio De Stefano** discutono di come le prestazioni scambiate via app mettano a dura prova la tenuta delle regole sociali e obblighino tutti a una riflessione profonda.



## ANTONIO ALOISI Anche il diritto del lavoro deve fare un tagliando

«La retorica secondo la quale l'innovazione è tale solo se chiede perdono e non permesso è ingannevole», afferma **Antonio Aloisi**, docente a contratto del Dipartimento di studi giuridici. Oltre ad avere completato un dottorato di ricerca sul lavoro via piattaforma, Aloisi ha affrontato il tema dell'impatto della tecnologia sul lavoro nel saggio *Macchine, algoritmi, piattaforme: poteri aumentati e libertà virtuali*. Appunti sul futuro del diritto del lavoro, di imminente pubblicazione sulla rivista *Il Mulino*, scritto con **Valerio De Stefano**, professore all'Università di Lovanio (KU Leuven). La ricerca rappresenta il tentativo di spostare il dibattito dalla misurazione degli effetti del cambiamento tecnologico, in termini di posti di lavoro persi e guadagnati, all'approfondimento di tipo qualitativo. «Di fronte ai fenomeni di automazione, digitalizzazione e 'piattaformizzazione' del lavoro, è bene assumere un atteggiamento pragmatico e tenersi distanti dal dibattito ideologico fra apocalittici e apologeti». Molti nuovi dispositivi, dai wearables alle intelligenze artificiali, consentono un controllo penetrante e costante della prestazione lavorativa e concorrono a un'organizzazione del lavoro senza assumere le responsabilità che tali prerogative di comando comportano. «Qualcuno parla di irresponsabilità organizzata. Che fare? Bisognerebbe riconciliare i moduli organizzativi innovativi con il framework regolatorio esistente e bilanciare gli interessi contrapposti attraverso il dialogo fra le parti e la contrattazione collettiva. È uno sforzo che va fatto soprattutto a livello europeo, visto il carattere sovranazionale delle piattaforme. È l'unica strada affinché la tecnologia non diventi una gabbia per l'innovazione». Solo per fare un esempio, le prime pronunce di tribunali europei sulla sussistenza del vincolo di subordinazione nel caso dei fattorini del food delivery sono contraddittorie. Secondo il tribunale di Valencia, i rider sono lavoratori subordinati poiché sottoposti a controlli

stringenti, secondo la Corte d'appello di Parigi non possono essere classificati come dipendenti perché liberi di selezionare i propri turni. «Spesso si trascura di analizzare in concreto i fattori di soggezione ai poteri di organizzazione, controllo e disciplina. Non si pensi, però, che le categorie esistenti del diritto del lavoro siano obsolete. Hanno solo bisogno di un tagliando che ne certifichi la resilienza».



## Come sta cambiando l'occupazione

La domanda cui tutti cercano di dare risposta è "come cambia il lavoro e quali saranno i nuovi lavori necessari alla crescita della società e dell'economia?". Ne discutono **Alfredo Biffi** e **Pier Franco Camussone** in *Lavoreremo ancora? Tecnologie informatiche e occupazione* (Egea, 2017, 178 pagg., 22 euro) mostrando anche i risultati di una ricerca che valuta il grado di consapevolezza sul futuro del lavoro, sulla diffusione delle tecnologie e su opportunità e rischi connessi.



IL LIBRO



## ALBERTO BRAMANTI L'ubriacatura da terziario avanzato in Europa

**Alberto Bramanti** la chiama "ubriacatura da terziario avanzato". Si riferisce all'idea, diffusa fino alla crisi del 2008, secondo la quale le attività del terziario sarebbero le uniche concepibili in un contesto sempre più urbanizzato. «E invece, estremizzando il mio pensiero, si potrebbe dire che il futuro produttivo dell'Italia sarà manifatturiero o non sarà». Per almeno quattro motivi. La manifattura è un potente driver di innovazione. Richiede occupazione qualificata. Produce export. Le sue catene del valore sono variegiate e diffuse geograficamente. «La crisi ha mostrato che se non si presidiano le competenze sul concept dei prodotti e sulle tecnologie di processo, poco alla volta si perde la competizione sulla produzione. In futuro, non importerà chi produrrà il singolo componente di un'automobile elettrica, ma la capacità di gestire l'intero processo. Il modello di prossimità territoriale e dei distretti, dove vi è vicinanza fra produttori dei mezzi di produzione e produttori finali, è un punto di forza». In *New Manufacturing Trends in Developed Regions. Three Delineations of New Industrial Policies: 'Phoenix Industry', 'Industry 4.0', and 'Smart Specialisation'*, che verrà pubblicato nel 2019 all'interno di un volume sull'innovazione curato da **Ulrich Hilbert** (Routledge), Bramanti studia le risposte alla sfida posta dall'innovazione nell'industria manifatturiera in tre regioni europee avanzate, West Midlands (Inghilterra), Baden-Württemberg (Germania) e Lombardia (Italia). «Sono le specificità locali a suggerire le soluzioni, ma i tre casi sono accomunati dalla sfida di far funzionare un ecosistema complesso. Le competenze del saper fare devono essere rafforzate da competenze sulle tecnologie di processo. In Italia occorre potenziare ulteriormente la preparazione tecnico-scientifica». In questo quadro saranno necessarie la permeabilità fra industria e ricerca universitaria, anche attraverso la mobilità delle persone fra i due settori, ad esempio valorizzando i dottorati di ricerca nelle industrie, e l'attenzione per le startup tecnologiche.



ALBERTO BRAMANTI  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di scienze sociali  
e politiche della Bocconi



IL PAPER

### Le nuove politiche industriali

*New Manufacturing Trends in Developed Regions. Three Delineations of New Industrial Policies: 'Phoenix Industry', 'Industry 4.0', and 'Smart Specialisation'* di **Bramanti** analizza le nuove politiche industriali e la necessità di nuove competenze nel mercato del lavoro.



## ANNA PRENESTINI Un operations manager

C'è una nuova figura professionale in sanità che lavora per minimizzare i tempi d'attesa ed efficientare l'utilizzo delle risorse produttive. Si chiama operations manager e si occupa dei percorsi organizzativo-logistici dei pazienti all'interno delle aziende sanitarie. È una funzione che esiste da tempo negli Stati Uniti e in Nord Europa. In Italia è stata introdotta dall'ospedale privato accreditato Humanitas che, inizialmente, ha chiesto a ingegneri provenienti dal settore manifatturiero di analizzare i processi produttivi sanitari allo scopo di ottimizzare l'utilizzo di posti letto e sale operatorie. Anche il pubblico si sta muovendo: le regioni Lombardia (nel 2016) e Toscana (nel 2018) hanno definito linee guida per la costituzione di uffici di gestione operativa nelle aziende sanitarie pubbliche. In Italia sono ancora pochi (circa quaranta). «I processi caratteristici in sanità sono molto più complessi che in qualsiasi altro settore, sia perché sono rivolti ai pazienti e ai loro bisogni di salute, sia perché hanno un alto grado di interrelazione», spiega **Anna Prenestini**, ricercatrice del Cergas che si occupa delle nuove tipologie di manager in sanità. «Ottimizzare i percorsi organizzativo-logistici porta anche a un miglioramento del lavoro dei medici che non sono più costretti a superare da soli disfunzioni organizzative per rispondere ai bisogni dei pazienti. Gli operations manager diventeranno sempre più importanti». Possono essere aziendalisti, ingegneri



## VINCENZO BAGLIERI Facile adottare una tec

La digitalizzazione ha avuto un impatto drammatico sull'industria che ruota attorno alla carta e che si basa per lo più su principi tecnologici tradizionali. Se i volumi di produzione delle materie prime non sono cambiati drasticamente, a soffrire è stato soprattutto l'ultimo segmento della filiera che si occupa di grafica e comunicazione. La Federazione carta e grafica, che mette assieme le Associazioni industriali della carta, delle macchine per stampa e grafica, e della grafica e cartotecnica, un settore da 24 miliardi l'anno, si è interrogata su come affrontare il futuro e ha chiesto a SDA Bocconi School of Management di analizzare le condizioni per l'adozione di tecnologie digitali e indicare le strade da percorrere per orientarsi a principi di Industria 4.0. L'Operations and technology knowledge group della SDA Bocconi ha perciò costruito un modello per misurare lo "score 4.0" di un campione di 108 imprese della filiera. Secondo la ricerca, alla cui realizzazione hanno contribuito studenti del Jeme, nell'ultimo triennio il 70% delle aziende del campione ha investito nella digitalizzazione dei propri processi industriali. Con una debolezza, illustrata da **Vincenzo Baglieri**, direttore del progetto di ricerca: «Sotto la spinta delle agevolazioni del piano

Industria 4.0, molte aziende hanno sottovalutato la necessità di ridisegnare i processi e investire in nuove competenze. Col risultato di digitalizzare processi spesso inefficienti o di non avere il know how per proporsi sul mercato in modo innovativo. È c o m e



VINCENZO BAGLIERI  
SDA Associate professor  
in Management practice  
di SDA Bocconi School of  
Management

## per rendere più fluida la sanità



gestionali, medici o infermieri. In ogni caso, devono possedere competenze manageriali orientate a operations e lean management. «È necessario un forte impegno da parte della direzione strategica aziendale nello scardinare un sistema che prevede che siano i clinici a gestire asset produttivi come slot ambulatoriali, sale operatorie, posti letto».

I benefici sono evidenti e misurabili. Uno degli obiettivi dell'introduzione della funzione della gestione operativa è la riduzione dei tempi d'attesa per le prestazioni chirurgiche. «All'Ausl di Reggio Emilia, dove la funzione gestione operativa è stata introdotta per volontà della direzione generale, i tempi d'attesa per alcune patologie chiave come tumore alla mammella e al colon retto si sono abbassati drasticamente e quasi il 100% delle prestazioni è fornita nei giorni massimi previsti dalle indicazioni regionali e nazionali».

ANNA PRENESTINI  
Docente di Analisi  
del settore sanitario della  
Bocconi

## nologia, difficile riconvertire le competenze

possedere una Formula 1 e guidarla come un'utilitaria».

La Federazione carta e grafica ha però avviato un percorso di rapido supporto per queste aziende e sta ora costruendo un pacchetto di servizi, con la collaborazione di SDA Bocconi, per migliorare processi e competenze dei propri associati. I processi più deboli e che beneficerebbero maggiormente dell'utilizzo di nuove tecnologie appaiono in particolare quelli di collaborazione fra azienda, clienti e fornitori. «Industria 4.0 non significa produrre in modo diverso, ma avere il controllo di ogni fase produttiva, estraendo dati che permettono di migliorare i processi. Per farlo, bisogna avere data scientist che sappiano leggere, aggregare e interpretare questi dati. Adottare una tecnologia è facile. Più difficile è riconvertire le competenze. È un cambiamento epocale che rende essenziale la collaborazione fra università e sistema industriale».

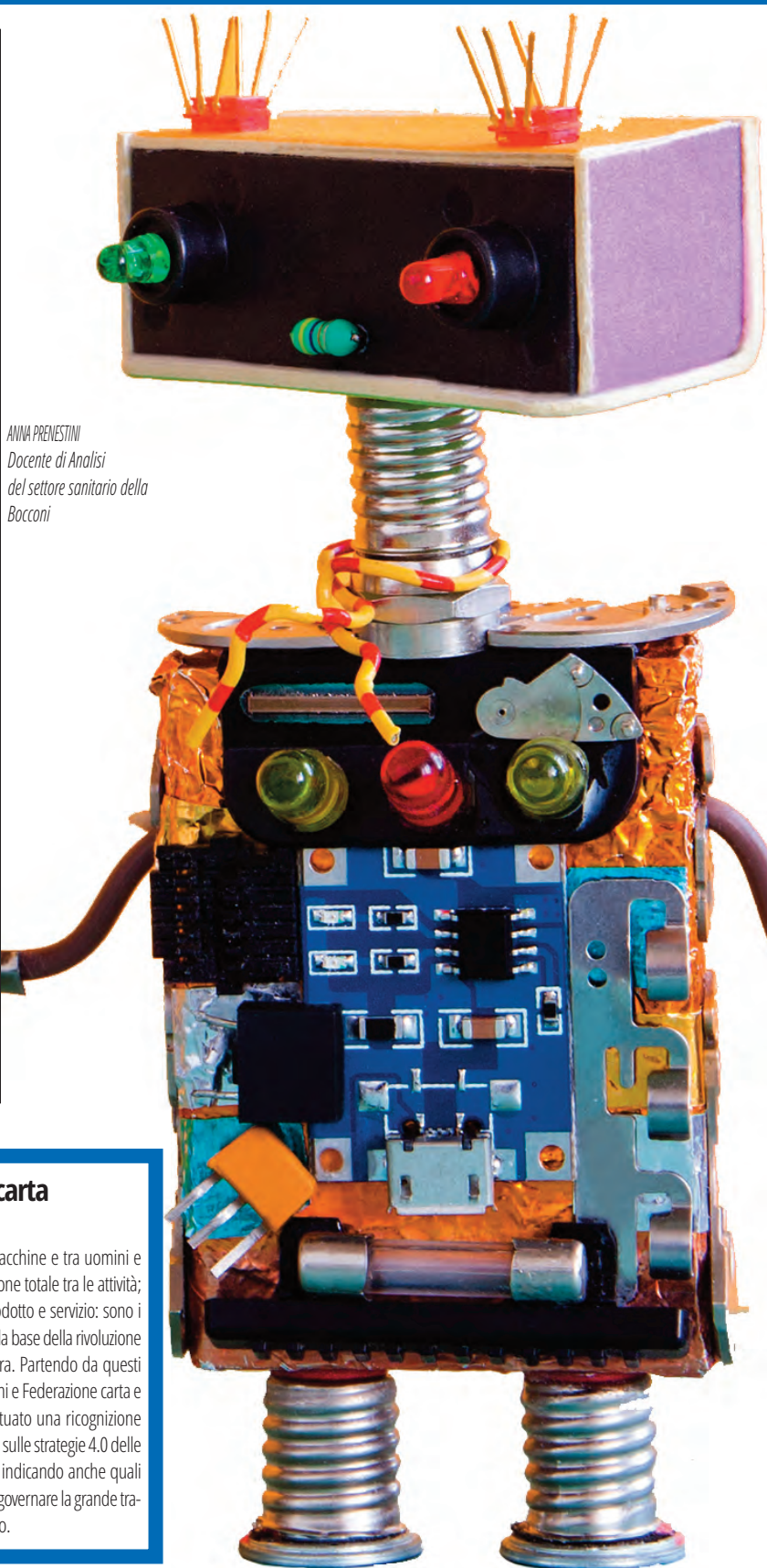


IL REPORT



### Quando la carta diventa 4.0

Connessione tra macchine e tra uomini e macchine; integrazione totale tra le attività; convergenza tra prodotto e servizio: sono i tre principi chiave alla base della rivoluzione 4.0 nella manifattura. Partendo da questi principi, SDA Bocconi e Federazione carta e grafica hanno effettuato una ricognizione sulla propensione e sulle strategie 4.0 delle aziende del settore indicando anche quali passi compiere per governare la grande trasformazione in corso.





# Così i big data portano lo shock

*Ascoltare il cliente per migliorare la relazione con lui e la gestione aziendale. Una sfida che si può vincere anche per i canali di distribuzione al dettaglio*

di Sandro Castaldo @

**N**ei canali distributivi viene prodotta una quantità impressionante di informazioni molto preziose per ottimizzare la gestione aziendale e migliorare la relazione con il cliente. Pensiamo al potenziale informativo già da tempo generato presso la distribuzione al dettaglio dai dati degli scontrini incrociati con quelli delle carte fedeltà. Si ha in questo modo la possibilità di conoscere il dettaglio degli acquisti di ogni singolo cliente che si reca a far la spesa presso un punto di vendita tradizionale o utilizzando i canali elettronici. Le nuove tecnologie informatiche permettono oggi di arricchire notevolmente la dotazione informativa con dati di navigazione del punto di vendita (rilevatori facciali o di passaggio, che possono essere installati nel negozio) e del web, per puri scopi informativi o per finalità di acquisto.

Guardando a monte l'evoluzione della supply chain, esiste anche in quella prospettiva una enorme quantità di informazioni che giornalmente industria e distribuzione si scambiano relativamente agli ordini, ai cataloghi e codici di prodotto, alle condizioni contrattuali, alle caratteristiche tecniche e agli ingredienti e alla loro tracciatura negli intricati percorsi di fornitura.

Insomma i canali sono oggi più che mai zeppi di informazioni che si arricchiscono ulteriormente in seguito all'avvento delle nuove tecnologie, che attivano sia nuove modalità di rilevazione dei dati, ma anche nuove opportunità di distribuzione e comunicazione (via web o nuovi touchpoint). Nel passato questo prezioso patrimonio informativo non è mai stato sfruttato appieno dalle imprese industriali e commerciali, troppo impegnate a gestire i loro prodotti e le relative promozioni di prezzo.

I motivi di questo scarso utilizzo sono soprattutto riconducibili alla oggettiva difficoltà di mettere a sistema questa impressionante mole informativa con i dovuti sistemi di analisi e sintesi, che oggi sono riconducibili al grande mondo dei Big data. Questo è un grosso limite delle nostre imprese, spesso poco orientate all'analisi quantitativa di grandi moli di dati. Un ulteriore motivo, che è collegato a quello citato in precedenza, è dovuto al fatto che il patrimonio informativo è spes-



**SANDRO CASTALDO**  
Professore  
ordinario presso il  
Dipartimento di  
marketing della  
Bocconi, insegna  
tra l'altro Retail  
and channel  
management



# Shopping tradizionale nel futuro

so giudicato di scarsa qualità, ovvero rilevato in maniera non sempre rigorosa e strutturata, pertanto difficilmente utilizzabile a fini manageriali e quindi poco utile.

Per superare questo limite è necessario colmare prima di tutto un gap culturale di industria e distribuzione in merito all'analisi quantitativa, estendendola rispetto alle tradizionali analisi per valutare il ritorno degli investimenti promozionali. In parallelo è necessario investire nella qualità del dato a livello di sistema, per essere certi che ciò che fluisce dai fornitori di materie prime al consumatore finale e tutti i preziosi dati di ritorno dai mercati finali siano sempre affidabili, univoci e ben strutturati. Una volta colmati questi due gap sarà possibile creare nuovo valore per il cliente finale, che potrà, per esempio, usufruire di offerte, comunicazioni e anche promozioni sempre personalizzate. In questo modo le imprese commerciali e industriali saranno in grado di trovare nuove modalità di differenziazione dell'offerta, finalmente svincolate dalla semplice logica del prezzo e della promozione indifferenziata, attivando nuove logiche di collaborazione di canale. Sarà possibile così spostarsi dalla tradizionale negoziazione muscolare, dove la logica competitiva è spesso del tipo win-lose (forse oggi lose-lose), a più interessanti collaborazioni win-win, dove l'unico obiettivo è quello di innovare e creare valore per il cliente finale, che con i suoi messaggi e comportamenti continua a parlare a imprese ancora sorde.

In realtà molti player della new economy hanno sviluppato un udito soprafino nella comprensione del cliente e delle sue esigenze: un elemento questo che i canali tradizionali non possono più ignorare! ■



IL LIBRO



## Se Shakespeare avesse studiato data science

«Siamo fatti della stessa sostanza dei dati», direbbe oggi Shakespeare. Per entrare in questo mondo, sottolinea l'autore **Alessandro Chessa** in *Smart Data* (Egea, 2018, 136 pagg., 10,90 euro), non basta la tecnologia, occorre un nuovo tipo di scienza: la data science. Il futuro apparterrà a chi sarà in grado di gestire questa massa di dati e soprattutto a chi riuscirà a estrarne il potenziale valore con i più avanzati algoritmi di machine learning.



# C'era una volta il codice a barre

di Emanuele Elli @

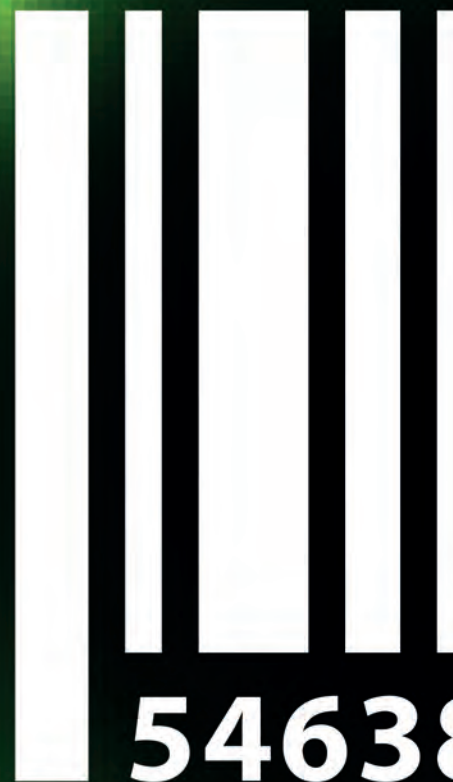
«Il futuro è tecnologia e dati. E nessuno lo sa meglio dell'industria dei beni di largo consumo». Alberto Frausin, 61 anni, alumnus Bocconi e amministratore delegato di Carlsberg Italia, spiazzava chi si aspettava che lo scenario prefigurato coinvolgesse in primis le aziende ad alto contenuto hi-tech piuttosto che la buona vecchia e cara GDO. Il manager vicentino, tuttavia, oltre che da 40 anni di esperienza nel settore, attinge dati e certezze dal suo ruolo di presidente di GS1 Italy, l'associazione che riunisce oltre 35 mila imprese produttrici e distributrici di prodotti di largo consumo, e che da tempo è impegnata proprio per favorire l'acquisizione e la condivisione di informazioni lungo tutta la filiera che guida un prodotto dalla sua nascita al consumatore.

→ *GS1 è nota come l'associazione del codice a barre... quanto questa definizione vi rappresenta ancora oggi?*

GS1 è nata 50 anni fa negli Usa dalla volontà dei distributori americani di trovare un linguaggio di codifica universale per i prodotti. Il codice a barre è arrivato in Italia qualche anno dopo, utilizzato per la prima volta da Eselunga, e oggi è diffuso nella quasi totalità delle aziende di beni di largo consumo. Il codice a barre ha valicato i confini della GDO ed è utilizzato anche nell'editoria, nell'healthcare, in banca, e ha ancora ampi margini di diffusione. Basti dire che in Germania, per esempio, anche i pazienti degli ospedali hanno un codice a barre associato, e così le medicine che assumono.

→ *La digitalizzazione dei processi fa aumentare l'esigenza di standard. Che cosa ne sarà del codice a barre?*

La richiesta di un linguaggio comune tra produzione, logistica e distribuzione, è sempre più sentita. Si pensi a tut-



## L'innovazione nell'era digitale

IL CORSO



Come decidono i manager se spendere per lanciare un'innovazione o semplicemente un nuovo progetto? Un problema manageriale comune il cui esito è cruciale. Il corso Strategic innovation in the digital era di SDA Bocconi insegna a usare i dati per decidere.

# E ci sarà sempre uno standard

**ALBERTO FRAUSIN**  
*Si è laureato nel 1980 in Economia aziendale in Bocconi. «Essendo figlio di imprenditori, avrei voluto seguire le orme paterne», racconta il manager, dal 2007 a.d. di Carlsberg Italia. «Purtroppo non mi fu possibile, ma cercai di restare nello stesso ambiente. In realtà, con gli anni, ho scoperto che le doti imprenditoriali, intese come capacità creative e di iniziativa, sono fondamentali anche nel lavoro del manager».*

ti i discorsi relativi alla blockchain di cui si parla tanto: l'unico modo per seguire davvero la filiera di un prodotto o di un processo dalla sua nascita alla sua destinazione è quello di avere un codice di standardizzazione unico. Non si tratta più solo di un vantaggio competitivo, è diventata una necessità, significa essere in grado di parlare tutti con tutti. Non so dire se, in questo contesto, il futuro sarà ancora del codice a barre o, facilmente, questo strumento si evolverà in qualcosa d'altro. Decathlon, per fare un esempio, applica su tutti i suoi prodotti la tecnologia Rfid persino all'interno dello store; se una maglietta viene provata più volte nello spogliatoio, ma poi non viene acquistata, il feedback sullo scarso appeal di quel prodotto arriva alla casa madre immediatamente, non dopo mesi di ricerche di mercato. Pensiamo a che cosa potrebbe significare questo, per esempio, nell'alimentare o, più genericamente, nel Made in Italy; vorrebbe dire più possibilità di certificare l'origine di un prodotto, la sua lavorazione, di poterlo tutelare di più, vendere meglio...

→ *Se questo è il futuro, il presente è rappresentato dal progetto Immagino e dal neonato programma Allineo. Quali obiettivi avete con queste due campagne?*

Immagino ha nel suo database le fotografie di circa 100 mila prodotti che valgono più dell'80% della ponderata del largo consumo in Italia. Un database che consente al nostro Osservatorio e alle imprese di fare analisi sui trend più rilevanti. Per esempio, rispetto alla categoria gluten free, siamo in grado di analizzare quanti prodotti ci sono, di quanto aumentano nel numero o nel prezzo, quali sono i consumi reali, quali effetti di marketing ha la scritta gluten free sul consumatore. È una lente d'ingrandimento utile per tutte le aziende, perché è vero che oggi non si inventa nulla, ma anche copiare bene è già molto. E non è facile. Allineo invece è un catalogo elettronico che comprende tutte le informazioni relative al confezionamento dei prodotti: entro il 2020 potremo fare in modo che per completare un ordine o organizzare un trasporto si parleranno tra loro i sistemi e non più le persone al telefono.

→ *Per un'azienda oggi quanto è importante avere un buon data manager?*

Fondamentale, per un'impresa il futuro è tecnologia e dati. La sfida è nel saperli raccogliere ma soprattutto trasformare in informazioni di valore. Ma credo che questo non debba essere l'obiettivo solo di un'azienda ma di tutto il sistema, che deve riuscire a parlare un linguaggio comune per allinearsi all'economia circolare che ormai unisce tutti i passaggi, dalla produzione al trasporto, dalla logistica alla distribuzione, fino al commercio e allo smaltimento degli scarti. ■





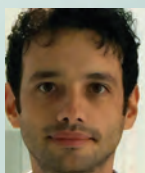


*Così la ricerca macroeconomica mette in discussione i paradigmi vigenti. E supera la proposizione di irrilevanza di Wallace*

di Luigi Iovino @

# Il quantitative easing e il mo

La maggior parte delle banche centrali dei paesi coinvolti dalla recente crisi finanziaria ha in un primo momento reagito alla profonda recessione con una politica monetaria convenzionale, ovvero riducendo il tasso di interesse e rendendo più facile ed economico prendere a prestito nella speranza di stimolare consumi ed investimenti. Tuttavia, esiste un limite alla politica monetaria convenzionale poiché nessuno presterebbe a un tasso di interesse negativo. L'eccezionale severità della recessione globale degli ultimi anni ha però costretto molte banche centrali a portare i tassi di interesse a zero. Di qui, dunque, la decisione di adottare politiche monetarie non convenzionali quali *forward guidance* e *quantitative easing* (Qe). Mentre la prima consiste nella promessa di mantenere il tasso di interesse basso per un periodo prolungato di tempo, la seconda si propone di corroborare il normale acquisto di titoli effettuato dalle banche centrali con l'aggiunta di strumenti finanziari lievemente più rischiosi. Dal 2008 in poi, una parte consistente della comunità scientifica si è adoperata al fine di colmare le lacune della letteratura economica sugli effetti delle politiche non convenzionali. La ricerca empirica, per esempio, ha stimato come tali politiche riducano il premio al rischio richiesto dagli investitori e, di conseguenza, stimolino consumi e investimenti. La letteratura teorica, invece, si è concentrata sulla produzione di



LUIGI IOVINO

Assistant professor presso  
il Dipartimento  
di economia della  
Bocconi, insegna  
Financial  
Macroeconomics



IL PAPER

### Central Bank Balance Sheet Policies Without Rational Expectations\*

Luigi Iovino<sup>1</sup>

Dmitriy Sergeyev<sup>2</sup>

August 1, 2018

#### Abstract

We study the effects of central bank balance sheet policies—namely, quantitative easing and foreign exchange interventions—in a model where people form expectations through the level-k thinking process, which is consistent with experimental evidence on the behavior of people in strategic environments. We emphasize two main theoretical results. First, under a broad set of conditions, central bank interventions are effective.

### Dalle banche centrali alle persone

Nello studio *Central Bank Balance Sheet Policies Without Rational Expectations*, Luigi Iovino e Dmitriy Sergeyev analizzano gli effetti delle politiche di bilancio delle banche centrali in un modello in cui le persone formano aspettative



# dello a razionalità limitata

modelli volti a individuare e quantificare i meccanismi di funzionamento dei nuovi strumenti di politica monetaria. Di particolare interesse è l'analisi teorica del Qe poiché nei modelli macroeconomici classici, come quelli usati dalle principali banche centrali, le operazioni di Qe sono completamente irrilevanti. L'intuizione alla base di questo risultato (formalmente noto come «proposizione di irrilevanza di Wallace») è molto semplice: nell'acquistare titoli da famiglie e imprese, la banca centrale si fa carico del rischio legato ai ritorni futuri dei titoli, ma lo trasferisce nuovamente agli stessi tramite il sistema fiscale. Il bilancio della banca centrale, infatti, è strettamente legato a quello del Tesoro poiché, per statuto, la prima cede al secondo i profitti o le perdite derivanti dalle operazioni di politica monetaria. Il Tesoro, a sua volta, fa quadrare il bilancio riducendo le tasse in caso di profitti e aumentandole in caso di perdite. Il rischio dei titoli acquistati dalla banca centrale viene perciò «rispedito al mittente» sotto forma di maggiori o minori tasse.

Sotto l'ipotesi di aspettative razionali, dunque, famiglie e imprese comprendono che il rischio dei titoli venduti alla banca centrale non è stato eliminato, ma semplicemente trasformato da finanziario a fiscale, e conseguentemente lasciano inalterati i loro piani di consumo e investimento. Questa ipotesi, tuttavia, richiede una comprensione del funzionamento del sistema economico (e una capacità di calcolo) tanto approfondita da sembrare poco verosimile. Difatti, anche in contesti molto più semplici, il comportamento degli individui è lontano da quello suggerito da modelli con aspettative razionali (si vedano, per esempio, gli innumerevoli esperimenti condotti nell'ambito dell'*ultimatum game*).

Un filone della letteratura macroeconomica ha perciò messo in discussione il paradigma vigente introducendo agenti con razionalità limitata. I risultati sono, sinora, positivi: questi nuovi modelli sono in grado di superare alcune conclusioni estreme o persino paradossali della precedente letteratura e di produrre previsioni più realistiche. Nella mia ricerca, per esempio, dimostro che in presenza di agenti con razionalità limitata la proposizione di irrilevanza di Wallace non è più applicabile e che, di conseguenza, il Qe risulta uno strumento efficace per stimolare l'economia. Nonostante sia prematuro assurgere la razionalità limitata a nuovo paradigma, l'evidenza empirica sembra suggerirne la validità. ■



# Cosa manca per creare il mercato unico dei capitali

*Prossimo tassello dell'unificazione finanziaria europea, solo di recente la Commissione europea ha integrato l'action plan che realizzerà il Cmu con iniziative per fronteggiare il problema dei crediti deteriorati*

di Bunella Bruno e Elena Carletti @



**D**opo quella bancaria, l'unione dei mercati dei capitali è un ulteriore tassello del progetto di unificazione finanziaria europea. Nel 2016 la Commissione europea (Ce) ha presentato un piano d'azione per creare, entro il 2019, un vero mercato unico dei capitali (o Capital market union, Cmu) attraverso un processo di integrazione dei mercati finanziari degli stati membri dell'Ue. L'idea portante è che un grande e unico mercato dei capitali dovrebbe tradursi in maggiori finanziamenti, investimenti e conseguente crescita economica nell'Unione. Il piano d'azione prevede misure articolate in sei aree di intervento intese a finanziare idee innovative e startup anche ricorrendo a nuove formule di raccolta di fondi (come il crowdfunding), ad aumentare le opzioni di investimento per i risparmiatori al dettaglio, a favorire gli investimenti transfrontalieri, a sostenere finanziamenti di progetti infrastrutturali, a rafforzare la capacità delle banche di fornire fondi all'economia.

Il fine ultimo dell'iniziativa è quello di rendere il sistema finanziario dell'Ue più stabile ma anche più competitivo, riequilibrando il rapporto di forze tra banche e mercati. La crisi del 2008 e quella del debito sovrano del 2010 hanno messo in evidenza la fragilità di sistemi finanziari bancario-centrici. Com'è noto, il 99% delle imprese dell'Ue sono piccole e medie e il 90% sono addirittura micro imprese. Secondo la Ce, circa il 75% dei finanziamenti esterni delle pmi europee proviene da prestiti bancari; inoltre, le pmi dell'Ue raccolgono, dai mercati dei capitali, finanziamenti cinque volte inferiori a quelli delle imprese statunitensi. L'aspetto più critico di un sistema finanziario in cui il credito bancario è la fonte di finanziamento più diffusa tra le imprese è che, quando il canale creditizio si blocca, il processo produttivo rallenta, e così pure la crescita economica.

Una delle aree di intervento più interessanti riguarda le iniziative destinate alle banche. Sembra un controsenso, ma la Ce è consapevole che, per quanto occorranza misure di sostegno e integrazione dei mercati dei capitali, il credito bancario rimane un canale di finanziamento cruciale, specie per le imprese di dimensioni minori. Sono state perciò messe a punto misure per aumentare la capacità delle banche di raccogliere fondi attraverso fonti alternative (come i covered bond e le cartolarizzazioni); e questo per evitare che le banche europee decidano di ridurre il credito alle imprese a causa di problemi legati alla propria capacità di finanziarsi sui mercati.

In un nostro contributo all'opera Treccani Eu-



**BRUNELLA BRUNO**  
Ricercatrice presso  
il Dipartimento di finanza  
della Bocconi



**ELENA CARLETTI**  
Professore ordinario  
presso il Dipartimento  
di finanza della Bocconi

ropa. Un'utopia in costruzione passiamo in rassegna l'impianto di costruzione della Cmu e ne discutiamo alcuni aspetti critici. Un primo commento di portata generale è che l'impianto della Cmu appare di complessa realizzazione, per la molteplicità di obiettivi e soggetti coinvolti e per la limitatezza dei tempi previsti per ultimare il piano. Un secondo aspetto critico su cui ci concentriamo è il potenziale ruolo della Cmu nel contribuire a risolvere il problema dei crediti deteriorati, una priorità per numerose banche europee. L'iniziativa della Cmu, consideratene ampiezza e articolazione di finalità e misure attuative, ci appare infatti l'ambito appropriato in cui affrontare anche la questione dei crediti problematici. Tuttavia, per quanto il piano di azione del 2016 preveda iniziative in linea con questa finalità (ne sono un esempio le misure per promuovere la convergenza della normativa in materia di insolvenza), nel nostro lavoro segnaliamo la mancanza di misure specifiche per lo sviluppo di un mercato europeo di crediti deteriorati. Questa è una grave lacuna in un progetto di mercato unico che si pone, tra gli altri, l'obiettivo di rendere banche e mercati complementari.

Solo di recente la Commissione ha assunto una posizione più incisiva al riguardo e, come auspicato, nel marzo 2018 ha integrato l'action plan con un pacchetto di misure per fronteggiare il problema dei crediti deteriorati.

Particolarmente interessanti si profilano proprio le iniziative destinate a sviluppare mercati secondari in cui trasferire prestiti non-performing in condizioni di trasparenza e standardizzazione, prerequisite imprescindibile per scambiare questi contratti in un contesto veramente paneuropeo. ■



**IL LIBRO**



## Dall'unione bancaria agli Stati Uniti d'Europa

Edito da Università Bocconi editore, *Verso l'Unione bancaria europea* (Ube, 2017, 128 pagg., 15 euro) di **Tancredi Bianchi** analizza come tale Unione, con la conseguente presenza di un mercato unico dell'intermediazione creditizia e finanziaria, sia un traguardo che, se raggiunto, potrebbe influire molto sugli aspetti politici della stessa Unione, avviandola verso la creazione degli Stati Uniti d'Europa. Una meta che al momento appare decisamente lontana.





# Un copione p

*Allargare, diversificare e migliorare le condizioni di fruizione sono le parole chiave delle nuove, e sempre più indispensabili, strategie di audience development*

di Andrea Rurale @



# er portare il pubblico a teatro

**I**l marketing dei teatri è un'attività difficile ma necessaria. Stiamo vivendo un calo significativo della frequenza degli abbonati ai teatri, con poche eccezioni e attuare delle politiche mirate di marketing e sviluppo del pubblico risulta quindi essere un'esigenza più che mai diffusa. E la situazione non cambia se ci si muove in contesti più ricchi: secondo un'indagine condotta dal National Endowment for the Arts, infatti, la frequenza del pubblico degli Stati Uniti è in costante diminuzione dal 2008 e la motivazione emersa da questa analisi condotta nel 2016 è rappresentata dalla crescita dei media digitali.

Per fare fronte a queste difficoltà anche i teatri si sono mossi nell'avviare campagne di marketing che siano basate in primo luogo sulla comprensione dei propri clienti. Non serve fare passi nel buio senza una comprensione dettagliata del comportamento, delle tendenze e dei modelli del cliente. Tipicamente un sistema di distribuzione dei biglietti centralizzato (come per esempio Ticketone o Vivaticket) può fornire informazioni dettagliate in tempo reale sulle vendite e i dettagli degli acquirenti mentre software Crm ormai aiutano a individuare opportunità e rischi rendendo più efficace la strategia.

Aumentare qualitativamente e quantitativamente il pubblico di un teatro è l'obiettivo che sempre più frequentemente direttori e soprintendenti si prefiggono. Non si tratta quindi solo di vendere più biglietti o di ricavare di più dal botteghino (aumentando i prezzi o incrementando le alzatte di



ANDREA RURALE  
Docente presso il  
Dipartimento di  
marketing della Bocconi,  
è direttore del Mama,  
Master in Arts  
Management and  
Administration di SDA  
Bocconi, school of  
management

sipario). L'audience development, infatti è qualcosa di più ampio. Con questo termine si intende il processo strategico e dinamico di allargamento e diversificazione del pubblico e di miglioramento delle condizioni complessive di fruizione.

Non si parla quindi solo di coinvolgere maggiormente le persone che vengono a teatro, ma di raggiungere anche coloro che non ci vengono. I maggiori teatri e centri culturali (compresi i musei) hanno adottato negli ultimi anni veri e propri programmi di audience development in modo da non lasciare isolate le iniziative singole e frutto di sporadiche entusiastiche proposte del direttore del teatro ma inserendole in un audience development plan più strutturato che contenga sia l'aumento quantitativo del pubblico sia quello qualitativo.

Ciascun teatro infatti può agire sul versante del pubblico, concentrandosi sul pubblico esistente o il pubblico che si spera di raggiungere in futuro oppure avendo come focus l'offerta culturale (anche in questo caso esistente o futura). In questo è possibile creare una matrice che elenchi le azioni da svolgere per lo sviluppo del pubblico e delle relazioni con esso.

Numerosi sono gli esempi di pratiche di audience development, della cui importanza ormai quasi tutti i teatri sono consapevoli. Esistono casi emblematici di come l'attenzione al pubblico (audience centricity) sia diventato un carattere distintivo della strategia dei teatri. Per esempio in



grandi centri culturali statunitensi come il Lincoln Centre for Performing Arts di New York che avendo riempito quasi ogni serata tutti gli spazi a disposizione per le arti performative (sale da concerti, teatri d'opera e prosa) ha attivato un progetto ancora più avanzato di sviluppo ed educazione del pubblico (community outreach) che porta il teatro dal centro di New York alle periferie, trasmettendo, commentando e interagendo con il pubblico impossibilitato a recarsi in centro. Così come ha fatto il Lincoln Centre con il Lincoln Centre Local Program, molte altre istituzioni culturali hanno organizzato proiezioni gratuite in luoghi della città distanti dal teatro (si pensi alla Prima della Scala proiettata nei cinema italiani e nel grande schermo nel Carcere di San Vittore). ■



IL CORSO

## Mama, che master!



L'obiettivo del Master in Arts Management and Administration (Mama) è di sviluppare doti manageriali e di leadership per chi ambisce a ricoprire posizioni di maggiore responsabilità o a lavorare come consulente o imprenditore nel settore delle arti.

# Contaminazioni e social, la formul

di Ilaria De Bartolomeis @

**F**estival di magia, incontri con i grandi protagonisti del foro di Milano, commedie interattive in cui gli spettatori diventano attori, grandi show per la tv e degustazioni di vini. Spostando di molto i tradizionali confini del teatro e della prosa, Alessandro Arnone, alumnus Bocconi e direttore generale e artistico del Teatro Manzoni di Milano, ha rivitalizzato la programmazione di uno tra i più importanti palcoscenici meneghini. Il teatro diventa così un nuovo luogo di aggregazione, in cui vivere un'esperienza autentica, senza la mediazione di un schermo digitale o di un social network.

→ **Che cosa vogliono gli spettatori di oggi?**

Negli ultimi dieci anni, anche a causa dello stress provocato dall'instabilità economica, le persone hanno modificato le proprie esigenze di intrattenimento e la commedia contemporanea, quella che strappa un sorriso, ha preso il sopravvento. Gli spettatori vogliono assistere a rappresentazioni leggere, ma di qualità, che affrontino tematiche attuali, in cui riconoscersi, come la famiglia, gli amori, il lavoro, il dialogo fra generazioni.

→ **Qual è la categoria di pubblico più difficile da coinvolgere?**

Sicuramente la fascia dei giovani. I ragazzi di oggi possono disporre di ogni genere di intrattenimento digitale che mette in ombra il teatro. Inoltre, sono abituati a vivere la realtà attraverso uno schermo, che sia quello della tv, dei tablet o degli smartphone. È impossibile competere con la tecnologia, ma per avvicinarli al palcoscenico bisogna partire pro-

*ALESSANDRO ARNONE  
Laureato nel 1987 in  
Economia aziendale in  
Bocconi, Alessandro  
Arnone è entrato nel 1991  
in Fininvest e dal 2013 è  
alla guida del Teatro  
Manzoni. La formazione  
bocconiana gli è stata  
utile nella gestione di  
alcune criticità tipiche del  
business teatrale, fra cui  
il raggiungimento del  
breakeven economico. In  
Italia, infatti, i teatri che  
non fanno produzioni  
proprie non possono  
accedere alle sovvenzioni  
pubbliche: «Per questo  
motivo è necessario  
amministrarli come se  
fossero delle aziende».*

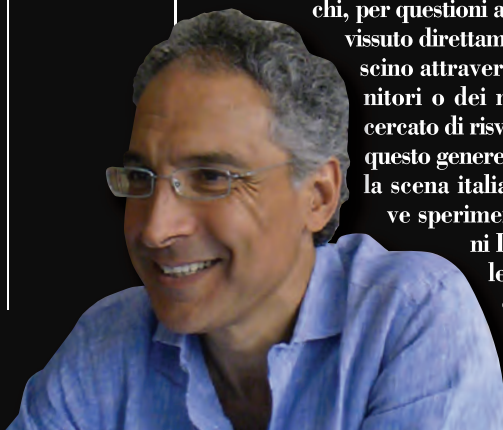
prio da questa sovraesposizione: il teatro, infatti, offre l'opportunità unica di vivere un'esperienza dal vivo in cui il contatto con gli artisti è diretto e non filtrato. Per le famiglie, per esempio, abbiamo definito un cartellone di spettacoli interattivi, in cui la barriera fra pubblico e attori viene completamente eliminata.

→ **Nella promozione di un teatro, che ruolo hanno i social media?**

Fino a qualche anno fa si faceva comunicazione attraverso le newsletter, ma per coinvolgere la generazione Z è diventato necessario utilizzare i social media. Questi canali sono comunque apprezzati da tutto il pubblico in maniera trasversale e noi, al Teatro Manzoni, abbiamo investito su una persona esperta in digital marketing.

→ **Nella programmazione del Manzoni c'è anche il cabaret: un grande classico della tradizione milanese. Oggi è ancora così apprezzato come negli anni 70?**

È molto difficile ricreare il successo di quegli anni, ma il cabaret è nel Dna dei milanesi e anche chi, per questioni anagrafiche, non lo ha vissuto direttamente ne conosce il fascino attraverso il racconto dei genitori o dei nonni. Così abbiamo cercato di risvegliare l'interesse per questo genere con grandi nomi della scena italiana e alcune iniziative sperimentali come il Manzoni Derby Cabaret, un talent show della comicità abbinato a degu-





# a del Manzoni

stazioni di vini e cene. L'idea era quella di provare a superare il concetto di teatro tradizionale per offrire un nuovo luogo di aggregazione in cui vivere un'esperienza autentica: ha avuto quasi più successo la formula wine&dinner rispetto allo spettacolo in sé e questo perché il pubblico contemporaneo è sempre più favorevole alle contaminazioni.

→ *Il Teatro Manzoni fa parte di Fininvest, come Mediaset. Quali scambi ci sono fra teatro e televisione?*

È più facile che il teatro attinga dalla televisione, piuttosto che il contrario: la trasposizione di uno spettacolo teatrale in tv non ha quasi mai avuto successo. Oggi, però assistiamo a nuove formule ibride che potrebbero invertire la tendenza. È il caso del Big Show di Andrea Pucci: questo spettacolo è nato in teatro con l'obiettivo di essere trasmesso anche sul piccolo schermo, ma per far ciò è stato necessario trasformare completamente il palco del Manzoni e renderlo telegenico, richiamando le atmosfere del varietà o dei grandi show americani.

→ *A proposito di grandi spettacoli e grandi nomi: come si costruisce un cartellone?*

La formula magica è difficilissima da trovare: nel comporre un cartellone bisogna creare un buon equilibrio fra qualità estrema delle proposte e nomi di richiamo. Quando si riesce in quest'impresa, ne beneficia tutto il teatro come in un processo osmotico. Gli artisti pop, per esempio, hanno un pubblico diverso da quello della prosa, che entrando a teatro può scoprirsi interessato ad altri generi, portando numeri anche nell'ambito di programmazioni più classiche. ■







# Perché le democrazie devono continuare a

*A partire dalla riforma del sistema di Dublino, le istituzioni europee devono tornare protagoniste*

di Graziella Romeo @

**U**no dei più appassionati dibattiti parlamentari degli ultimi mesi ha avuto a oggetto una vicenda apparentemente di poco momento, ossia la conversione in legge del brevissimo decreto, adottato all'inizio di luglio, con cui il governo italiano ha disposto la cessione di dodici motovedette a titolo gratuito alla guardia costiera libica. Il governo chiarisce, nella premessa sulla necessità e urgenza del provvedimento, che lo scopo è quello di incrementare la capacità operativa delle autorità libiche nelle attività di controllo delle frontiere, contrasto all'immigrazione illegale e al traffico di esseri umani.

La guardia costiera libica è guidata dal ministero degli Interni di concerto con il ministero della Difesa di un paese che versa in una condizione di gravissima instabilità politica, che non è firmatario della Convenzione di Ginevra sui rifugiati e che non è formalmente vincolato, nell'impiego delle motovedette, dall'obbligo di rispettare le convenzioni internazionali in materia di diritti umani.

Il decreto solleva dunque più di un dubbio di costituzionalità posto che la cessione a titolo gratuito di motovedette con il dichiarato intento di trasferire la protezione dei confini nazionali a un paese evidentemente non in grado di assicurare la tenuta degli ob-



GRAZIELLA ROMEO  
Assistant professor presso  
il Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi,  
insegna tra l'altro  
Citizenship  
and migration law

blighi internazionali sul rifugio politico e sulla condizione dei migranti costituisce una violazione dell'art. 11 della Costituzione, ai sensi del quale l'Italia promuove e favorisce le organizzazioni internazionali rivolte allo scopo della pace e della giustizia fra le nazioni.

Volgendo lo sguardo oltre i confini italiani, la protezione delle comunità politiche è la cifra essenziale delle scelte in materia di gestione dei flussi migratori degli ultimi anni. In Europa gli esempi sono molteplici: l'iniziativa del governo ungherese di sottoporre al referendum gli obblighi europei di riparto delle quote di rifugiati, la riforma delle procedure di esame delle domande di asilo e protezione internazionale in Grecia e in Italia, la modifica della legislazione sull'identificazione e l'espulsione degli stranieri nel Regno Unito e in Francia.

Negli Stati Uniti, il presidente ha dapprima promosso la costruzione di un muro lungo il confine messicano e, qualche settimana dopo, emanato una serie di decreti per escludere dall'ingresso sul territorio nazionale i cittadini di sette paesi islamici, considerati patria del terrorismo jihadista. Ancora, in Australia è stata modificata la legge sull'acquisto della cittadinanza per escludere gli immigrati di seconda generazione dall'applicazione della regola dello ius soli e, contestualmente, è stata perseguita la politica della detenzione amministrativa sine die dei richiedenti asi-





# dialogare con la comunità internazionale

*e rammentare ai nazionalismi sovranisti la non legittimità dell'esercizio di un potere isolato*

lo, peraltro nelle isole satelliti.

Talvolta, la chiusura delle comunità politiche ha a che fare con la rinascita di nazionalismi e la riscoperta di miti etnici, sintetizzati in formule politiche che coniugano la difesa dei confini con la diffidenza verso le istituzioni internazionali e sovranazionali.

C'è dunque una contiguità logica tra politiche dell'immigrazione dominate da logiche securitarie e nazionalismo sovranista. Una contiguità che può essere interrotta dal protagonismo delle istituzioni, in primo luogo europee, nella definizione delle regole per la disciplina dell'immigrazione e per l'accoglienza dei rifugiati. Il primo passo dovrebbe essere compiuto con la riforma del cosiddetto sistema di Dublino, ovvero di uno dei pilastri del Common European Asylum System che detta regole per il coordinamento delle procedure di esame delle domande di asilo e di protezione internazionale. I meccanismi congegnati a Dublino sono oggi criticati dai paesi del gruppo di Visegrad e, di recente, da esponenti del governo italiano per l'onere cui sottopongono i paesi di primo approdo. In effetti, essi si sono dimostrati inefficienti e inefficaci e meritano un ripensamento, anche per sottrarre argomenti a quei governi che vogliono eludere gli obblighi europei. Ma il protagonismo delle istituzioni europee serve in primo luogo a rammentare ai nazionalismi sovranisti che la sovranità non è legittima, nell'impostazione fondamentale del costituzionalismo contemporaneo, l'esercizio di un potere isolato. La sovranità delle democrazie liberali impone, al contrario, un dialogo costante con la comunità internazionale, alla quale ci legano obblighi radicati nel patto costituzionale sottoscritto al piano della comunità politica nazionale. ■



IL LIBRO



## Dalla clandestinità alla coesione sociale

Chi sono i migranti? Che rapporto c'è tra povertà e migrazione? Perché le politiche di contrasto dell'immigrazione clandestina non paiono dare risultati? Domande sempre attuali affrontate dal sociologo **Maurizio Ambrosini** in *Migrazioni* (Egea Pixel 2017; 168 pagg.; 11,90 euro). Ricco di riflessioni e dati affronta il tema a tutto tondo ponendo l'accento anche su due aspetti chiave: il rapporto tra immigrazione e coesione sociale e la dimensione sociale.



# Formidabile la vita nelle resi

**U**na torre tondeggiante di vetro, acciaio e cemento, il primo tassello a svelarsi del nuovo campus Bocconi firmato dallo studio giapponese di architettura Sanaa: con la ripresa delle attività dopo l'estate è entrata in funzione la nuova residenza Castiglioni, che con i suoi 240 posti letto porta il totale della disponibilità a 2.007 posti. Una Università, otto residenze studentesche, stanze diverse, uno stesso stile di vita: quello del 'pensionato'. Un'esperienza che segna, che rimane nella memoria quanto e più di altre, a giudicare dal racconto che ne fanno gli alunni che l'hanno vissuta.



## L'inizio della storia

**M**età degli anni Cinquanta, via Bocconi 12. Il ricordo di **Mario Garraffo**, laurea nel 1960, è limpido: «Quando sono arrivato in pensionato nel novem-

bre 1955 era stato ultimato e reso agibile solo il quinto piano. Credo di essere stato il quarto o il quinto ospite del nuovo edificio. Prima di me Roberto Ruozzi, appena matricola





# denze Bocconi

e poi futuro professore di Tecnica bancaria e futuro rettore dell'Ateneo, Umberto Airolti e Franco Saccani». Garraffo, dottor dell'Università, ha avuto intitolata la sua stanza di allora: «Dalla Sicilia, ero arrivato a Milano come matricola l'anno prima, ma, non essendoci ancora il pensionato e non essendo

pratico di Milano, ero finito in una stanza in affitto a Città studi! L'apertura del pensionato, quindi, mi aveva dischiuso le porte del paradiso. Non più ore sulla filovia, non più la buia stanza in affitto, ma una nuovissima e luminosa stanza singola, con vista sull'Università!». Gli fa eco **Roberto Barbieri**,

Expat / Cecilia Gozzoli

## UNA SOLICITOR A LONDRA PER AIUTARE IL TECH ITALIANO

Ha da poco vinto per il secondo anno consecutivo il prestigioso Le Fonti Awards come Studio Boutique di eccellenza per il settore Consulenza societaria internazionale. **Cecilia Gozzoli**, modenese, laureata in giurisprudenza in Bocconi nel 2003, specializzata alla Scuola di professioni legali nel 2005, Master in legge alla London School of Economics, avvocato sia in Italia sia nel Regno Unito, vive a Londra dal 2007, quando vi si trasferì per lavorare in uno studio legale americano e, successivamente, in Deutsche Bank, specializzandosi in prodotti finanziari e diritto societario. «In Italia, tranne qualche breve esperienza di stage, non ho praticamente mai lavorato», spiega Cecilia, «ho avuto fin da subito chiaro l'obiettivo di una carriera internazionale, che è culminata nel 2012 con l'apertura di un mio studio autonomo, Gozzoli Solicitors». Operazione non semplice, sia per i tantissimi aspetti burocratici, tecnici e amministrativi che non si devono affrontare quando si lavora in un grande studio, sia perché, racconta Cecilia, «avendo scelto come campo di attività l'internazionalizzazione, in particolare nel Regno Unito, delle imprese italiane tech, è necessario conoscere molto bene sia la legge italiana sia quella britannica».

Quella per il settore tech, in particolare per innovazione e sviluppo, è una passione che Cecilia ha maturato nel tempo, ma è anche un campo in grande espansione visto che le imprese italiane del settore sono molto apprezzate e l'approdo londinese una tappa quasi obbligatoria per chi voglia internazionalizzarsi. «Di recente abbiamo aperto anche uno studio a Milano, dove ci occupiamo sia di fornire consulenza a studi italiani sulla legge inglese sia di seguire l'internazionalizzazione delle start-up tecnologiche. E' un'area abbastanza di nicchia, (i solicitors, ossia avvocati inglesi, specializzati in corporate finance sono poco più di 7.000 a livello globale), ma l'obiettivo è quello di espandersi sia in altri settori sia in paesi diversi, penso per esempio a Dubai e Malta. Solo nella prima metà dell'anno, lo studio ha assistito la chiusura di circa 15 operazioni di investimento in altrettanti progetti blockchain negli Stati Uniti e Singapore per lo sviluppo di nuove criptovalute e tre deal fra aumenti di capitale e M&A in società chemicals e tech in UK - al momento per esempio un caso interessante di start-up italo-inglese di successo che sto seguendo è quello di Oval Money. In attesa, ovviamente, di capire meglio quello che avverrà con la Brexit, che un po' di apprensione, inutile negarlo, la sta generando».



Cecilia Gozzoli



Mario Garraffo indica la targa con il suo nome in via Bocconi 12. Da sinistra, Roberto Barbieri con il collega di allora Giampio Console Camprini



laureato nel 1964 ed entrato in via Bocconi 12 tre anni dopo Garraffo: «Per cinque anni questa è stata la mia seconda casa, nella quale convivevano 180 studenti e 180 studentesse (allora debitamente separati). Il pensionato era frequentato da studenti provenienti da tutta Italia ognuno dei quali portava mentalità, usi e abitudini del proprio paese e questa commistione, per tutti, reciprocamente, è stato un fattore di crescita. Ciò specialmente allora, in una società ante '68, in un momento in cui si aveva

In senso orario, Nadir Luvisotti, Salvatore Peluso, Stefano Ranieri, Antonio Cefalo



## La vita in una stanza

La propria stanza di pensionato diventa il proprio rifugio, testimone silenzioso della nuova vita universitaria.

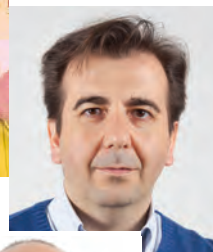
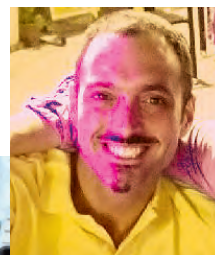
«La mia camera, la 417, al quarto piano dell'ex 'femminile', nuova di zecca, illibata, un po' troppo bianca e vuota, aspettava solo me per prender vita», scherza **Nadir Luvisotti**, investment banking associate at Deutsche Bank - Telecom, media & technology, laureato nel 2012. «Facemmo un patto di sangue, io e la mia camera. Come arrivammo insieme in Bocconi, ci promettammo amore eterno».

E il rapporto si costruisce giorno per giorno, anche grazie ai piccoli riti: **Salvatore Peluso**, laurea nel 2005, senior investment manager del Fondo imprese sud, ricorda «l'odore del mio caffè che nei 9mq di una stanzetta (tipo quella del ragazzo di campagna...) svegliava mezzo corridoio... In realtà posso ragionevolmente dire che il mio caffè con la crema era uno dei migliori della zona, almeno così dicevano».

«Il letto a ribalta si na-

scondeva e avevi lo spazio per mettere delle sedie a fare salotto», aggiunge **Stefano Ranieri**, laureatosi nel 2002, head of product regulatory State Street Bank. «Dietro l'anta dell'armadio non c'erano solo vestiti, ma anche un lavandino con solo acqua fredda. Il pranzo della domenica lo si faceva tutti insieme nel corridoio; si cucinava con i fornellini elettrici e per fare il tavolo si smontava la porta del bagno poggiata su due comodini. Erano i pranzi domenicali di noi ragazzi della Calabria, della Puglia, della Sicilia, della Campania, lontani da casa, che il pensionato riusciva comunque a far sentire a casa».

Anche perché, sottolinea **Antonio Cefalo**, laurea nel 2016, «la residenza è dove le cose accadono, dove non hai un padrone di casa che ti rimprovera di essere studente affittandoti il suo sgabuzzino, ma, al contrario, ti regala persone che hanno le tue stesse prospettive, i tuoi stessi bisogni e le tue stesse difficoltà. Tornassi indietro, la sceglierei altre mille volte».







## ✓ Amicizie che restano

**P**orta a porta, giorno per giorno, esame dopo esame, nei corridoi si costruiscono amicizie durature: «Lì ho conosciuto amici che mi sono rimasti per la vita», racconta **Massimo di Tria**, cfo del Gruppo Cattolica Assicurazioni, laureato nel 2000. «Uno di loro mi ha scelto come suo testimone di nozze e altri due, che si sono a loro volta conosciuti in pensionato, mi hanno onorato chiedendomi di fare da padrino di battesimo al loro secondogenito». Non è da meno

l'esperienza di **Davide Glavina**, head of finance di Generali International, laurea nel 1997, che con un compagno di pensionato si incontra «con le famiglie e i figli ancora oggi. Ho iniziato economia aziendale nel 1992 arrivando da Trieste. Il pensionato è stata un'esperienza eccezionale, che consiglierei a tutti, un'esperienza che ti porta a maturare rapidamente e fa crescere quella che si può chiamare intelligenza sociale». D'altronde, il capitolo amicizie è uno dei punti saldi



Sopra, Andrea Ghirardelli (al centro della foto). Di fianco, dall'alto, Davide Glavina, Massimo di Tria, Letizia Castellano



della vita in pensionato: «Dopo 5 anni di vita, ho costruito un rapporto strettissimo con i miei coinquilini. La foto che abbiamo pubblicato su Facebook alla fine dell'esperienza recitava: 'Fine di una convivenza, inizio di un'amicizia», rammenta **Andrea Ghirardelli**, laurea 2014, legal specialist presso Bialetti Store. «Un punto veramente utile per la mia formazione è stata la fortuna di aver avuto ogni anno un coinquilino straniero con il quale ero costretto a parlare inglese».

Amicizie per la vita anche per **Letizia Castellano**, laureata nel 2016 alla triennale e ora laureanda al biennio: «Il pensionato mi ha donato molte amiche e tre in particolare. Loro sono state la mia costante in tutti questi anni e con loro ho condiviso non solo i tre anni che abbiamo passato insieme in pensionato, ma anche lo scambio, l'entrata in specialistica, la laurea, il viaggio per festeggiarla, gli anni della specialistica e adesso il periodo di internship», racconta.

## ✓ Ricette per la convivenza

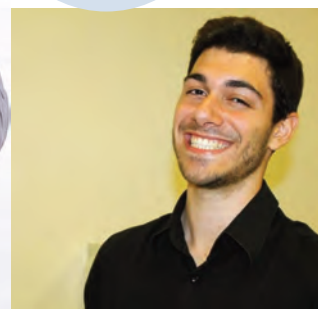
«Ogni residenza universitaria della Bocconi è una nazione con le sue caratteristiche. La ricetta per la convivenza è parlare con tutti, ma fare più domande che dichiarazioni. E poi ascoltare e in-

**Italo Angelo Petrone**, laurea nel 2012, export manager presso Amazonas Produce (Lima, Perù): «L'atteggiamento migliore, secondo me, è dare al luogo il giusto valore: non una party house, non un convento



A sinistra, Italo Angelo Petrone

Sotto, Enrico Spampinato



formarsi degli interessi di tutti», spiega **Enrico Spampinato**, laurea 2016. «L'insegnamento che questa vita al Dubini mi ha lasciato è che appartenere a un'istituzione è l'aspetto migliore da avere in comune con qualcuno».

ma un luogo sociale di studio, cultura e amicizia. Un luogo dove poter avere sempre una compagnia, sempre un amico presente a poche scale di distanza, persone nuove e di varia provenienza internazionale ogni anno».



## Per sempre nella memoria

«Ricordo ancora il D-day, il giorno del mio personale sbarco: 355 ragazzi, il mio corridoio, il primo maschile», rammenta **Filippo Gaggini**, laurea 1990 e oggi managing director Progressio Sgr. «Oltre a formarmi al mio futuro di professionista, l'esperienza in Bocconi mi

ha lasciato un insegnamento importante: la condivisione e il confronto con i colleghi è fondamentale non solo per la crescita professionale, ma so-

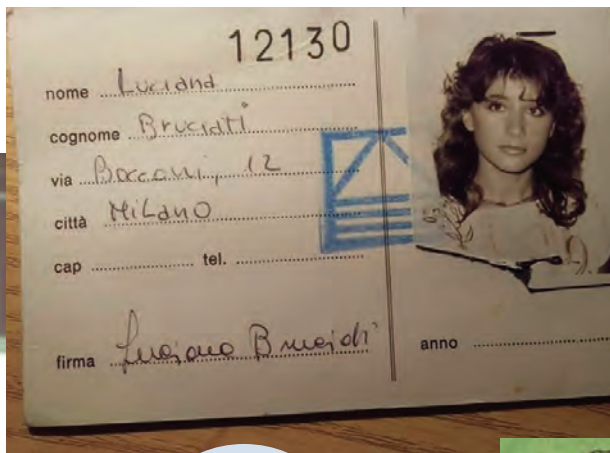
prattutto per quella umana». Su questo concordano tutti gli alumni: «Essere stati Bocconiani e al pensionato rimane al di là di tutta la vita suc-

con Fgv Brazil nel 2013, aggiunge: «I cinque anni al pensionato sono stati quelli più formativi della mia età adulta. Guardandomi indietro, posso dire con certezza che buona parte del mio successo in università sia merito di tutti quei caffè e quelle ore spese a ripetere in gruppo sulle scale dell'aula studio». «D'altronde», aggiunge **Michelangelo Bruno**, laurea nel 2012, ispettore presso la Banca d'Italia, «come sosteneva Aristotele, l'uomo è un animale politico e nell'era della digitalizzazione le mere nozioni accademiche, da sole,

non rendono il profilo di uno studente eccellente. Lo studente eccellente, oggi ancor più di ieri, ha spiccate qualità relazionali». «Tutte le lezioni di vita apprese in pensionato», aggiunge

**Greta Nasi**, laurea nel 1999, professore associato alla Bocconi, «mi sono servite nella quotidianità professionale per creare relazioni di fiducia con interlocutori con cui mi sono trovata a confrontarmi nelle città dove mi ha portato il mio lavoro».

Insomma, chi è stato in residenza, ha creato lì una «una piccola famiglia», sottolinea **Andrea Scarfone**, laurea nel 2007, co-fondatore e ceo di AD control. «E i ricordi più belli sono legati ad esperienze condivise. Dai pranzi domenicali in corridoio alle nottate pre-esame. Ricordi che, a distanza di più di 10 anni, sono ancora impressi nella memoria per l'intensità che hanno avuto e sui quali si potrebbe tranquillamente scrivere un libro :)».

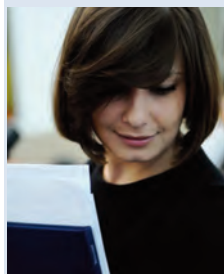


Da sinistra, in senso orario, Filippo Gaggini, Luciana Bruciati, Michelangelo Bruno, Andrea Carucci



## fundraising news IL GIVE BACK DI FEDERICA IAIA

«Ho sempre rimpianto il Cleacc e sebbene il mio lavoro attuale sia merito anche della successiva laurea biennale in management, sono rimasta legata a quei tre anni in modo particolare»: così **Federica Iaia**, 32 anni e un lavoro presso l'ufficio communication & corporate social responsibility di Deutsche Bank, ricorda il suo passato in Bocconi. Un passato che ha avuto una tappa recente quando, alcuni mesi fa, è stata chiamata insieme a molti altri alumni a festeggiare i 18 anni del triennio in economia e management per arte, cultura e comunicazione: in quell'occasione, oltre a portare la propria esperienza in uno dei panel, Federica ha scelto di lasciare un segno tangibile del proprio affetto attraverso il sostegno del progetto esoneri parziali del triennio. «Ho fatto un percorso di studi che mi ha portato al lavoro dei miei sogni e mi sono sentita accompagnata in questa direzione da tutte le componenti dell'Università, career compreso», continua l'alumna spiegando la motivazione del suo give-back: «Per alcuni la retta rappresenta un ostacolo e un intervento privato per rimuoverlo può fare la differenza. Io ho avuto la fortuna di poter scegliere l'università senza vincoli, vorrei poter contribuire a che anche per altri sia lo stesso».



cessiva... una vera esperienza», dice **Luciana Bruciati**, laureata nel 1988, credit risk manager presso Whirlpool Italia. «Ricordo i timori iniziali, la piccola camera con vecchi mobili, i rumori della costruzione della SDA Bocconi e il grande sacrificio per sbiennare al Des» (nell'ordinamento del corso, in quel periodo, era previsto uno sbarramento alla fine del secondo anno, da completare in tempi prestabiliti).

E **Andrea Carucci**, digital channels manager presso Accenture New York, laureato nel 2011 e double degree





Da sinistra, Daniel Philipp, Francesca Chiumiento, Dawid Baranowski e Marco Tucci

## I bocconiani che trovano casa agli universitari

**L**o hanno sperimentato sulla propria pelle e poi ne hanno fatto un business in costante crescita. Se sei uno studente internazionale, cercare casa in un paese straniero è complicato. Le residenze universitarie non hanno posti illimitati e così sei obbligato a rivolgerti al libero mercato. Due giovani laureati Bocconi, **Dawid Baranowski**, polacco, laureato Biemf, e il collega di corso **Daniel Philipp**, tedesco, hanno fondato nel 2012 Renting Milan, società immobiliare specializzata appunto negli affitti di loft o appartamenti a chi dall'estero si trasferisce a Milano prevalentemente per motivi di studio. «Tutto è cominciato da uno stabile di viale Ortles dove Daniel si era trasferito», racconta Dawid, «abbiamo convinto la proprietà ad affidarcelo e in breve abbiamo riempito tutti gli appartamenti». Conoscere l'inglese è, e soprattutto era nel 2012, un vantaggio competitivo non indifferente, così come sapere cosa esattamente cercano gli studenti: «Noi visioniamo tutti gli appartamenti prima di

proporli sul nostro portale», prosegue Dawid insieme a **Francesca Chiumiento**, laureata Cleacc e Acme e anche lei approdata in Renting Milan, «e siamo disponibili per risolvere ogni problematica. Anche per quanto riguarda la proprietà, riusciamo a fare in modo che si fidino di noi e svolgiamo anche una funzione di mediazione culturale, perché a volte i proprietari sono restii ad affittare a studenti di determinate nazionalità». Renting Milan gestisce circa 900 appartamenti a Milano, è un'agenzia immobiliare e offre tutti i servizi tradizionali, come la registrazione dei contratti, e i suoi servizi vengono pagati sia dai proprietari sia dagli affittuari. «Ma nel futuro vogliamo espanderci e diventare una società di servizi a tutto tondo, offrire anche servizi aggiuntivi come per esempio i contratti telefonici e internet, o le pulizie della casa. Magari non solo a Milano, visto che di città universitarie in Europa ce ne sono molte e gli studenti che si spostano sono sempre di più».

Intervista / Claudia Pereira

## CON I NUMERI FA CAPIRE GLI EFFETTI DELL'ECONOMIA

Con l'econometria, **Claudia Pereira da Conceição** ha trovato la quadra della propria carriera. «È la democratizzazione dell'economia, attraverso i numeri ti permette di dare un volto agli effetti dell'economia sulla società», racconta la 27enne senior econometric consultant presso Bates White Economic Consulting, società con sede a Washington DC. Bachelor in economics and social sciences alla Bocconi, specialistica presso la Wisconsin University di Madison con un focus proprio sull'econometria, Claudia è la nuova chapter leader degli alumni Bocconi nella capitale degli Stati Uniti.

→ In che cosa consiste la sua attività di econometric consultant?

Sviluppo modelli econometrici per calcolare l'impatto economico di certi fenomeni nell'ambito di cause legali riguardanti strumenti finanziari, per esempio tra consumatori o investitori e banche. Nella fase dibattimentale sarà poi stabilito l'ammontare dell'eventuale danno per il consumatore: lo studio che porta a quella cifra è il risultato del lavoro del mio team. Non è un'attività molto comune in Italia.

→ Come è iniziato il suo percorso?

Sono nata in Brasile, che ho lasciato insieme a mia madre negli anni '90, quando nel paese l'iperinflazione ha spinto molte persone a partire. A sette anni sono arrivata a Latina e a scuola ho sviluppato un grande interesse per la matematica e per la logica. In quegli anni ero anche molto impegnata in cause sociali sul territorio. Al momento della scelta dell'Università, ho pensato che l'economia rappresentasse la sintesi perfetta dei miei interessi perché usa la matematica per risolvere questioni sociali.

→ E quindi ha pensato alla triennale alla Bocconi

Era un sogno, che fortunatamente si è concretizzato anche grazie a una borsa dell'Isu. In quegli anni ho gettato le basi per quello che è poi diventato il mio interesse primario: l'econometria. E la scelta di continuare gli studi negli Usa è nata anche per via della spinta all'internazionalizzazione che è caratteristica della Bocconi, dell'invito a fare esperienze globali. Dopo la specialistica a Madison, la strada era segnata. Alla fine del mio secondo anno di studi, Bates White ha contattato la mia università per avere profili di studenti brillanti in econometria e statistica e appena laureata, nel 2015, mi hanno assunta.

→ Ma cos'è per lei l'econometria?

È una disciplina che ti permette di associare un numero, di dare un volto reale agli effetti dell'economia sulla società. Un numero è più facile da comprendere, è più immediato, lancia un messaggio oggettivo. Per questo sostengo che l'econometria rappresenti la democratizzazione dell'economia. Ed è questo che mi piace di più.

→ A Washington è la nuova chapter leader degli alumni Bocconi. Attività per il prossimo futuro?

Su tre fronti: eventi sociali, eventi di mentorship (la maggior parte degli alumni che vivono qui lavorano nelle istituzioni internazionali quali la World Bank o il Fondo monetario) e convegni su temi economici e di business.



Claudia Pereira da Conceição

## DARE UN'OPPORTUNITÀ AL MERITO E AL TALENTO PERCHÉ DIVENTINO VALORE SOCIALE

*“Mi hanno dato fiducia  
e un aiuto concreto per studiare.  
Non so cosa mi abbia  
motivato di più.”*

**STELLA MELE**

**L'ALTA FORMAZIONE  
È UN INVESTIMENTO  
NEL FUTURO.  
STRINGI UN PATTO  
TRA GENERAZIONI.**

**SOSTIENI LE BORSE DI STUDIO  
DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI**





# Democrazie sull'orlo del caos



**D**opo la caduta del muro di Berlino il mondo è di nuovo sull'orlo del caos: dimostrazioni sono scoppiate dal Belgio al Brasile, guidate da cittadini arrabbiati che chiedono di avere più voce in capitolo sul loro futuro politico ed economico e rivendicano una migliore istruzione, il diritto all'assistenza sanitaria e standard di vita più elevati. La conclusione di queste proteste è sempre la stessa: le persone chiedono ai loro governi di fare di più per migliorare le loro vite e di farlo velocemente. Ma, nelle attuali condizioni di crescita, i decisori politici non sono in grado di offrire loro soluzioni. Nel ventunesimo secolo, una cri-

si in un paese può diventare rapidamente anche nostra: economie fragili producono una comunità internazionale fragile. In *Sull'orlo del caos* (Egea 2018, 224 pagg.; 22 euro), **Dambisa Moyo** affronta le nuove sfide politiche ed economiche cui il mondo va incontro e individua soluzioni specifiche e radicali per risolvere questi problemi e riaccendere la crescita globale. Solo una sostanziale riconversione del capitalismo democratico potrà consentire di affrontare i problemi attuali e conseguire risultati migliori in futuro. Le democrazie liberali del tipo prevalente in Occidente semplicemente non possono realizzare questa crescita senza una riforma sostanziale. Senza cambiamenti fonda-

mentali, i politici democratici faticeranno a far fronte ai numerosi ostacoli che l'economia globale deve affrontare oggi. In effetti, la miopia all'interno della democrazia porta alla cattiva allocazione di risorse scarse, come il capitale e il lavoro, e a decisioni di investimento a corto raggio. La democrazia liberale lotta oggi per superare ostacoli economici senza precedenti: tra questi, l'invecchiamento della popolazione, la scarsità di risorse, un indebitamento insostenibile. La crescita economica è essenziale per la stabilità globale, ma le democrazie liberali di oggi non sono più in grado di generarla. Moyo sostiene che dobbiamo riformare radicalmente la democrazia stessa e propone dieci riforme progettate per combattere questa miopia.

Silvia Introzzi



## QUANDO È IL DISORDINE A STIMOLARE LA CREATIVITÀ

Spesso ci arrendiamo alla tentazione di affrontare le cose in modo ordinato, quando invece otterremmo risultati migliori se accettassimo un po' di caos. Il concerto di Colonia di Keith Jarrett nel 1975 è passato alla storia perché, in mancanza di un pianoforte perfetto, l'artista dovette suonare improvvisando su due soli accordi. Brian Eno fece invece suonare a Phil Collins latine di birra per creare qualcosa di insolito. A questi esempi di opportunità creativa scaturita dal disordine potremmo aggiungerne molti altri, come quello dell'azienda che ha eliminato tutti i mobili per stimolare i dipendenti a elaborare nuove idee pensando in

piedi, a dimostrazione che per lavorare meglio non è necessario eliminare ogni distrazione, pianificare tutto nel dettaglio, tenere le cose in ordine sulla scrivania e assicurarsi che nel team tutti vadano d'accordo.

Usando la ricerca di neuroscienze, psicologia, scienze sociali e storie di persone ispiratrici che fanno cose straordinarie, **Tim Harford** in *Che casino!* (Egea 2018; 256 pagg.; 22 euro) spiega che le qualità umane che apprezziamo, creatività, reattività, capacità di recupero, sono parte integrante del disordine, della confusione e dello scompiglio che le producono. S/.



## COI DATI COME CARBURANTE

In *Futuro+Umano* (Egea 2018; 216 pagg.; 24 euro) **Francesco Morace** riflette sulla necessità di ridefinire le mappe del nostro pensare e del nostro agire facendo leva sui dati come carburante per una nuova intelligenza, meno orientata a desideri immediati e impegnata invece nella costruzione di un mondo migliore. Il nostro futuro dipenderà allora dalla capacità di trasformare il capriccio in curiosità, la passività in passione, il caos in cura.



## UN BRAND DA RACCONTARE

Creare e accrescere il valore di un brand sfruttando le potenzialità tipiche dell'era digitale e dello storytelling. È questo l'obiettivo di *BrandTelling* (Egea 2018; 328 pagg.; 39 euro) di **Francesco Giorgino** e **Marco Francesco Mazzù**. Un volume che racconta l'utilizzo del BrandTelling raccontando dieci casi di aziende internazionali che hanno anticipato con i fatti alcuni degli elementi di questa metodologia.



## COMUNICARE SOSTENIBILITÀ

In pochi anni la sostenibilità ha fatto grandi passi e anche la p.a. sta innovando in questa direzione. Che contributo offre un approccio sostenibile in termini di competitività? Come va comunicato per essere efficace? **Rossella Sobrero** in *Sostenibilità competitiva comunicazione* (Egea 2018; 200 pagg.; 25 euro) spiega come impostare e sviluppare un piano di comunicazione capace di valorizzare l'impegno sociale e ambientale di un'organizzazione.





## Bruxelles, la capitale del lobbying

**C**hiamarla capitale è quasi riduttivo, perché Bruxelles dai tempi di Carlo V d'Asburgo, imperatore del Sacro Romano Impero, è soprattutto un centro decisionale. Lo era nel 1500, lo è tutt'oggi per il fatto che i provvedimenti presi nei palazzi di questa città incidono sulla vita della maggior parte degli europei. Tale caratteristica è evidente passeggiando nelle strade intorno a Place du Luxembourg. Qui si incontrano gli edifici istituzionali, il Parlamento europeo, la Commissione, il Consiglio dell'Unione, così come ben presto ci si rende conto che i gruppi di rappresentanza di tutti gli interessi d'Europa sono presenti, basta dare un'occhiata ai campanelli degli edifici. A Bruxelles, infatti, hanno sede le regioni, i gruppi religiosi, i protagonisti dell'industria e delle multinazionali, le associazioni dei consumatori, per un totale di oltre 25mila lobbisti che lavorano per orientare le scelte della politica comunitaria. Il tutto, a differenza di molte capitali nazionali, sotto la luce del sole: basta connettersi al Registro di trasparenza della Commissione europea per scoprire vita, morte e miracoli di chi è attivo a Bruxelles. Per farsi un'idea di questa realtà che gravita intorno ai palazzi dell'Unione, inoltre, si può partecipare al tour organizzato dal Corporate Europe Observatory, l'organizzazione che ha pubblicato anche la guida

**ALESSANDRO GROPELLI**  
Laureato Clapi, vive a Bruxelles dal 2009 dove si è trasferito per lavorare al Parlamento europeo, occupandosi di pubbliche relazioni. Successivamente è entrato in Telecom Italia e poi nel Gruppo Vodafone come European affairs advisor. Nel 2013 è diventato portavoce dell'Associazione europea di telecomunicazioni (Etna), di cui è direttore della comunicazione dal 2016. Nel suo ruolo si occupa di definire il posizionamento strategico dell'associazione e della comunità tlc in termini di messaggi politici e industriali. Le tematiche di cui si sta occupando attualmente sono gli investimenti nelle reti in fibra e il 5G, la futura generazione di connettività ubiqua mobile.

### Lobby Planet.

La vita diurna del quartiere europeo si svolge principalmente all'interno delle istituzioni che, a differenza di molti palazzi romani, sono per la maggior parte aperte e visitabili per tutti i cittadini europei; quella del dopo lavoro si riversa invece nelle molte birrerie di Place Lux, così come viene chiamata confidenzialmente la grande piazza su cui si affaccia il Parlamento: in questi locali avviene uno scambio colloquiale anche fra coloro che durante la giornata non difendono gli stessi interessi. Le associazioni che rappresentano il mondo dell'internet, per esempio, organizzano nel corso dell'anno, presso il The Beer Factory, una serie di appuntamenti informali rivolti a chi opera nel mondo delle telecomunicazioni, di internet e dell'innovazione digitale: quasi a dimostrare che di fronte a una birra belga non esistono confini o rivalità.

Un altro grande catalizzatore delle abitudini di chi abita a Bruxelles è il cibo italiano e la comunità italiana è anche la più numerosa fra quelle straniere risiedenti in Belgio. A due passi da Place Lux si trova il Caffè Italiano, considerato da tutti il miglior bar della città, in cui godersi il vero espresso accompagnato da una brioche farcita. Per fare il pieno di sapori italiani, invece, il ristorante più apprezzato è l'Osteria Bolognese nel quartiere popolare di Matongé: si susurra che anche Angela Merkel abbia espresso il desiderio di assaggiare uno dei piatti di questo locale, spaghetti al ragù, lasagne, tortellini fatti in casa, ma pare che la cancelliera non sia riuscita a realizzare questo desiderio per motivi di logistica.





# EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

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

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



**Bocconi**  
School of Management

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**

# SCOPRIRE LA CINA



Un'escursione su aspetti passati e presenti  
del continente Cina: la sua storia, la sua politica,  
la sua cultura, la sua economia e la sua gente.

Segui Egea su



**30<sup>e</sup>** Egea  
dal 1988  
spazio alle idee

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