

# viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 11 - anno XII Novembre 2017

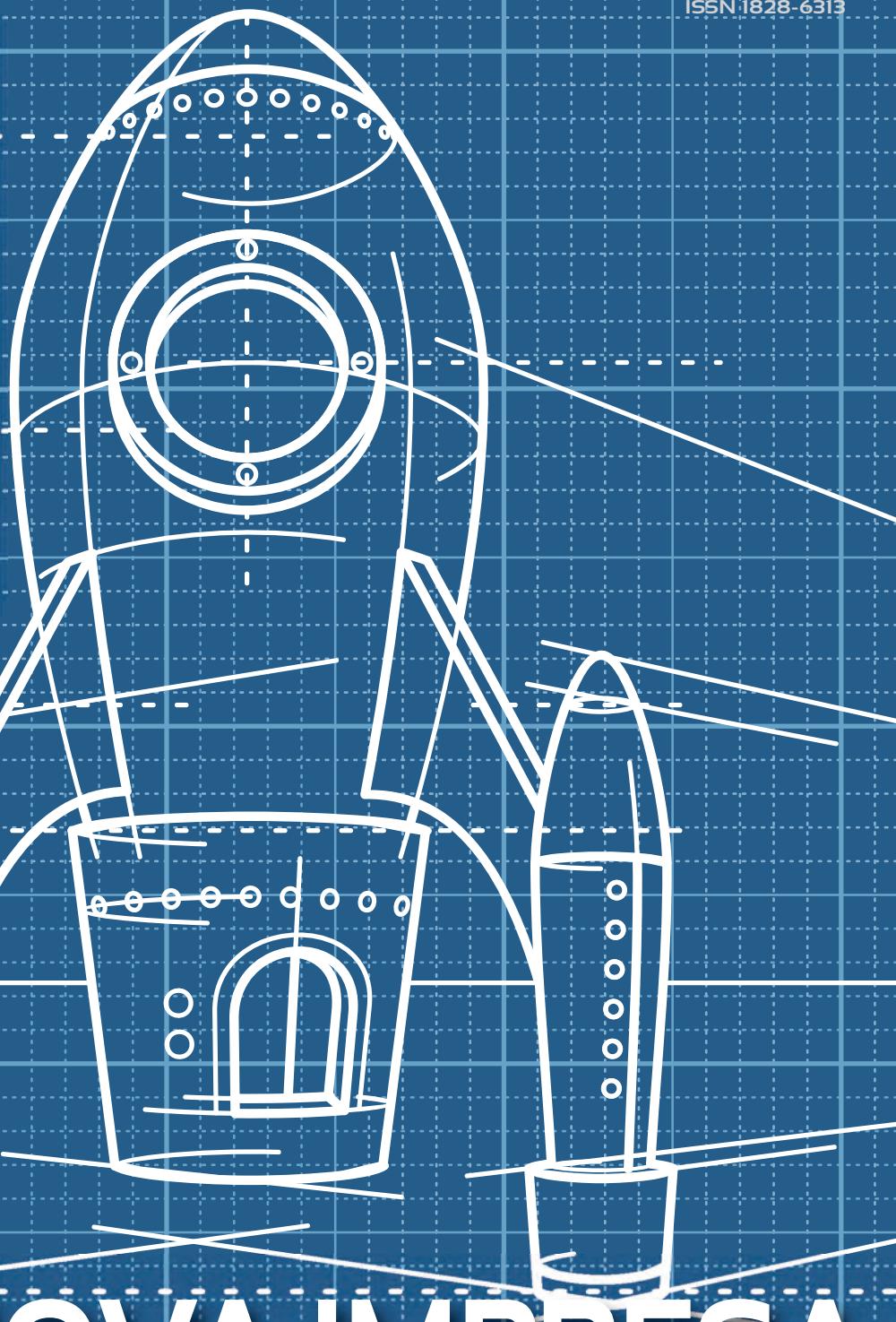
ISSN 1828-6313

✓ Intervista a  
Luca de Meo (Seat),  
Alumnus dell'anno 2017

✓ Trump e Kim Jong:  
e se la forza  
della deterrenza  
non bastasse?

✓ Quando i vincoli fanno  
esplodere la creatività

✓ I professionisti dietro  
l'intelligenza artificiale



## LA NUOVA IMPRESA

*L'innovazione e le startup nascono sempre di più all'interno di aziende  
e istituzioni. Perché, dicono le ricerche, l'ecosistema è la chiave del successo*



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.

## Ricocco, divulgo, quindi sono

I ruoli fondamentali delle università è quello di contribuire al progresso scientifico e di favorirne la sua divulgazione. Seppur il primo obiettivo sia centrale, il secondo ne è strettamente complementare. Peraltro, i centri di alta formazione e di ricerca hanno un obbligo in tal senso non solo nei confronti dei propri studenti, ma più in generale della società e dell'opinione pubblica a cui devono essere in grado di trasferire le conoscenze in modo diretto e senza mediazione. Questo trasferimento, per essere efficace, richiede un adeguamento del linguaggio ai diversi pubblici e contesti. Sempre di più dobbiamo costruire un dialogo con chi per età, professione, competenze non è nella condizione di accedere allo sviluppo del sapere partecipando a programmi di studio siano essi un corso di laurea, un corso master o un corso executive.

In questo compito, le tecnologie digitali e internet sono sicuramente nostre alleate: basti pensare sul piano della didattica a quanto Bocconi ha già sviluppato e a quanto sta sviluppando per esempio proponendo [Moocs, Massive online open courses, sulla piattaforma Coursera](#) o dando l'opportunità di seguire alcuni eventi in streaming. Ma non sempre queste iniziative possono bastare. Per questo stiamo sperimentando nuovi formati e avvicinando nuovi pubblici, senza cedere nulla però sul piano del rigore dei contenuti e del metodo scientifico.

Eventi come Brewe, Bocconi Research for Europe and the World Economy, pensati per portare la business community a conoscere le nostre ricerche più avanzate, o iniziative come Snack News, in cui con il *Corriere della Sera* vogliamo avvicinare la generazione Z dei liceali all'attualità attraverso lo sguardo e le competenze dei nostri docenti, sono alcuni esempi di come abbiano deciso di raccogliere la fondamentale sfida della divulgazione.

La creazione di un archivio di clip ad alta divulgazione sui prodotti scientifici pubblicati dai nostri docenti nelle principali riviste accademiche internazionali ne è un altro esempio.

A questa sfida siamo chiamati non solo come istituzione, ma anche come docenti e studiosi, perché come diceva Seneca: «Nessuna conoscenza, se pur eccellente e salutare, mi darà gioia se la apprenderò per me solo. Se mi si concedesse la sapienza con questa limitazione, di tenerla chiusa in me, rinunciando a diffonderla, la rifiuterei».

Gianmario Verona, rettore



### L'INIZIATIVA

#### Snack News, il tg di Bocconi e *Corriere della Sera*

Un video giornale rivolto agli studenti delle scuole superiori. L'obiettivo di Snack News, iniziativa firmata Bocconi e *Corriere della Sera*, è avvicinare la generazione Z all'attualità e alla sua comprensione attraverso le competenze e lo sguardo dei docenti Bocconi.



### L'EVENTO

#### Brewe, la ricerca incontra la business community

A partire dal 2017 la ricerca Bocconi ha un nuovo palcoscenico. Brewe, Bocconi Research for Europe and the World Economy, è l'evento che da quest'anno l'Università organizza per presentare alla business community gli studi di frontiera che nascono in ateneo.



### LA PLAYLIST

#### Bocconi Knowledge in formato YouTube

Un paper in 4 minuti. Spiegare gli output della ricerca con il linguaggio dei video. È questo l'obiettivo della serie Bocconi Knowledge pubblicata sul canale YouTube della Bocconi. I video, in inglese, vengono pubblicati con il ritmo di uno ogni 15 giorni.



Leonardo Borlini  
Associate Professor of International Trade and Investment Law  
Bocconi University

Claudio Dordi  
Associate Professor of International Law  
Bocconi University



*Imparare a guardare da punti di vista diversi per comprendere a pieno un fenomeno fa parte dell'esperienza universitaria. In questa gallery fotografica lo abbiamo fatto per raccontare il campus Bocconi come nessuno lo guarda mai. Dal basso*

# Prospettive bocc



oniane

# STAY SOCIAL!

LA BOCCONI ALUMNI ASSOCIATION È ANCHE SUI SOCIAL NETWORK.  
FACEBOOK, LINKEDIN, TWITTER E YOUTUBE: SEGUI LE ATTIVITÀ  
DELLA BAA E INTERAGISCI CON IL RESTO DELLA COMMUNITY.

DIRETTAMENTE DAL TUO SMARTPHONE, DOVE VUOI, QUANDO VUOI.

## FACEBOOK

BAA FANPAGE: 14.000 FAN  
BAA ON CAMPUS FANPAGE: 1.000 FAN

## LINKEDIN

GRUPPO UFFICIALE: 20.000 MEMBRI  
SHOWCASE PAGE: 3.000 FOLLOWER

## YOUTUBE

CANALE BOCCONI: 8.000 ISCRITTI

## TWITTER

6.000 FOLLOWER



# SOMMARIO

10

## L'INTERVISTA

Luca de Meo, presidente Seat e Alumnus dell'anno  
*di Emanuele Elli*

## DATA SCIENTIST

Il professionista dietro l'intelligenza artificiale  
*di Gabriel Pereira Pundrich*

12

14

## POLITICA INTERNAZIONALE

Il (pericoloso) gioco tra Trump e Kim Jong Un  
*di Livio Di Lonardo*

Prove d'embargo  
*di Elisa Borghi*

## COVER STORY

La generazione dei betapreneurs  
*di Carlo Salvato*

Che cosa dice la ricerca: Stefano Breschi, Arnaldo Camuffo, Simone Santamaria, Franco Malerba  
*di Claudio Todesco*

Storie di startup: Eligoo Milano, Credimi, ProntoPro  
*di Emanuele Elli*

16

24

## MODELLI

La vera creatività esplode e si mette in moto con i giusti vincoli di business

*di Angelo Ditillo*

Intervista a Carlo Rivetti (alumnus e direttore creativo di Stone Island)

*di Allegra Gallizia*

## RIFORME

Processi lenti? Ripartiamo dagli avvocati  
*di Cesare Cavallini*

27

28

## RETAIL

Tutte le strade dello shopping

*di Angela Perego e Iolanda D'Amato*

## SOSTENIBILITÀ

Energia pulita sì, energia pulita no.

Il successo è tutto in una batteria

*di Matteo di Castelnuovo*

Intervista a Ernesto Ciorra, alumnus e manager Enel

L'elettricità del futuro

*di Andrea Celauro*

30

33

## GIAPPONE

40 ore settimanali. Di straordinario

*di Elisa Bertolini*

## RUBRICHE

1 HOMEPAGE

2 PUNTI DI VISTA *di Paolo Tonato*

6 KNOWLEDGE *a cura di Fabio Todesco*

34 BOCCONI@ALUMNI *di Andrea Celauro*

*e Davide Ripamonti*

37 LIBRI *di Susanna Della Vedova*

38 OUTGOING *a cura di Allegra Gallizia*



viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE



Numero 11 - anno XII  
Novembre 2017  
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

### Direttore responsabile

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

### Caposervizio

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

### Redazione

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

### Collaboratori

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

### Segreteria e ricerca fotografica:

Nicoletta Mastromauro  
Tel. 02/58362328  
*(nicolettamastromauro@unibocconi.it)*

Progetto grafico: Luca Mafechi  
*(mafechi@dgprint.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://www.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 Sara Lowes



## Le conseguenze della storia

**L**e cambiamenti culturali e istituzionali incidono sullo sviluppo dei paesi del terzo mondo. **Sara Lowes** trascorre molto tempo all'estero per articolare questa idea attraverso la raccolta di dati storici e la sperimentazione sul campo. È una dei quindici Azrieli Global Scholars, destinatari di un fondo di ricerca di 100.000 dollari canadesi offerto dal Canadian Institute for Advanced Research (Cifar) a ricercatori eccezionali all'inizio della carriera. Nata in Texas, nel 2007 si è laureata al Middlebury College, in Vermont. Nel 2014 ha conseguito ad Harvard il PhD in Political Economy and Government. In settembre è entrata a far parte del Dipartimento di Economia della Bocconi.

### Una medicina amara

Sara Lowes utilizza i dati storici per comprendere la realtà contemporanea e individuare le migliori strategie di sviluppo per l'Africa subsahariana. Non stupisce che l'eredità del colonialismo rientri fra i suoi interessi di

ricerca. Nel working paper *Mistrust in Medicine: The Legacy of Colonial Medical Campaigns in Central Africa*, di cui è co-autrice con **Eduardo Montero**, Lowes cerca le ragioni della diffidenza nei confronti dei servizi sanitari nei paesi in via di sviluppo, concentrandosi in particolare sull'influenza delle campagne mediche implementate dal governo coloniale francese negli at-

tuali Camerun, Ciad, Repubblica Centrafricana, Repubblica del Congo e Gabon. Tra i primi anni 20 e la fine degli anni 50, i militari francesi costrinsero gli abitanti dei villaggi a sottoporsi a una campagna mirante principalmente a controllare la malattia del sonno o tripanosomiasi africana. Utilizzavano metodi molto duri e farmaci dagli effetti collaterali talvolta fatali. «Ab-

biamo scoperto che le campagne hanno effettivamente creato sfiducia nella medicina. Il fenomeno è proprio del settore medico: non abbiamo rilevato forme di sfiducia in altre istituzioni».

### Gomma insanguinata

Lowes e Montero hanno continuato a battere la strada della ricerca sull'eredità del colonialismo in *Blood Rubber: The Effects of Labor Coercion on Institutions and Culture in the DRC*, indagando l'influenza dell'industria della gomma sullo sviluppo della Repubblica Democratica del Congo. Tra il 1895 e il 1908 l'allora Stato Libero del Congo era una colonia personale di Leopoldo II del Belgio. Il re conferì molte concessioni a società private, che utilizzavano metodi estremamente violenti per costringere le persone a raccogliere la gomma. «Abbiamo cercato di capire come l'esposizione a questi metodi violenti abbia influenzato il funzionamento delle odierni istituzioni. Negli individui che vivono nelle aree un tempo interes-



PER SAPERNE DI PIÙ

- **Sara Lowes, Eduardo Montero**, *Mistrust in Medicine: The Legacy of Colonial Medical Campaigns in Central Africa*, working paper, 2017
- **Sara Lowes, Eduardo Montero**, *Blood Rubber: The Effects of Labor Coercion on Institutions and Culture in the DRC*, working paper, 2017
- **Sara Lowes**, *Matrilineal Kinship and Spousal Cooperation: Evidence from the Matrilineal Belt*, working paper, 2017
- **Sara Lowes**, *Matrilineal Kinship and Gender Differences in Competition*, working paper, 2017
- **Sara Lowes, Nathan Nunn, James A. Robinson, Jonathan Weigel**, *The Evolution of Culture and Institutions: Evidence from the Kuba Kingdom*, in *Econometrica* luglio 2017, Vol. 85, No. 4
- **Sara Lowes, Nathan Nunn, James A. Robinson, Jonathan Weigel**, *Understanding Ethnic Identity in Africa: Evidence from the Implicit Association Test (IAT)*, in *American Economic Review Papers and Proceedings* 105 (5), 2015

sate alle concessioni abbiamo trovato livelli inferiori di istruzione, benessere e salute. È un esempio di come le pratiche coloniali minano lo sviluppo di lungo periodo».

## La cintura matrilineare

Il territorio della Repubblica Democratica del Congo s'interseca con la cosiddetta cintura matrilineare, una regione dove si registra un'importante concentrazione di gruppi etnici matrilinei. In *Matrilineal Kinship and Spousal Cooperation: Evidence from the Matrilineal Belt*, Sara Lowes si concentra sulla contrattazione intrafamiliare ed esamina in particolare l'influenza della struttura dei sistemi familiari sulla cooperazione matrimoniale. Ha chiesto a 320 coppie matrilineari e patrilineari di una grande città del Congo meridionale di partecipare a un esperimento che dava loro la possibilità di guadagnare una certa quantità di denaro. I partecipanti hanno cooperato o hanno trattenuto il denaro per sé? «I coniugi di gruppi etnici matrilinei hanno cooperato di meno e nel corso dell'esperimento hanno provato un livello maggiore di stress. Non è accaduto quando sono stati messi in coppia con sconosciuti del sesso opposto». C'è un trade off: i figli cresciuti in famiglie matrilineari sono più istruiti e sani.

Lowes ha affrontato il tema dei sistemi familiari nell'Africa centrale anche nel working paper *Matrilineal Kinship and Gender Differences in Competition*. «È stato provato in contesti differenti che le donne non amano competere e ciò ha una ricaduta anche nel mercato del lavoro e nei salari. La cultura è un fattore importante nel determinare la volontà di competere. Ho chiesto agli individui di partecipare a un esperimento e non ho trovato alcuna prova che il sistema matrilineare colmi il divario di genere nella competizione». Esso, tuttavia, colma il divario per

quanto riguarda la propensione al rischio. Secondo il paper, inoltre, le donne sono più reattive allo stress e meno capaci di valutare le proprie prestazioni.

## Istituzioni, culture e pregiudizi etnici

In *The Evolution of Culture and Institutions: Evidence from the Kuba Kingdom*, pubblicato la scorsa estate da *Econometrica* e scritto con **Nathan Nunn, James A. Robinson e Jonathan Weigel**, Sara Lowes si dedica allo studio di un regno pre-coloniale dei primi del XVII secolo per testare empiricamente come il funzionamento di uno stato nel passato possa influire sulla propensione degli individui a seguire le regole. Il Regno di Kuba, situato nell'odierna Repubblica Democratica del Congo, rappresenta un contesto interessante: le sue istituzioni erano più sviluppate rispetto a quelle di altri gruppi etnici della medesima regione. «Abbiamo scoperto che gli individui con antenati vissuti nel Regno di Kuba sono meno propensi a seguire le regole e più inclini a barare in un esperimento di laboratorio. I risultati suggeriscono che, almeno in questo caso particolare, la forza dello stato ha indebolito le norme che incoraggiano a seguire le regole». Istituzioni e cultura non sono necessariamente complementari. La stessa popolazione campione è stata utilizzata per studiare i pregiudizi etnici inconsapevoli. In *Understanding Ethnic Identity in Africa* gli autori introducono l'uso dell'Implicit Association Test (IAT), che viene spesso utilizzato come strumento per misurare le opinioni implicite sui gruppi etnici.

«Abbiamo confrontato i risultati con misure analoghe prodotte tramite questionari, scoprendo che i pregiudizi circa la propria etnia misurati dall'IAT sono decisamente minori di quelli misurati dal questionario». ■

Claudio Todesco



IL VIDEO

## Perché ha vinto la spinta gentile



Nicola Gennaioli commenta il Nobel per l'Economia 2017 a Richard Thaler per il suo contributo all'economia comportamentale, una disciplina che studia i comportamenti economici usando nozioni di psicologia.

## ATTENZIONE, NON È TUTTA STARTUP L'IMPRENDITORIALITÀ CHE LUCCA

«L'economia italiana sta solo lentamente tornando ai livelli di crescita pre-crisi. Gli investimenti esteri rimangono scarsi. È forte la tentazione di collegare questo aspetto ai bassi livelli di imprenditorialità e ad alcune caratteristiche dell'economia italiana che indicano un clima non ottimale per l'imprenditorialità. Così, nel 2014, l'Italia ha registrato il più basso livello di investimenti in venture capital in rapporto al Pil (0,002%) tra le grandi economie europee. Il tasso di mortalità delle imprese è superiore al tasso di natalità. L'Italia è al 45° posto nella classifica della Banca mondiale sulla facilità di fare impresa, e quasi all'ultimo posto dell'Ue».

**Nicolai Foss** ha descritto in questi termini la situazione italiana, il 16 ottobre, in occasione dell'inaugurazione della sua Rodolfo Debenedetti Chair in Entrepreneurship, una cattedra finanziata da una donazione di Carlo De Benedetti. I problemi italiani dipendono anche da un deficit di produttività, che si cerca arginare con interventi volti allo sviluppo di nuove imprese.

«Tuttavia», recita ancora la *Lectio Inauguralis* di Foss, «non è scontato che sia opportuno utilizzare i fondi pubblici per stimolare direttamente le nuove imprese. Questo per una serie di ragioni. In primo luogo, la produttività dipende positivamente dall'età dell'impresa; le start-up, in realtà, non sono molto produttive. In secondo luogo, non è ancora chiaro quanto le nuove imprese contribuiscano alla creazione di posti di lavoro; probabilmente non molto. In terzo luogo, le politiche statali per l'imprenditorialità tendono a creare molti posti di lavoro in settori altamente competitivi. Ciò significa che creano anche molti fallimenti». «Non sto dicendo che l'imprenditorialità non sia importante», ha aggiunto. «Naturalmente lo è. Talora l'imprenditorialità crea imprese grandi e longeve, che continuano ad essere innovative e imprenditoriali a lungo e contribuiscono in modo determinante a crescita e creazione di posti di lavoro. Quest'ultima osservazione suggerisce che, nel pensare all'imprenditorialità, dobbiamo pensare anche all'impresa già esistente». Forse la concentrazione sull'imprenditorialità come attività di startup non è così strana: le innovazioni pionieristiche delle piccole imprese in fase di avvio sono notevoli. In effetti, si dà per scontato un effetto piccola impresa, vale a dire che le imprese più piccole, spesso in fase di avviamento, siano sproporzionalmente più imprenditoriali delle imprese più grandi. Ciò è in parte motivato da numerose ricerche sul rapporto tra dimensione e R&S, che suggeriscono che c'è più R&S nelle imprese più piccole. Tuttavia, la R&S non è la stessa cosa di imprenditorialità e innovazione. Inoltre, si fa molto folklore sui fallimenti imprenditoriali delle aziende affermate. In realtà non abbiamo grandi prove che le piccole imprese emergenti siano sproporzionalmente più responsabili di innovazioni rivoluzionarie. In realtà, abbiamo prove più solide dell'esatto contrario.



Nicolai Foss



## SE LE AZIENDE SI NASCONDONO DIETRO A UN REPORT

In caso di performance non ottimali, le aziende cedono alla tentazione di manipolare la loro reportistica, adottando strategie volte a offuscare le cattive performance e ad enfatizzare quelle buone. Questo è vero anche per le aziende che partecipano all'International Integrated Reporting Council Pilot Programme e che adottano l'Integrated Reporting (IR), un tentativo all'avanguardia di collegare le performance finanziarie e non finanziarie di un'azienda in un unico documento, [secondo un articolo di Ariela Caglio \(Dipartimento di Accounting\), Gaia Melloni \(University of East Anglia\) e Paolo Pere-](#)

[go \(RSM Erasmus University\)](#), pubblicato dal *Journal of Accounting and Public Policy*. Tali strategie di divulgazione dipendono non solo dal livello di performance delle imprese, come suggerito da studi precedenti sull'informatica narrativa, ma anche dal tipo di performance (finanziaria o non finanziaria) che i manager vorrebbero celare.

Attraverso l'analisi testuale di 148 report di aziende di tutto il mondo che hanno partecipato all'IIRC Pilot Program a partire dal 2013, gli autori hanno osservato che le aziende faticano a scrivere report che seguano le linee guida. I report risultano lunghi (184 pagine in media), piuttosto

nebbiosi, non completi (comprendono la metà delle informazioni non finanziarie ideali) ed eccessivamente ottimistici (non equilibrati).

In particolare, le imprese con risultati finanziari più deboli pubblicano relazioni integrate più lunghe, meno leggibili e più ottimistiche. È interessante notare che sono anche più complete in termini di informazioni sulle performance non finanziarie, segnalando una probabile strategia di disclosure finalizzata a riorientare l'attenzione dai numeri ad aspetti più soft delle loro performance. In presenza di performance sociale debole, le relazioni sono più nebbiose (meno leggibili) e meno complete. Ciò suggerisce che le imprese con cattive prestazioni non finanziarie adottano strategie basate sulla manipolazione della facilità di lettura e sulla manipolazione dei contenuti tematici, in particolare concentrandosi su argomenti di messa a punto ambientale e su temi sociali e di governance.

«Poiché l'IR è un'idea relativamente nuova», dice Caglio, «riteniamo che sia necessario del tempo per raggiungere il pieno potenziale. L'implementazione è processo di apprendimento di vasta portata per le aziende e ci aspettiamo che la qualità della divulgazione migliori nel prossimo futuro».

## NON È DETTO CHE SE CAPISCO MI ADEGUO

L'idea che una maggiore trasparenza sulle politiche si traduca in una migliore comprensione da parte dei cittadini e, in ultima analisi, in una maggiore disponibilità a conformarsi (pagando, ad esempio, un'imposta necessaria a coprire le spese della politica) potrebbe sembrare scontata. In realtà, si basa su due presupposti non testati: che la trasparenza contribuisca alla comprensione e che la comprensione contribuisca all'osservanza volontaria.

**Maria Cuccinello**, assistant professor presso il Dipartimento di Analisi delle Politiche e Management Pubblico della Bocconi, mette alla prova queste ipotesi [in un paper con Gregory P. Rumbescu \(Rutgers University\), Meghan Lindeman e Erica Ceka \(entrambe della Northern Illinois University\)](#), pubblicato dalla *Public Administration Review*. Utilizzando un esperimento e una rilevazione, gli autori concludono



che la trasparenza, in effetti, favorisce la comprensione, ma l'effetto della comprensione sull'intenzione di conformarsi dipende dal tipo di politica. In particolare, quando la politica proposta influisce su valori secolari (che riguardano la qualità della vita) il rapporto tra comprensione e intenzione di conformarsi si rivela valido, ma quando essa riguarda valori sacri, come la sicurezza e la salute, le intenzioni dei cittadini non sono influenzate da una migliore comprensione.

In un esperimento gli autori manipolano due variabili di una presentazione politica: il tipo di politica (la prima riguarda valori secolari, proponendo di convertire due edifici commerciali in spazi verdi, la seconda riguarda valori sacri, proponendo di costruire una nuova struttura per detenuti recentemente rilasciati) e l'usabilità dell'informazione, che è una delle componenti della trasparenza (in un caso l'informazione è presentata in blocchi di paragrafi, nell'altro con elenchi puntati, i bullet point, migliorandone così la leggibilità). Il risultato di un test su 296 individui mostra che, mentre una maggiore trasparenza porta sempre a una migliore comprensione, solo chi è esposto a una politica su valori secolari mostra una maggiore volontà di conformarsi.



VIDEO

### Con l'Iirc migliorano dialogo e decisioni



«La qualità dell'Integrated Reporting apporterà, idealmente, diversi benefici alle imprese, sia in termini di miglioramento del dialogo con i mercati dei capitali, sia in termini di miglioramento delle decisioni interne grazie a nuove informazioni non finanziarie e a nuovi indicatori chiave di performance», afferma Ariela Caglio nel video (in inglese) che descrive la sua ricerca. «Su questo aspetto abbiamo evidenze preliminari molto promettenti».

# #STARTUPDAY

EMPOWERING YOUTH ENTREPRENEURSHIP



**21 novembre  
è Bocconi Start-Up Day**

**9.30-12.30**

**WORKSHOP  
think & discuss**

**Convegno su imprenditorialità,  
innovazione e start-up**

**AWARD  
celebrate & get inspired**

**Riconoscimento  
alle start-up di successo**

Partecipazione libera, previa registrazione.

**13.30-16.30**

**MARKETPLACE  
ideas take off**

**Aspiranti start-upper  
incontrano i finanziatori**

Partecipazione su invito e riservata  
agli start-up team ammessi e investitori.

**[www.startupday.unibocconi.it](http://www.startupday.unibocconi.it)**



*Luca de Meo, presidente di Seat e Alumnus Bocconi dell'anno, racconta i segreti del suo successo e di se stesso dice: sono camaleontico, ragiono per semplificazioni e guardo le cose da un punto di vista diverso*

di Emanuele Elli @

**Io, come Zelig,  
so adattarmi a persone  
e situazioni**

**L**albo d'oro dei manager e imprenditori premiati come Alumnus Bocconi dell'anno si arricchisce del nome di **Luca de Meo**. Al manager cinquantenne, oggi presidente di Seat, la Bocconi Alumni Association ha infatti attribuito il titolo assegnato per la prima volta nel 1988 e che premia laureati e diplomati master non solo per i risultati ottenuti in ambito professionale ma anche per i valori nei quali si riconosce l'ateneo. Per questo il premio a de Meo non è solo il riconoscimento dovuto per i recenti exploit di Seat (ritorno alla redditività, miglior utile operativo di sempre con 143 milioni di euro nel 2016, quattro nuovi modelli lanciati sul mercato, miglior marchio europeo per vendite con +13% nel 2017...), ma un tributo alla sua «capacità di creare valore, di esplorare e investire su nuovi metodi di management, alla creatività e all'approccio internazionale e globale» dimostrato in oltre 25 anni di carriera nell'automotive.

**→ Lei non è nuovo a premi ed encomi (all'ultimo Salone di Francoforte è stato rinominato Ceo dell'anno nell'automotive)... questo di Alumnus dell'anno Bocconi che cos'ha di diverso?**

Innanzitutto non me l'aspettavo, dunque c'è un po' l'effetto sorpresa che aumenta il piacere. E poi è un premio di grande prestigio, basta scorrere l'elenco dei nomi dei premiati per comprendere quale onore sia farne parte. Ma per me è speciale anche perché è come quando a dirti bravo è il tuo maestro. E questo giudizio vale anche più di tanti altri.

**→ Che studente è stato?**

Non un'eccellenza devo dire la verità. C'erano delle materie che mi interessavano e nelle quali riuscivo molto bene e altre che non sopportavo e nelle quali ho fatto fatica. Alla fine mi sono laureato in economia delle aziende commerciali e sono uscito con un onesto 102.

**→ È vero che la sua tesi di laurea in Etica degli affari fu una delle prime sull'argomento in Italia?**

Non so se esiste un archivio per poter dire che è stata la prima, ma certamente era un campo piuttosto inesplorato. E me ne accorsi quando si trattò di mettere insieme la bibliografia di riferimento. Fu così ancora per poco però, perché da lì a poco, era il 1992, sarebbe esplosa Mani pulite e l'argomento sarebbe diventato molto attuale nelle cronache e, di conseguenza, anche in molti studi di economia. La mia non fu preveggenza, però, ma piuttosto l'effetto del desiderio di conciliare almeno nella tesi i miei interessi umanistici, in particolare di filosofia morale, con quelli economici. Un'ambizione che ho cercato di mantenere anche nei miei ruoli da manager.

**→ Quale ritiene sia il suo maggior merito come manager negli eccezionali risultati ottenuti da Seat?**

Credo che i miei punti di forza siano soprattutto tre. Il fatto di aver vissuto in oltre 12 paesi, in tre continenti, viaggiando fin da piccolo, mi ha reso un po' camaleontico, come lo Zelig di Woody Allen. Credo di avere la capacità di inserirmi rapidamente in nuove culture e sensibilità, di «mettermi nelle scarpe degli altri» e dunque di capire quello che vuole la gente e quindi i clienti. Altra qualità è che la mia testa funziona per semplificazioni, e in organizzazioni molto complesse trovare il fil rouge è fondamentale. La terza virtù che mi riconosco è sapere guardare i problemi da un pun-

Pugliese ma nato a Milano, 50 anni, Luca de Meo è presidente di Seat dal novembre 2015.

In 25 anni di carriera nell'industria automobilistica ha ricoperto ruoli di responsabilità in Renault, Toyota, nel gruppo Fiat e, dal 2009, all'interno del gruppo Volkswagen per i brand Volkswagen e Audi. È inoltre membro del consiglio di amministrazione di Ducati e presidente del consiglio di amministrazione di Seat Metropolis:Lab

Barcellona. In Bocconi si è laureato in Economia aziendale nel 1992 con una tesi sull'etica degli affari, tra le prime in Italia, ma in ateneo è stato anche fellow presso la SDA Bocconi School of Management. È autore del libro Da 0 a 500. Storie vissute, idee e consigli da uno dei manager più dinamici della nuova generazione (Marsilio, 2010); il suo lavoro in Volkswagen è stato anche oggetto di una case study da parte di Harvard

to di vista alternativo rispetto al pensiero comune. La maggior parte delle volte sbaglio, e passo per un eccentrico, ma quando l'intuizione è giusta questa prospettiva diversa fa la differenza e dà un grande vantaggio sugli altri.

**→ Qual è stata, al contrario, l'inerzia più difficile da vincere per cambiare rotta alla storia di Seat?**

Qui l'obiettivo è fare chiarezza sul ruolo che ricopriamo nel mercato: siamo la marca più giovane in Europa, quella che porta più clienti giovani al gruppo Volkswagen. Ma soprattutto siamo una marca del Sud e nel gruppo rappresentiamo la porta aperta verso il Sud d'Europa. Capire qual è il nostro ruolo è quello che ha cambiato non solo le performance sul mercato ma la mentalità all'interno dell'azienda. Io lo vedo anche nei corridoi, tra i collaboratori, o in fabbrica. Perché un conto è lottare per difendere lo 0-0, un altro giocare per vincere.

**→ Con il marchio Created in Barcellona lei ha rivitalizzato il brand e ha ulteriormente radicato Seat in Catalogna. Come vive dal suo punto di vista questo momento storico?**

All'interno di una galassia come quella di Volkswagen ogni brand è un pianeta che mantiene una sua forte identità. È così per noi, ma lo stesso si potrebbe dire di Bentley o Lamborghini. Le strategie del gruppo favoriscono la convergenza delle periferie verso il centro ma senza chiedere sacrifici in termini di identità. Noi pure siamo radicati in Catalogna, ma siamo internazionali e esportiamo oltre l'80% della produzione al di fuori della Spagna. Detto questo ogni azienda ha bisogno di stabilità e di certezze per pianificare il futuro e la stabilità politica è il classico fattore esogeno che può turbare il lavoro di un'azienda. Per ora però non abbiamo avuto alcun impatto a livello operativo dalla situazione politica e non c'è alcun intenzione di interrompere questo legame col territorio; anzi, io penso che faccia parte della vita adattarsi alle situazioni che cambiano. Oltre tutto siamo una realtà industriale, con tre stabilimenti, non un'istituzione finanziaria con qualche ufficio; spostarsi sarebbe anche molto complicato.

**→ A che punto del suo percorso professionale si considera? Guarda più spesso indietro o verso prossime sfide?**

Ho sempre voluto fare questo lavoro fin da studente e ho raggiunto questo desiderio molto presto, quando mi hanno dato la responsabilità del business di Fiat Auto. Da quel momento in poi ho cercato solo le occasioni migliori per sviluppare i progetti che mi interessavano. Qui in Seat c'è ancora molto lavoro da fare e soprattutto in questi mesi abbiamo messo molti piatti nel forno e mi piacerebbe essere qui anche nel momento in cui escono dalla cucina, vengono serviti e scopriamo se piacciono o meno, una cosa che mi è capitata poco in passato perché ogni tre anni mediamente ho cambiato incarico e nel momento di raccogliere i frutti del lavoro spesso ero già da un'altra parte. Ora invece vorrei avere il tempo di consolidare il lavoro fatto. Anche perché nel mio ruolo di presidente si può lasciare un segno strutturale, nel lungo periodo e Seat ha la dimensione giusta per lavorare in profondità. Qui davvero ho la sensazione di fare la differenza, e questa è la cosa più appagante. ■



# Il professionista dietro l'intelligenza

di Gabriel Pereira Pündrich @

*Ai e big data sono la rivoluzione che sta sconvolgendo il mondo del lavoro. A guidare le scelte e il business però non bastano solo tecnici ma sempre di più scienziati e manager in grado di governare il cambiamento*

**B**ig data non è qualcosa di nuovo. Da decenni le aziende lavorano con dataset estremamente grandi, analizzando montagne di informazioni per comprendere meglio i clienti, il loro comportamento di consumo e la demografia. Eppure, è solo di recente che i big data hanno attirato l'attenzione. Il motivo è semplice: l'archiviazione e l'elaborazione di grandi quantità di dati hanno reso la tecnologia accessibile, grazie a computer più veloci e costi di memoria inferiori. Per quanto i dati diventino economici e facilmente accessibili, essi sono preziosi per un'organizzazione solo quando se ne può trarre conoscenza. Tuttavia, i big data sono molto più dell'archiviazione di grandi quantità di dati: è un insieme di tecniche che si basano sull'abbondanza di dati molto dettagliati per produrre conoscenza. Tali tecniche potrebbero essere classificate in due gruppi: quelle che consentono di memorizzare e accedere a grandi quantità di dati e quelle che ne consentono l'analisi per rilevare regolarità, tendenze e associazioni. I dati di per sé non hanno alcun valore se non ne derivano informazioni e conoscenza. L'hype sui big data non è infatti dovuto alle grandi quantità di dati che possono essere trattati, ma alle capacità analitiche che creano conoscenza utilizzando tali dati.

Uno dei principali vantaggi dei big data è che abilitano l'intelligenza artificiale (AI). I dati sono la materia prima per le tecnologie dell'AI e, anche se esistono da molti anni, è la rapida produzione di dati che ha permesso loro di avanzare a velocità sorprendente. I dati stanno crescendo più velocemente che mai e negli ultimi due anni sono stati creati più dati che nella storia della razza umana. Questo spiega perché ci sembra di vivere nell'era della fantascienza, in cui l'AI sta trasformando il nostro modo di operare. I robot alimentati dall'AI svolgono diversi compiti come scegliere le opportunità di investimento ottimali nelle grandi banche, selezionare il personale, identificare costi e proporre miglioramenti, guidare le nostre auto.

AI e big data creano nuove opportunità. Il *Financial Times*, per esempio, ha recentemente pubblicato un articolo in cui John Cryan (amministratore delegato di



GABRIEL PEREIRA  
PÜNDRICH  
Assistant professor  
del Dipartimento  
di accounting della  
Bocconi

# artificiale



IL CORSO

**Una laurea in data science and business analytics**

Un nuovo master of science in Data Science and Business Analytics che unisce statistica, matematica e management con gli ultimi sviluppi della computer science. Il corso, in partenza nell'anno accademico 2018/2019, sarà diretto da Gaia Rubera.

- Management
  - International Management
  - Managing management
  - Administration, Finance aziendale e Accounting, Financial Management e Controlling e management delle finanze aziendali finanziarie - risorse
  - Economico-Organizzativa per l'Impresa
  - Economics and Management of Arts, Media and Entertainment
  - Economics and Management of Business and International Organizations
  - Economic and Social Sciences
  - Economics and Management of Innovation Technology
  - Data Science and Business Analytics
  - Marketing and Policy Analysis

Data Science and Business Analytics



[Richiedi le brochure](#)

**Deutsche Bank**) ha avvertito che un gran numero di persone che lavorano per la Deutsche Bank finiranno per perdere il loro lavoro, quando lo spirito rivoluzionario della banca porrà fine all'era del contabile che svolge il ruolo di un abaco.

Quindi, in qualità di professionisti e accademici, come dovremmo partecipare a questa rivoluzione tecnologica e usarla come un'opportunità per crescere? La risposta viene dalla demistificazione dell'aspettativa che l'AI risolverà tutti i nostri problemi senza il sostegno di un essere umano. L'intelligenza artificiale è uno strumento molto sofisticato, ma senza fornire i giusti dati aziendali significativi, selezionando il giusto problema di business e interpretandone correttamente l'output, diventa uno strumento molto sofisticato (e costoso) che non offre benefici significativi. I tecnici non hanno questa formazione specifica ed è proprio qui che i professionisti del business possono fare la differenza.

Per far parte di questa rivoluzione è importante essere preparati. È molto difficile progettare soluzioni di business utilizzando strumenti tecnici avanzati senza sapere come funzionano questi strumenti. Non comprendere le caratteristiche di una tecnologia limita la nostra creatività, poiché non sappiamo dove ci può portare, né sappiamo valutarne costi e benefici. È fondamentale che noi, in qualità di specialisti del business, siamo tecnicamente competenti, che possiamo parlare con gli sviluppatori e interagire con i data scientist. Un'indagine condotta da CrowdFlower su circa 80 data scientist nel 2016 ha indicato che essi spendono circa l'80% del loro tempo per preparare e gestire i dati per l'analisi. La domanda è: mentre i data scientist sono impegnati in attività di gestione dei dati, i professionisti del business non si stanno facendo sfuggire l'opportunità di specializzarsi nella selezione delle più preziose opportunità di business per trarre vantaggio dai big data e dall'AI? Data la loro formazione, non dovrebbero essere coinvolti anche nell'analisi e interpretazione dei modelli e nell'applicazione di questi sistemi al contesto di business corretto? ■



IL CORSO

**Bemacs, tre anni per cominciare**

Analizzare, correlare e contestualizzare i dati, trasformandoli in informazione ed estrarre valore in tempo reale. Sono le abilità fornite dal Bemacs, il Bachelor of Science in Economics, Management and Computer Science diretto da Emanuele Borgonovo.





*Il presidente americano ha scelto di rispondere alla minaccia coreana puntando tutto sulla forza della deterrenza. Ma uno studio dimostra che le condizioni di partenza mettono a rischio il suo successo*



di Livio Di Lonardo @

# Il (pericoloso) gioco tra Donald Trump

**L**a bomba all'idrogeno fatta esplodere dalla Corea del Nord il 3 settembre è dieci volte più potente di quella lanciata su Nagasaki nel 1945. Il regime ha inoltre annunciato di essere in grado di colpire il territorio statunitense. Non è chiaro se ciò sia vero o meno, ma è chiaro che tre presidenti americani hanno tentato approcci diversi per impedire alla Corea del Nord di diventare una potenza nucleare, e tutti hanno fallito. Ancora oggi non conosciamo l'obiettivo finale del programma nucleare della Corea del Nord. Kim Jong Un ha bisogno delle armi nucleari per autodifesa e per non finire come Gheddafi, o ha intenzione di utilizzarle per modificare lo status quo nella penisola coreana? Questa incertezza sui suoi fini induce a chiedersi come gli Stati Uniti e il resto del mondo debbano affrontare la Corea del Nord in questa fase. Come possiamo impedire a Kim di utilizzare le armi appena acquisite?

Molti esperti hanno sottolineato l'importanza di coltivare relazioni diplomatiche con la Corea del Nord. Seguendo questa linea di pensiero, il segretario di stato Rex Tillerson ha recentemente intrapreso sforzi diplomatici per ridurre la tensione tra i due paesi. Tuttavia, tutto si è fermato dopo che il presidente Trump, in una mossa senza precedenti, ha esortato Tillerson a «risparmiare energie» e smettere di negoziare con *Little Rocket Man*, affermando che gli Stati Uniti «faranno



LIVIO DI LONARDO  
Assistant professor al Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi

quello che deve essere fatto!». Questa affermazione, unita alla minaccia di «distruggere completamente la Corea del Nord» se gli Stati Uniti saranno «costretti a difendersi», indica la scelta di una vecchia strategia di politica estera che in passato ha servito gli Stati Uniti relativamente bene: la deterrenza. La logica della deterrenza, formalizzata dal Premio Nobel Thomas Schelling, è in linea di principio molto semplice. Per scoraggiare un attacco nucleare, gli Stati Uniti devono comunicare in modo credibile alla Corea del Nord che la ritorsione a tale attacco sarebbe talmente distruttiva che i costi supererebbero i benefici. Possiamo quindi fare affidamento sulla deterrenza per smussare la minaccia proveniente dalla Corea del Nord? Molti esperti non ne sono affatto convinti. Kim potrebbe essere irrazionale, o la prospettiva di una distruzione reciproca potrebbe non essere sufficiente a dissuaderlo da un attacco nucleare.

Vi è, inoltre, motivo di credere che l'efficacia della deterrenza possa essere compromessa da fattori ancora più comuni dell'irrazionalità di un leader. In uno studio condotto con Scott Tyson dell'Università del Michigan, accettiamo senza obiezioni tutte le ipotesi su cui si basa la teoria classica della deterrenza, tranne una: che il paese che stiamo cercando di scoraggiare sia un attore unitario e monolitico. Dimostriamo che quando un paese cerca di dissuaderne un altro dall'avviare



## e Kim Jong Un

o aggravare una crisi, la composizione politica interna dell'avversario è un fattore cruciale per il successo della deterrenza. Se all'interno del paese avversario coesistono fazioni diverse con opinioni di politica estera diverse, la deterrenza è destinata a fallire. Questo perché la minaccia di ritorsione può essere usata dal leader avversario per reprimere possibili disaccordi interni e minacce alla sua leadership. Inoltre, se chi vuole praticare la deterrenza non ha un quadro chiaro della stabilità politica dell'avversario e degli atteggiamenti di politica estera delle fazioni che lo compongono, la deterrenza si rivela non solo un fallimento, ma un vero e proprio autogol. Una minaccia credibile di punizione in risposta all'innesto o all'escalation di una crisi è talmente controproducente che una strategia di completa inazione porterebbe a risultati migliori.

Lo studio suggerisce cautela sulla nostra capacità di deterrenza contro la Corea del Nord, anche se crediamo che Kim sia perfettamente razionale e non disposto a condurre il suo paese alla distruzione totale. Sappiamo ben poco di quanto sia sicura la leadership di Kim Jong Un e non ci sono segni esplicativi che la sua presa sul potere possa erodersi, ma questa incertezza funziona a suo favore. E il presidente Trump, minacciando «fuoco e furia come il mondo non ha mai visto», potrebbe finire per aiutare Kim. ■

# Prove d'embargo

*Servono davvero le sanzioni contro gli stati?  
Sì, per l'opinione pubblica di chi le impone.  
Ma per chi le subisce è tutta un'altra storia*

di Elisa Borghi @



ELISA BORGHI  
Docente di Foundations  
of globalization  
all'Università Bocconi

**L**e recenti crisi internazionali riaccendono i riflettori sull'utilizzo delle sanzioni economiche e sulla loro efficacia. Alcuni ricercatori sono critici, affermando che la capacità delle sanzioni di conseguire l'obiettivo politico dichiarato è molto limitata. Hufbauer e coautori, nel più famoso testo di analisi e rassegna di quasi 200 episodi di applicazione nel Novecento, stabiliscono che solo in un caso su tre si è giunti a un effettivo cambiamento nel comportamento dei soggetti sanzionati. La probabilità di successo dipende dal costo imposto dalle sanzioni al paese. Tale costo è maggiore se i paesi che introducono le sanzioni hanno una influenza rilevante sull'economia dello stato. Le sanzioni imposte da più stati si rivelano maggiormente efficaci perché limitano le possibilità di sfruttare relazioni economiche con paesi terzi per eludere gli effetti dell'embargo economico.

Un altro aspetto che influenza la capacità di successo è la situazione economica, finanziaria e sociale del paese sanzionato. Le sanzioni possono sortire effetti rilevanti se riescono a generare una pressione politica forte sul gruppo dirigente, affinché adotti i comportamenti desiderati. Questo risultato è più probabile se il paese versa già in condizioni di instabilità. In alcuni casi, tuttavia, le restrizioni economiche possono sortire effetti perversi, stimolando sentimenti nazionalistici e patriottici e spingendo la popolazione e i gruppi di opposizione negli stati obiettivo a coalizzarsi con il regime in difesa della sovranità nazionale contro l'imposizione proveniente dall'estero. La probabilità di effetti perversi è maggiore se il costo delle sanzioni ricade sulla popolazione: sempre più di frequente gli stati hanno fatto ricorso a sanzioni mirate, rivolte a settori, singole imprese o individui collegati al gruppo di potere, per limitare le conseguenze negative per la popolazione. La probabilità di successo è da molti considerata bassa; tuttavia, negli studi essa potrebbe essere sottostimata per un effetto di selezione. L'imposizione di sanzioni è preceduta dalla minaccia della loro introduzione; se questa appare credibile e il costo stimato delle eventuali sanzioni sufficientemente elevato, la controversia può risolversi prima che si arrivi a un effettivo embargo. In questa situazione, i casi in cui si osserva l'effettiva introduzione di misure restrittive sono ad elevato rischio di fallimento, essendo il seguito di una minaccia inefficace.

Ma dunque, di fronte a risultati limitati, perché i paesi ricorrono così di frequente alle sanzioni? In molti casi esse rimangono l'ultimo strumento possibile oltre all'intervento armato, spesso considerato costoso e inaccettabile. Inoltre, possono svolgere un importante ruolo di segnalazione nei confronti dell'opinione pubblica interna e della comunità internazionale. Introducendo le sanzioni, il paese dichiara la propria posizione e dimostra di adottare un atteggiamento attivo. ■





# azione dei betapreneurs



CARLO SALVATO  
Professore  
di Entrepreneurship and  
new business startup  
e direttore del corso  
di laurea in Economia  
e management della  
Bocconi

Dall'impresa alle startup.  
E viceversa.

La nuova imprenditorialità nasce  
da innovatori che sempre più spesso  
lavorano già all'interno  
di organizzazioni. Ecco perché  
l'ecosistema di cui fanno parte  
è anche la chiave del loro successo.  
Un fenomeno sempre più studiato  
anche dai ricercatori della Bocconi

di Carlo Salvato @

storie di Emanuele Elli e Claudio Todesco

**Q**ualcosa è cambiato nel mondo dell'imprenditorialità. Una nuova generazione d'imprenditori (e, in misura crescente, imprenditrici) opera nell'ambito di imprese già esistenti, di cui sono dipendenti, collaboratori e talvolta clienti. Propongono intuizioni di nuovi prodotti o processi che attraverso processi di prova ed errore portano a introdurre innovazioni anche radicali in ogni campo dell'agire umano, dalla scienza alla tecnologia, dall'arte alla medicina. Si afferma così un nuovo modo di pensare imprenditoriale che prende forma dalla conoscenza del web, del mondo digitale, e dall'enorme potenzialità di efficienza e rapidità che scaturisce dal lanciare velocemente nuove iniziative solo parzialmente riformulate, come usa dire, in modalità beta. Questi betapreneurs si fanno sempre più spesso notare all'interno delle imprese consolidate, che sembrano avere un grande bisogno del loro contributo di creatività e innovazione.



Gli imprenditori interni, o intrapreneurs, sono persone che individuano e cercano di cogliere opportunità imprenditoriali non individualmente con la creazione di una startup, ma all'interno di un'organizzazione già esistente. Alcuni di questi intrapreneur sono stati i fondatori dell'impresa nella quale hanno poi concepito una o più altre idee imprenditoriali, mentre altri sono loro dipendenti e collaboratori alla prima esperienza imprenditoriale. Non tutti gli intrapreneur, però, perseguono la propria visione all'interno dell'azienda in cui operano. Il loro forte orientamento imprenditoriale li porta talvolta a voler creare una nuova organizzazione, dando luogo a imprese innovative che vengono chiamate spinoff o spinout. Uno spinoff è creato quando una proprietà intellettuale (per esempio un brevetto), una tecnologia, o comunque della conoscenza (codificata o tacita) viene trasferita da una fonte per dar vita a una nuova organizzazione. La fonte può essere un'impresa, un'università, ma anche un centro di ricerca o laboratorio pubblico. Il tipo di fonte della conoscenza su cui si fonda uno spinoff (impresa, università o centro di ricerca pubblico), ma anche le caratteristiche dell'intrapreneur e del suo team (manager, accademico, o impiegato di un ente pubblico), determinano in modo rilevante le fortune dello spinoff in termini di sopravvivenza, capacità di attrarre risorse fi-

## Innovazione, tradizione e artigianalità È nata a Milano l'Uber della sartoria

**Q**ualcuno ha già definito Eligo Milano l'Uber della sartoria, a sottolineare il valore innovativo di quello che fino a poco tempo fa poteva apparire soltanto un marketplace di sarti. In realtà nell'idea di business che sostiene la giovane startup ci sono diversi elementi di innovazione ma anche tanto legame con la tradizione, l'artigianalità e le esperienze precedenti di alcuni dei suoi founder nel settore. Un mix che solo quest'anno ha convinto diversi investitori, raccogliendo in un round di seed investing 250mila euro. «Eligo Milano è l'erede di un progetto che inizialmente si chiamava SatorMilano Bespoke», racconta **Naomi Kohashi**, ceo e founder della start up, «e che si è affinato progressivamente, anche attraverso appuntamenti importanti come lo Startup Day in Bocconi, fino a diventare quello che è ora».

Nata in Brasile da genitori giapponesi, Naomi ha investito in questo progetto tutte le competenze acquisite durante la laurea brasiliana in Economia e il successivo Embas in Bocconi, ma anche la passione per l'art direction e la fotografia, che ha sviluppato durante un periodo di studio allo Ied, cercando di unire gli elementi economici ai propri interessi per lo stile e il design.

Eligo oggi offre, attraverso il proprio portale, un contatto diretto tra i clienti alla ricerca della qualità sartoriale del made in Italy e i Sartorialist disponibili nel network. «I Sartorialist non sono coloro che realizzano fisicamente l'abito o l'accessorio», precisa Naomi, «ma consulenti di stile, professionisti del settore che noi formiamo attraverso un'academy, che raggiungono il cliente al suo domicilio



**Naomi Kohashi**

o lo incontrano presso uno showroom, lo consigliano nelle sue scelte e naturalmente completano l'ordine, guadagnando una percentuale sul venduto. Gli abiti e gli accessori sono realizzati da maestranze diffuse nei migliori distretti italiani e avranno il marchio Eligo». Nata nell'ottobre 2016 con un fundraising proveniente da diversi business angels e da un incubatore londinese, istarter, specializzato su start up italiane, Eligo oggi festeggia il suo primo compleanno con l'apertura della filiale Eligo Emirates con sedi a Dubai e Abu Dhabi e dopo aver evaso, nel 2017, oltre 1.200 ordini a più di 900 clienti attivi in sei città italiane.

## Perché gli spinout aziendali aumentano i rapporti degli inventori col resto dell'impresa

La nascita di uno spinout spinge gli individui a passare da una cultura orientata allo sfruttamento delle proprie conoscenze ad una orientata alla collaborazione. «Ed è dalla ricombinazione di conoscenze che scaturiscono le idee più interessanti e innovative». Lo spiega Stefano Breschi, professore di Economia industriale in Bocconi, nel paper con Bruno Cirillo *Divide to Connect: Reorganization through R&D Unit Spinout as Linking Context of Intra-Corporate Networks*. Gli autori studiano i gruppi di ricerca interni alle imprese, isole caratterizzate da forte collaborazione interna e scarsa collaborazione con altre unità dell'impresa. Quando un'impresa crea uno spinout scorporando parti o intere unità di ricerca & sviluppo, gli inventori coinvolti sono incentivati a fare da ponte fra gruppi altrimenti isolati. Perché accade? «Si possono avanzare alcune speculazioni. La nostra, avallata da interviste condotte con ingegneri e manager delle imprese studiate, è che ciò accada per via del cambiamento dei sistemi di incen-



Stefano Breschi

tivi. Se all'interno dell'impresa l'inventore vede premiata la cosiddetta exploitation, ovvero lo sfruttamento delle conoscenze acquisite, nello spinout si allinea invece all'obiettivo di sviluppare prodotti o servizi commercialmente sfruttabili ed è perciò incoraggiato a passare alla exploration, alla ricerca di conoscenza complementare a quella che già possiede». La teoria è stata messa alla prova attraverso l'analisi delle reti di collaborazione interne di otto imprese statunitensi del settore dell'information and communication technology. Confrontando gli inventori coinvolti in operazioni di spinout con quelli esclusi da esse, i risultati mostrano che effettivamente coloro i quali sperimentano la riorganizzazione di un'unità di R&S attraverso uno spinout tendono a modificare le proprie relazioni collaborative e finiscono per produrre un numero maggiore di brevetti realizzati con la partecipazione di inventori appartenenti ad altri gruppi di ricerca dell'azienda. Gli spinout rimettono in moto la conoscenza.



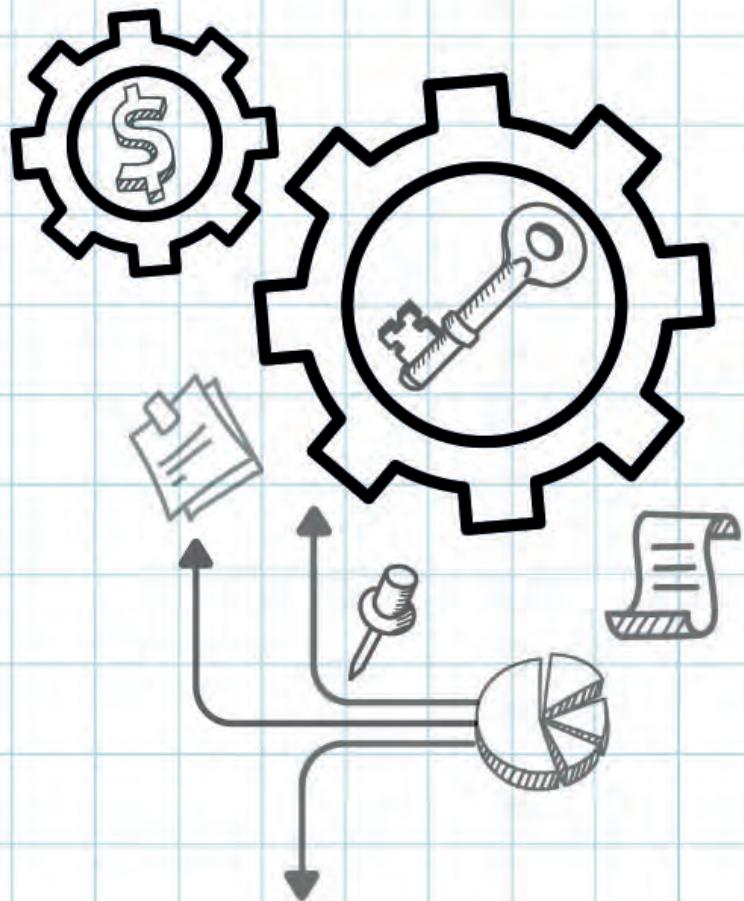
### Startup Day il 21 novembre

Il 21 novembre, in Bocconi, sarà Startup Day. L'iniziativa di sostegno all'imprenditorialità, giunta alla terza edizione e realizzata in collaborazione con Citi Foundation nell'ambito dell'iniziativa #pathways2progress, si suddivide in due sezioni. Con lo Startup Day Award Bocconi e Citi Foundation intendono individuare, studiare e premiare con formazione manageriale le startup più promettenti del panorama italiano.

I partecipanti allo Startup Day Marketplace potranno, invece, incontrare venture capitalist, business angel ed esponenti del private equity e sono stati selezionati tra i bocconiani (studenti o alunni di Università Bocconi, SDA Bocconi School of Management e Misb Bocconi, startup ospitate dall'incubatore Speed MI Up o partecipanti allo Startup Training di Icrios) che intendano sviluppare un'idea imprenditoriale o stiano lanciando una startup e, quest'anno, tra i team che hanno partecipato a un CPHack o CPHack Idea di Campus Party Italia 2017.



## L'INIZIATIVA





nanziarie da parte di venture capital e futura crescita e redditività.

Con riferimento alla fonte di conoscenza, in genere gli spinoff che nascono da un'impresa esistente hanno un maggiore orientamento al mercato, un time-to-market più breve, un'applicazione più focalizzata delle proprie conoscenze e, quindi, un rischio percepito più basso rispetto a quelli fondati su conoscenze di università e centri di ricerca pubblici. Tuttavia, gli spinoff che emergono da imprese tendono a essere focalizzati in modo più limitato su una serie di utilizzi tradizionali già visti all'interno del settore in cui operano, mentre quelli che emergono da università possono più facilmente sviluppare idee di business slegate da regole del gioco consolidate. Gli spinoff di centri di ricerca pubblici e governativi, invece, possono in alcuni casi essere più legati alle logiche e alle dinamiche dei settori di maggior interesse per il pubblico, quali la difesa o l'energia. Con riferimento invece alle caratteristiche del team imprenditoriale, i fondatori di spinoff che provengono da imprese già esistenti beneficiano dell'esperienza di mercato e del network nel settore sviluppato in precedenza e sono quindi in grado di sviluppare ipotesi e piani per lo sviluppo del business più realistici e fattibili. Gli spinoff creati dalle università beneficiano dell'elevato grado di formazione e di competenze scientifiche degli imprenditori accademici. Al contrario, gli imprenditori che nascono da enti governativi potrebbero non avere l'esperienza manageriale e la

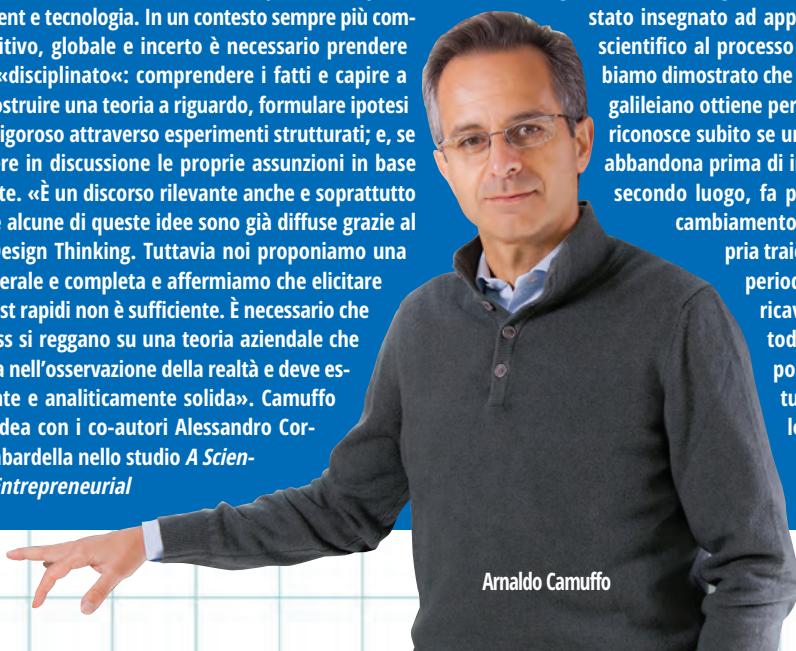


## Il metodo scientifico in azienda: se l'imprenditore è galileiano ottiene risultati migliori

E se l'azienda ideale fosse una comunità di scienziati ovvero di imprenditori, manager, tecnici e lavoratori che applicano il metodo scientifico al fine di ridurre l'incertezza circa i risultati delle proprie azioni? La pensa così Arnaldo Camuffo, docente presso il Dipartimento di management e tecnologia. In un contesto sempre più complesso, ipercompetitivo, globale e incerto è necessario prendere decisioni in modo «disciplinato»: comprendere i fatti e capire a fondo i problemi, costruire una teoria a riguardo, formulare ipotesi e testarle in modo rigoroso attraverso esperimenti strutturati; e, se necessario, rimettere in discussione le proprie assunzioni in base alle evidenze raccolte. «È un discorso rilevante anche e soprattutto per le startup, dove alcune di queste idee sono già diffuse grazie al Lean Startup e al Design Thinking. Tuttavia noi proponiamo una prospettiva più generale e completa e affermiamo che elicitare ipotesi e fare A/B test rapidi non è sufficiente. È necessario che le ipotesi di business si reggano su una teoria aziendale che deve essere radicata nell'osservazione della realtà e deve essere concettualmente e analiticamente solida». Camuffo ha testato questa idea con i co-autori Alessandro Cor-dova e Alfonso Gambardella nello studio *A Scientific Approach to Entrepreneurial*

*Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial.* Più di cento startup italiane sono state divise in due gruppi, uno sperimentale e uno di controllo. Ad entrambi sono stati impartiti pro-

grammi di training simili, ma solo al primo gruppo è stato insegnato ad applicare con rigore l'approccio scientifico al processo decisionale aziendale. «Abbiamo dimostrato che l'imprenditore, diciamo così, galileiano ottiene performance migliori. Anzitutto riconosce subito se un'idea è sbagliata e quindi la abbandona prima di investirci tempo e denaro. In secondo luogo, fa più pivot: essendo aperto al cambiamento, riesce a modificare la propria traiettoria. Infine, dopo un certo periodo, ottiene mediamente più ricavi. Mettiamola così: il metodo scientifico è una sorta di polizza assicurativa delle startup, il sestante che consente loro di prendere decisioni efficaci in condizioni di incertezza».



Arnaldo Camuffo

## Credimi, il digital lending che ha convinto molti a rientrare in Italia

**S**aper cogliere il momento giusto per proporsi, la novità tecnologica su cui scommettere e l'esistenza di una domanda di mercato insoddisfatta sono abilità che valgono anche più di un'idea rivoluzionaria per determinare il successo di una startup. Per Credimi è stato così. All'estero, infatti, il settore nel quale opera la giovane azienda fintech, il digital lending (ovvero l'erogazione di prestiti alle piccole e medie imprese attraverso una piattaforma informatica per coprire i crediti commerciali con fornitori e clienti), è già un'attività fiorente. In Italia, invece, non c'era nulla di simile fino al 2015, quando, dall'iniziativa dell'imprenditore e allora consulente di Boston Consulting Group **Ignazio Rocco di Torrepadula**, è nata, appunto, Instapartners, poi diventata Credimi.

«Il progetto era convincente già dal suo business plan iniziale», ricorda **Sabino Costanza**, 33 anni, laureato nell'ex Clemit in Bocconi, tra i fondatori di Credimi e oggi lending officer dell'azienda. «Tant'è che ho deciso di lasciare anch'io Boston Consulting e fondare questa nuova realtà insieme a un altro ex bocconiano proveniente da Google, **Jacopo Anselmi**». Credimi muove così i primi passi verso la raccolta di equity, che conquista rapidamente consensi e investitori: solo nel primo round si firmano investimenti per 8,4 milioni, divisi in diverse

tranche, da parte di imprenditori e privati che diventano così anche soci (oggi Credimi è per il 60% in mano al management e per il 40% agli investitori). Oltre a Costanza, ormai lavorano nella nuova sede milanese di Credimi in via Turati almeno venti persone, con un'età media di 30 anni e che, per un terzo, sono rientrate dall'estero lasciando anche aziende importanti.

Nel 2016 Credimi è stata una delle imprese finaliste di Bocconi Startup Day.

«Credo che a convincere così tante persone, sia investitori che professionisti, sia un insieme di fattori», spiega Costanza. «Dall'algoritmo che abbiamo sviluppato e che regola il meccanismo di risposta alle richieste di finanziamento, alla credibilità di Ignazio Rocco di Torrepadula, all'impegno per offrire il massimo della semplicità e della rapidità alle aziende che si rivolgono a noi».

Entro 48 ore dalla richiesta il sistema fornisce una risposta, che è la somma dell'analisi del rischio effettuata dall'algoritmo e di una valutazione da parte di uno di noi. Se tutto va a buon fine entro la giornata l'importo è sul conto dell'azienda che ne ha fatto richiesta. Nel caso dei nuovi clienti possono passare al massimo tre o quattro giorni».



Sabino Costanza



### L'INCUBATORE



### Dove crescono le idee

Con una sede in via Gobbi, all'interno di locali della Bocconi, e una in via Achille Papa, Speed MI Up è l'incubatore di Università Bocconi e Camera di Commercio di Milano, con la partecipazione del Comune. Inaugurato nel 2013, Speed MI Up ha ospitato o sta ancora ospitando oltre 60 startup. L'incubatore ha recentemente lanciato lo Startup Shop (<https://startupshop.speedmiup.it>), in cui prodotti e servizi commercializzati dalle startup passate, presenti e future di Speed MI Up sono proposti a prezzo scontato.





competenza tecnologica necessarie, ma dispongono di legami forti e diretti con possibili committenti pubblici dei propri prodotti.

Il successo o il fallimento di uno spinoff è dunque fortemente legato alle fonti della conoscenza su cui si basano i nuovi prodotti e processi creati, alle esperienze personali e professionali precedenti degli intrapreneur e dei loro team, nonché ai percorsi che questa conoscenza ha seguito prima di trasformarsi in una nuova opportunità imprenditoriale.

Seguendo questi percorsi di creazione e ricombinazione di conoscenza, i ricercatori e gli investitori possono anticipare alcune delle caratteristiche e dei risultati delle nuove imprese che da questa conoscenza traggono la propria linfa vitale. ■

## Strategie per poter partire

Il Master in imprenditorialità e strategia aziendale (Misa) di SDA Bocconi School of Management è esplicitamente rivolto anche a chi desideri acquisire le competenze per lanciare una propria impresa, sviluppando un'attitudine imprenditoriale e strategica.



## Spin off: con la crescita per gemmazione l'imprenditore minimizza il rischio

Un imprenditore può incrementare il proprio business attraverso la crescita dimensionale dell'impresa o la creazione di nuove aziende collegate alla principale. Qual è la strada migliore? Simone Santamaria, PhD candidate presso il Dipartimento di management e tecnologia, ha affrontato l'argomento nel working paper *Company Growth or Business Growth? Business Group Formation as a Strategic Growth Option*. L'ipotesi è che la creazione di un nuovo gruppo di imprese rappresenti la strategia di crescita meno rischiosa. «In un modello di crescita per portafoglio, l'imprenditore può espandere il proprio business coinvolgendo partner esterni nell'impresa marginale, riducendo così il rischio di perdere il controllo sulla principale». È il caso, per esempio, di un imprenditore che contribuisce a uno spin off nato su iniziativa di un dipendente. Santamaria ha testato questa teoria su una banca dati contenente informazioni su oltre 4000 imprenditori italiani, rile-

vando la creazione di nuove imprese e il loro andamento. Secondo i dati, chi cresce per gemmazione lo fa più velocemente di chi cresce dimensionalmente. Gli imprenditori che si affidano a questa strategia attraggono più risorse esterne e riescono più facilmente a creare partnership. Tale effetto è più marcato nelle regioni italiane ad alto

tasso di litigiosità, dove è, cioè, maggiore il numero di processi civili in relazione alla popolazione. Infine, il modello di crescita per gemmazione è usato più frequentemente quando si restringono altri canali per ottenere risorse, tra cui quello creditizio. «Lo studio offre un quadro teorico in grado di spiegare le circostanze che spingono un imprenditore a preferire una strategia di crescita a un'altra. In Italia si rileva spesso il problema della mancanza di grandi aziende. Lo studio spiega che una possibile ragione è l'uso da parte degli imprenditori di queste strategie intermedie volte a minimizzare il rischio».



Simone Santamaria



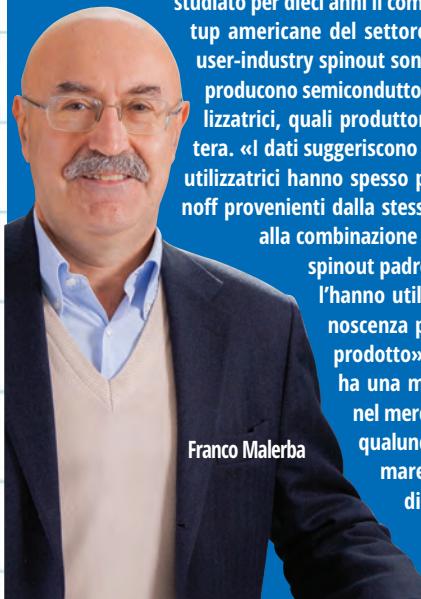
Marco Ogliengo e Silvia Wang

## ProntoPro.it, la startup che nasce dalla difficoltà di organizzare le nozze

Tutto è cominciato quando Silvia Wang e Marco Ogliengo hanno cercato di organizzare da Jakarta il proprio matrimonio in Italia. Le difficoltà per trovare a distanza professionisti affidabili sui quali contare per la buona riuscita del giorno più bello ha acceso un riflettore su un vuoto di mercato nel settore dei servizi ed è stato l'embrione dal quale è nato ProntoPro.it, oggi il portale leader in Italia nel far incontrare domanda e offerta di lavoro professionale e artigianale. «In realtà, oltre a prendere atto di una domanda non soddisfatta, abbiamo lavorato molto per verificare che sussistessero tutto gli economics per sostenere un'iniziativa imprenditoriale», ricorda Silvia, 31 anni come Marco, suo marito, Ceo e cofondatore di ProntoPro.it e, prima ancora, compagno di studi in Bocconi e collega nell'esperienza a Zalora, il più grande portale di e-commerce del sud-est asiatico. «Solo quando abbiamo avuto un business plan convincente siamo tornati in Italia per fondare una nostra startup. Dopo tante porte chiuse abbiamo trovato un business angel, Andrea Rota, attivo anche in Italian Angels for Growth, che ha creduto nel team e nel progetto e ha investito personalmente nell'impresa». Il portale, d'altra parte, sembra il classico uovo di Colombo: il cliente inserisce la richiesta di preventivo per un lavoro (si trova dall'idraulico al deejay, dal personal trainer al tecnico informatico) e in poche ore riceve massimo cinque offerte personalizzate, tra le quali può scegliere vagliando i profili, le recensioni e i rating dei professionisti. Il tutto senza nessun onere per il cliente e con una spesa minima a carico dell'artigiano per ogni annuncio a cui risponde (ma in media ogni 10 preventivi si ottiene un lavoro). I risultati non si fanno attendere e già nel 2016, a poco più di un anno dalla nascita e al primo vero round di investimenti, ProntoPro.it raccoglie 3 milioni di euro, 1,5 dei quali da parte di Immobiliare.it e vince una delle sezioni del Bocconi Startup Day Award. «I nuovi soci però sono molto discreti e rispettosi del lavoro che stiamo facendo, per ora manteniamo dunque un'assoluta autonomia», sottolinea Silvia. E non potrebbe essere altrimenti, considerato che l'azienda cresce del 20% mese su mese, conta 90 dipendenti e annovera oltre 150mila professionisti iscritti divisi in 500 categorie e 200mila clienti, con una richiesta di preventivo ogni 3 secondi.

## Gli spinout che originano da un utilizzatore del prodotto hanno le prospettive migliori

È risaputo che gli spinoff, cioè imprese indipendenti fondate da imprenditori che escono da imprese della stessa industria, possiedono un vantaggio competitivo su altri tipi di startup. Questo è dovuto al fatto che l'imprenditore porta nella nuova impresa esperienza e competenze accumulate nel settore. Esiste, però, un'altra categoria che finora non è stata adeguatamente studiata pur vantando in molti casi performance addirittura superiori agli spinoff: è quella degli spinout nati da imprese utilizzatrici, cioè startup fondate da imprenditori che provengono dalle aziende delle industrie a valle. Si chiamano user-industry spinout e sono oggetto del paper di Pamela Adams, Roberto Fontana e Franco Malerba *User-Industry Spinouts: Downstream Industry Knowledge as a Source of New Firm Entry and Survival*, pubblicato recentemente su *Organization Science*. «Si tratta di una categoria rilevante, specialmente nell'industria elettronica», spiega Malerba, professore ordinario di Economia applicata e Presidente di Icrios (Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship). Gli autori hanno studiato per dieci anni il comportamento di quasi mille startup americane del settore dei semiconduttori, dove gli user-industry spinout sono rappresentati da aziende che producono semiconduttori e provengono da imprese utilizzatrici, quali produttori di computer, tlc, auto, eccetera. «I dati suggeriscono che gli spinout nati da imprese utilizzatrici hanno spesso performance migliori degli spinoff provenienti dalla stessa industria. Ciò avviene grazie alla combinazione di due fattori: gli user-industry spinout padroneggiano la tecnologia perché l'hanno utilizzata e inoltre hanno una conoscenza profonda delle applicazioni del prodotto». Perciò questo tipo di spinout ha una maggiore probabilità di entrare nel mercato e di sopravvivere rispetto a qualunque altra startup. «Si può affermare che dalle imprese utilizzatrici di un prodotto, cioè dalla domanda industriale, nascono startup indipendenti con forti vantaggi competitivi».



Franco Malerba



IL PAPER

### Uno sforzo a sei mani

L'articolo di Franco Malerba sull'efficienza degli spinout realizzati da manager di imprese utilizzatrici dei prodotti è pubblicato da *Organization Science* e scritto con Pamela Adams (Franklin University) e Roberto Fontana (Università di Pavia).

### Organization Science

The screenshot shows the homepage of the journal 'Organization Science'. At the top, there's a search bar with the placeholder 'Enter Search Term'. Below the search bar, there are links for 'JOURNAL HOME', 'ABOUT', 'ISSUES', 'ARTICLES IN ADVANCE', 'FOR AUTHORS', and 'CONTACT'. A 'User Search' section is also present. The main content area features an article titled 'User-Industry Spinouts: Downstream Industry Knowledge as a Source of New Firm Entry and Survival' by Pamela Adams, Roberto Fontana, and Franco Malerba. The article has several sections: 'Article Tools' (with links for 'Add to Favorites', 'Email to a Colleague', 'Download Citation', 'Track Citations', and 'Permissions'), 'About' (with links for 'Current Issue', 'Articles in Advance', 'Archive', 'Subscribe', 'About', and 'Submit a Manuscript'), 'Quicklinks & Resources' (with links for 'Journal of Business Studies', 'Organization Science', 'Most Read', and 'Editorial Board'). The sidebar includes links for 'Pamela Adams', 'Roberto Fontana', 'Franco Malerba', and 'Organization Science Department of Management and Technology and CRIOS, Bocconi University, 20136 Milan, Italy'.



di Angelo Ditillo @

# La vera creatività esplode e si mette in

*Oggi l'innovazione di prodotto nasce dal giusto mix tra le esigenze del management e quelle*

**L**o sviluppo di nuovi prodotti è uno dei processi centrali nella costruzione del vantaggio competitivo di molte imprese. Il successo di tale processo è il frutto della creatività di gruppi di lavoro dedicati all'ideazione di nuove soluzioni per il mercato e la capacità dell'organizzazione di trasformare le idee creative in innovazioni. Pertanto una delle sfide principali che le imprese si trovano ad affrontare consiste nel riuscire a stimolare la creatività, preservando allo stesso tempo il rispetto dei criteri di business.

Per molto tempo gli studi di psicologia basati su esperimenti di laboratorio hanno suggerito che la creatività è stimolata quando i creativi operano in gruppi caratterizzati da un'elevata autonomia e indipendenza, e gli studi di management hanno sostenuto che i sistemi di controllo sono controproduttivi per realizzare le innovazioni. Nuove ricerche tuttavia hanno messo in discussione tali convinzioni e hanno sottolineato quanto sia importante implementare sistemi di controllo efficaci



ANGELO DITILLO  
Professore associato  
del Dipartimento  
di accounting  
della Bocconi

per gestire la tensione continua che si crea nel tentativo di riconciliare la flessibilità necessaria per stimolare la creatività e l'efficienza funzionale al raggiungimento di elevati livelli di performance. Ciò che è stato riscontrato è che non necessariamente una totale autonomia è la migliore ricetta per la performance creativa. Al contrario l'autonomia sembra sprigionare tutto il suo potenziale quando vengono introdotti dei vincoli. Questo perché in condizioni di totale autonomia gli individui tendono a riproporre idee conosciute, in parte già sviluppate per evitare la complessità cognitiva derivante dall'affrontare l'inesplorato. Allo stesso tempo, un elevato numero di gradi di libertà nel processo creativo porta allo sviluppo di soluzioni eccessivamente costose e che possono creare problemi sia dal punto di vista tecnico sia dal punto di vista commerciale. Queste sono le conclusioni raggiunte nello studio delle aziende del settore della moda dove lo sviluppo delle collezioni richiede da una parte l'introduzione di un mood



# moto con i giusti vincoli di business

*dei creativi. A dimostrarlo uno studio condotto tra le aziende del settore della moda*

di collezione per esplorare nuove concezioni dello stile e di un brief di collezione in cui vengono definiti i gradi di libertà nella scelta dei colori, delle stoffe, degli accessori e così via per lo sviluppo di nuovi capi di abbigliamento. I creativi, pertanto, non sono totalmente autonomi, ma si muovono in uno spazio creativo che è al tempo stesso nuovo, ma vincolato. Inoltre, per garantire un adeguato coordinamento tra il gruppo dei creativi e le altre funzioni aziendali che presidiano le dimensioni di business relative alla fattibilità tecnica del prodotto, la sua attrattività sul mercato e la sostenibilità economica è necessario introdurre adeguati sistemi di controllo di gestione. A differenza di quanto tradizionalmente ritenuto, infatti, l'introduzione dei sistemi di controllo non risulta problematica in contesti innovativi, purché si scelgano la corretta modalità di impiego e un adeguato stile di controllo. Se, infatti, così come sostiene da Robert Simons di Harvard Business School, i sistemi di controllo vengono utilizzati in for-



**LA FORMAZIONE**

## **SDA Bocconi si fa in tre per gestire il fashion**

Tre master per tre diversi approcci alla gestione del settore: [il Mafed, Master in Fashion, Experience & Design Management](#); [l'Emilux, Executive Master in Luxury Management](#) e [l'Mba con la Concentration in Luxury Business Management](#).

The screenshot shows the SDA Bocconi website's "FORMAZIONE" section. It highlights three master programs:

- MAFED**: Master in Fashion, Experience & Design Management. It includes a link to "Esame disponibile online".
- EMILUX**: Executive Master in Luxury Management.
- MBA CONCENTRATION IN LUXURY BUSINESS MANAGEMENT**.

Below the programs, there are links for "Home", "Formazione SDA Bocconi - Master - MAFED", "Download Brochure", and social media icons for LinkedIn, Facebook, and YouTube.



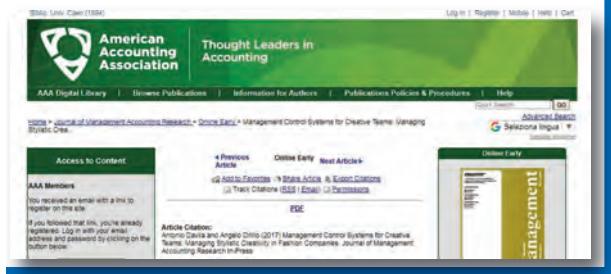
ma diagnostica, con l'obiettivo principale di misurare i risultati organizzativi e correggere le deviazioni da predefiniti standard di performance, l'innovazione viene in qualche modo castrata. Al contrario, se usati in modo interattivo, con la finalità di attivare il coinvolgimento dei top manager nei processi decisionali legati allo sviluppo di nuovi prodotti e attivare il continuo dialogo tra questi e i subordinati, allora i sistemi di controllo contribuiscono alla generazione di innovazioni di successo. Infine, è necessario che lo stile di controllo adottato non sia di tipo ispettivo e sbilanciato su incentivi esplicativi, legati al raggiungimento di definiti obiettivi di performance, ma piuttosto rivolto ad attivare la motivazione intrinseca degli individui, che si dedicano al processo creativo per il gusto di farlo, e a favorire la loro autodeterminazione. In tal modo, la creatività viene stimolata e contribuisce all'ottenimento di elevati livelli di performance. ■



## IL PAPER

## Fantasia e management nei team

In *Management Control Systems for Creative Teams: Managing Stylistic Creativity in Fashion Companies* Davila e Dittilo analizzano le imprese della moda e trovano che i sistemi di controllo di management sono profondamente radicati nell'attività dei team di creativi.



# Fuori in otto secondi. Un successo corale

*Carlo Rivetti, bocconiano e patron di Stone Island, spiega come ha cambiato la filiera creativa*

di Allegra Gallizia @

**N**on esistono confini geografici e la multiculturalità è un valore assoluto; non esistono limiti, ma sfide; non esistono rigide formalità, ma rapporti diretti. Questa è la filosofia di **Carlo Rivetti**, alumnus Bocconi e presidente e direttore creativo di Stone Island, il brand di moda casual, nato nell'ambito di Gft, il Gruppo finanziario tessile che negli anni 80 ha rivoluzionato il prêt-à-porter producendo le collezioni di Valentino e Armani, oltre ad aver introdotto in Italia il sistema delle taglie. Fra i due incarichi, l'imprenditore predilige il secondo. Con un ruolo unico nel suo genere, Rivetti racconta il sottile equilibrio fra business e creatività.

→ **Stile e fatturato, come si tiene in bilico la bilancia?**

Negli anni 80 non esistevano regole, la creatività era tutto. Bastava avere un'idea e si vendeva qualsiasi cosa. Da qualche anno non è più così: i consumatori si sono evoluti, conoscono le tendenze, hanno accesso a qualunque canale di acquisto internazionale, così è diventato necessario scendere in campo e rizzare le antenne, fare strategie, proporre una creatività percepibile. Per questo otto anni fa ho scelto di sostituire la figura dello stilista con un team eterogeneo di creativi, individuati per diversità di esperienza, formazione e cultura. Volevo che Stone Island fosse la voce di un coro: ognuno di loro interpreta il progetto attraverso i propri codici e restituisce un valore unico. Poi ho ingegnerizzato il sistema dell'azienda: ogni collezione nasce con un briefing che tiene conto delle scalettature di prezzo, del numero di capi per modello, delle funzioni d'uso. Questi sono i punti fermi del processo stilistico.

→ **Come riesce a creare armonia nel team creativo?**

Con il rispetto delle persone e della creatività stessa. Il

CARLO RIVETTI

Laureato nel 1975 in Marketing management alla Bocconi, Rivetti ha mosso i primi passi nel settore dell'abbigliamento durante l'università, scrivendo la tesi di laurea sul Gruppo finanziario tessile, l'impresa di famiglia. Quest'esperienza gli ha permesso di entrare nell'azienda del padre con una certa competenza analitica che nel tempo si è rivelata vincente nella gestione del successo di Stone Island.

work life balance è fondamentale, le idee migliori nascono in questa condizione. E poi, lavoro sulla condivisione, organizzando viaggi di gruppo in Europa laddove accadono le cose, coinvolgendoli nel confronto con Simon Foxton e Nick Griffiths, le nostre sentinelle inglesi esperte di tendenze.

→ **I primi capi Stone Island sono stati realizzati utilizzando teloni per i camion, poi è arrivato il momento dei tessuti termosensibili. Quanto investite sulla sperimentazione dei materiali?**

Il 7% del nostro giro d'affari: abbiamo una tintoria d'avanguardia dotata di ogni tecnologia. L'aspetto più entusiasmante riguarda, però, il fatto che puntando sulla ricerca si scoprono mondi inaspettati, da cui nascono sinergie straordinarie. Un esempio? Un giorno mi trovavo in un negozio di nautica e ho trovato delle cime realizzate in dyneema, un materiale leggerissimo e super resistente che solitamente viene impiegato per i cavi dei grandi ponti sospesi. Ho contattato l'azienda che aveva depositato il brevetto e con loro ho dato vita a una collezione inedita.

→ **Quali sono i nuovi canali per vendere la creatività?**

Le flash sale. In collaborazione con Supreme, lo store di street styling di New York, siamo riusciti a battere un record: vendere una capsule collection in soli otto secondi. Si trattava di Prototype Research, una linea di capi in edizione limitata, realizzati a mano e non ancora industrializzati. Questo esperimento ci ha consentito di testare i materiali e la loro industrializzazione, per poi applicarli ad altre collezioni.

→ **Avete creato una piccola serie di oggetti del desiderio...**

Affatto. Assolutamente sì. Ma non è tutto, abbiamo stimolato un'economia parallela: alla vendita hanno partecipato anche alcuni nostri reseller che, nei giorni successivi, sono riusciti a rivendere i capi in negozio a cifre importanti. ■



# Processi lenti? Ripartiamo dagli avvocati

*Per ripensare la giustizia civile non basta riscrivere le regole processuali ma va rivisto il meccanismo di accesso alla professione*

di Cesare Cavallini @



**E**merge periodicamente nella coscienza sociale e nella realtà quotidiana dei cittadini e delle imprese l'ansioso e ormai (ritenuto) irrisolvibile problema della lentezza irragionevole della giustizia civile, come causa non secondaria di inefficienza del sistema paese e di ritardo dello sviluppo economico, soprattutto nel contesto storico caratterizzato da una crisi economica fisiologicamente quasi permanente.

Il problema si destà periodicamente quasi come memento della sempre parziale attenzione riservata dalle istituzioni deputate ad affrontarlo e possibilmente a risolverlo. Va detto, con molta franchezza, che sono state percorse varie strade, su vari fronti. Si è così assistito recentemente a una progressiva seppur a tratti alluvionale produzione legislativa riformatrice delle regole processuali, volte sostanzialmente, a vari livelli, a ridurre i tempi di formazione della decisione definitiva: tra cui si segnalano l'introduzione di strumenti di prevenzione conciliativa della lite e di composizione indotta delle liti già pendenti, la semplificazione e la specializzazione dei modelli procedurali per peculiari tipologie di controversie, l'opinabile anche se necessaria rastremazione dell'accesso ai controlli delle sentenze, indirettamente volto a favorire l'accelerazione dei tempi di formazione della decisione giudiziale definitiva. E si è nondimeno proceduto a introdurre sanzioni pecuniarie (direttamente sui cittadini e sulle imprese) che hanno, per effetto del tenore della decisione, condotto o resistito in un processo che non si doveva fare o non si doveva proseguire, come una sorta di misura repressiva con effetti preventivi di disincentivo ad alimentare i contenziosi civili.

Di per sé, considerate una ad una, queste recenti misure volte a velocizzare la giustizia civile appaiono - al netto di sempre possibili fine tuning normativi, per tanti aspetti centrali e financo necessarie. In una diversa prospettiva sistematica, volta più a regolamentare il presente per il futuro, e non



CESARE CAVALLINI  
Professore ordinario  
del Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi

a rimediare (spesso vanamente) gli errori del passato, appaiono invero frutto di una visione parziale del cuore del problema. Che nasce e si alimenta ben prima e ben lontano dalle regole del processo e dalla smania a tratti protagonista di cambiarle per cambiarle, ingenerando innanzitutto incertezza tra gli operatori giuridici.

Seguendo una schematizzazione, si delinea un'allarmante equazione tra la proliferazione del numero delle controversie civili e la proliferazione incontrollata del numero degli avvocati, giustamente non corrisposta dal numero dei componenti la magistratura. Con un'equazione di secondo grado, contrariamente a qualsivoglia modello comparatistico serio, europeo o di matrice anglosassone, l'accesso e l'uscita dalle law schools italiane non costituisce alcun filtro, preventivo e soprattutto successivo, sull'accesso alla professione legale, la cui regolamentazione d'ordine si è concentrata sul mercato della formazione continua e non su quello delle regole di accesso a quel mercato, di cui la formazione ex post sembra tradire, inconsapevolmente, una riconosciuta carenza ex ante. In definitiva, una visione prospettica sulla giustizia civile e sul ruolo del giurista come indefettibile componente dello sviluppo economico e del suo adeguamento ai nuovi bisogni ed alle nuove realtà deve passare dalla presa di coscienza di un rinnovato approccio all'accesso dell'avvocatura come epilogo, e non come improvvisa partenza, di una cultura che parte dalle law schools, dai contenuti seri e anche funzionali da queste dati agli studenti, e dalle sue stesse regole di accesso, ormai anacronisticamente «libere» per effetto di una malintesa libertà di accesso come espressione del diritto allo studio. Regole che in qualche misura conferiscono alle law schools il ruolo di primo filtro.

Solo in seguito, forse, si potrà ritornare alle regole del processo, quelle essenziali, senza affannarsi a diventare sterili studiosi e pratici del «combinato disposto». ■



*Esperienza virtuale e esperienza reale sono categorie che non hanno più senso per il consumatore che sempre di più vuole avere l'opportunità di vivere entrambe contemporaneamente. Ma le aziende sono pronte alla sfida? La risposta in una survey di SDA Bocconi*

di Angela Perego e Iolanda D'Amato @

# Tutte le strade dello shopping

I confini tra il mondo fisico e il modo digitale stanno scomparendo: i clienti richiedono sempre più insistentemente un'esperienza di shopping che sia sempre di più omnicanale.

Di conseguenza, i pure player cercano di rafforzare la propria presenza fisica. Amazon, per esempio, ha appena firmato un accordo con Kohl, retailer statunitense con più di 1.100 negozi, per permettere ai propri clienti di restituire presso i punti vendita della catena i prodotti acquistati online. Questa è solo la più recente delle operazioni messe in atto dal gigante del web: lo scorso giugno ha acquistato Whole Foods Market, una catena di 400 supermercati, che si sono aggiunti alle undici librerie, due negozi per la consegna del cibo fresco e una serie di locker distribuiti su tutto il territorio americano.

Dall'altro lato, le aziende tradizionali si interrogano su



ANGELA PEREGO  
Sda Bocconi professor di sistemi informativi

IOLANDA D'AMATO  
Sda Bocconi professor di produzione e tecnologia

come garantire un'esperienza d'acquisto veramente omnicanale: il comitato esecutivo di Carrefour include una funzione trasversale di gruppo clienti, servizi e trasformazione digitale, per guidare e coordinare il processo globale di trasformazione digitale del gruppo.

Il tema dell'omnicanalità diventa così sempre più prioritario nell'agenda strategica delle aziende italiane e internazionali. Ma quanto le aziende oggi sono già realmente omnichannel? Grattando un pochino la superficie, ci si accorge infatti che alcune volte l'omnicanalità delle aziende è più apparenza che sostanza: è lasciata alla responsabilità solo di alcune funzioni aziendali senza innescare una radicale trasformazione che coinvolge organizzazione, processi, persone, competenze e tecnologie.

Questo è ciò che emerge anche dall'applicazione a 10 grandi aziende retail dell'omnichannel maturity model,



## IL LIBRO



### Quando la strategia online non basta più

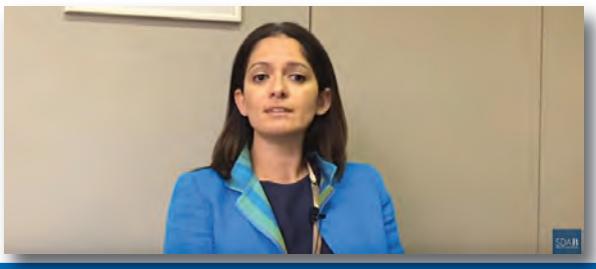
Un tempo si creava un sito per vendere online e lo si gestiva come una realtà a sé. Oggi questa strategia non è più possibile perché per i clienti è naturale utilizzare in modo intercambiabile e complementare tutti i canali dell'azienda: sito, social network, punti vendita. Angela Pergo, Elisa Pozzoli, Marco Bettucci e Isolanda D'Amato affrontano il tema in *Omnicanalità. Assicurare continuità all'esperienza del cliente* (Egea, 2016, pagg. 192, 23 euro).



## IL VIDEO

### Le fasi della customer experience

Omnicanalità, ovvero la capacità dell'azienda di progettare e gestire in modo integrato la customer experience, dando ai propri clienti la possibilità di muoversi all'interno delle diverse fasi del processo d'acquisto. Come? Lo spiega Isolanda D'Amato in questo video



che, insieme ai colleghi Elisa Pozzoli e Marco Bettucci di SDA Bocconi, abbiamo sviluppato in collaborazione con Oracle e SopraSteria. Il modello analizza il grado di omnicanalità raggiunto dalle imprese.

Le evidenze mostrano quali sono per le aziende i punti prioritari di una strategia omnicanale. Il primo riguarda il mix di prodotto e la politica di prezzo: bisogna proporre al cliente qualcosa di unico, garantendo un determinato livello di coerenza tra assortimento online e offline ed evitando differenze di prezzo difficili da comprendere. Il secondo è la data analysis: le azioni di miglioramento del servizio nascono sempre di più da analisi del comportamento del cliente via web.

Terzo punto, ma dimenticare la dimensione fisica, la gestione dell'ultimo miglio, ossia la consegna del prodotto al cliente finale e l'eventuale restituzione. La gestione della supply chain è uno dei principali fattori abilitanti della trasformazione omnicanale ma può essere anche, se non correttamente gestita, uno dei principali ostacoli. Le aziende intervistate si stanno focalizzando principalmente sui processi di evasione dell'ordine e consegna del prodotto, cercando di dare un'ampia gamma di opzioni di consegna e la possibilità di visualizzare la disponibilità di magazzino al cliente finale.

Le aree più deboli, rispetto alle quali secondo le aziende sono ancora numerosi i punti interrogativi da sciogliere, riguardano il modello organizzativo, gli indicatori di performance e gli incentivi.

Le aziende poi si sono dimostrate molto caute e prudenti nell'introduzione di nuove tecnologie che andrebbero a modificare in modo significativo il lay-out, lo stile del negozio e l'esperienza del cliente. Amazon, però, si prepara per l'inaugurazione di Amazon Go, il primo negozio altamente tecnologico, senza casse, da aprire a Seattle nei prossimi mesi. Chissà se, nonostante lo scetticismo riscontrato, quest'ultimo punto (le instore technologies) non diventi presto quello più rilevante nell'omnichannel strategy delle aziende. ■



# Energia pulita sì, energia pulita no Il successo è tutto in una batteria

*A determinare il futuro green dei trasporti, ma non solo, sarà il mercato di materie prime quali litio e cobalto. Oggi monopolio di pochi*

di Matteo di Castelnuovo @



**Q**uando leggi sul *Financial Times* che anche uno dei più importanti ed innovativi costruttori di aspirapolveri nel mondo, Dyson, investirà circa 2 miliardi di sterline per lanciare un nuovo modello di auto elettrica nel 2020 e andare così a competere con produttori del calibro di Bmw, Tesla, Ford, ecc. allora cominci a chiederti se veramente siamo agli albori di una rivoluzione tecnologica nel settore della mobilità sostenibile.

In effetti, pur con tempi e obiettivi diversi, la maggior parte dei paesi nel mondo ha avviato da alcuni anni un processo di de-carbonizzazione del proprio sistema economico, per renderlo più sostenibile dal punto di vista ambientale. Tale decarbonizzazione è cominciata nel settore elettrico in particolare, con il passaggio, tutt'ora in corso, dalle tecnologie di produzione tradizionali che utilizzano fonti fossili a quelle basate sulle fonti pulite intermittenti, come sole e vento: secondo uno studio di Unef nel 2016 le fonti rinnovabili, escluso il grande idroelettrico, hanno rappresentato oltre il 55% dei nuovi investimenti effettuati in nuova capacità di generazione elettrica in tutto il mondo.

Più recentemente, questa tendenza verso l'adozione di tecnologie più pulite ha iniziato a estendersi progressivamente anche al settore dei trasporti, ove si assiste a un interesse crescente da parte sia di imprese automobilistiche e non



MATTEO DI CASTELNUOVO  
*Direttore del Mager,  
Master in green  
management, energy  
and corporate social  
responsibility della  
Bocconi*

solo (per esempio Dyson, Apple, Google) che di consumatori nei confronti dell'auto elettrica. Le politiche dei governi certamente possono svolgere un ruolo fondamentale nell'adozione di tali tecnologie: per esempio Cina, Francia, Uk e California hanno recentemente annunciato l'intenzione di voler bandire la vendita di auto con motori a scoppio a partire dal 2030.

In entrambi i casi, vale a dire l'adozione su larga scala di fonti rinnovabili intermittenti nel settore della produzione di elettricità e il passaggio alla mobilità elettrica nel trasporto pubblico e privato, appare fondamentale capire come si svilupperanno le tecnologie per lo stoccaggio dell'elettricità. Fra le diverse soluzioni tecnologiche disponibili, la gran parte degli investimenti si concentra al momento su quella delle batterie agli ioni di litio, che è la stessa adottata dagli smartphone attualmente in commercio. Due dei materiali fondamentali per la costruzione di questo particolare tipo di batterie sono il litio e il cobalto. Dal punto di vista economico appare interessante osservare come la quasi totalità della produzione mondiale di litio è suddivisa fra soli quattro paesi, Cile, Australia, Argentina e Cina mentre circa il 90% della produzione mondiale di cobalto proviene addirittura dalle miniere di un solo paese, il Congo. Inoltre l'offerta di questi due metalli è concentrata fra pochi produttori: per esempio nel

# L'elettricità del futuro

*Non un problema ma un'opportunità: lo stoccaggio dell'energia secondo l'alumnus Ciorra*

di Andrea Celauro @

Innovare o morire, o meglio, chiudere. Così, lapidario, Ernesto Ciorra descrive il senso del lavoro che, attraverso la sua figura, Enel sta portando avanti. Alumnus Bocconi (è laureato in economia aziendale nel 1996), Ciorra è head of innovation & sustainability dell'azienda: «Sul fronte dell'innovazione, il mio compito è quello di aiutare l'azienda a innovarsi in tutti i suoi aspetti, da quelli più prettamente tecnologici, a quelli legati alle risorse umane e alla comunicazione», spiega. «Sul fronte della sostenibilità, studio i bisogni delle comunità in cui operiamo, secondo il principio che se la nostra azienda guadagna, allo stesso tempo ha la responsabilità di restituire al territorio».

## → **È il concetto del creating shared value?**

Esatto, il creare valore condiviso. E sia sul fronte della sostenibilità che su quello dell'innovazione, l'azienda è considerata da due distinti case study delle Università di Harvard e Berkeley come una best practice. Nella lista delle aziende che più stanno cambiando il mondo quest'anno la rivista *Fortune* ci ha indicato al ventesimo posto.

## → **Quali sono gli elementi su cui puntate nel fare innovazione?**

Primo, sulle startup: ne abbiamo studiate 1.800, incontrate 500 e fatto progetti con 90. Abbiamo hub per svilupparle in tutto il mondo, da San Francisco a Santiago del Cile, da Tel Aviv a Madrid e Catania. Facciamo affiancamento tecnologico, le aiutiamo a trovare finanziamenti, a testare i prodotti e a immetterli nel mercato. Di ritorno, abbiamo la possibilità di accedere a servizi e tecnologie prima di altri. In secondo luogo, collaboriamo da un lato con grandi player mondiali, come Toyota, Nissan e Byd (che, in pochi sanno, ancor più di Tesla è il più gran-

caso del litio quattro compagnie controllano la gran parte della produzione mondiale (una cilena, due americane e una cinese). Al momento non vi sono segnali di scarsità nell'offerta di queste due particolari commodity, anche se le loro quotazioni sui mercati internazionali sono cresciute parecchio negli ultimi tre anni. Tuttavia gli scenari futuri di crescita esponenziale previsti per il mercato delle batterie (come la Giga factory di Tesla in Nevada) suggeriscono che la scala di produzione di questi metalli (così come altri componenti) dovrà aumentare in maniera significativa nei prossimi anni, ai fini di mitigare l'inevitabile crescita dei loro prezzi, che rischierebbe di rallentare l'adozione delle tecnologie pulite (rinnovabili intermittenti, ma soprattutto, auto elettriche) che dipendono dalla diffusione delle batterie stesse.

La maggior parte degli esperti sembra concordare sul fatto che la transizione verso sistemi economici più sostenibili dipenderà in gran parte dall'utilizzo delle batterie, per i loro indubbi vantaggi sia nella produzione di elettricità che nella mobilità elettrica. Affinché tale transizione si realizzi in tempi brevi ma anche secondo criteri di efficienza economica, appare perciò quanto mai opportuna la necessità di studiare come il mercato mondiale delle materie prime fondamentali per le batterie, quali litio e cobalto, potrà evolvere nei prossimi anni. ■



## IL MASTER

### Per contribuire a una crescita sostenibile

Partirà a gennaio 2018 la prossima edizione del Mager, il Master in green management, energy and corporate social responsibility. È il master di primo livello, in lingua inglese, per chi vuole contribuire al cambiamento verso una crescita sostenibile.

#### MaGER - Master in Green Management, Energy and Corporate Social Responsibility

**Primo Livello  
a.a. 2017-2018 - VII Edizione**

Sostenibilità, cambiamenti climatici, energie rinnovabili, efficienza energetica, consumi verdi e sviluppo urbano sostenibile sono considerate, a livello globale, le sfide per il XXI secolo.

Il Master in Green Management, Energy and Corporate Social Responsibility (MaGER) è un master universitario di respiro internazionale, interamente in lingua inglese, rivolto a studenti e



de player mondiale della mobilità elettrica) e, dall'altro, con il mondo accademico. Su questo fronte abbiamo partnership con la Columbia, il Mit, Berkeley, i Politecnici di Milano e Torino e la Bocconi, l'unica non tecnologica. E poi c'è l'innovazione che si genera dai rapporti con i fornitori, i clienti e i nostri stessi dipendenti: organizziamo una Innovation World Cup che ha visto dedicare 18 mila giorni/uomo allo sviluppo delle startup dei dipendenti.

→ **Il futuro elettrico passa per il tema dello stoccaggio e quindi dal rischio di scarsità delle materie prime per realizzare le batterie. Come vede la questione?**

Il tema dello stoccaggio non è un problema, ma un'opportunità. Sono convinto che le tecnologie delle batterie cambieranno e ci sarà meno necessità di materie prime che in futuro rischiano di scarseggiare. Molte grandi aziende hanno la capacità di fare investimenti nel settore R&D per questo. Nissan, per esempio, sta investendo 2 miliardi di dollari nelle auto elettriche. Vedo per esempio un buon futuro in quello che si potrebbe definire stoccaggio organico, con componenti naturali e non minerali. Già oggi si può ottenere energia dalle piante, non è escluso che in futuro la si possa stoccare in modi simili.

→ **Torniamo quindi al concetto, sintetizzato dal suo stesso titolo professionale, che l'innovazione va a braccetto con la sostenibilità.**

Se non si innova, non si è sostenibili e se non si è innovativi e sostenibili si chiude. Vale per tutte le imprese.

→ **Come vede il futuro dell'Italia, dal punto di vista dell'innovazione?**

Bene, perché, nel nostro settore, siamo l'unico paese in Europa ad avere una rete elettrica completamente digitale, grazie agli investimenti fatti da Enel. Significa che la rete consente il controllo da remoto ed è bidirezionale, ossia può non solo fornire, ma anche ricevere energia dai piccoli produttori. Le sfide che il futuro ci lancia riguardano la possibilità di costruire sempre nuove fonti di valore sulle basi che abbiamo. Riguardo invece all'assetto tecnologico generale del nostro paese, una cosa su tutte: bisogna eliminare il digitale divide che persiste sulla banda larga. ■



ERNESTO CIARRA  
Alumnus Bocconi, è head  
of innovation &  
sustainability di Enel

# 40 ore settimanali Di straordinario

*Morire di lavoro si può, ma ancor più per la vergogna di aver deluso le aspettative del capo. Tra liste di proscrizione e interventi normativi il governo nipponico cerca di arginare le piaghe di karōshi e karōjisatsu. Ma la società non sembra essere ancora pronta*

di Elisa Bertolini @

**L**il karōshi, cioè la morte (shi) da troppo (ka) lavoro (rō), e la sua variante del karōjisatsu, il suicidio indotto dal troppo lavoro, sono le due piaghe che affliggono il mondo del lavoro nipponico. Secondo un sondaggio governativo del 2015, un quarto delle compagnie giapponesi impegna i propri dipendenti con 80 ore mensili di straordinari, quasi mai retribuiti. In aggiunta, circa il 12% dei lavoratori arriverebbe a 100 ore mensili di straordinari, quando al di là della soglia di 80 ore la morte per karōshi diventa concretamente possibile. L'anno 2015 ha registrato 2159 suicidi, di cui 93 imputabili con certezza al karōshi e 96 vittime di infarti (probabili karōshi).

Il fenomeno è connaturato alla società nipponica e le misure adottate dal governo per contrastarlo sono state finora poca efficaci, complice un diritto del lavoro "senza denti" (mancanza di adeguati strumenti di enforcement) e che andrebbe radicalmente modificato, in particolare la Labour Standard Law (rōdōkijunhō) del 1947.

La società nipponica è fortemente gerarchizzata e caratterizzata dalla ricerca del successo lavorativo; inoltre, essendo essa fondata sulla vergogna, il rischio di deludere le aspettative dei superiori induce il lavoratore a lavorare anche oltre le proprie possibilità.



Il ripensamento del ruolo del lavoratore e dei suoi diritti nel contesto sociale e aziendale è imprescindibile per qualunque campagna contro il karōshi che voglia sperare di avere successo. Una soluzione alternativa privilegia invece l'intervento governativo secondo due direttive: fare pressione sulle grandi aziende e una riforma organica del diritto del lavoro. Per il momento, la scelta è caduta sulla prima soluzione; per una società basata sulla vergogna, la pratica dello shame delle c.d. black companies (*burakku kigyō*) tramite una lista pubblicata sul sito del Ministero della Salute, Lavoro e Welfare è sembrata la misura più adeguata.

La lista, per il periodo 1/10/2016-30/6/2017, contiene i nomi di 334 compagnie sotto indagine giudiziaria per violazioni sul lavoro, karōshi incluso. Si articola su sei colonne: nome dell'azienda colpevole di violazioni dei diritti dei lavoratori; sede della stessa; data in cui le autorità del lavoro hanno consegnato la documentazione alla magistratura; disposizioni legislative violate; riassunto delle accuse e numero di dirigenti denunciati. La permanenza sulla lista, aggiornata mensilmente, è di almeno un anno, fatta salva l'adozione di misure riparatorie e correttive che comporta la cancellazione.

Un'ulteriore misura governativa consiste nel Premium Friday: i lavoratori sono invitati a lasciare il posto di



**ELISA BERTOLINI**  
Assistant professor del  
Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi

lavoro alle ore 15 ogni ultimo venerdì del mese per stare con la famiglia.

Le aziende, su pressione governativa, hanno poi adottato lo spegnimento delle luci nei propri uffici tra le 22 e le 5 del mattino. Tuttavia, la volontarietà di tali misure ne pregiudica l'efficacia.

Il governo si sta muovendo anche sulla via della riforma del diritto del lavoro e, con l'accordo dei sindacati, la proposta prevede di fissare a 45 ore mensili e 360 annuali il tetto massimo di straordinari, con la possibilità però di un massimo di 100 ore di straordinari in un singolo mese o di 80 ore mensili per un periodo da due a sei mesi. Invariato rimane l'art. 41 LSL laddove dispone che coloro che occupino ruoli manageriali siano esclusi da qualunque restrizione in merito al tetto di straordinari così come al loro pagamento. Nessuna proposta di modifica, invece, dell'art. 36 che consente a azienda e dipendenti, previa conclusione di un management agreement, di registrarsi presso il Labour Standard Inspection Office, di rinunciare al tetto di straordinari che l'art. 32 limita a 40 settimanali ovvero a non più di 8 al giorno (derogabili in casi di particolare necessità, ex art. 32-2/32-5). Risulta chiaro come la modifica dell'art. 36 sia più di tutte imprescindibile per un serio contrasto del karōshi. Ma la società nipponica sembra non essere ancora pronta. ■



# 3.600 volte buon compleanno

## BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Francesco Cagliero** (Mba SDA Bocconi School of Management nel 1996) è il nuovo responsabile per l'Europa dell'Est di Ariston Thermo Group.

✓ **Michele Centemero** (laureato in Economia aziendale nel 1999) è il nuovo country manager per l'Italia di Mastercard. È in Mastercard dal 2008.

✓ **Riccardo Marcante** (Emba 2006) è il nuovo direttore generale di Mirabilandia dove è entrato nel 2006.

✓ **Flavio Piccolomini** (laureato in Economia aziendale nel 1995) è diventato presidente di Marsh International. È in Marsh dal 2009.

✓ **Emanuele Saffirio** (laureato in Economia aziendale nel 1993) è presidente di Publicis Groupe in Italia. Saffirio è stato amministratore delegato di STV DDB, da lui fondata, fino al 2016.

**P**er un qualsiasi giovane, compiere 18 anni è la tappa che più di tutte vale una grande festa. Lo è anche per il Cleacc, corso di laurea in economia e management per arte, cultura e comunicazione della Bocconi, che il 10 novembre celebra l'evento chiamando a raccolta studenti e alunni. Diciotto anni e 3.600 laureati da quel 1999 in cui, sotto il rettorato di Roberto Ruozzi, il corso nasceva. «Alla fondazione del Cleacc hanno concorso più fattori», spiega **Severino Salvemini**, direttore dal 1999 al 2011. «Da un lato, c'era il coinvolgimento personale di alcuni docenti in varie istituzioni culturali, come Claudio Dematté alla Rai. Dall'altro, alla SDA Bocconi era in corso una riflessione sul fatto che il management tradizionale potesse essere trasferito nel settore della cultu-

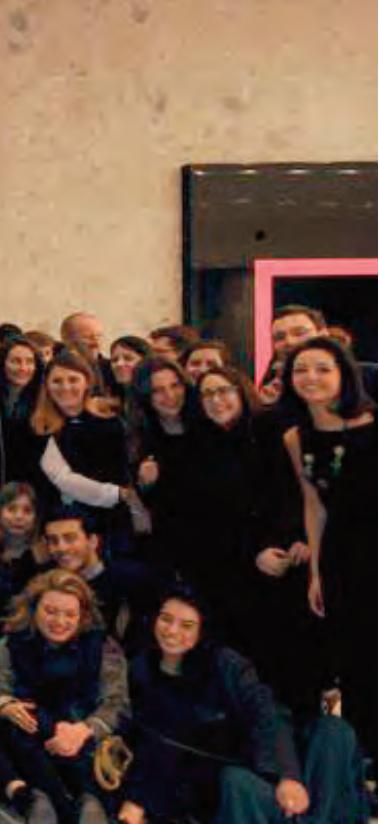
ra e dell'arte. Infine, ha avuto il suo peso la presenza di un rettore come Ruozzi, che era un vero innovatore». Elementi che hanno contribuito alla massa critica necessaria alla nuova creazione. «All'inizio», continua Salvemini, «il corso era guardato con diffidenza, ma ben presto si è capito il potenziale di sviluppo dello studio dell'economia e del management applicati a questi settori». Si trasforma l'università, grazie anche al nuovo corso, e si trasforma anche la città. «Così gli anni della mia direzione», racconta **Paola Dubini**, direttore dal 2011 al 2016, «sono stati quelli della presa di coscienza di Milano rispetto all'importanza dell'investire in progetti culturali e di riqualificazione, come quelli legati a Expo, Fondazione Prada o Citylife». Temi e riflessioni «nei quali il Cleacc entrava in maniera

profonda», aggiunge Dubini. E ricorda un altro elemento di quel periodo: «La partenza del corso in inglese, un passo ulteriore verso l'internazionalità».

Quello ereditato da **Francesca Beccacece**, che è subentrata alla direzione nel 2016, è dunque un corso che nel tempo si è evoluto: «Oggi, a 18 anni dalla sua nascita, proprio come per una persona, il Cleacc diventa maturo. È un corso che si è sviluppato con una fisionomia molto precisa». E proprio come per un giovane, adesso «è il momento di acquisire una visione prospettica e questo è il mio obiettivo», conclude.

Ma se i direttori, dando la rotta al Cleacc, ne hanno assaporato l'evolversi nel tempo, è negli alunni che rimane traccia dell'esperienza universitaria peculiare del Cleacc.

**Gaia Ceccaroli**, oggi commu-



# Cleacc!

nication and event manager nel settore non-profit, si è laureata nel 2008: «Mi piace pensare che sono nata per il Cleacc», racconta. «È

stato un percorso appassionato di conoscenza dove ho imparato a far dialogare l'anima creativa e quella economica». E ricorda «la propensione a navigare in mari internazionali e una continuità con i professori, tuttora miei mentori».

Sensazioni simili a quelle di **Maria Luigia Vinciguerra** (Cleacc 2012), tv format developer per Magnolia tv: «Desideravo lavorare nella gestione del prodotto culturale. Durante il corso, grazie alla mia attività a Bocconi Tv, mi sono appassionata al mondo televisivo. Oggi il mio percorso professionale rispecchia a pieno il mio percorso di studi: uso competenze manageriali con una sensibilità verso il contenuto che il Cleacc ha fatto emergere».

**Tommaso Tagliabue** (2016), grazie al Cleacc ha indirizzato il suo interesse verso il digital: «Del corso, che avevo scelto per coniugare percorso scientifico e umanistico, mi è piaciuta l'integrazione tra le discipline e la possibilità di confronto tra gli studenti, ciascuno con interessi diversissimi. Oggi continuo il percorso con la magistrale Acme». Tremilaseicento volti ed esperienze. Tutti natì, idealmente, in quella mattina di 18 anni fa. ■

## fundraising news

## LA SCELTA DI EMANUELE

Laurea in economia aziendale nel 1993 e fresco di nomina a President per l'Italia del gruppo internazionale di comunicazione Publicis Groupe, **Emanuele Saffirio** ha colto l'occasione della celebrazione dell'Alumnus dell'anno per sentirsi ancora più vicino alla sua università con un gesto concreto: «Ho scelto di sostenere il progetto Bocconi Merit Award», spiega il manager, «perché per me la meritocrazia e l'eccellenza sono temi chiave. La Bocconi è una delle poche scuole italiane a entrare costantemente nelle classifiche internazio-

nali e, nella mia esperienza, la qualità media dei laureati della Bocconi è stata sempre molto alta». Saffirio è rimasto molto legato alla sua alma mater. «Sono tornato spesso, negli anni, anche per portare la mia testimonianza professionale e mi è sempre piaciuta l'idea di poter contribuire allo sviluppo dell'Università», continua. «Alla Bocconi associo due cose, oltre all'eccellenza: l'orgoglio di averne fatto parte e il sistema di relazioni che ho avuto modo di creare, quel lobbying sano che è un elemento da coltivare». Non solo, da alumnus e sostenitore ha molto apprezzato uno dei principi alla base della campagna [Una sfida possibile](#) della Bocconi: «Il fatto di poter scegliere a quale progetto poter destinare il proprio contributo concreto».

Emanuele Saffirio

## Expat / Alice Maurizi

### LA BREXIT? PER ORA LAVORO A LONDRA PER IL GOVERNO

Laurea triennale in Bocconi, in Economia e scienze sociali, specialistica alla London School of Economics, il tutto in quattro anni. Poi, a nemmeno 23 anni compiuti, il suo primo lavoro nella pubblica amministrazione.

Ma non in quella italiana, come sembrerebbe normale visto che **Alice Maurizi** è di Arezzo, ma a Londra, dove per almeno due anni (questa la durata del suo attuale contratto) svolgerà le funzioni di assistant economist nello UK Government Economic Service, con sede a Westminster, «dove in particolare mi occuperò di analisi e riforma dei benefit per la disabilità», racconta,

«un tema, quello delle politiche sociali e del lavoro, su cui ho centrato tutto il mio percorso di studi». Ma come arriva una giovane italiana a farsi assumere in un settore così delicato del governo britannico? «Stavo cercando lavoro a Londra e secondariamente a Bruxelles, ho visto questa selezione del governo



Alice Maurizi

che cercava economisti entry level per i propri dipartimenti e ho sostenuto prima un colloquio informativo e quindi l'esame vero e proprio. Il 29 agosto è stato il mio primo giorno di lavoro».

Un ambiente, quello pubblico, dove al contrario di molte altre realtà della capitale britannica la presenza di lavoratori stranieri è molto bassa, ma per Alice questo non è un problema.

«Nonostante la struttura sia gerarchica, il rapporto con i colleghi è ottimo, il clima molto amichevole. L'ambiente in realtà è multiculturale, ma la gran parte dei colleghi di origine straniera vive e lavora a Londra da molti anni».

Il contratto attuale è a tempo determinato ma in qualunque momento Alice può sostenere un'ulteriore selezione per trasformarlo in permanente. «Cosa che prima o poi farò, perché mi piace molto il mio lavoro e mi piace anche Londra, nonostante il clima d'incertezza per Brexit. Per i prossimi 10-15 anni mi vedo all'estero, qui o altrove. Ma mai dire mai, l'importante è cogliere le opportunità là dove si presentano».



Oscar Severi

## Bollicine (di cereali) da Oscar

**B**irra? Champagne? «Siamo bollicine da cereali». Con queste parole **Oscar Severi**, laureato in economia aziendale nel 2000, un passato da manager a Parigi presso Bnp Paribas e L'Oréal, descrive SoaSià, la sua luxury beer da circa 200 euro a bottiglia, venduta solo in locali esclusivi. Ma per capire come ci sia arrivato bisogna fare un salto indietro alla fine degli anni 90, quando Oscar si trovava a Chicago per motivi di studio. «Venne invitato a feste ed eventi e, in quanto italiano, ero ritenuto esperto di vini e mi chiedevano spesso un parere. Lo esprimivo, ma senza nessuna competenza specifica». Tornato in Italia, Oscar decide di affinare le sue conoscenze diventando sommelier e poi degustatore ufficiale, prima di dirigere l'interesse verso il mondo, allora assolutamente alternativo a quello del vino, della birra: «Frequento vari corsi e, insieme a Franco Re, una delle massime autorità europee del settore, comincio a pensare a un prodotto versatile, per ogni occasione, che partendo dalla tradizione delle abbazie belghe la unisce al metodo champagne per creare un prodotto che piaccia molto anche alle donne». Una sfida non banale, perché il settore brassicolo è quanto di più maschilista e

tradizionalista ci sia. Siamo al 2011, dopo un anno di tentativi per affinare la ricetta nasce OriGinalis, birra da circa 20 euro la bottiglia. La sfida però è più alta e guarda al mercato delle luxury beer, davvero poco frequentato. «Decido di sfidare ogni legge di mercato e creo a inizio 2016 SoaSià, un percorso lungo e difficile per creare la ricetta, individuare il mercato e anche la veste, un'elegante bottiglia scura in formato Champagne». Oggi SoaSià viene venduta negli hotel 5 stelle e alla Rinascente, e prodotta in Belgio e in Italia. Ma se con il suo prodotto di punta Oscar mira a creare un nuovo mercato, con un altro, AlaiS, cerca di intercettare un mercato che già c'è ed è in crescita. «È quello del bio, di chi ha intolleranze, di chi vuole un prodotto certificato vegano, cosa che pochissimi, forse nessuno in questo settore, può garantire». Oggi che la sua azienda, dal nome Peel Pie, sta crescendo e incominciando a farsi conoscere anche all'estero, per Oscar è tempo di cercare qualcuno che lo affianchi nell'avventura: «Sto cercando investitori, guardo al mondo vitivinicolo ma non solo, anche a investitori finanziari. Credo in questo prodotto che ha un'enorme potenziale».

### Intervista / Giovanni Mocchi

#### È PROPRIO VERO, L'UNIVERSITÀ È UN GRANDE PUNTO DI SVOLTA

**Giovanni Mocchi**, 51 anni, ha fatto tre vite professionali: è stato agricoltore, avvocato e poi manager passando per la consulenza. A imprimere l'accelerazione decisiva, mentre era avvocato esperto di diritto sindacale per l'Eni, è stato il Master Cega (adesso Embas), che lo ha visto diplomarsi con lode nel 1998. «Quel corso ha dato la vera svolta alla mia carriera», racconta Mocchi, che oggi è vicepresidente di Zucchetti Group e consigliere BAA per il Career Advice.

##### → In che modo è stata la svolta?

Perché mi ha consentito di attivare un percorso di carriera totalmente nuovo e diverso. Mi sono diplomato in ragioneria e nel frattempo facevo l'agricoltore nell'impresa di famiglia. Mi sono laureato in giurisprudenza e ho lavorato per diversi anni all'Eni, ma sentivo che il diritto non era la mia strada. Sono state la formazione e le competenze del master Cega ad aprirmi gli occhi e a farmi immaginare un cambio di carriera: mi sono licenziato da Eni e sono entrato nel mondo della consulenza prima (8 anni presso Ambrosetti) e poi nella direzione aziendale: una delle società per le quali avevo fatto consulting mi ha infatti proposto una posizione di managing director.

##### → Fino ad arrivare alla vicepresidenza di Zucchetti Group, azienda da 410 milioni di fatturato e 3.300 dipendenti. Di cosa si occupa?

Le mie sono responsabilità nel settore della consulenza e dei servizi. Questi ultimi sono il vero elemento della digital transformation: oggi sempre più la vendita del software va accompagnata da una capacità di redesign e ottimizzazione dei processi dei nostri clienti anche attraverso l'utilizzo di best practice operative che permettano di conseguire efficacia ed efficienza.

##### → Parlando di digital transformation non si può non arrivare al tema dei big data. Quali sono gli elementi chiave di questa rivoluzione?

Sicuramente la capacità di estrarre valore dall'enorme quantità di dati che ci troviamo a gestire. Questo è diventato l'elemento determinante per tutte le aziende. Non bastano buoni database, ma ci vogliono dati di qualità, dai quali poter estrarre significati e una capacità predittiva.

##### → Tornando al suo passato bocconiano, che cosa le ha lasciato l'università e che cosa rappresenta per lei essere un alumno attivo?

Un network di conoscenze che mi ha permesso di aprirmi la strada nella terza parte della mia carriera. Il mio ruolo nel consiglio BAA è dunque il mio personale give-back nei confronti della Bocconi e l'impegno nell'ambito del career advice il mio modo di aiutare gli alunni nel loro percorso professionale. Fortunatamente Cristina e Alessandro Zucchetti sono

bocconiani e condividono i miei stessi valori permettendomi di trovare il tempo di seguire l'associazione.

Giovanni Mocchi





## Le invenzioni che cambiano la vita

**A**lcune scoperte sono di una semplicità disarmante, altre con il tempo sono diventate sofisticate o intramontabili, come il cemento. Altre sono astratte e intangibili. Certe, come l'iPhone, sono straordinariamente remunerative. Altre ancora, come il motore diesel, inizialmente sono state fallimentari sotto il profilo commerciale.

In *50 cose che hanno fatto l'economia moderna* (Egea 2017; 256 pagg.; 24 euro), **Tim Harford**, economista e senior columnist del *Financial Times*, punta i riflettori sugli affascinanti aspetti del nostro sistema economico concentrandosi su 50 invenzioni, come la carta, il co-

dice a barre, la proprietà intellettuale e la scrittura. «Non importa il successo economico delle invenzioni, non si vuole tracciare una classifica ragionata», dice l'autore, «ma mettere a fuoco un'invenzione e valutarne l'impatto che questa ha avuto sulle nostre vite».

L'invenzione che ha dato il calcio d'inizio alla civiltà è stata l'aratro. Oggetto che ha reso possibile la nostra economia e da cui è dipesa la vita moderna. Ogni invenzione ci racconta una storia, che non riguarda solo l'ingegnosità umana ma anche i si-



stemi invisibili che ci circondano. L'aratro è emblematico: ha aperto la strada ad altre invenzioni come la scrittura, i diritti di pro-

prietà, i fertilizzanti chimici, ha dato vita alla società moderna, stanziale e dominata da vinti e vincitori, e ha contribuito a cambiare il rapporto tra uomo e donna scatenando tirannia e misoginia.

Altro emblema è la lampadina, diventata icona dell'inventività. Il saggio non si focalizza tanto sul bulbo di Edison e Swan, ma sulla catena di invenzioni che hanno rivoluzionato il nostro accesso alla luce. Innovazioni che hanno trasformato la nostra società in modo tale che possiamo lavorare quando lo desideriamo, leggere, cucire o giocare quando lo vogliamo – anche in piena notte. Se qualcosa ci può ricordare che – nonostante tutte le difficoltà – il progresso è possibile, è proprio la luce.

Le invenzioni rispondono a esigenze concrete, ma finiscono per essere molto più che semplici soluzioni: modellano la nostra vita in modi diversi e imprevedibili, spesso risolvono un problema per creare un altro. A volte ci hanno complicato la vita, altre ci hanno liberato da antichi vincoli o aperto nuove strade.

Silvia Introzzi

## I NOSTRI DIRITTI QUANDO SIAMO ONLINE

Quali sono le sfide che l'esercizio su internet di alcune libertà fondamentali, e in primo luogo la libertà di espressione, pone oggi a chi studia il rapporto tra diritto costituzionale e nuove tecnologie? Qual è il giusto bilanciamento tra tutela del diritto di informare ed essere informato e le altre libertà di rilevanza costituzionale che inevitabilmente rischiano di entrare in conflitto quando fake news e hate speech entrano nell'orbita del diritto pubblico? Quali sono le soluzioni tecnologiche più adeguate per fronteggiare tali fenomeni? Sono queste le domande principali a cui **Giovanni Pitruzzella**, **Oreste Pollicino** e **Giuseppe Stefano Quintarelli**, autori di *Parole e potere. Libertà d'espressione, hate speech e fake news*, (Egea 2017; 160 pagg.; 17 euro; 9,99 epub), cercano di dare risposta attraverso un percorso di indagine che parte dalle origini del costituzionalismo contemporaneo in tema di libertà di espressione e si muove poi lungo le coordinate relative alla giurisprudenza della Corte suprema statunitense e delle corti europee, nel processo di transizione dell'esercizio di diritti e libertà fondamentali dal mondo degli atomi a quello dei bit.



Le invenzioni rispondono a esigenze concrete, ma finiscono per essere molto più che semplici soluzioni: modellano la nostra vita in modi diversi e imprevedibili, spesso risolvono un problema per creare un altro. A volte ci hanno complicato la vita, altre ci hanno liberato da antichi vincoli o aperto nuove strade.

## LA PENISOLA DEI DISUGUALI

Le vie che ha preso la disegualanza sono infinite. In *Nel paese dei diseguali* (Egea 2017; 160 pagg.; 16 euro), **Dario Di Vico** presenta un ampio ventaglio di storie che raccontano singoli segmenti della società italiana come la povertà minorile, l'immigrazione cinese, la sharing economy, la classe operaia, le partite Iva e i Neet.

Alle storie fanno da contrappunto analisi che, coniugando scienza economica, sociologia e psicologia sociale, evidenziano i nessi tra il sentirsi diseguali, la crisi dei valori e il deficit di consenso che affligge le democrazie occidentali.

Un libro che racconta l'Italia senza inquadrarla in una lettura unica e monolitica, andando oltre la teoria americana della Grande Crisi e cercando di rispondere a molteplici interrogativi sui disequilibri del vivere contemporaneo.

**DARIO DI VICO  
NEL PAESE DEI DISUGUALI**



Noi, i cinesi e la giustizia sociale

Egea

## NON PICCOLE EVASIONI

Perché si evade? Quanto e chi evade? Perché il problema sembra insolubile in Italia? L'evasione fiscale esiste in tutti i paesi, ma rispetto a quelli più sviluppati, in Italia risulta molto più elevata: da due a tre volte. I governi si susseguono, ma il problema rimane. Eppure le soluzioni esistono, possono essere facilmente introdotte, e quando è stato possibile attuarle hanno dimostrato di funzionare egregiamente. E allora?

È difficile parlare di evasione fiscale in Italia senza partire dai numeri. Ne bastano due: 140, i miliardi di gettito sottratto all'erario, e 8, l'equivalente percentuale di Pil. Due dimensioni monstre di per sé sufficienti a inquadrare la gravità del problema. **Vincenzo Visco** in *Colpevoli evasioni* (UBE 2017; 176 pagg.; 16 euro), propone rimedi concreti, sostenendo che l'evasione può essere contrastata.



**VINCENZO VISCO  
COLPEVOLI EVASIONI**

La nuova corrente spodesta agenti politici e burocrati

Milano, Rizzoli Editore



## Dietro le facciate di Amsterdam

C'è l'Amsterdam dei turisti con i suoi circuiti museali, il centro storico, i canali e poi quella di chi abita in città, fatta di quartieri meno frequentati e di grande carattere. Per scoprire questi luoghi è necessario recarsi a Central Station, imbarcarsi su uno dei battelli che in qualche minuto di navigazione attraversano l'Amstel, il fiume della città, e approdare a nord. Dalla confusione del centro cittadino alla calma più assoluta, l'Overhoeks e l'Ndsm rappresentano le zone emergenti di Amsterdam. Si tratta perlopiù di aree dismesse dal commercio navale che oggi, pur mantenendo la propria identità mercantile, conoscono una nuova vitalità grazie a un programma di riconversione: le grandi distese disabitate, le piattaforme a pelo d'acqua, i capannoni e gli edifici industriali sono intervallati da costruzioni avveniristiche come l'Eye Film Institute, il centro culturale dedicato all'arte cinematogra-



**ANDREA REGOLINO**  
Laureato triennale nel 2015 al Cleocc Bocconi, sta frequentando il corso di *Economics and Management in Arts, Culture, Media and Entertainment* e oggi si trova ad Amsterdam grazie all'Exchange Program con l'UVA. Qui, nella capitale olandese, affianca studio e lavoro collaborando con la Veem House for Performance in qualità di assistente curatoriale alla parte discorsiva del teatro; si occupa della definizione dei contenuti dei talk, presentazioni di libri, laboratori di ricerca, gestione delle partnership con università, gallerie, teatri della città, oltre ad aver partecipato alla realizzazione del bookshop di questo centro sperimentale d'avanguardia.

fica, con sale per le proiezioni e musei, ospitato in una straordinaria costruzione firmata da Zaha Hadid. Protagonista assoluto dell'Overhoeks, questo progetto è il simbolo del rilancio di Amsterdam così come lo è l'ADAM Tower con la sua terrazza panoramica e un'altalena sospesa nel vuoto a cento metri d'altezza. Fra questi due edifici si nasconde un altro degli aspetti più autentici di Amsterdam: il substrato underground che durante il weekend si anima negli spazi sotterranei dello Shelter, un locale di musica techno allestito in un bunker, a cui si accede solamente attraverso una botola ad altezza strada. Meno estremo di quello appena citato ma votato anch'esso alla sperimentazione è il Dansmakers, il centro di danza contemporanea insediato in un capannone industriale, situato a qualche centinaia di metri dall'Eye Film Institute. Spingendosi più a nord, invece, ci s'imbatte nello storico pontile Ndsm, utilizzato fino al 1979 per le grandi operazioni portuali e oggi emblema di tutta la zona circostante. È un luogo di rigenerazione urbana che richiama soprattutto i giovani, sia per il fermento culturale e i molti locali notturni, sia per il mercato immobiliare che risulta essere più accessibile rispetto a quello del centro storico e di alcune aree occidentali. Club, spazi di condivisione, collettivi artistici scandiscono il ritmo delle giornate in questo quartiere, con alcuni straordinari luoghi da non perdere. Dall'Ndsm Warehouse, un immenso spazio coperto che ospita atelier e un programma di performance artistiche, al Faralda, la gru trasformata in hotel: solo tre camere situate nel corpo di questo macchinario, un tempo utilizzato per sollevare merci e container dalle navi. ■

# EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

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



**Bocconi  
School of Management**

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**

# Bocconi



## L'INNOVAZIONE TRA CREATIVITÀ E SCIENZA

**17 novembre 2017 ore 17.30**  
**Sala Lettura Libreria Egea**  
**viale Bligny 22**



dibattito con **Tim Harford**  
autore di  
**50 COSE CHE HANNO FATTO  
L'ECONOMIA MODERNA**

modera **Marco Ottaviani**, Università Bocconi  
con la partecipazione di  
**Angelo D'Imporzano**, Accenture e **Roberto Villa**, IBM

Registrazione on line obbligatoria  
[www.unibocconi.it/bookcity](http://www.unibocconi.it/bookcity)

 **Egea**

  
**BOOKCITY**  
MILANO

L'evento si svolgerà in lingua inglese. È previsto un servizio di traduzione simultanea.