

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 11 - anno XIV novembre 2019
ISSN 1828-6313

- ✓ **Elon Musk: la star che non sa comunicare con il mercato finanziario**
- ✓ **Come cambia l'antitrust nell'advertising con l'avvento degli algoritmi**
- ✓ **Un'amara verità sulla diversity: analisti e investitori la penalizzano**

Accelerare l'impresa

Bocconi for Innovation mette in moto l'ecosistema che fa viaggiare insieme tecnologia e business per far vincere all'Europa e all'Italia la sfida della crescita

Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube



Proseguono gli incontri del rettore, Gianmario Verona, con i top manager in prima linea nell'affrontare le sfide del secolo digitale per la serie Executive Chats. I temi toccati con Marco Alverà (a sinistra), amministratore delegato di Snam, sono i percorsi non convenzionali di leadership e gli sforzi di employer branding delle utility. Andrea Zappia (a destra), Ceo Continental Europe di Sky, apre uno squarcio sulle strategie di cooperazione che caratterizzano il settore dell'entertainment. Francesca Bellettini, Ceo e presidente di Saint Laurent, sottolinea l'importanza del recupero della brand legacy per il successo della sua operazione di turn-around della società



I nuovi linguaggi del cambiamento

Da un lato il purpose aziendale, dall'altro la digital transformation: le imprese, così come siamo abituati a conoscerle, stanno cambiando pelle. Il primo serve a ricostruire una credibilità presso il proprio stakeholder principale, la società, la seconda è la naturale evoluzione che qualsiasi azienda deve compiere per sopravvivere alle leggi di mercato nel secolo digitale. Entrambe però per uscire dai nuovi mantra manageriali devono superare almeno un paradosso e più di qualche pregiudizio e scetticismo. Il paradosso da superare è quello dei costi (anche se sarebbe meglio parlare di investimenti) necessari per rendere, per esempio, più green le aziende, per sviluppare coerentemente alle nuove necessità il welfare aziendale, per impostare una politica di give back rispetto al territorio. Investimenti che potrebbero non essere coerenti con una strategia aziendale che vede nel profitto il principale kpi (key performance indicator) per valutare il successo e il merito della propria governance.

Il pregiudizio che ostacola la diffusione della digital transformation, e con essa dell'intelligenza artificiale, è la paura per la perdita di posti di lavoro, lo scetticismo verso una tecnologia sempre più invasiva nella vita di ciascuno di noi con i relativi impatti sulla privacy e l'alienazione di intere generazioni (non parlo necessariamente dei nativi digitali che proprio in quanto nati con il digitale lo conoscono e lo sanno utilizzare e governare).

Una cosa però accomuna paradossi e pregiudizi,

ovvero la mancanza di una nuova cultura e di una conoscenza capace di vedere i vantaggi là dove oggi i più vedono svantaggi. E qui entra in gioco il sistema di istruzione, dalle scuole alle università. Di fronte al cambiamento che evoluzione tecnologica, cambiamento climatico, disuguaglianza stanno imponendo, le università non devono semplicemente esserne consapevoli ma devono avere la spinta propulsiva per uscire dalla propria tradizione che vuole le aree disciplinari chiuse in se stesse per intraprendere la strada dell'integrazione dei saperi sviluppando l'abilità al continuo apprendimento e al pensiero critico. La prima è l'unica veramente in grado di superare l'obsolescenza delle competenze in un mondo che viaggia alla velocità della luce; il secondo è sempre più determinante in una realtà dominata da big data ed eccesso di informazioni. Solo alfabetizzando ai nuovi linguaggi (digitale e intelligenza artificiale) e ai nuovi bisogni (quelli a cui il purpose aziendale cerca di rispondere) i nuovi manager e cittadini saremo in grado di vincere le sfide che abbiamo davanti. Per questo non deve sorprendere se negli ultimi tre anni Bocconi sta potenziando il proprio corpo docente assumendo fisici teorici, matematici applicati, computer e data science e ha stretto partnership per esempio con Politecnico di Milano e Iit, Istituto italiano di tecnologia. La sfida della knowledge integration si vince contaminandosi e abbattendo barricate.

Gianmario Verona, rettore

lo vedo solo libri

La performance in Bocconi di Liu Bolin, l'artista che, mimetizzandosi, vuole concentrare la nostra attenzione sugli oggetti in mostra sullo sfondo





88 - economia della comunicazione / communication economics

89 - economia globale / global economics

90 - storia del pensiero economico / history of economic thought

91 - storia economica e politica / economic and political history

92 - economia ambientale e sviluppo sostenibile / environmental and growth economics

93 - statistica economica e sociale / social and economic statistics

94 - economia finanziaria e profitti / financial economics

95 - economia internazionale / international economics

96 - statistica economica e sociale / social and economic statistics

97 - economia finanziaria e profitti / financial economics

98 - economia internazionale / international economics

99 - statistica economica e sociale / social and economic statistics

100 - economia finanziaria e profitti / financial economics

101 - economia internazionale / international economics

102 - economia aziendale / business administration and business economics

103 - economia aziendale / business administration and business economics

104 - economia aziendale / business administration and business economics

105 - economia aziendale / business administration and business economics

106 - economia industriale / industrial organization

107 - economia industriale / industrial organization

108 - economia industriale / industrial organization

109 - economia industriale / industrial organization

110 - economia industriale / industrial organization

111 - economia industriale / industrial organization

112 - economia del benessere / welfare economics

113 - storia / history

114 - economia / economics

115 - economia del benessere / welfare economics

116 - storia / history

117 - economia / economics

BocconiALUMNI

EVERYONE MATTERS

*Giovanni Mazzacani
Alumnus, 2014.*

Bocconi Alumni and Bocconi University come together and join forces to expand our global reach and spread our values. Knowledge, global network, spirit of innovation, dialogue will continue to guide us. Today, more than ever, every alumnus makes a difference, every new idea is one more step towards new goals, every contribution is important for the enrichment of all. Want to be part of this? Join us at bocconialumnicomunity.it

#Knowledgethatmatters

SOMMARIO

10 STORIA CONTEMPORANEA

Formidabile quell'anno:
nel 1989 non cadde solo il Muro
di Andrea Colli

Storie di ricerca: Carlo Altomonte, Roger O'Keefe,
Gianmarco Ottaviano, Eleanor Spaventa,
di Claudio Todesco

HUMAN RESOURCES 16

Quando il collega prende un'altra strada e se ne va
di Tracy Anderson

18 MANAGEMENT

Tre stelle che condizionano tutti
di Giada Di Stefano

COVER STORY 20

Meglio un giorno da unicorno che cinque anni da
start-up
di Markus Venzin

Storie d'impresa: Amicomed, BuzzMyVideos, Easywelfare,
LoanXchain, Moneyfarm, MotorK, Musement, Velasca,
YOOX-Net-A-Porter
di Emanuele e Francesco Elli

30 ANTITRUST

Regole da rivedere se l'algoritmo
sostituisce il creativo
di Francesco Decarolis

COMUNICAZIONE FINANZIARIA 32

Neanche una superstar può trattare male gli analisti
di Xiaoxi Wu

34 SALES MANAGEMENT

Umorismo a doppio taglio nel motivare i venditori
di Paolo Guenzi

DIRITTO DI FAMIGLIA 36

I tre diversi modelli legali delle tre forme di relazione
di Lorenzo Bertino

38 SALUTE

La mHealth piace più ai dottori che ai pazienti
di Rosanna Tarricone

FINANZA 40

Analisti e investitori penalizzano la diversity
di Alberto Manconi

42 LONG TERM CARE

Ma quanto è lento l'orologio del welfare
di Elisabetta Notarnicola

RUBRICHE

- 1 **HOMEPAGE**
- 2 **PUNTI DI VISTA** *di Paolo Tonato*
- 6 **KNOWLEDGE** *di Fabio e Claudio Todesco*
- 44 **BOCCONI@ALUMNI** *di Andrea Celauro
e Davide Ripamonti*
- 50 **LIBRI** *di Susanna Della Vedova*

viaSarfatti25



Numero 11 - anno XIV
Novembre 2019
Editore: Egea Via Sarfatti, 25
Milano

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

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

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

Collaboratori
Paolo Tonato (fotografo)
Emanuele Elli, Francesco Elli
Claudio Todesco

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

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

Produzione, Impaginazione:
Luca Mafechi

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

www.viasarfatti25.it

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

#BocconiPeople *Thorsten Martin*



Uno sguardo dove si incontrano finanza ed economia del lavoro

A metà degli anni 2000, il tasso di disoccupazione tedesco superava l'11%. In un liceo di Dinslaken uno studente cominciava a farsi domande sul funzionamento dell'economia e in particolare della finanza. «La crisi finanziaria arrivata qualche anno dopo ha rafforzato il mio interesse e mi ha aiutato a capire che volevo imboccare la strada della ricerca ac-

cademica. Il sistema mi sembrava difettoso e io volevo rimetterlo a posto». Dodici anni dopo, quello studente è assistant professor al Dipartimento di Finanza in Bocconi, dov'è arrivato nel settembre 2018, fresco di dottorato all'HEC di Parigi.

Thorsten Martin ha studiato Economia e commercio all'Università di Colonia. «Mi affascinavano le domande sul

funzionamento della società, su come gli individui prendono le decisioni, su come queste decisioni si aggregano». Durante gli studi ha fatto periodi di stage presso PwC, ThyssenKrupp Steel, McKinsey & Company. Quando ha fatto domanda presso McKinsey aveva già capito di voler diventare un accademico con una forte propensione allo studio della finanza, una di-

sciplina di tipo quantitativo con applicazioni importanti nel mondo reale. Ha fatto comunque lo stage e l'esperienza si è rivelata utile per capire come funzionano le cose nel settore privato.

«La mia ricerca si colloca all'incrocio tra finanza aziendale, organizzazione industriale ed economia del lavoro», spiega Thorsten Martin. Nel suo job market paper ha

analizzato la ricaduta dell'introduzione dei future dell'acciaio sui produttori e sui loro clienti. Negoziando i future, gli operatori finanziari trasmettono agli acquirenti di acciaio informazioni sul suo prezzo equo - informazioni che questi ultimi non avrebbero altrimenti ottenuto. «La trasparenza dei prezzi ha generato un mercato più competitivo. I margini dei produttori sono diminuiti e i più efficienti hanno guadagnato quote di mercato».

Martin si è occupato anche dell'effetto dell'imposizione di dazi sulle importazioni. Al fine di esaminare le ricadute nel lungo periodo, ha studiato le politiche d'investimento delle imprese statunitensi quotate in borsa che acquistano beni soggetti a dazi. Ha così scoperto che una riduzione dei dazi provoca un aumento degli investimenti da parte di queste imprese, che si trovano a valle dell'industria protetta dalle imposte doganali. L'aumento degli investimenti si accompagna a sua volta a un aumento della produzione aggregata. «Anche in assenza di ritorni da parte degli stati colpiti, i dazi imposti per proteggere lavoratori e imprese di una certa industria ostacolano gli investi-

menti delle imprese a valle di quella stessa industria e hanno un effetto negativo sulla crescita nel lungo periodo». Nel suo progetto di ricerca più recente, Martin ha analizzato gli effetti benefici di un programma di garanzia del credito che, durante la crisi finanziaria del 2009 e del 2010, ha permesso a piccole e medie imprese francesi di allungare le scadenze del loro debito a breve termine. Il programma le ha aiutato a evitare licenziamenti, con effetti positivi sulle prospettive di carriera dei lavoratori.

Thorsten Martin elogia il Dipartimento di Finanza e la sua vicinanza al Dipartimento di Economia, una proiezione fisica dei suoi interessi di ricerca interdisciplinari. Apprezza anche la collocazione geografica della Bocconi. «Come ogni altro Assistant, passo gran parte del tempo di fronte allo schermo di un computer. Quando esco per un caffè è bello trovarsi nel bel mezzo di una città vibrante. Mi piace lo stile di vita milanese». Thorsten prende lezioni private di italiano una volta a settimana. Si sente europeo ed è uno dei tanti motivi per cui ha scelto la Bocconi. «Immagino lo si possa considerare un home bias».



PER SAPERNE DI PIÙ

→ **Thorsten Martin**, *The Real Effects of Price Transparency: Evidence from Steel Futures*, 2018.

→ **Thorsten Martin, Clemens A. Otto**, *The Downstream Impact of Upstream Tariffs: Evidence from Investment Decisions in Supply Chains*, 2018.

→ **Jean-Noël Barrot, Thorsten Martin, Julien Sauvagnat, Boris Vallée**, *Employment Effects of Alleviating Financing Frictions: Worker-level Evidence from a Loan Guarantee Program*, 2019.



VIDEO

“Unlocking Value to Have an Impact on Growth”, di Stefano Caselli



CON LA CATTEDRA ALGEBRIS BOCCONI STUDIA GLI INVESTIMENTI DEI CAPITALI PAZIENTI

Grazie al contributo di Algebris Investments, società indipendente di gestione del risparmio globale fondata dall'alumnus Bocconi **Davide Serra**, nasce alla Bocconi l'Algebris Chair in Long-term Investment and Absolute Return, una cattedra intitolata, di durata quinquennale, affidata a **Stefano Caselli**, professore ordinario presso il Dipartimento di Finanza.

Gli investimenti long-term e absolute return registrano una progressione esplosiva. Costituiscono il 5% del portafoglio degli investitori istituzionali 20 anni fa, hanno raggiunto il 15% oggi e, secondo molti osservatori, sono destinati ad arrivare al 25% entro i prossimi cinque anni. Si tratta di investimenti che mirano a produrre risultati nel lungo termine e tendenzialmente poco correlati all'andamento dei mercati. In moltissimi casi questa strategia di investimento coinvolge asset class illiquide, come private equity e venture capital, non performing loans, real estate e investimento in infrastrutture. «La ricchezza globale ammonta a 6 volte il Pil del pianeta», ha spiegato Caselli, «e un terzo di essa è liquida. Nel mondo dei rendimenti bassi o negativi e dell'alto rischio, la diversificazione è il nuovo mantra e i principi del long-term investment e absolute return promettono di creare un sistema finanziario più collegato all'economia reale e capace di avere un più forte impatto positivo sulla società».

«Oltre che per l'opportunità di avanzamento scientifico, la partnership con Algebris è significativa anche perché deriva dall'iniziativa di un alumnus e perché evidenzia una dimensione sociale che dovrebbe farsi sempre più strada nel mondo della finanza», ha detto il rettore della Bocconi, **Gianmario Verona**.

«Il nostro obiettivo», ha commentato Davide Serra, «è quello di facilitare l'accesso alle nuove frontiere della gestione degli investimenti per i migliori talenti, anche con un'esperienza diretta attraverso un innovativo Training camp. Voglio ringraziare l'Università Bocconi, una grande eccellenza a livello internazionale nel mondo dell'education, per aver accettato di intraprendere insieme questo cammino, che spero possa essere d'aiuto per tanti studenti interessati a impiegare queste strategie di investimento di medio-lungo periodo anche a sostegno della crescita globale».

La cattedra nasce con una doppia anima. Da una parte, la fitta agenda di ricerca sui temi dell'investimento di lungo termine e del ritorno assoluto, dall'altra una marcata attenzione alla formazione specialistica di giovani ad alto potenziale, attraverso un Training camp a cadenza annuale, nel corso del quale potranno confrontarsi con i migliori professionisti del settore.



Stefano Caselli

METAFORE CHE CONDIZIONANO: INTERNET E LIBERTÀ D'ESPRESSIONE

Anche in giurisprudenza, le metafore hanno una valenza costitutiva e, una volta affermatesi, condizionano il dibattito disciplinare e le decisioni delle Corti. In un paper di prossima pubblicazione su *American Journal of Comparative Law*, **Oreste Pollicino** (Università Bocconi) e **Alessandro Morelli** (Università Magna Graecia) applicano al ragionamento giurisprudenziale le riflessioni su metafora e frame di riferimento sviluppate dal linguista George Lakoff per il discorso pubblico e arrivano a criticare, da un lato, gli orientamenti della Corte Suprema Usa sulla (mancata) regolazione di Internet e, dall'altra, ad invocare cambiamenti nella Direttiva 2000/31/CE sul commercio elettronico.

Fin dal 1997 (sentenza Reno vs. American Civil Liberties Union), la Corte Suprema ha utilizzato la

metafora del libero mercato delle idee per definire Internet, tematizzando così la regolamentazione della rete come una questione di libertà di espressione. La metafora era stata usata per la prima volta nel 1919 dal giudice Oliver Wendell Holmes e sottintendeva il fatto



Oreste Pollicino

che, nella competizione in un libero mercato delle idee, anche le peggiori potessero avere cittadinanza, nella certezza che le migliori avrebbero prevalso.

«Dal 1997 in poi», spiega Pollicino, «ogni decisione sulla regolamentazione di Internet ha fatto riferimento al Primo Emendamento, che garantisce la libertà di espressione ed è di fatto sovraordinato a qualunque altra libertà». Deriva, allora, dall'utilizzo di una metafora, la linea giurisprudenziale seguita dalla Corte Suprema per oltre 30 anni.

LA CORRUZIONE POLITICA SEGNA I GIOVANI ELETTORI PER UN PERIODO LUNGHISSIMO

Secondo [uno studio di tre ricercatori della Bocconi](#), la corruzione politica ha un effetto di lungo termine sulla fiducia nelle istituzioni democratiche e sul comportamento degli elettori e tale effetto differisce a seconda dell'età degli elettori: chi vota per la prima volta quando la corruzione è al centro delle cronache può portarne ancora i segni 25 anni dopo.



In particolare, **Arnstein Aassve**, **Gianmarco Daniele** e **Marco Le Moglie** si concentrano sullo scandalo Mani pulite che, tra il 1992 e il 1994, ha rivelato la corruzione diffusa tra i politici italiani. Il 23% dei parlamentari nazionali e il 75% dei deputati della Democrazia cristiana e del Partito socialista allora in carica sono stati accusati di corruzione e la campagna elettorale del 1994 è stata combattuta su questo argomento. La corruzione politica, fino ad allora completamente assente nei notiziari italiani, divenne il tema più importante sia nei telegiornali che nei quotidiani (con quasi il 90% delle prime pagine dedicate allo scandalo nel 1993).

Gli studiosi trovano che coloro che hanno votato per la prima volta nel 1994 hanno avuto il 9% di probabilità in più di votare per i partiti populistici nel 2018 e registrano una minore fiducia istituzionale (cioè la fiducia nel parlamento, nel governo e nei funzionari pubblici). La loro fiducia in organismi non immediatamente collegati allo scandalo Mani pulite (polizia, media e istituzioni finanziarie) e la loro fiducia sociale (fiducia verso altri individui) non registrano, invece, scostamenti significativi.



VIDEO

“Il metodo dei tre Nobel per l'Economia”, di Diego Ubfa.



I DOCENTI DELLA BOCCONI SPIEGANO IL SIGNIFICATO DEL NOBEL DI QUEST'ANNO

Il Nobel per l'Economia ha premiato chi contribuisce alla lotta contro la povertà in modo sistematico e scientifico. **Abhijit Banerjee**, **Esther Duflo** e **Michael Kremer** non si pongono obiettivi macroscopici, ma vogliono risolvere problemi puntuali e circoscritti, che possono andare dall'abbandono scolastico al modo più efficace di promuovere l'imprenditorialità. Quando pensano di avere individuato una soluzione, la testano allo stesso modo in cui si testa un nuovo farmaco: individuano una popolazione soggetta al problema e somministrano il trattamento solo a una parte di questa popolazione, scelta in modo casuale. Se chi è sottoposto al trattamento ottiene risultati migliori di chi non lo è, vuol dire che la soluzione è efficace e che può essere adottata su larga scala utilizzando in modo efficiente le poche risorse di solito a disposizione nei paesi in via di sviluppo.

Tra i molti meriti di Banerjee e Duflo c'è anche quello di avere istituito presso il Mit l'Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-Pal) per applicare il metodo su larga scala. Il laboratorio conta oggi circa 200 studiosi, alcuni dei quali della Bocconi, e ha ispirato l'istituzione del Laboratory for Effective Anti-poverty Policies (Leap) alla Bocconi.

Nel primo dei due video pubblicati in questa pagina, Diego Ubfa, assistant professor di economia dello sviluppo alla Bocconi e membro sia del J-Pal che del Leap, spiega nel dettaglio come funziona il metodo.

Nel secondo Eliana La Ferrara, direttore scientifico del Leap, spiega perché l'assegnazione del premio è significativa: ricorda anche a chi non è sensibile all'argomento che la lotta alla povertà deve essere al centro della nostra attenzione; fa capire agli scettici che ogni intervento deve essere evidence-based, per allocare le risorse a quelli che hanno una base scientifica; contrasta l'immagine dell'accademia come torre d'avorio, dal momento che i tre vincitori hanno lavorato per decenni sul campo nei paesi in via di sviluppo, in collaborazione con policy-maker e organizzazioni non governative.



VIDEO

“Un Nobel alla lotta contro la povertà”, di Eliana La Ferrara.



Bocconi

CAMPUS **VR**

Scarica la app per IOS e Android
per esplorare gli spazi del Campus Bocconi
in Realtà Virtuale.



www.campusvr.unibocconi.it



Formidabile quell'anno: nel 1

Un momento fatale non solo per i fatti di Berlino, ma anche per quelli di Piazza Tien-An-Men, per la svolta di Gorbaciov e per l'elezione di De Klerk in Sudafrica

di Andrea Colli - Storie di ricerca di Claudio Todesco @



BERLINER W

1989 non cadde solo il Muro

WAJER 1961 - 1989

Le date del calendario in cui cadono anniversari importanti sono giustamente celebrate, anche se è bene ricordare sempre che si tratta di momenti simbolici: difficilmente le alternative della storia si concentrano tutte in quello che il grande storico Stefan Zweig definisce un “momento fatale”. Non è tuttavia facile evitare di etichettare il 9 novembre del 1989 come tale, tali e tanti sono stati i mutamenti che, a far



ANDREA COLLU,
direttore del Dipartimento
di Scienze sociali e politiche

tempo da quella data, hanno profondamente inciso sulla fisionomia del mondo contemporaneo. A ben vedere, però, il giorno in cui “il mondo cambiò” può essere visto non tanto e non solo come la caduta di una barriera – simbolicamente, l’ampliarsi dello spazio che prende il nome di globalizzazione – ma anche il punto di arrivo di un lungo percorso iniziato molti anni prima, quando le crepe nella geopolitica bipolare della guer-



IL LIBRO

Berlino bombardata di caramelle; il Muro sorvolato da centinaia di palloncini; una comune anarchica che si autoproclama «la Terza Berlino». E ancora: i ritratti di tre futuri leader e le vicende di pochi individui a simboleggiarne migliaia. È *Il Muro* di **Francesco Cancellato** (Egea 2019, 144 pagg., 16 euro).



ra fredda avevano cominciato ad allargarsi ovunque. In Asia orientale, quando nel 1978 la Cina aveva avviato la politica di riforme che ne sancivano di fatto il re-ingresso nel sistema economico globale e, poco dopo, nell'Europa dell'est, con il primo sciopero nei cantieri di Danzica nell'agosto del 1980, che portò alla nascita dello storico movimento di opposizione al regime incarnato da Solidarnosc. Proprio come il centro di una clessidra, insomma, il novembre del 1989 fu tanto un punto di partenza quanto un punto di coagulo di trasformazioni avviate- si da tempo.

Se si scorre, però, una semplice cronologia degli eventi che caratterizzano quell'anno, è davvero difficile sfuggire all'impressione che davvero si sia trattato di un momento fatale, caratterizzato da un eccezionale, inconsueto affastellarsi di eventi di portata rivoluzionaria destinati a influenzare, in maniera profonda e permanente, il tempo a venire. Quando il muro viene abbattuto, il 1989 aveva già visto il susseguirsi, a ritmo serrato, di eventi che è difficile non considerare fortemente simbolici di mutamenti radicali. Dalla primavera, movimenti di protesta studenteschi incendiavano la Cina e avrebbero condotto ai tragici fatti di Tien-An-Men. Contemporaneamente, i sovietici ammettevano finalmente il fallimento della loro campagna afghana, avviando il ritiro delle truppe che occupavano il paese centroasiatico, nello stesso momento in cui Michail Gorbaciov, da maggio presidente dell'Urss, pranzava a Buckingham Palace, poco prima di incontrare a Roma Papa Wojtyła. Con l'elezione in agosto di Frederik De Klerk, in Sudafrica era iniziato il processo di abbatti-

mento di un altro, e altrettanto odioso, muro: quello razziale. L'Ungheria avviava intanto la rimozione (un gesto che ha oggi un sapore un po' amaro) di centinaia di chilometri di rete di confine con l'Austria. In Cecoslovacchia già dalla primavera si susseguivano le dimostrazioni della rivoluzione di velluto, mentre nelle repubbliche baltiche alti risuonavano i canti della "Singing Revolution". In Romania si andava disintegrando inesorabilmente il regime autocratico di Nicolaj Ceausescu. Ma non era solo rivoluzione politica. Altre barriere cadevano, in un mondo improvvisamente sempre più interconnesso: nei primi mesi del 1989 la Motorola aveva lanciato il Micro TAC, il primo vero e proprio telefono cellulare portatile e negli Stati Uniti venivano allacciate le prime connessioni internet commerciali, nello stesso momento in cui il primo satellite Gps cominciava a orbitare intorno alla Terra. Privatizzazioni e liberalizzazioni si propagavano ovunque in Europa, efficacemente simboleggiate dalla privatizzazione del settore idrico firmata dal governo conservatore britannico proprio nell'estate del 1989.

Purtroppo, però, la cornucopia del 1989 conteneva anche altro. Il 28 giugno del 1989, nel seicentesimo anniversario della battaglia della Piana dei Merli, al centro della regione a maggioranza etnica albanese del Kosovo, Slobodan Milosevic pronunciava, di fronte a una moltitudine serba, un discorso che inneggiava a pace, prosperità e unità – ma che, nei fatti, costituì il primo episodio di un tragico conflitto destinato a incendiare i Balcani per un decennio, e a tradursi in una delle eredità più tragiche e vergognose di quell'anno straordinario. ■

CARLO ALTOMONTE Dalla Romania una lezione per il bilancio europeo

Le disparità economiche fra regioni, che rappresentano una delle cause dell'ascesa del populismo nell'Europa orientale, hanno radici lontane nel tempo. È il caso della Romania studiato da **Carlo Altomonte**, professore associato di Politica economica europea. Dopo la caduta del Muro di Berlino, la transizione a un'economia di mercato ha permesso al paese di crescere velocemente grazie ai travasi di capitali provenienti dall'occidente. Si trattava, però, di uno sviluppo sbilanciato. «Le regioni romene erano caratterizzate da attività produttive diverse», spiega Altomonte. «Per ragioni strategiche, in molti paesi nell'Europa dell'est l'industria pesante era localizzata nelle zone orientali. Là, al confine con l'Unione Sovietica, le industrie potevano essere difese in modo più efficace da un eventuale invasione da ovest».

Dopo la caduta del Muro, gli investimenti nei servizi e nei settori ad alta intensità tecnologica si sono concentrati nelle città e hanno trainato la crescita del paese. Nelle zone industriali, le multinazionali hanno compiuto operazioni di ristrutturazione che hanno portato per alcuni anni a una perdita di posti di lavoro, creando tensioni politiche significative. Proprio per questo motivo ingenti risorse del budget europeo sono state destinate alla compensazione dei differenziali di crescita regionali: 345 miliardi di euro fra il 2007 e il 2013. «Le disparità regionali, non solo in Romania, ma in buona parte dell'Europa orientale, hanno contribuito alla nascita e allo sviluppo di partiti a vocazione anti-europea. Pur essendo meno acute grazie al ruolo dei fondi europei, le disparità createsi all'inizio del processo di transizione non sono state del tutto riequilibrate. Bisogna tenerne conto nella gestione del bilancio europeo 2021-2027. La scelta di togliere troppe risorse allo sviluppo regionale può rivelarsi pericolosa».

GIANMARCO OTTAVIANO
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di economia



GIANMARCO OTTAVIANO Il mercato del lavoro e i costi dell'unificazione

Negli undici anni successivi alla riunificazione del paese, oltre due milioni di tedeschi si sono trasferiti dalla Germania orientale a quella occidentale. A questa ondata d'immigrazione se ne è sommata un'altra altrettanto forte: tra il 1988 e il 2001, 2,8 milioni di tedeschi che vivevano all'estero sono tornati nella madrepatria. «È interessante chiedersi quali siano stati gli effetti di questa ondata di immigrazione sul mercato del lavoro», spiega **Gianmarco Ottaviano**. «La decisione politica di aprire il confine non aveva una base economica e permette perciò di separare in modo netto causa ed effetto. L'arrivo di questa ondata di lavoratori, che è parte del progetto di riunificazione del paese, ci permette inoltre di verificare che cosa accade quando si affacciano sul mercato del lavoro immigrati in un contesto in cui non c'è conflitto culturale». Secondo l'analisi condotta su un dataset relativo alla forza lavoro tedesca negli anni che vanno dal 1987 al 2001, l'arrivo di nuovi immigrati ha sortito un effetto positivo sui salari e quasi nullo sull'occupazione dei lavoratori tedeschi. Ha invece avuto un effetto negativo sull'occupazione degli immigrati già presenti in Germania, principalmente greci, turchi e italiani, e in particolare su quelli con bassi livelli di istruzione.

Per ogni 10 nuovi immigrati arrivati nel paese dopo la caduta del Muro, due vecchi immigrati hanno perso il lavoro. Non si registra, invece, alcun effetto negativo sui tedeschi con livelli di istruzione altrettanto bassi. L'ipotesi è che, pur essendo a tutti gli effetti tedeschi, i nuovi immigrati si siano trovati a competere con i vecchi immigrati per gli stessi posti di lavoro, forse a causa della bassa familiarità con usi e costumi che li ha resi inadatti a mansioni che richiedono un alto grado di interazione. «Essendo il mercato tedesco molto regolamentato», aggiunge Ottaviano, «gli effetti dell'immigrazione non si registrano sui salari, ma sul tasso di occupazione, con una ricaduta in termini di spesa per sussidi e sostegni al reddito. Se il mercato del lavoro tedesco fosse stato più flessibile, l'aggiustamento dei salari sarebbe costato al contribuente meno di quanto speso in welfare».



IL PAPER

"Firm Heterogeneity and Endogenous Regional Disparities" di Carlo Altomonte e Italo Colantone.

CARLO ALTOMONTE
Professore associato
presso il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche



IL PAPER

"The Labor Market Impact of Immigration in Western Germany in the 1990s" di Francesco D'Amuri, Gianmarco Ottaviano, Giovanni Peri.

ELEANOR SPAVENTA L'allargamento a Est ha cambiato il volto dell'Unione

La prospettiva di allargamento dell'Unione Europea a est, dopo il crollo del Muro di Berlino, ha dato luogo a importanti modifiche istituzionali. Si è ripensato al ruolo geopolitico dell'Unione, che si è dotata di competenze (seppure minime) in politica estera. Gli stati membri hanno cercato di individuare il modo migliore per scongiurare la regressione delle giovani democrazie dell'ex blocco sovietico a uno stato pre-democratico. Nei criteri per l'adesione sono stati perciò inclusi la protezione dei diritti fondamentali e il rispetto della democrazia e dello stato di diritto.

Si è inoltre stabilito, quale compito del Consiglio europeo, l'individuazione di un chiaro rischio di violazione di questi valori. In caso di violazione persistente, sono state previste sanzioni non meglio specificate.

«Trent'anni dopo, queste procedure sono risultate poco efficaci nel trattare i casi di deriva verso modelli non democratici, ad esempio in Ungheria e Polonia», spiega **Eleanor Spaventa**, professore ordinario presso il Dipartimento di studi giuridici. «La prima procedura richiede una maggioranza di quattro quinti dei paesi e può essere bloccata piuttosto facilmente. La seconda necessita addirittura dell'unanimità. Ai governi, inoltre, non piace ingerire negli affari interni di altri paesi. Non si vuole fare apparire che i provvedimenti adottati siano pensati per singoli stati, né si vogliono colpire i cittadini di quei paesi, alimentando la narrativa anti-europea».

La Commissione europea sta proponendo un regolamento, votato da una maggioranza più bassa, che prevede che i fondi europei possano essere sospesi nei confronti dei paesi in cui vi sia una violazione sistemica dello stato di diritto. La Commissione ha anche suggerito che i fondi europei siano attribuiti solo ai partiti i cui componenti rispettino i valori di democrazia, stato di diritto e rispetto dei diritti fondamentali che sono alla base dell'Ue.

«Anche questi provvedimenti sono destinati a incontrare critiche e resistenze. L'allargamento a est ha presentato grandi opportunità per l'Unione, sia in termini economici che geo-politici. Eppure questa success story è minata dalle derive anti-democratiche di alcuni Paesi. L'Unione europea, per il momento, si trova incapace di reagire sia legalmente, sia politicamente. È da vedere se troverà il modo di arginare questi fenomeni e di contribuire al rinforzo di giovani democrazie».

ROGER O'KEEFE
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di studi giuridici



ROGER O'KEEFE Così le Nazioni Unite hanno riacquisito la loro centralità

Il crollo del Muro di Berlino ha innescato una reazione a catena oltre la Cortina di ferro. La proliferazione di nuovi stati, dall'Estonia alla Macedonia, e di entità che si dichiaravano tali ha spinto la comunità internazionale a interrogarsi sulla loro adesione all'Organizzazione delle Nazioni Unite. Uno dei requisiti necessari per l'ingresso era il controllo da parte del governo su gran parte del territorio. Pur non esercitando tale controllo, Georgia, Moldavia e Bosnia-Erzegovina sono state prontamente ammesse all'Onu. Al contrario, la Macedonia sembrava soddisfare tutti i criteri, ma la sua ammissione è stata ritardata di un anno.

L'Onu stava applicando due pesi e due misure? «I greci hanno duramente contestato l'uso del nome 'Macedonia' e della bandiera contenente un simbolo che si diceva fosse legato ad Alessandro Magno, tanto da evocare la possibilità di una guerra», spiega **Roger O'Keefe**. «L'ammissione di quella che sarebbe diventata Ex Repubblica Jugoslava di Macedonia, oggi Macedonia del Nord, è stata perciò rimandata. Era il trionfo della politica sulla legge? No, la decisione si basava sulla Carta delle Nazioni Unite». Per diventare uno stato membro dell'Onu è necessaria l'approvazione del Consiglio di sicurezza che ha la «responsabilità primaria», ai sensi della Carta, del mantenimento della pace e della sicurezza internazionale. «Sia le ammissioni anticipate che quelle rimandate derivano dall'esercizio di questa responsabilità», osserva O'Keefe.

Poiché stati stranieri occupavano parti della Moldavia, della Georgia e della Bosnia-Erzegovina, non ammetterle avrebbe dato il via a un conflitto e alla loro completa disgregazione. La loro rapida ammissione ha garantito la protezione giuridica della Carta. In quanto alla Macedonia, la sua ammissione è stata ritardata perché l'ingresso avrebbe minacciato la pace e la sicurezza internazionale. Il Consiglio di sicurezza si è impegnato in negoziati per risolvere pacificamente la situazione e la Macedonia è stata infine ammessa, con un nome diverso, quando le acque si sono calmate. «Il punto fondamentale», spiega O'Keefe, «è che il crollo del Muro di Berlino ha rimesso il Consiglio di sicurezza e la Carta delle Nazioni Unite al centro degli affari mondiali per la prima volta dal secondo dopoguerra».

ELEANOR SPAVENTA
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di studi giuridici



IL PAPER

“The Admission to the United Nations of the Ex-Soviet and Ex-Yugoslav States” di Roger O'Keefe.



CHALLENGE

X Bocconi

Could you come up with great ideas that help to solve real business challenges?

In partnership with the FT, Bocconi University is looking for 100 talented people to take part in the FTxBocconi Talent Challenge – a global competition on digital transformation, held at the FT's London headquarters.

- Compete in teams, mentored by Bocconi academics and alumni
- Pitch your ideas to our panel of experts
- Get masterclasses in the impact of new digital technologies on business strategy
- Learn how innovation works in management, finance, marketing and entrepreneurship
- Network with your peers and Bocconi leaders to get a real sense of what it takes to work in today's business world

Apply now to take part in the challenge at
ftxbocconichallenge.ft.com



La natura sempre più collaborativa del mondo del lavoro comporta che le dimissioni di una persona abbiano ripercussioni a vari livelli dell'organizzazione. Ma può anche significare nuove possibilità di carriera e la formazione di nuove relazioni

di Tracy Anderson @

La decisione di lasciare un'azienda non influisce solo sulla carriera di chi se ne va, ma può avere un impatto significativo anche sul futuro di chi rimane in azienda.

In passato, avere una carriera di successo significava spesso farsi strada attraverso una gerarchia di incarichi all'interno di una singola azienda. Oggi, tuttavia, le carriere si sviluppano generalmente attraverso organizzazioni diverse. Gli individui che ora entrano nel mercato del lavoro si aspettano di cambiare aziende nel corso della loro carriera, come molti prima di loro.

I dipendenti si spostano tra le organizzazioni per molte ragioni. Alcuni si muovono per motivi personali, non legati al lavoro. Altri sono alla ricerca di opportunità di carriera e ricompense che non sono disponibili - o almeno non facilmente accessibili - all'interno della loro attuale organizzazione. Un nuo-



TRACY ANDERSON
Assistant professor
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia

di promozione di coloro che hanno profili organizzativamente simili e che rimangono.

La tradizionale copertura di posti di lavoro vacanti è meno comune e meno rilevante di una volta, in quanto le organizzazioni sono meno gerarchiche e il lavoro è sempre più basato su progetti. Questo non vuol dire che le carriere dei dipendenti che rimangono siano meno influenzate dall'uscita di altri - anzi, c'è ragione di credere che le ripercussioni della mobilità dei dipendenti possano essere più forti oggi.

La mobilità dei lavoratori smaglia la rete sociale all'interno di un'organizzazione. I colleghi che in precedenza si affidavano a coloro che ora sono partiti per chiedere aiuto, consiglio e supporto possono soffrire. Possono avere difficoltà a mantenere il loro livello di prestazioni lavorative, il che può ostacolare la loro progressione di carriera. Possono sentirsi meno sostenuti e quindi meno coinvolti nell'organizzazio-

Quando il collega prende un'altra strada e se ne va

vo lavoro con un nuovo datore può offrire nuove sfide e opportunità di apprendimento e sviluppo. Almeno all'inizio, tuttavia, coloro che si spostano possono avere difficoltà a raggiungere i risultati precedenti. A mancare sono sia la conoscenza del nuovo ambiente, sia le relazioni con i colleghi che possono contribuire a migliorare la performance. E comunque, a dispetto di tutto ciò, il passaggio da un datore di lavoro all'altro può servire a ottenere una retribuzione più elevata.

Molte ricerche hanno preso in considerazione e fornito prove di tali effetti per gli individui che si spostano, ma che dire di coloro che rimangono? Quali sono le implicazioni della mobilità altrui per le carriere dei dipendenti che rimangono nell'organizzazione? I primi studi che hanno preso in considerazione questo argomento hanno evidenziato come uno spostamento possa lasciare posizioni non coperte e ridurre il numero di persone in competizione per le future opportunità di crescita. In questo caso, la mobilità dei dipendenti può aumentare le opportunità

ne, e potrebbero dunque prendere in considerazione a loro volta l'idea di lasciarla. La natura sempre più collaborativa del mondo del lavoro significa che queste conseguenze dirompenti della mobilità dei dipendenti possono essere avvertite in tutta l'organizzazione, non solo da coloro che condividono gli stessi percorsi di carriera. Molti datori di lavoro stanno cercando di abbattere le barriere organizzative e di incoraggiare la forza lavoro a sviluppare relazioni di collaborazione che abbraccino divisioni, dipartimenti, funzioni e aree geografiche. Tutto ciò viene fatto nella speranza di migliorare la condivisione della conoscenza, la creatività e l'innovazione, e tuttavia, in questo modo, le ripercussioni della mobilità dei dipendenti non sono più circoscritte dai tradizionali confini.

Ma non ci sono solo cattive notizie. Anche se la mobilità dei dipendenti ha alcune conseguenze negative per coloro che rimangono, non mancano neppure le conseguenze favorevoli. L'alterazione dei social network può avere un lato positivo. Può spingere chi rimane in azienda a cercare e stabilire nuove relazioni con gli altri all'interno dell'organizzazione. Questo può stimolare l'apprendimento e la ricombinazione delle conoscenze in modi che altrimenti non avrebbero potuto avere luogo. E questo può essere vantaggioso sia per i dipendenti che rimangono, sia per il loro datore di lavoro. ■



IL PAPER

"My colleague just left! How the mobility of co-workers affects job performance" di Tracy Anderson e Martine Haas

Le dinamiche concorrenziali di un'industria cambiano quando operatori credibili introducono una forma di classifica: il caso dell'ingresso di Guida Michelin nel mercato di Washington

Tre stelle che condizionano

di Giada Di Stefano 

Le classifiche incidono sulla concorrenza in vari settori. Sia nel caso di college e università, sia in caso di ristoranti e hotel, libri o film, l'esistenza di una classifica che valuta le organizzazioni in base a una serie di parametri limita il set di scelte che prendiamo in considerazione e ci aiuta a scegliere più facilmente. Ma se le classifiche hanno il potere di cambiare il nostro comportamento in quanto clienti, che impatto hanno sul comportamento delle organizzazioni che vengono classificate? Insieme ai colleghi Saverio Dave Favaron e Rodolphe Durand (HEC Paris), affrontiamo la questione in un recente working paper in cui esaminiamo come le organizzazioni modifichino il loro comportamento quando viene introdotta una nuova classifica prodotta da un valutatore prestigioso. La nostra indagine è iniziata il 31 maggio 2016, quando Michael Ellis, direttore della *Guida Michelin*, ha annunciato che la prima edizione di Washington, *De la Guida* sarebbe stata pubblicata nell'autunno dello stesso anno. Secondo la Michelin, la pubblicazione della *Guida* avrebbe «collocato la città più saldamente sul palcoscenico mondiale delle grandi destinazioni gastronomiche». Interviste stampa rilasciate dagli chef di spicco e le nostre interviste con critici alimentari e gestori di ristoranti nelle set-



GIADA DI STEFANO
Professore associato
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia

timane successive all'annuncio hanno sostanzialmente confermato le aspettative di Michelin. Come ha commentato il direttore di un ristorante di Washington: «Si tratta di uno standard significativo per i ristoranti e quindi inserire Washington per la prima volta è una cosa notevole». Con la pubblicazione della guida il 13 ottobre 2016, Washington si è aggiunta a New York, San Francisco e Chicago come la quarta città statunitense considerata dalla Michelin per la sua guida rossa. Di tutti i ristoranti della città, solo 106 sono stati inclusi e solo 12 premiati.

Nel nostro studio, esaminiamo come questi cento ristoranti abbiano modificato il loro comportamento rispetto a simili ristoranti di Washington che, in base alla valutazione di Yelp riguardo al prezzo e allo stile gastronomico, avrebbero potuto aspirare alla *Guida*, ma che alla fine non sono stati inclusi. Confrontiamo inoltre i ristoranti inclusi con ristoranti simili situati in una città comparabile in cui la Michelin non è entrata (cioè Boston). I nostri risultati mostrano che l'inclusione nella guida ha spinto i ristoranti a mettere in atto una serie di modifiche «cerimoniali» ai loro menu, volte a segnalare la posizione appena acquisita e dimostrare la propria appartenenza all'élite del settore. In particolare, i ristoranti hanno accennato a tecniche di cot-



tutti

tura sofisticate e hanno fornito descrizioni più lunghe dei piatti. I ristoranti che non erano ben noti nella scena gastronomica locale hanno ulteriormente enfatizzato l'origine degli ingredienti utilizzati nei piatti e ridotto i riferimenti alla dimensione delle porzioni. Infine, poiché sia i ristoranti valutati che i loro clienti reagiscono all'ingresso di Michelin, esaminiamo come cambiano le reazioni dei ristoranti quando, dopo l'ingresso della *Guida*, notiamo un cambiamento significativo nel profilo dei clienti che pubblicano valutazioni e nel contenuto delle valutazioni stesse. Scopriamo che, nelle loro reazioni, i ristoranti hanno ulteriormente enfatizzato l'origine degli ingredienti se, nei due mesi successivi alla pubblicazione della *Guida*, le recensioni dei clienti si sono concentrate maggiormente sul cibo.

Quest'ultima scoperta è particolarmente interessante in quanto fa luce sull'esistenza di un'interazione tra le valutazioni fornite dalla critica professionale e quelle emesse dai clienti ordinari. Man mano che il numero di settori non interessati dal feedback online continua a ridursi e il volume delle recensioni online generate ogni giorno continua a crescere, le organizzazioni si trovano in una posizione in cui è difficile ignorare le opinioni espresse online dai clienti. ■



Le nuove imprese italiane non muoiono quasi mai, ma sono poco innovative. Sarebbe meglio correre più rischi in settori più avanzati e saper fare tesoro dei fallimenti e delle esperienze.

di Markus Venzin - Storie d'impresa di Emanuele e Francesco Elli @

Meglio un giorno da unicorn



Il 90% delle startup italiane è ancora attivo dopo cinque anni! A prima vista sembrerebbe un dato positivo, ma il dubbio è che mascheri la mancanza di sufficiente innovatività.

→ IL CAMPO DA GIOCO GLOBALE

Sappiamo tutti che, in ogni settore industriale, esiste un chiaro legame tra il livello di innovazione e la redditività delle imprese. Questo legame è diventato ancora più forte negli ultimi tempi, con le nuove tecnologie che cambiano il modo di operare delle imprese. Dati ubiqui e trasformazione digitale sono la lingua franca del XXI secolo e la tecnologia influenza tutti i processi di tutte le aziende. Tuttavia l'Europa, tradizionalmente all'avanguardia, è stata superata dalla Cina e dagli Stati Uniti e dalla loro spinta a sviluppare e commercializzare nuove tecnologie.

L'Europa è in ritardo. All'interno del continente, anche il campo da gioco delle startup è disomogeneo, con alcuni paesi che corrono, mentre altri faticano a



*MARKUS VENZIN
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia
e prorettore
per l'innovazione*

reggere il passo. Di fatto, il ranking delle scale-up del 2019 colloca l'Italia all'11° posto in Europa, suggerendo che il divario tra l'Italia e i primi tre ecosistemi di Regno Unito, Germania e Francia è ora così ampio che il trio sembra giocare in un campionato a parte rispetto al resto del continente. Ad esempio, il Regno Unito conta 9 volte più scale-up, che hanno raccolto 20 volte più capitale di quelle italiane.

Quindi, prima di brindare al nostro tasso di sopravvivenza del 90%, dovremmo fare un passo indietro e riflettere su che cosa significhi. Un tasso di successo così alto indica in realtà che non siamo sufficientemente aggressivi nel perseguire idee nuove, dirimpenti, e nel «fallire velocemente» per poi ripartire. Invece, le startup italiane preferiscono «morire lentamente», perseguendo idee e innovazioni incrementali. Questo è il pericolo per l'Italia e per l'Europa, soprattutto se l'Europa vuole avere un ruolo significativo nell'innovazione e nell'imprenditorialità globale. Nonostante il ritardo, l'Italia non è ferma, ma sta

o che cinque anni da start-up

facendo qualcosa per recuperare in termini di capitali raccolti, numero di hub, incubatori ed eventi - ma sono necessari un approccio più strutturato e più energia all'ecosistema per accelerarne lo slancio.

Quello che dobbiamo fare è creare le condizioni per il successo imprenditoriale, un ecosistema dove le idee vengano coltivate per prosperare e crescere, dove gli individui siano incoraggiati a sognare in grande e realizzare quei sogni. Abbiamo bisogno di creare un ambiente in cui sia possibile fallire, purché il fallimento sia veloce, crei apprendimento e permetta di passare rapidamente a idee più promettenti e a innovazioni che traggono beneficio da questa esperienza. Questo significa creare uno spazio per provare le cose, dove gli esperti possano sostenere le idee degli imprenditori e vengano fornite le risorse per prendere le idee migliori e accelerarne il percorso attraverso il lancio e lo scale-up. Significa partnership e coope-tition, in cui diversi attori si incontrano e traggono benefici reciproci. La crescita nascerà solo da un grande sogno. La crescita deriverà solo dall'unione di persone e organizzazioni diverse.

→ RIUNIRE TECNOLOGIA E BUSINESS

Il ruolo delle business school è anche quello di contribuire in modo sostanziale a sostenere le imprese italiane nel loro tentativo di recuperare il ritardo e prendere posto sulla scena europea e globale. Lo devono fare collaborando con le istituzioni tecnologiche - la tecnologia ha bisogno di business e il business ha bisogno di tecnologia. Una relazione simbiotica in grado di fornire grande valore, non solo alle due parti. Si consideri, ad esempio, un'applicazione dell'Internet of Things per rendere intelligente un tamburo avvolgi-cavo industriale. Aggiungendovi un dispositivo dotato di un modulo GSM e diversi sensori, i clienti che vogliono gestire le loro risorse possono ora sapere dove si trova l'avvolgi-cavo, quanto cavo c'è sul tamburo e se è stato maneggiato male. Con l'avvolgi-cavo intelligente, ora possono migliorare la loro logistica, lo stoccaggio e molti altri processi, oltre a beneficiare l'ambiente raccogliendo i tamburi abbandonati. Questo esempio - come la maggior parte delle applicazioni dell'Internet of Things- è composto da quattro elementi di base: hardware; memorizzazione dei dati basata su cloud; intelligenza artificiale per trasformare i dati (cioè, la velocità di rotazione dei tamburi, lo spessore del cavo....) in informazioni (cioè, la lunghezza residua del cavo sul tamburo, la posizione del tamburo); il modello di business (cioè, ottimizzazione della raccolta dei tamburi vuoti, gestione dei sinistri assicurativi per la gestione impropria dei tamburi....).

La forza delle business school è quella di supportare e sviluppare gli ultimi due elementi. Per ottenere trazione sui primi due elementi devono lavorare con altri partner per sfruttare le loro competenze e integrare le proprie. Si tratta di una dinamica molto positiva che può aiutare ad ampliare le loro prospettive. Collabora-

re con diversi partner, siano essi università, imprese, istituzioni finanziarie, startup o no profit, così come il governo, creerà legami tra attori attualmente separati nell'ecosistema generale. Ci sono tipicamente tre fasi in una start-up/scale-up.

→ PRE-ACCELERAZIONE

La fase di pre-accelerazione supporta i fondatori nella fase iniziale di ideazione per creare un «minimum viable product», un prototipo validato dal mercato. Questo comporta tipicamente la costruzione di competenze e conoscenza di diversi argomenti come il design thinking, lean start-up, vendite, marketing digitale, web design & analytics, agile project management, modellazione finanziaria, pitching e strategie go-to-market. È importante assicurarsi che gli imprenditori siano sicuri delle loro capacità di vendere la loro idea ad altri e di arrivare al buy-in. Alla fine di questa fase, l'imprenditore dovrebbe avere un prototipo che supporti la sua narrazione.

→ ACCELERAZIONE

Con un prototipo in mano, questa fase si concentra sullo sviluppo del prodotto e sul coinvolgimento dei potenziali clienti. Durante l'accelerazione, l'obiettivo è quello di creare il business, facilitare il networking, costruire ispirazione e generare opportunità di mercato. L'imprenditore dovrebbe sviluppare ulteriormente il prototipo sulla base degli input ricevuti dai potenziali clienti e da altri nell'ecosistema. Deve anche pensare a reclutare altri talenti per aiutarli a costruire la azienda e il prodotto, poiché è improbabile che un imprenditore possieda tutte le competenze necessarie, tanto meno il tempo di fare tutto ciò che serve per accelerare con successo.

→ SCALE-UP

Lo scale-up si basa sulla collaborazione con venture capitalist e altri tipi di investitori, oltre che sul supporto di individui e organizzazioni esperti nello scale-up. Costruire segmenti di clienti, pensare di espandersi oltre i confini nazionali e sviluppare i prodotti e le proposte di valore sono i criteri chiave per il successo. Non è facile, ma se gli imprenditori riescono a completare questa fase, si troveranno in traiettoria verso la crescita e la performance. Se è vero che non tutte le aziende sono in grado di fare uno scale-up con successo, lo scale-up è vitale per realizzare il sogno di un forte ecosistema europeo di imprenditorialità e innovazione e se si vuole che l'Europa diventi la terza potenza di questo campo da gioco.

La Bocconi, come business school leader in Italia, è nella posizione migliore per orchestrare questo ecosistema capace di creare valore e crescita. Costruirlo sarà il nostro contributo per garantire che gli imprenditori di talento abbiano l'opportunità di realizzare le loro idee e farle crescere, prima sulla scena europea e poi su quella globale. ■

AMICOMED

Una delicata fase di avvio

Giangiaco Rocco di Torrepadula è un veterano delle start-up. Laureato in Economia a Napoli, un MBA in Bocconi e un lavoro in McKinsey, ha sempre avuto l'impresa nel suo obiettivo: «Ho vissuto l'esperienza in McKinsey come una scuola di imprenditoria», rivela. Così, quando è arrivata l'idea giusta, non è stato difficile decidere di seguirla fino in fondo per fondare, insieme ad altri 4 amici, Pharmaidea, piattaforma di vendita multicanale che connette farmacie e aziende farmaceutiche.

L'enorme successo, però, non ha placato la spinta imprenditoriale di Giangiaco che, dopo 13 anni, ha lasciato la sua prima creatura per gettarsi a capofitto su una nuova start up: «L'idea», racconta l'alumnus bocconiano, «è nata dall'incontro con il cardiologo Domenico Cianflone dell'Ospedale San Raffaele di Milano e dalla conseguente conoscenza di come nel mondo ci siano oltre un miliardo di persone



Giangiaco
Rocco di Torrepadula

che soffrono di ipertensione, e che, pure in presenza di molte efficaci terapie, 50% di loro abbiano comunque la pressione alta». Questa consapevolezza ha portato all'ideazione di Amicomed, una piattaforma digitale per la gestione della pressione arteriosa basata sullo stile di vita. Non una semplice app, ma un sistema che fornisce un'analisi sofisticata dei dati integrando e potenziando il rapporto tra medico e paziente.

«I primi 4-5 anni sono stati unicamente di sviluppo del prodotto, sia dal punto di vista medico, sia da quello tecnologico. Inoltre, quando si lancia una start-up in mondi così regolamentati, bisogna essere consapevoli che si va a interagire con realtà che hanno tempi di reazione lontanissimi da quelli di un'azienda».

Una lezione molto utile anche per tutti quegli startupper che si aspettano risposte dopo pochi mesi. «Serve pazienza», sottolinea Giangiaco. «Anche nell'essere consapevoli che per i primi tre anni dal lancio di una start-up non ci sono più vacanze, weekend, notti... Devi dedicarti pienamente al progetto». Perché l'idea iniziale conta, ma la differenza vera è questione di dedizione.

LOANXCHAIN

Il giusto orizzonte temporale

Mattia D'Alessandra, poco dopo la laurea magistrale in finanza conseguita in Bocconi, era un giovane con un'importante esperienza all'estero (e più precisamente a Chicago) e un lavoro con ottime prospettive in Deutsche Bank. Una posizione che tanti si sarebbero tenuti stretta, ma che lui non ha esitato ad abbandonare per seguire un'idea e costruirci intorno la sua startup: «Sentivo di doverlo fare», spiega ora. «È come un richiamo: vedi l'opportunità e non gli ostacoli».

La «chiamata» ha le sembianze tecnologiche di una piattaforma digitale basata sulla tecnologia blockchain, da qui il nome della start-up: LoanXchain, primo marketplace multilaterale per il mercato secondario del credito.

Si tratta di un sistema utile a connettere in modo diretto e digitalizzato istituzioni creditizie (sia player tradizionali che digital lender) e investitori istituzionali (in primo luogo fondi di private debt) a livello europeo. Finanza da un lato, dunque, e tecnologia dall'altro: «L'intuizione giusta è stata puntare sulla tecnologia blockchain, studiarla e contribuire a migliorarla. Tanto che quando siamo andati alla loro prima convention mondiale a Londra abbiamo scoperto che ci conoscevano tutti». Una bella iniezione di fiducia, specialmente per un'impresa che prevedeva tempi di sviluppo non immediati: «Il primo anno è stato di team building, fundraising e costruzione del network di partner e subject-matter expert necessario a stressare l'idea e migliorarla. L'anno successivo, invece, è stato dedicato a programmazione e ampliamento del network. Ora siamo davanti alla parte più commerciale».

Ma le ambizioni di Mattia guardano più in là: «Come giovane, mi piacerebbe contribuire a cambiare il paese, a farlo rinascere. Non sto pensando a grandi gesti, semplicemente partire dal proprio lavoro, dare il meglio e convincere altri a fare altrettanto». Obiettivo non da poco, ma che può valere da esempio per tanti. «Un consiglio?», suggerisce Mattia. «Studiare come si fa una start-up, quali sono gli step da seguire. E darsi il giusto orizzonte temporale: almeno due anni, solo per capire se l'idea ha senso o meno. Poi si combatte. E se non è questa la volta buona... sarà la prossima!».



Mattia D'Alessandra



VELASCA

Il mondo ai piedi del Made in Italy

«Siamo partiti senza un soldo, senza sapere nulla di scarpe né di tecnologia, ma convinti dall'esperienza diretta che mancasse ci copriva il bisogno di avere un prodotto di qualità Made in Italy a prezzi accessibili anche all'estero». Enrico Casati, classe 1987, una laurea in International management in Bocconi nel 2011, ricorda così gli esordi della sua Velasca, la società sviluppata insieme al socio Jacopo Sebastio (anche lui bocconiano) che vende scarpe artigianali sia sul web che attraverso una rete di negozi fisici a gestione diretta. «La nostra fase di start-up è stata piuttosto lunga, siamo cresciuti lentamente e anche attraverso molti errori. Capire su che cosa focalizzarsi, intuire cosa muove cosa sono state le difficoltà maggiori. Questa esperienza però diventa fondamentale adesso che a tutti gli effetti siamo una scale-up per sfruttare al meglio l'influsso di capitali dall'esterno che sta crescendo».

L'ultimo aumento di capitale da 4,5 milioni servirà alla società per sostenere l'espansione su scala internazionale e l'apertura delle nuove botteghe. «Velasca è nata nel 2013 per essere solo online», spiega Enrico. «Già nel 2014 però la prima esperienza di temporary store ci ha fatto capire che potevamo avere molte soddisfazioni dal canale fisico. Oggi il nostro piano prevede di aprire 20 nuovi punti vendita, di cui 16 all'estero, a cominciare da Parigi, Londra, appena inaugurati, e New York, dove apriremo a gennaio». La vendita diretta porta con sé nuove opportunità e nuove sfide. «Per sostenere questo canale occorre avere tanto prodotto circolante, essersi mossi con anticipo presso i fornitori e avere il capitale per sostenere l'investimento. Per questo utilizziamo molto i dati dell'e-commerce».



Enrico Casati

BUZZMYVIDEOS

Un nuovo mercato per le aziende

Per chi pubblica contenuti video su YouTube, BuzzMyVideos è ormai il network di riferimento. L'idea di Paola Marinone, maturata durante i suoi trascorsi in Google e in YouTube, si è concretizzata in un una start-up e altrettanto rapidamente si è evoluta al suo stadio attuale di scale up, confermando la sede a Londra e la mission di offrire servizi e tecnologie per favorire la crescita dell'audience e la monetizzazione dei contenuti in rete. «I margini di crescita sono ancora molto ampi», commenta la giovane imprenditrice, laureata Clapi nel 2003 con una tesi sul non profit, «perché il video sul web è una forma di comunicazione sempre più virale. Tanto che, in questa fase, abbiamo inaugurato una nuova linea di business, che porta la nostra tecnologia alle aziende, ai publisher, alle agenzie creative, ai direttori marketing». L'approccio a questo nuovo mercato ha allargato gli orizzonti di BuzzMyVideos e proiettato l'impresa a uno stadio di evoluzione più complesso.

«In questo momento le priorità sono quella di scalare in modo veloce sul mercato, che è fortemente competitivo, e di valorizzare l'azienda lavorando sull'organizzazione interna, perché si tratta di affiancare il modello B2B nuovo a quello B2C», commenta Paola. Per questo, dopo un momento nel quale è stato molto importante il contributo del venture capital, il management di BuzzMyVideos ha preferito non percorrere la strada di nuovi finanziamenti esterni. «La nuova linea di business è stata sviluppata creando partnership perché non dobbiamo più scalare per creare valore aziendale, ora è il momento di ottimizzare e massimizzare il profitto», spiega la bocconiana. «È come essere in una seconda fase di start up. Ricordo che quando, dopo aver lavorato 4 anni nel non profit, sono passata alle tech company ho notato che c'era un mindset comune tra i due ambienti, ovvero la voglia di cambiare il mondo».

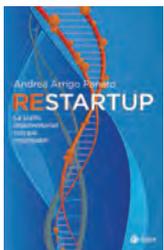


Paola Marinone



IL LIBRO

“Restartup” (Egea 2019; 208 pagg.; 26 euro) di Andrea Arrigo Panato è dedicato alle pmi che hanno la percezione di trovarsi al punto di svolta, che vogliono tornare a pensare come startup per ridisegnare l'impresa e il settore in cui operano o che vogliono valorizzare la storia e la tradizione loro e della famiglia proprietaria.





Giovanni Daprà

MONEYFARM

Il salto dell'internazionalizzazione

A lungo Moneyfarm è stata considerata la scale-up italiana per eccellenza, ma oggi la definizione va stretta alla società digitale di gestione del risparmio fondata nel 2011 da Paolo Galvani e Giovanni Daprà. Gli ultimi round di finanziamento portano la cifra complessiva di capitali attratti a 115 milioni, il che ne fa una delle aziende innovative più finanziate in Italia e in Europa. «Un bel successo ma anche una grande responsabilità», commenta Daprà, una laurea triennale in Finanza in Bocconi nel 2005.

«Più si cresce, più aumentano l'attenzione ai risultati e la complessità dell'organizzazione. Il passaggio a una dimensione internazionale, inoltre, è un vero salto quantico e costringe a essere ancora più rigorosi nella gestione e nei processi». Con sedi a Milano, Cagliari, Londra e Francoforte, Moneyfarm conta un team di oltre 120 professionisti e gestisce il patrimonio (830 milioni) di oltre 40.000 risparmiatori, con una crescita a doppia cifra. «Ci sono alcune costanti che ci accompagnano: la creazione di una solida cultura aziendale e il lavoro sul team, che è la prima variabile determinante per il successo», spiega Daprà. «A questo si aggiunge la scelta di avere una single platform per tutti i tre paesi in cui siamo presenti, che non è dettata solo da ragioni tecnologiche, ma è una strategia per portare il meglio di ognuno dei paesi negli altri due e non avere una localizzazione troppo accentuata». È già dunque ora di exit? «Per gli investitori finanziari è una prospettiva che ci deve essere, è normale, ma non credo che riguardi noi e sicuramente non me. Ho sempre detto che mi sarei sentito davvero un imprenditore nel momento in cui l'azienda fosse stata in grado di sostenersi da sola. Ancora non è così, ma ci siamo quasi, non c'è motivo per uscire ora».

MOTORK

Ora scegliamo noi gli investitori

«Nel round di equity di tre anni fa la caccia agli investitori fu durissima. Il mercato italiano, nel quale MotorK era già presente, contava poco e gli stranieri non erano interessati. Il futuro round di serie B sarà più semplice perché oggi possiamo definirci una established company e siamo sui radar di molti investitori. Abbiamo dunque una lista di persone che possiamo contattare e saremo noi a scegliere». A descrivere la parabola dell'azienda da scale up al suo stadio successivo è Marco Marlia, 40 anni, una laurea al Clefin, fondatore e Ceo di MotorK, proprietaria di DriveK, piattaforma online di comparazione auto e società di consulenza digitale per concessionari e case che vogliono sfruttare al meglio le potenzialità del web. «Quando abbiamo cominciato il settore automotive era ancora molto tradizionale, pesava sull'economia reale e pochissimo sul digitale; la soglia sul web era dunque abbastanza bassa, a portata anche di chi non avesse grandi capitali iniziali», ricorda il manager. Progetto, business plan e strategie azzeccate portano MotorK rapidamente ai vertici del mercato nazionale, attirando 10 milioni di euro di investimenti e ponendo le basi per un'espansione oltre confine.

«Oggi la sfida più grande è l'internazionalizzazione», racconta Marlia. «In Italia siamo in una fase di maturità e ora proviamo a estendere il nostro modello su alcuni mercati stranieri. Apriamo in parallelo su diversi fronti perché il mercato automotive ragiona in ottica Emea; siamo facilitati dal fatto di espanderci all'interno di un'industry abbastanza omogenea, nella quale i rapporti con le case, distributori e consumatori non cambiano molto da paese a paese». La nuova fase richiede nuovi capitali e MotorK scalda i motori per un nuovo round. «E' un passaggio delicato perché bisogna cercare smart money», conclude il manager. «I partner giusti sono un valore aggiunto, non fosse altro perché costringono a essere disciplinati e rigorosi, a fare i compiti a casa insomma».



Marco Marlia



MUSEMENT

Più che un'exit, un matrimonio

«L'exit, se riferita a una start up, è una parola fuorviante». Ne è convinto Alessandro Petazzi, co-fondatore e amministratore delegato di Musement, la piattaforma che propone 50.000 esperienze turistiche e attrazioni prenotabili in 80 paesi del mondo. Un'avventura nata nel 2013 dall'unione di quattro imprenditori con diverse esperienze alle spalle. Alessandro, in particolare, dopo la laurea in Bocconi in Economia aziendale, ha partecipato alla start up di Fastweb, acquisendo in quell'occasione un'esperienza fondamentale da mettere a frutto nella successiva avventura imprenditoriale di Musement.

«Dal punto di vista formale l'exit avviene quando si cedono le quote dell'azienda. Ma questo non significa che l'azienda finisca. Noi fondatori di Musement, per esempio, abbiamo ceduto la totalità delle quote a Tui (multinazionale tedesca da 20 miliardi di fatturato annuo), ma continuiamo a fare quello che facevamo prima». Perché il tema vero, sottolinea Petazzi, è industriale: «Con le nostre forze saremmo potuti crescere solo a piccoli passi. Per fare un salto serviva la sinergia giusta». Come quella con Tui, che ha messo a disposizione di Musement una base clienti enorme e consolidata, ricevendone in cambio una tecnologia e competenze che non aveva.

Che la scelta sia stata vincente lo dimostrano i numeri: «Prima dell'acquisizione avevamo 130 dipendenti e un fatturato di 35 milioni. A un anno dall'accordo i dipendenti sono 220, per un fatturato di quasi 100 milioni». Solidità, continuità e ottime prospettive: se questi sono i risultati,



Alessandro Petazzi

quello di Musement più che un'exit è stato allora un matrimonio perfetto. Utile anche per trarre una considerazione importante per chiunque sogni di lanciare una start-up: «Non basta l'entusiasmo dell'idea», chiosa Alessandro, «serve la consapevolezza di ciò a cui si va incontro. Perché una volta che l'idea cresce diventa qualcosa di reale, che implica una responsabilità verso le persone coinvolte». E dalla responsabilità, quella vera, non esistono «exit».



EASYWELFARE

Uscire con la voglia di rientrare

L'exit di una start-up può essere più subita che cercata. Per conferma chiedere a Federico Isenburg, nato a Genova nel 1978 ma trapiantato a Milano, dalle elementari fino alla laurea in Economia aziendale alla Bocconi con specializzazione in finanza. Lui, infatti, la sua Easywelfare non l'avrebbe mai ceduta se non si fossero presentate congiunture particolari: «Stavo cercando di sostituire i soci finanziari», racconta. «L'azienda andava bene ed ero convinto avesse ancora grande potenziale di sviluppo, ma evidentemente non sono stato abbastanza attrattivo nei confronti dei fondi». In questo contesto si è inserita Edenred (multinazionale francese delle soluzioni di welfare e mobilità aziendale): «Hanno dimostrato di volere fortemente l'acquisizione, hanno dato prospettive di sviluppo, garanzie... e hanno vinto la loro battaglia».

Per Federico, è stato senza dubbio un successo, perché Easywelfare, nata da zero nel 2007, è l'azienda che di fatto ha sistematizzato il mondo dei flexible benefit, le agevolazioni che le aziende danno ai dipendenti come incentivi e remunerazione alternativa. Nell'arco di 12 anni, il fatturato è arrivato a oltre 11 milioni di euro, con oltre 700 clienti aziendali e 600.000 beneficiari. «Ma imprenditorialmente, per me, la vendita non è stata la soluzione ideale. Oggi vedo sempre più persone aprire un'azienda, qualificarla come start-up e avere una tensione quasi urgente verso l'exit, come se l'unico obiettivo fosse quello di una crescita fulminante per finalizzare la vendita. Per me fondare un'azienda significa... fondare un'azienda. Quando sei un imprenditore hai anche una funzione sociale: sviluppare un'impresa, assumere persone, creare lavoro...». Ecco perché, a 40 anni, Federico non vede l'ora di ributtarsi nella mischia.



Federico Isenburg



YOOK NET-A-PORTER

Il primo italiano a superare il miliardo

Federico Marchetti, Alumnus Bocconi dell'anno 2014, è chairman e Ceo di YOOX Net-A-Porter Group. Fondatore di YOOX, Marchetti guida quello che è stato considerato il primo vero unicorno italiano (startup valutata più di un miliardo di euro). Oggi il colosso del fashion e-commerce fa parte del Gruppo Richemont.



Federico Marchetti

Bocconi for Innovation si fa in tre e supporta ogni fase di sviluppo

Una piattaforma di servizi e supporto alle attività imprenditoriali che avrà il ruolo di preacceleratore, di acceleratore e di luogo di sviluppo della corporate entrepreneurship - l'imprenditoria interna alle aziende: è Bocconi for Innovation (B4I), il nuovo hub di Università Bocconi che nasce potendo già contare su importanti partnership con l'Istituto italiano di tecnologia, il Politecnico di Milano e l'Università degli studi di Milano Statale.

Bocconi for Innovation lavorerà su diversi fronti: come preacceleratore, accoglierà idee imprenditoriali per supportarle fino alla fase di prodotto minimo funzionante (mpv, minimum viable product). Parallelamente, fornirà servizi e supporto all'accelerazione di aziende che si trovino già nella fase di start-up per accompagnarle verso il business vero e proprio.

Le aree nelle quali si concretizzerà il lavoro dell'acceleratore, e per le quali saranno selezionate le start-up, sono tre: il digital-tech (idee imprenditoriali caratterizzate da innovazioni e tecnologie particolarmente interessanti), coordinato da Massimo Della Ragione, il Made in Italy (manifatturiero, fashion, food e altre varie ramificazioni), coordinato da Gabriella Lojaccono, e la sostenibilità, coordinata da Stefano Pogutz. La fase di accelerazione, della durata di quattro mesi (con due turni l'anno), prevederà a regime tra le 10 e le 15 startup ospitate, alle quali saranno offerti mentorship, aiuto nella creazione di contatti con gli investitori, supporto nelle fasi di sviluppo e un finanziamento di 30 mila euro per ciascuna start-up.

Infine, la corporate entrepreneurship: su questo fronte, l'impegno è aiutare le imprese a fare innovazione e business development favorendo la creazione di ponti tra le aziende e le startup.

«Il nostro obiettivo è creare un hub in cui l'imprenditorialità possa svilupparsi, crescere e prendere il volo», spiega l'operating director di Bocconi for Innovation, Nico Valenti Gatto. «Creare una piattaforma che fornisca servizi e supporto e che contribuisca, col suo lavoro, a drenare anche l'emorragia di talenti verso l'estero».

MASSIMO DELLA RAGIONE
Professor of practice
presso il Dipartimento
di finanza e co-head
di Goldman Sachs
per l'Italia

DIGITAL-TECH

«Gli investitori internazionali sono attratti dalle aziende che enfatizzano il contenuto digitale nel business model. Non è però sufficiente per attirare capitali. Quel che veramente seduce gli investitori è la certezza che le nuove tecnologie si tradurranno in prodotti e servizi da cui trarre ricavi importanti». Massimo Della Ragione ne sa qualcosa. Professor of practice in Bocconi, è co-head di Goldman Sachs in Italia ed è il responsabile di D-Tech, il 'verticale' di Bocconi for Innovation dedicato alle tecnologie avanzate con applicazioni industriali: computer science, robotica, intelligenza artificiale, cyber security, blockchain, realtà virtuale.

«D-Tech non accelererà tecnologie che permettono semplicemente di migliorare i processi, come può essere una app che consente di prenotare un ristorante. Ci interessano tecnologie proposte da team con almeno un alumnus Bocconi, o di un partner Bocconi, dall'alto impatto sociale e dal potenziale commerciale elevato. Il compito di B4I sarà far sì che queste tecnologie nate altrove vengano tradotte in attività imprenditoriali di successo e preparare i team ad affrontare gli investitori». Il programma si concentrerà sulla fase più importante nell'azienda, quella della accelerazione. Paragonando le idee imprenditoriali in campo tecnologico alle fasi di crescita di un essere umano, D-Tech si occuperà della loro adolescenza e li accompagnerà fino alla maggiore età. «È la fase decisiva in cui possiamo fornire formazione manageriale e alimentare lo spirito imprenditoriale. Con lo scopo di creare un circolo virtuoso in cui gli avanzamenti tecnologici migliorano la vita delle persone, creano posti di lavoro, alimentano l'innovazione di cui si nutre anche l'università. Diamo disciplina alle idee imprenditoriali. C'è posto migliore della Bocconi per farlo?».



NICO VALENTI GATTO
Operating director
di Bocconi
for Innovation



MADE IN ITALY

L'emergere di concorrenti provenienti da nuovi sistemi paese e un quadro regolatorio internazionale diventato instabile potrebbero minare il successo delle aziende simbolo del Made In Italy. Sta già accadendo. Fino al 2003, ad esempio, l'Italia era il principale paese esportatore nel settore dell'arredamento. Nel 2017, con un market share mondiale pari al 6%, siamo finiti dietro alla Cina e alla Germania e potremmo essere presto sorpassati dalla Polonia (dati Un Comtrade). «Le aziende del Made in Italy spesso peccano nell'individuazione di canali distributivi efficaci e hanno carenze nella lettura del mercato», spiega Gabriella Lojacono, professore associato di International management, direttrice dell'Executive master in Luxury management di SDA Bocconi e responsabile del verticale Made in Italy di Bocconi for Innovation.

«Un sistema economico ha bisogno di un ecosistema alimentato da un continuo stimolo a innovare non solo i prodotti, ma anche i modelli di business. Alimentare il sistema di nuove e dinamiche realtà da un lato favorisce il ricambio, dall'altro offre un incentivo continuo a mettersi in discussione e innovare. Tocca anche a noi alimentare questo ricambio con una prospettiva di lungo termine, dobbiamo avere chiaro quali sono i settori che vogliamo salvaguardare e le idee imprenditoriali meritevoli di supporto. In questo scenario in rapida mutazione, l'acceleratore deve contribuire a creare nuovi global champions». L'idea è di creare realtà che possano ben inserirsi in nicchie di mercato e possano crescere. Quando si parla di Made in Italy si pensa solitamente ai settori della moda e del food e di B2C. L'acceleratore si occuperà anche di B2B (si pensi alla meccanica e alla cosmetica) così come di settori di cui spesso non si parla come la farmaceutica e l'occhialeria. «Per noi Made in Italy fa riferimento a settori accomunati da grande passione per il prodotto, sapere artigianale, legame con il territorio, cultura della bellezza, voglia di conquistare nicchie inesplorate. Dalla mia posizione di direttrice di un master sul lusso e docente di un corso sul Made in Italy, vedo giovani che hanno idee brillanti e le vogliono mettere in pratica. Quest'anno si sono cimentati con nuovi format nel settore della ristorazione e abbiamo visto una ricchezza di idee che fa ben sperare per il futuro. B4I deve fare scouting delle eccellenze e mettere al loro servizio l'expertise dei docenti e del vasto network Bocconi».



GABRIELLA LOJACONO
Professore associato
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia
e direttrice
dell'Executive master
in Luxury management
di SDA Bocconi

SOSTENIBILITÀ

Le manifestazioni del movimento Friday for future hanno invaso le strade delle città europee. Il governo tedesco ha annunciato il suo Green new deal. Christine Lagarde ha affermato che la lotta al cambiamento climatico dev'essere al centro della missione della Banca centrale europea. Viviamo una fase di transizione verso un'economia più verde e sostenibile, che richiede lo sviluppo di nuove soluzioni, tecnologie e modelli di business. In questo scenario si muove l'hub di Bocconi for Innovation dedicato alla Sostenibilità e guidato da Stefano Pogutz, professore di Green management e corporate sustainability. L'attività del verticale si svilupperà lungo le dimensioni della green economy e dell'imprenditorialità sociale.

«C'è il tema dell'utilizzo, del trasporto e dello stoccaggio di nuove fonti energetiche», spiega Pogutz. «Le reti dovranno essere ripensate per accogliere energie rinnovabili dalla natura intermittente; anche le batterie delle auto potrebbero diventare hub di stoccaggio». Altre opportunità derivano dalla mobilità sempre più condivisa, dallo sviluppo di nuovi materiali a basso impatto ambientale, e dall'economia circolare, che per diventare tale ha bisogno di mettere a punto nuove soluzioni per la trasformazione e il riciclo dei rifiuti, in particolare di quelli industriali. «Vi è poi lo sviluppo di start-up innovative che facilitano la transizione verso acquisti più consapevoli tramite sistemi premiali, o la tracciabilità delle informazioni di filiera».

L'imprenditorialità sociale rappresenta un'altra area di interesse dell'hub, con riferimento a temi quali salute, inclusione sociale, educazione. Anche la finanza si sta orientando verso investimenti responsabili e logiche di impact investing. «In tutti questi casi, il verticale di B4I dedicato alla Sostenibilità potrà aiutare gli imprenditori in modo determinante generando competenze. Sarà di supporto all'analisi del prodotto rispetto alle specificità del mercato e alle metriche della sostenibilità. Offrirà aiuto nel reclutamento. Faciliterà l'accesso a forme di finanziamento creando contatti con la comunità degli investitori orientati alla sostenibilità».



STEFANO POGUTZ
Ricercatore presso
il Dipartimento
di management
e tecnologia



Nel mercato della pubblicità online, che si basa su meccanismi d'asta, ci sono interventi più efficaci di multe e divieti per arginare il potere dei grandi operatori

di Francesco Decarolis @

Regole da rivedere se l'algo

Negli ultimi mesi, le autorità antitrust di tutto il mondo hanno concentrato la loro attenzione sulle imprese hi-tech, ma i mercati digitali sono in rapida evoluzione e non è facile capire se e come l'intervento pubblico possa risolvere i possibili fallimenti del mercato. Per i cosiddetti Faang (Facebook, Amazon, Apple, Netflix e Google), la vendita di spazi pubblicitari online è tra le principali fonti di ricavi. La situazione di Google è emblematica: nel 2018, la pubblicità ha rappresentato l'85% del suo fatturato annuo, pari a 136,22 miliardi di dollari. Questo vasto importo è tuttavia la somma di milioni di piccole o piccolissime transazioni: il motore di ricerca assegna infatti parte dello spazio disponibile sulla pagina web a slot pubblicitari e determina i pagamenti degli inserzionisti tramite aste condotte in tempo reale (sponsored search auctions). Il valore di queste aste è dato sia dall'enorme flusso di traffico online (solo su Google avvengono circa 63.000 ricerche al secondo), sia dalla targetizzazione del messaggio pubblicitario (selezionando specifiche parole chiave sul motore di ricerca e scegliendo alcuni dettagli dell'offerta come le fasce orarie e il tipo di device su cui apparire).

Nuovi player si sono affacciati su questo ricco mercato negli ultimi anni. Intermediari specializzati - l'equivalente digitale delle agenzie di marketing - sono emersi per supportare ed indirizzare gli inserzionisti nelle loro attività. Questi intermediari possono coadiuvare l'inserzionista nella selezione del messaggio pubblicitario e nella scelta dei social media dove proporlo, ma svolgono soprattutto una funzione tecnica: con decine di piattaforme diverse e miliardi di utenti connessi, scegliere come allocare il budget pubblicitario attraverso offerta (spesso in tempo reale) richiede tec-



FRANCESCO DECAROLIS
Professore associato
presso il Dipartimento
di economia

nologie adeguate con algoritmi rapidi e sofisticati, alimentati da big data.

Ecco quindi spiegato perché il mondo della pubblicità online sta passando dalle mani dei creativi a quelle di chi programma gli algoritmi. Ed è proprio negli algoritmi che si nasconde uno degli aspetti potenzialmente più dirompenti di questi intermediari rispetto allo strapotere di Google e delle altre piattaforme: quando lo stesso intermediario rappresenta contemporaneamente più inserzionisti nella stessa asta, la concentrazione del potere di acquisto bilancia il potere contrattuale del venditore e tramite il coordinamento delle offerte verso prezzi più bassi impedisce al motore di ricerca di appropriarsi dell'intero surplus.

In uno studio con Goldmanis e Penta in uscita su *Management Science*, mostriamo questo problema sotto un profilo teorico, spiegando anche perché lo specifico meccanismo d'asta di recente adottato da Facebook sia meno vulnerabile alla coordinazione dei prezzi rispetto a quello adottato da Google. Ma questo fenomeno dell'offerta coordinata è una semplice curiosità teorica o è qualcosa che influenza veramente le aste online? In un nuovo studio con Rovigatti, attraverso l'analisi di quasi 40 milioni di aste di Google nel mercato USA tra il 2014 e il 2017, troviamo un aumento della concentrazione degli intermediari pari a 200 punti dell'Herfindahl-Hirschman (Hhi) - la soglia tipicamente utilizzata per identificare le fusioni su cui porre l'attenzione delle autorità antitrust - che porta a una diminuzione dei ricavi dell'8,04% dovuta in primo luogo al calo del prezzo delle parole chiave scelte.

Questi risultati suggeriscono una terza via nella politica di concorrenza tra i due estremi polari del non fare nulla e dell'intervenire attivamente per multare e, addirittura, spezzare i giganti della tecnologia. Questa alternativa si basa su una comprensione dettagliata del funzionamento di mercati complessi, con l'obiettivo di monitorare ed eventualmente bloccare le azioni specifiche che operatori come Google stanno intraprendendo per limitare la capacità degli intermediari di abbassare i prezzi. ■



IL PAPER

"From Mad Men to Maths Men: Concentration and Buyer Power in Online Advertising" di Francesco Decarolis e Gabriele Rovigatti.

ritmo sostituisce il creativo



Neanche una superstar può



trattare male gli analisti

Elon Musk e Tesla sono diventati un caso di studio sugli errori da evitare quando un'impresa diffonde informazioni contabili e ne discute con gli addetti ai lavori

di Xiaoxi Wu @

Quando si parla di aziende che pubblicano informazioni, che cosa viene in mente? Numeri, probabilmente - le grandi aziende che quantificano profitti, costi e altre grandezze finanziarie per aiutare gli investitori a prendere decisioni.

In realtà, non sono solo numeri. La comunicazione finanziaria è un concetto multidimensionale: il sentiment delle comunicazioni narrative delle aziende, i pitch dei dirigenti nelle call con gli analisti e le espressioni facciali nelle interviste sono elementi importanti della comunicazione finanziaria e possono contenere informazioni sulla situazione e sulle prospettive di un'azienda. Elon Musk di Tesla è una miniera d'oro per i casi di comunicazione finanziaria. Come fondatore e Ceo di Tesla e SpaceX, è un inventore, un ingegnere con una visione e un popolare bad boy che usciva con la musicista Grimes. Tuttavia, sulla comunicazione finanziaria ha sbattuto spesso la testa. Nel 2018 Musk è stato protagonista di quelle che i media hanno chiamato «bizzarre performance».

La call del primo trimestre 2018 di Tesla, il 2 maggio 2018, è stata giudicata «probabilmente la più insolita» dall'analista Adam Jonas, star di Morgan Stanley, per come Musk ha trattato le domande degli analisti. Il Ceo ha respinto una domanda sui requisiti patrimoniali di Tesla dicendo: «Passiamo al prossimo. Le domande stupide e noiose non sono cool». E poi una sulla Model 3 perché «sono domande aride. Non ne posso più». Mentre i Ceo sono tipicamente riluttanti a fornire informazioni sensibili o negative, il mercato azionario è stato scioccato dall'atteggiamento maleducato e poco professionale di Musk nei confronti degli analisti. Il prezzo delle azioni Tesla è crollato del 7% quel giorno, e quasi il 6% il giorno dopo. Per recuperare il rapporto con gli analisti e gli investitori, Musk ha dovuto scusarsi in pubblico durante la call del secondo trimestre.

Poco dopo, il 7 agosto, Musk ha twittato: «Sto considerando il delisting di Tesla acquistando a 420 dollari. Finanziamento assicurato». Quelle parole hanno causato il panico tra azionisti e dipendenti. Alcuni mettevano in dubbio la veridicità e la precisione dell'informazione, mentre altri hanno subito grandi perdite a causa del tweet - si stima che i venditori allo scoperto abbiano perso 1,3 miliardi di dollari. In segui-



XIAOXI WU
Assistant professor
presso il Dipartimento
di accounting

to, si è scoperto che non era stata presa alcuna decisione definitiva riguardo il delisting. Musk ha twittato con troppa leggerezza. Sia lui che Tesla sono stati puniti pesantemente dall'autorità di regolamentazione: Musk ha perso la carica di presidente, sia il Ceo che Tesla sono stati multati di 20 milioni di dollari e Musk non può più twittare senza l'approvazione dell'ufficio legale di Tesla.

Pur non essendo una componente strettamente ufficiale della comunicazione aziendale, gli account personali dei manager sui social sono monitorati da investitori e autorità di regolamentazione. Nel caso di Musk, si capisce come ciò possa potenzialmente causare danni agli azionisti e all'azienda. Alcuni hanno persino suggerito a Musk di non twittare mai più. Tuttavia, se usata correttamente, la comunicazione dei top manager sui social può servire. Ad esempio, i ricercatori della University of Illinois di Urbana-Champaign e della University of Washington dimostrano che i Ceo possono usare l'account personale di Twitter per promuovere la fiducia degli azionisti.

Torniamo a Musk. Nel settembre 2018, durante un podcast, Musk ha fumato cannabis, che si è trasformata in un altro incendio da spegnere. Il prezzo delle azioni Tesla è sceso immediatamente del 9%. Questo è un classico esempio di come il prezzo sia mosso non solo dalle informazioni finanziarie, ma anche dall'immagine pubblica dei top manager. Il comportamento, personale o professionale, di un Ceo è uno specchio che riflette le condizioni finanziarie dell'azienda, la cultura aziendale e il controllo interno. I ricercatori di contabilità e finanza aziendale lo chiamano «il tono dei vertici». Gli azionisti ritengono che i Ceo delle società quotate abbiano un alto livello di professionalità. Quando il comportamento di un Ceo appare incompatibile con le aspettative degli azionisti, la sua capacità di gestire efficacemente l'azienda potrebbe essere messa in discussione. Di conseguenza, il prezzo delle azioni ne risente.

Tenendo in mente tutte le prestazioni di Musk, è essenziale che le aziende facciano un uso efficace e attento della comunicazione finanziaria. Nell'era dell'informazione, ogni piccolo dettaglio nel comportamento dei manager può essere interpretato come un segnale e potenzialmente causare un tornado sul mercato finanziario. ■

Umorismo a doppio taglio nel motivare i venditori

Se usato dal capo nella forma affiliativa crea benessere, ma nella modalità aggressiva, che ridicolizza gli altri, esaspera lo stress e rovina le dinamiche dei team commerciali

di Paolo Guenzi @

L'umorismo non è solo una predisposizione naturale innata, ma anche una competenza personale sviluppabile che i sales manager possono utilizzare per migliorare il clima dei propri team e gli stati psicologici dei commerciali per stimolarne la performance.

In uno studio pubblicato sul *Journal of Personal Selling & Sales Management*, ho analizzato insieme ad alcuni coautori l'utilizzo dell'umorismo da parte dei sales manager come leva gestionale capace di influenzare a costo zero la soddisfazione lavorativa e lo stress percepito dai venditori che ad essi riportano, variabili a loro volta capaci di esercitare un impatto rilevante sul livello motivazionale e sui risultati dei commerciali, nonché sul loro assenteismo, sui giorni di malattia, sul tasso di turnover del personale. La ricerca ha chiesto a 299 venditori di numerosi settori di valutare l'utilizzo di umorismo 'affiliativo' (positivo: mira a ridurre tensioni e creare benessere negli altri) e 'aggressivo' (negativo: si basa sul ridicolizzare gli altri, spesso ledendone la suscettibilità e offendendoli) da parte del proprio supervisore diretto, e ha poi esaminato le relazioni esistenti fra queste percezioni, il livello di stress lavorativo e di soddisfazione lavorativa manifestati dai venditori.

Per comprendere i meccanismi attraverso i quali tale potenziale influenza può manifestarsi, ai soggetti coinvolti nella ricerca è anche stato chiesto di esprimere la propria opinione sul livello di isolamento sociale che sperimentano nella propria realtà lavorativa (cioè quanto si sentono soli nel loro mestiere quotidiano) e sulla loro propensione ad accettare di lavorare in modo cooperativo con i pro-



PAOLO GUENZI
Professore associato
presso il Dipartimento
di marketing

pri colleghi. Lo studio ha evidenziato che l'utilizzo di umorismo affiliativo riduce le percezioni di isolamento sociale e lo stress, ed aumenta invece l'accettazione della cooperazione con i colleghi.

L'umorismo aggressivo dei supervisori aumenta invece il livello di stress dei commerciali.

Questa ricerca è innovativa perché i pochi studi sull'utilizzo di umorismo nelle aziende non hanno quasi mai esaminato i team commerciali, e molto raramente hanno considerato contemporaneamente sia l'umorismo positivo che quello negativo. Inoltre la maggior parte delle ricerche esistenti sul tema ha riscontrato che gli effetti dell'umorismo scaturiscono dagli impatti che esso determina nella qualità del rapporto individuale fra supervisore e venditore, senza considerare le dinamiche di gruppo che esso è in grado di attivare.

L'umorismo può favorire la socializzazione e la creazione di positivi rapporti interpersonali, ed è uno strumento utile (tipicamente nella forma dell'auto-ironia) per meglio sopportare situazioni stressanti o le avversità della vita. Se mal usato, però, l'umorismo può ferire le persone e minare le relazioni sociali, e lasciarsi denigrare può danneggiare la propria autostima creando negative conseguenze per se stessi. Esistono diverse forme di umorismo, che hanno natura e funzionamenti differenti. Per un bravo sales manager è importante riconoscerle e saperle usare nei modi più opportuni. I supervisori commerciali dovrebbero prestare maggiore attenzione a come il loro umorismo è valutato dai propri collaboratori. Infatti spesso l'umorismo può essere inopportuno, o comunque può essere percepito, da chi lo riceve o subisce, in modo diverso rispetto alle intenzioni di chi lo utilizza. I sales manager dovrebbero anche coltivare un proprio sense of humor, sviluppando soprattutto quello di tipo affiliativo, imparando quando usarlo e come con le proprie persone, sia individualmente nei rapporti interpersonali, sia in occasioni di incontro collettivo quali le riunioni. ■



IL PAPER

"Is It All in Good Humor? Examining the Impact of Salesperson Evaluations of Leader Humor..." di Paolo Guenzi, Deva Rangarajan, Nawar N. Chakar e Laszlo Sajtos.



Le tante analogie nella regolamentazione di matrimonio, unione civile e convivenza non devono suggerire che si tratti di differenti tipologie della stessa fattispecie

di Lorenzo Bertino @

I tre diversi modelli legali del

Il diritto di famiglia ha sempre avuto come linea fondante l'istituto del matrimonio. Anche secondo il modello recepito dall'art. 29 della Carta fondamentale, la famiglia è incentrata sul matrimonio. Vi è dunque sempre stato un legame biunivoco tra famiglia e matrimonio.

A fronte di questo dato normativo interno, si è verificato un cambiamento rilevante. La cultura sottesa al codice civile del 1942 si è affievolita sulla spinta del diffondersi di nuovi modelli comportamentali propri di una società secolarizzata e globalizzata. In questo nuovo ordine viene superato il principio della famiglia come comunità solida e solidale e la visione della natura umana fondata sulla dualità dei sessi e dei generi. Nel percorso di affrancamento dalla tradizionale etica familiare, viene messo in discussione il modello di famiglia inteso come molecola comunitaria basata su forme stabili, relazionali, altruistiche e progettuali. Il valore socialmente sempre meno negativo della relazione al di fuori del matrimonio si riscontra anche a livello terminologico: prima vi era il concubinato, poi la convivenza more uxorio ed infine la famiglia di fatto.

Il legislatore interno, peraltro in ritardo rispetto alla mag-



LORENZO BERTINO
Assistant professor
presso il Dipartimento
di studi giuridici

gior parte dei paesi europei, ha voluto inseguire il mutamento sociale così innovando fortemente il diritto positivo. In particolare, si è superata l'idea della famiglia fondata sulla dualità dei sessi con la regolamentazione delle unioni civili, ossia delle formazioni sociali tra persone dello stesso sesso. E, ancora, si è superato il principio della stabilità della relazione familiare, inserendo nel tessuto normativo regole che disciplinano le coppie di fatto, etero o omosessuali. La L. 20 maggio 2016, n. 76 ha così riconosciuto le unioni civili tra persone dello stesso sesso e le convivenze di fatto. E, a livello terminologico, si è passati dalla famiglia di fatto all'unione civile.

A seguito di questo intervento normativo il matrimonio quale fondamento della famiglia, come voluto dall'art. 29 Cost., risulta messo in crisi. È quindi certo che oggi per il diritto positivo acquistano rilevanza giuridica diverse fattispecie rispetto al matrimonio, nelle quali la relazione affettiva si manifesta. Pare indiscutibile, però, che quantomeno il riferimento costituzionale di queste formazioni sociali sia diverso. Se solo la famiglia fondata sul matrimonio trova la sua collocazione nell'art. 29 Cost., lo scenario di rife-



Le tre forme di relazione

rimento delle convivenze e delle unioni di fatto è soltanto quello dell'art. 2 Cost., con cui si appresta tutela alle formazioni sociali.

Nonostante sia profondamente diversa l'idea di famiglia sottesa a queste formazioni sociali rispetto a quella fondata sul matrimonio e sebbene sia altrettanto differente la copertura costituzionale delle fattispecie analizzate, il legislatore ha regolamentato le unioni civili con costanti rinvii alla disciplina della famiglia (e del matrimonio). Parzialmente diversa è la disciplina delle convivenze di fatto, ove ampio spazio è concesso all'autonomia contrattuale, così cadendo quella indiscussa linea divisoria che sempre vi è stata tra il campo del capitale e quello che potremmo chiamare il mondo della vita.

Se, quindi, il modello della convivenza si pone totalmente al di fuori della famiglia fondata sul matrimonio in quanto mantiene sempre – nonostante il riconoscimento legislativo – l'idea dello stare insieme al di fuori di vincoli (legali) stabili, si potrebbe pensare che siano sovrapponibili il modello della famiglia e quello dell'unione civile che a livello di (sola) disciplina positiva dalla costola del primo nasce, come sopra si è detto. Idea che sembrerebbe rafforzata dall'analisi della recente riforma della filiazione ove alla pluralità degli status – legittima, naturale riconosciuta, naturale non riconosciuta o non riconoscibile – si sostituisce l'unicità del modello legale. Lo stato di figlio è insensibile al fatto che si inserisca all'interno del matrimonio, dell'unione civile o delle convivenze.

Un'analisi attenta dei tre modelli legali che vada oltre la tecnica legislativa del rimando alla disciplina della famiglia e del matrimonio non può che condurre ad affermare che i tre modelli legali (famiglia fondata sul matrimonio, unioni civili, convivenze) non siano tre tipologie di famiglia, bensì tre differenti modelli di relazioni. ■



IL PAPER

"Marriage and Family: Civil Unions in Italy" di Lorenzo Bertino.

La mHealth piace



e più ai dottori che ai pazienti

Le app mediche finalizzate a monitorare il processo di cura non decollano, anche perché non sono progettate insieme agli utilizzatori e se ne fa un uso di tipo amministrativo

di Rosanna Tarricone @

Siamo tutti connessi. Oltre 4.5 miliardi di persone nel mondo utilizzano la telefonia mobile e si stima che nel 2025 lo sarà la totalità. Nel 2017, si contavano 325 mila app dedicate alla salute, con una crescita del 30% rispetto al 2016. Battiti cardiaci, numero di passi, peso, calorie consumate, consumo di farmaci, eventi avversi, stati d'animo e di salute rappresentano un'infinitesima parte dei dati raccolti ogni giorno nel mondo e che possono servire a migliorare la nostra salute, riprogettare i processi di erogazione dei servizi sanitari con recupero di ampi margini di efficienza e ridurre le disuguaglianze. Per mobile health (mHealth) s'intende l'erogazione di servizi e programmi sanitari attraverso l'ausilio di dispositivi mobili e rappresenta una tra le più straordinarie innovazioni tecnologiche in ambito sanitario.

Qualità delle evidenze cliniche e quantità di dati raccolti nel mondo contribuiscono in maniera straordinaria allo sviluppo di nuove tecnologie sanitarie, al miglioramento dei protocolli di cura, all'aumento dell'aderenza terapeutica, alla gestione efficace delle malattie croniche, all'empowerment dei pazienti. Uno studio clinico randomizzato su pazienti affetti da tumori solidi metastatici ha dimostrato che l'utilizzo di una app per il monitoraggio dei sintomi della chemioterapia in aggiunta al trattamento standard aumenta la sopravvivenza di 5 mesi.

L'ubiquità della connettività riduce notevolmente la necessità per il paziente di recarsi dal medico con un risparmio di risorse sanitarie che possono essere riallocate massimizzandone la produttività.

L'accesso ai servizi sanitari in zone remote, disagiate o deprivate diventa più semplice con la tecnologia mobile. Si pensi ai benefici che si otterrebbero erogando servizi sanitari con tecnologia mobile nell'Africa Sub-Sahariana, dove l'accesso ai servizi sanitari di base è limitato, l'aspettativa di vita è tra le più basse al mondo ma il numero di telefoni connessi ad internet è quadruplicato nel corso dell'ultimo decennio e dove vive il 10% della popolazione mondiale connessa.



ROSANNA TARRICONE
Professore associato
presso il Dipartimento
di Scienze sociali
e politiche

Tuttavia le grandi promesse della mHealth rimangono a volte solo tali, soprattutto per le app mediche che hanno l'obiettivo di monitorare, controllare, e se necessario intervenire, nel processo di cura. La maggioranza degli utenti interrompe l'utilizzo delle app dopo poche settimane. Cosa non funziona? I risultati di una survey condotta dall'Università Bicconi su oltre 1000 pazienti e 1.000 medici in 5 paesi europei e negli USA ha indagato quali sono i fattori che favoriscono o ostacolano l'utilizzo di mHealth. L'analisi ha rilevato che esiste un digital divide importante tra medici e pazienti: quasi il 77% dei medici utilizza mHealth contro il 28% dei pazienti e, dei medici, solo un terzo utilizza la app per il monitoraggio del paziente. Le attività prevalenti sono di tipo amministrativo e comunque non coinvolgono il paziente. Questo perché le app non sono sviluppate con gli utilizzatori, col risultato che la maggioranza di esse sono considerate di bassa qualità, non raccomandate dai medici ai pazienti. La maggior parte delle app non sono supportate da evidenze e non vengono sottoposte ad alcun processo di valutazione. Una regolamentazione efficiente delle app è necessaria per aumentarne la qualità e l'efficacia e il grado di fiducia nel loro utilizzo. Nel 2017 sono stati avviati 860 studi clinici rispetto a 126 mila app lanciate nello stesso anno per la gestione di malattie croniche. Il 99,3% delle app mediche sono entrate sul mercato senza alcuna evidenza.

mHealth è un'innovazione tecnologica dirompente, modificherà sempre più i processi di produzione ed erogazione dei servizi sanitari, aumenterà esponenzialmente l'efficacia dei programmi sanitari impegnando quantità ridotte di risorse economiche (perlopiù scarse), contribuirà a formare una generazione di "pazienti esperti" e sostituirà (almeno parzialmente) studi clinici lunghi e costosi con quantità di evidenze enormemente maggiori e disponibili in tempi estremamente più brevi. Ma come tutte le innovazioni tecnologiche in sanità, anche questa deve essere governata attraverso processi di valutazione appropriati, modelli di processi di sviluppo coerenti con i bisogni e le aspettative della popolazione di pazienti che non sempre coincidono con la popolazione che usa le fitness app, e strumenti di remunerazione che ne incentivino l'uso e la diffusione a fronte di enormi risparmi. ■



IL PAPER

"Mobile Health Divide Between Clinicians and Patients..." di Rosanna Tarricone, Maria Cuccinello, Patrizio Armeni, Francesco Petracca, Kevin C. Desouza, Leslie K. Hall, Dorothy Keefe.

Analisti e investitori penalizzano la diversity

Le previsioni di utile per azione e il denaro impiegato dagli operatori istituzionali sono sistematicamente inferiori per le imprese target con il top management più diversificato

di Alberto Manconi @

Gli investitori di borsa chiedono sempre più vigorosamente maggiore diversity nella leadership aziendale e l'Institutional Shareholder Services (ISS) elenca la diversity come il primo punto della lista dei 'Top 10 Corporate Governance Topics to Watch in 2019'. In uno studio con Antonino Rizzo e Oliver Spalt, proponiamo un nuovo approccio per capire quanto sia importante, per le aziende quotate, la diversity del top management.

La maggior parte della ricerca accademica sulla diversity riguarda il comportamento delle aziende con leadership diversa e se la diversity, attraverso l'impatto sul processo decisionale, sia correlata alla performance aziendale. Noi, invece, studiamo come sono percepiti dal mercato i top management team con maggiore diversity. Tale percezione è importante, perché i prezzi delle azioni riflettono le aspettative e la percezione di diversity può influenzare tali aspettative, anche quando il comportamento delle aziende non differisca. Ci chiediamo se le aspettative degli investitori siano distorte dalla diversity, se tale distorsione sia quantitativamente significativa e se favorisca o sfavorisca i team con maggiore diversity.

Seguendo una lunga tradizione tra gli studiosi di management, che enfatizza la natura multidimensionale della diversity, sviluppiamo una nuova misura basata sull'analisi dei testi, in grado di cogliere simultaneamente molte dimensioni della diversity e la applichiamo al mercato statunitense. In pratica, misuriamo la diversity delle biografie dei membri del top management team, che tutte le aziende statunitensi quotate in borsa sono tenute a depositare presso la Sec. Questo ci permette di assemblare quello che è, a nostra conoscenza, il più gran-



IL PAPER

"Is the Stock Market Biased Against Diverse Top Management Teams?" di Alberto Manconi, Antonio Emanuele Rizzo e Oliver G. Spalt.



ALBERTO MANCONI
Assistant professor
presso il Dipartimento
di finanza

de e completo database sulla diversity aziendale fino ad oggi.

Studiamo poi le aspettative degli investitori e il loro rapporto con la diversity esaminando le previsioni degli utili per azione degli analisti finanziari. La nostra constatazione principale è che le previsioni degli analisti su aziende con team di top management diversi sono più pessimistiche delle previsioni per aziende con simili caratteristiche, ma più omogenee. Ciò è coerente con il fatto che gli analisti ritengono che i costi di una maggiore diversity in un top management team ne superino i benefici. Troviamo anche che una più lunga esperienza dell'analista con una data azienda riduce sostanzialmente la distorsione delle aspettative dovuta alla diversity, suggerendo che gli analisti inesperti commettono errori sistematici nell'incorporare l'attributo diversity nelle loro previsioni o, per vedere il lato positivo, che l'apprendimento può aiutare a ridurre la distorsione.

Lo stesso effetto si riscontra anche tra gli investitori istituzionali, che tendono a sottoinvestire in aziende con maggiore diversity. Il fenomeno si attenua, d'altra parte, per gli investitori con sede in stati con una maggiore presenza di minoranze, più voti per il partito democratico, e stati con un più basso indice di conflitto razziale, in cui la diversity può plausibilmente avere una connotazione meno negativa.

In sintesi, i nostri risultati evidenziano che una parte sostanziale degli analisti e degli investitori di borsa valuta negativamente aziende con team di top management diversi. Ciò solleva molte nuove domande - e opportunità - per aziende, analisti, investitori, ricercatori e legislatori. ■



IL CORSO

Costruire un ambiente di lavoro aperto e inclusivo è diventato un obiettivo fondamentale. Arriva in aiuto il corso "Diversity and inclusion management" di SDA Bocconi.





Ma quanto



è lento l'orologio del welfare

Di fronte all'invecchiamento della popolazione, le politiche pubbliche non sanno evolvere e per un anziano su tre le famiglie ricorrono al sistema, sempre in crescita, delle badanti

di Elisabetta Notarnicola@

Tra il 2013 e il 2016 il numero degli anziani (over65) non autosufficienti (ovvero con una o più limitazioni funzionali) è aumentato inesorabilmente registrando un +7% e passando da 2,7 milioni a 2,9 milioni di cittadini. Questo sta accadendo alla luce di un generale trend di invecchiamento della popolazione, del miglioramento della speranza di vita, oltre che da una maggiore diffusione di alcune patologie cronico-degenerative. Come si sta sviluppando il settore della cura e assistenza (Long term care, Ltc)? Il 2° Rapporto dell'*Osservatorio long term care del Cergas SDA Bocconi* fornisce un quadro aggiornato del settore in Italia, indagando il livello di risposta ai bisogni delle famiglie e i trend in atto. Partiamo dal welfare pubblico. Facendo una ricognizione dei servizi dedicati al target anziani (le classiche residenze per anziani di varia tipologia e i centri diurni) si conferma che anche nel 2016 questi riuscivano a dare risposta solo al 10,2% dei cittadini over65 non autosufficienti (nel 2013 il dato era del 10,4%). Diversa è la diffusione dell'assistenza domiciliare promossa da Asl e Comuni (Adi) che nel 2016 arriva a toccare il 26,8% della popolazione target (era il 19,8% nel 2013). Questa crescita non tiene conto di un elemento sconcertante: anche nel 2016 la media di ore di assistenza erogate per ogni anziano è di sole 16 l'anno, a fronte di un servizio che dovrebbe garantire quotidianamente la buona permanenza in casa. I servizi di welfare pubblico per la Ltc sono quindi ancora deboli, tanto che si manifestano spesso meccanismi di sconfinamento verso altri servizi più generalisti (ad esempio le strutture di riabilitazione, alcuni reparti ospedalieri, etc.) che fungono da cusci-



IL CORSO

Gestire la Long term care è una sfida impegnativa, a fronte di una domanda in crescita ed evoluzione. Con il corso "Modelli di gestione della Long term care" SDA Bocconi fornisce strumenti e visioni.



ELISABETTA NOTARNICOLA
Associate professor
of practice
SDA Bocconi Government,
health and non-profit
division

netto quando le famiglie non riescono a trovare risposta nei servizi teoricamente dedicati agli anziani. Interviene allora il welfare privato sotto diverse forme: il lavoro dei caregiver familiari, ovvero coloro che si dedicano alla cura del proprio familiare anziano, il ricorso a servizi a pagamento ancora scarsamente diffusi sul territorio nazionale, il ricorso a una o più "badanti".

L'Osservatorio Long Term Care del Cergas stima che nel 2018 queste siano oltre un milione tra regolari e irregolari, con un aumento del 10% circa dal 2013. Si conferma essere la soluzione di cura più diffusa e capillare nel paese, coinvolgendo un anziano non autosufficiente ogni tre. Si conferma la capacità solo parziale del welfare pubblico di dare risposte strutturate e la prevalenza di tecniche di auto-organizzazione delle famiglie.

Se si considera il trend di invecchiamento è evidente come le politiche pubbliche siano di fronte ad una sfida di innovazione. I segnali sono però ancora deboli. Le aziende del settore riconoscono la necessità di nuovi servizi, ma anche tra le più grandi gli investimenti sono limitati. Solo il 50% delle aziende prevede unità organizzative di ricerca e sviluppo. Dedicano poi budget molto limitati (1% del fatturato) all'innovazione e solo nel 30% dei casi investono nella partecipazione a bandi per finanziamenti ad hoc. Sul fronte politiche pubbliche si è registrato nel recente passato (tra il 2015 e il 2019) un grande sforzo normativo dedicato allo sviluppo del settore sebbene permanga ancora da fare: di circa 400 atti normativi prodotti dalle regioni italiane, infatti, solo il 10% è stato dedicato all'innovazione, mentre il 90% era orientato alla regolazione dell'esistente. A livello di settore insomma, si registrano tanti segnali di movimento ma non ancora di cambiamento. Il futuro del settore Ltc è ancora da scrivere. ■



IL LIBRO

Il 2° Rapporto dell'Osservatorio Long term care di Cergas SDA Bocconi analizza le sfide per il settore Ltc. Le linee di indagine: i cambiamenti nei bisogni degli anziani; l'affacciarsi di nuovi attori (es., le assicurazioni); l'innovazione che coinvolge i gestori dei servizi; l'intensa attività di regolamentazione dei soggetti pubblici.





Cento leader che fanno grande la comm

Un centinaio di leader a rapporto per il consueto appuntamento annuale della Leaders conference della Bocconi Alumni Community: tra class leader, chapter leader estero, chapter leader Italia e topic leader, gli alumni hanno fatto tappa a Milano in arrivo da tutto il mondo.

E come ogni anno, la due giorni è stata l'occasione per fare il punto sul lavoro svolto durante l'anno, per condividere faccia a faccia gli aggiornamenti dalla sede centrale della Community e per confrontarsi su strategie, piani operativi, strumenti e azioni da intraprendere.

Due giorni intensi, quindi, sfociati anche nel riconoscimento ai leader che hanno ottenuto i migliori risultati sul fronte del networking e su quello del lifelong learning: quest'anno il premio (la partecipazione a un corso executive di SDA Bocconi) è andato a **Claudio Zuca** (chapter Lussemburgo), **Paolo Cuccia** (chapter Roma), **Tiago Sequeira** (Lisbona), **Stefano Passarello** (Hong Kong), **Pietro Bonanno** (San Francisco), **Maurizio Cohen** (Topic sport), **Giovanni Soro** (Topic healthcare), **Gianluca Colombo** (Topic digital & innovation) ed **Emanuele Acconciamezza**.



Nelle immagini, una carrellata di foto e volti delle due giornate

CE 2019



community degli alumni



URBANO CAIRO È STATO PREMIATO COME ALUMNUS BOCCONI DELL'ANNO

Le due giornate di Leaders conference si sono concluse con la consegna del riconoscimento all'Alumnus dell'anno 2019, **Urbano Cairo** ([leggi qui l'intervista realizzata da viasarfatti25](#)). Il presidente di Cairo Communication e di Rcs Media-Group (della quale è anche amministratore delegato), nonché patron del Torino, è stato premiato per "la sua creatività coniugata al rigore, il coraggio, l'energia, il profondo senso logico, la capacità di sognare e pragmatismo", come ha sottolineato il presidente della Bocconi Alumni Community **Riccardo Monti** nel consegnare il riconoscimento. Ecco una galleria della serata.



Expat / Teresa Wallenberger

SEMPRE DI CORSA, NELLA VITA E NEL MONDO DEL LAVORO

Teresa Wallenberger corre, sia nel tempo libero che in carriera. La 27enne, laureata nel 2016 in Bocconi al Cems Master in International Management, dopo un Bachelor in economia aziendale a Vienna, la sua città natale, oggi è già product owner presso Adidas Runtastic, l'app leader nel settore del fitness tracking con più di 150 milioni di utenti registrati.

Come racconta la ex-studentessa austriaca, «ho scelto la Bocconi non solo per i suoi ottimi programmi, ma anche per la possibilità di fare un master all'estero, prima appunto a Milano e poi in Cile per un semestre. Avendo già trascorso 6 mesi negli Stati Uniti durante la laurea triennale, volevo ripetere un'esperienza all'estero che mi potesse arricchire, non solo a livello professionale e accademico, ma anche personale».

Dopo la laurea magistrale in Bocconi, e grazie ad un primo contatto tramite il Mentoring Program dell'Università, Teresa entra

nella divisione consulting di Mastercard. «Ma dopo due anni avevo voglia di cambiare, magari combinando il lavoro al diploma da istruttore sportivo che avevo ottenuto in precedenza. L'ambiente delle startup mi interessava molto e quando ho avuto l'opportunità di lavorare nel product management di una delle startup di maggior successo in Austria, Runtastic appunto, non

mi sono lasciata scappare l'occasione. Tra l'altro, io stessa usavo l'app per andare a correre o in bici». Fondata in Austria nel 2009 e acquistata da Adidas per 220 milioni di euro nel 2015, l'azienda ha appena rinominato le sue due app principali, ora chiamate Adidas Running e Adidas Training by Runtastic. Nel suo ufficio a Vienna, Teresa lavora sulla strategia di prodotto e coordina un team di designer e sviluppatori, concentrandosi sullo sviluppo di nuove funzioni per le app. «Qui il modo di lavorare è molto agile. Lavoriamo su cicli di 14 giorni. È bellissimo vedere come in così poco tempo le nuove funzionalità possano essere già implementate. Quando riesco, mi piace anche provare le nuove funzioni io stessa prima che vengano lanciate». Teresa infatti è una grande sportiva e negli ultimi anni ha corso diverse mezza maratone e ora punta a completare un triathlon l'anno prossimo.

«Mi ritengo molto fortunata ad avere la possibilità di lavorare sia per una grande multinazionale che per un'azienda nata come startup. In questo modo infatti riesco a vedere le differenze culturali e i diversi modi di lavorare».



Teresa Wallenberger

BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Sergio Amati** (laureato in Economia aziendale nel 1992) è il nuovo direttore generale di lab Italia. Ha lavorato, tra gli altri, in Rcs New Media e De Agostini Multimedia. Proviene da Campus Party.

✓ **Francesca Astorri** (laureata in Economia politica nel 2002) entra come direttore vendite in Cerealitalia. Proviene da Lindt.

✓ **Tamara Driol** (laureata in Economia aziendale nel 2001) ha assunto la direzione delle risorse umane di AstraZeneca Italia. È in AstraZeneca dal 2003.

✓ **Maria Falivena** (Ph.D. in Law of Business and Commerce nel 2016) è stata nominata senior legal counsel Latam (dipartimento di business legal dredging) presso la divisione dredging della società Royal Boskalis Westminster N.V. in Olanda.

✓ **Diana Lazzati** (laureata in Economia aziendale nel 2001) è la nuova senior sales executive di Vanguard. Proviene da Ubs investment banking.

✓ **Fortunato Pagani** (Executive Mba SDA Bocconi School of Management) è il nuovo head of sales di Axactor Italy. Ha lavorato in MBCredit Solutions.

fundraising news | IL FONDO ALUMNI SENIOR

Marco Drago ha seguito passo passo la storia della Bocconi e spesso ne è stato protagonista: si è laureato nel 1969 in Economia e commercio, ha seguito l'evolversi della sua alma mater, ne è stato Alumnus dell'anno nel 2001, ed è presidente di DeAgostini SpA, la holding operativa delle famiglie Drago – Boroli da lui guidata, una presenza costante nel sostegno allo sviluppo della Bocconi.

Nel 2018 e nel 2019 è arrivata anche la scelta di Drago di sostenere personalmente l'Università, attraverso il supporto al [fondo borse di studio Alumni senior](#). «La Bocconi ha rappresentato molto per me, in termini di esperienza, di rapporti con i professori e con gli studenti, alcuni dei quali sono anche divenuti partner nella professione», racconta Drago.

Dalla sua creazione, il fondo Alumni senior ha sostenuto sette borse di studio (due sono già stata raccolte anche se non sono ancora state assegnate), puntando sul concetto della solidarietà tra generazioni. «Desidero dare una mano a qualcuno che grazie a una borsa di studio possa darsi obiettivi importanti», continua l'alumnus. «Oggi è riconosciuto che lo sviluppo della formazione rappresenta l'avanzamento della società tutta, anche se in Italia ci siamo arrivati tardi».

Ed è importante formare studenti all'altezza della velocità e della profondità del cambiamento, che abbiano un respiro internazionale. «Il contesto che attende i laureati dopo l'esperienza universitaria, oggi, è molto cambiato ed è sempre più competitivo», conclude Drago. «Bisogna essere sempre più preparati e offrire eccellenza è dunque fondamentale».



Marco Drago

Bocconi

CAMPAGNA
RACCOLTA FONDI
2015-2020



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

PROPORRE

soluzioni eque,
sostenibili e realizzabili,
il nostro obiettivo.

INVESTIRE

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

COINVOLGERVI

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

IL QUESTIONARIO DI FERDINANDO BOCCONI

Se non fossi Elena Lavezzi, chi o cosa vorresti essere?

Vorrei essere uno degli investitori che per primi hanno ascoltato i pitch di aziende come Uber, Circle, Revolut, AirBnB, Spotify, Facebook e Google, per ascoltare come i fondatori di queste aziende hanno raccontato per la prima volta i loro progetti - che erano ancora solo delle slide di power point - a chi aveva il potere di concretizzarli.

Di tutte le persone conosciute tramite la Bocconi chi porteresti in viaggio con te e dove?

Porterei il rettore Gianmario Verona con me in un viaggio zaino in spalla, perché mi sembra una persona molto solare, divertente e capace di trovare soluzioni anche in contesti sfidanti, dunque non avrei paura di affrontare nessun percorso difficile insieme a lui. Poi, vorrei invitare Diego Piacentini a pranzo nel mio posto preferito al mondo, sui colli tortonesi, perché rappresenta una grande fonte d'ispirazione per tutti quelli che come me lavorano nel settore della tecnologia e dell'innovazione. Lo ascolterei per ore. E poi vorrei andare a trovare il mio amico Gianugo Pischiutta più spesso, lui è stata la prima persona che ho conosciuto entrando in classe il primo giorno e da allora siamo sempre stati molto legati. Ora vive a New York con la sua famiglia e sta facendo una carriera strabiliante.

ELENA LAVEZZI



Dopo la laurea in Economia in Bocconi e un Master in Marketing presso la ESCP Europe ottenuto tra Parigi e Londra, Elena Lavezzi ha lavorato come Marketing Manager in Uber per quattro anni, dove ha aperto il mercato italiano e successivamente supportato lo sviluppo e la crescita dell'azienda anche in India. Ha iniziato a lavorare nel settore FinTech nel 2016 guidando il lancio di Circle in Italia e ricoprendo in seguito diversi ruoli a livello internazionale, fino a diventare Director Go-To-Market Retail Europe di Circle. Nel 2019 è entrata in Revolut come responsabile per il Sud Europa, con l'obiettivo di creare e gestire i team locali e guidare la crescita della base utenti nella regione. Elena fa parte del team di fondatori di Unicef NextGen.

Se la Bocconi fosse un piatto quale sarebbe?

Sarebbe un piatto ricco di gusti e ingredienti che arrivano da ogni parte del mondo, di cui spesso non si conosce nemmeno l'esistenza e di cui riesco a venire a

conoscenza grazie proprio a questo piatto speciale.

Qual è il tuo eroe? E quando studiavi in Bocconi?

Penso di essere cresciuta con un modello per me di grande ispirazione, che è mia mamma. Mi ha cresciuta da sola, ha sempre lavorato tanto per darmi il più possibile e quello che ha costruito l'ha fatto senza mai chiedere niente a nessuno, scendere a compromessi e comportandosi sempre bene, con grande onestà e profondo rispetto per tutti. In famiglia, con mia mamma e i miei nonni materni, ho imparato il valore del lavoro e dell'indipendenza economica. Che si può avere gratificazione professionale stando al proprio posto senza pestare i piedi a nessuno e comportandosi sempre in maniera corretta.

Di cosa sei più orgogliosa della tua vita privata?

Di essere una persona coraggiosa, di vivere la mia vita come voglio io, senza paletti, senza aver paura di sentimenti, emozioni, giudizi. Non ho mai avuto paura di mostrarmi, sono molto trasparente e vivo tutto a mille. Sempre. Se penso che ne valga pena, mi do senza misure, penso che questo sia il senso più bello della vita, altrimenti per cosa viviamo a fare?

E di quella professionale?

Di non aver mai avuto raccomandazioni e di aver individuato un trend nascente che poi è esploso, quello delle startup. Penso di essere stata la prima in Italia ad aver dedicato un intero programma radiofonico a questo ecosistema allora emergente, proprio a Radio Bocconi, essendo appassionata di realtà "imprenditoriali" nel settore tecnologico. In generale, non ho paura di fare scelte rischiose, o di uscire costantemente dalla mia comfort zone. Questa direi che è stata la caratteristica che fino ad ora mi ha premiata. E poi, prima di ogni scelta, chiedo sempre tanti pareri, ma la verità è che poi ascolto sempre il mio istinto. Devo sentire che è la scelta giusta nella pancia, non solo nella testa.

Di cosa non faresti mai a meno?

Dei miei cani adorati. Di passare del tempo di qualità con mia mamma a cui sono molto legata. Di Milano: sono letteralmente innamorata di questo luogo e ho deciso di ritornare a vivere qui da Londra perché non riesco a separarmi da questa città che è sempre più bella, internazionale e ricca di opportunità. Il potenziale di Milano è enorme, davvero al livello delle più grandi capitali europee e globali. E poi non rinuncerei a scappare nel mio posto preferito al mondo, quello dove porterei a pranzo Diego Piacentini, a mangiare ogni tanto alla domenica: due ore con quella vista, quei sapori e quei profumi mi rigenerano totalmente.

La Bocconi per te è...

La mia porta (anzi il mio portone) sul mondo. Una realtà che mi ha permesso, dalla provincia, di avere accesso a una serie di opportunità formative, personali e professionali che sono state determinanti per ciò che sono oggi. È da qui che è iniziato tutto: la mia esperienza a New York e le prime esperienze lavorative che mi hanno poi permesso di accedere a un Master internazionale presso la ESCP Europe. Non solo, in Bocconi ho costruito il mio primo network al di fuori della mia città di origine, i primi amici che venivano da tutto il mondo e ho iniziato ad allargare i miei orizzonti. È sempre stata un punto di riferimento per me, un ragazzo che si trova a 19 anni da solo in una città come Milano ha bisogno di appoggiarsi ad una "seconda" famiglia" e questa università per me lo è sempre stata. Per non parlare di tutte le associazioni culturali e sportive che ci sono all'interno della struttura: io ho fatto per anni Radio Bocconi e conservo ancora i miei ricordi più divertenti di quegli anni proprio legati a quell'esperienza. Senza queste esperienze internazionali sarebbe sicuramente stato più difficile farmi notare da un'azienda come Uber per aprire il mercato italiano a 24 anni. Sarò davvero per sempre grata e riconoscente alla Bocconi e la consiglio a tutti i ragazzi giovani che vogliono iniziare un percorso di studi con un sbocco internazionale. Inoltre, con gli Alumni Bocconi sparsi in tutto il mondo, la verità è che non si è mai soli, perché c'è sempre qualcuno disposto a supportarti con il suo network e la sua esperienza davvero anche negli angoli più remoti e impensabili del pianeta.

L'esempio di Antonella per le ragazze della finanza

Se hai passione, talento e determinazione, hai frequentato una buona università e la fortuna di trovare una società che fa della meritocrazia il suo mantra, allora puoi rapidamente fare carriera nel settore finanziario anche se sei donna. Questo è quanto sta avvenendo ad **Antonella Di Chio**, 28 anni, laureata triennale in Econo-



Antonella Di Chio

mia e finanza e magistrale in Finance in Bocconi, deputy head della strategia Npl di Algebris Investments, premiata a inizio ottobre a Milano come Young investment woman of the year ai Women in investment awards Italy 2019. «Un premio che è una vera sorpresa, sapevo di far parte di una short list di candidate, ma essere nominata è una grande soddisfazione», dice Antonella. «Si tratta di una iniziativa molto importante perché sensibilizza le persone, e soprattutto le giovani ragazze, sul tema della netta prevalenza maschile nella finanza. Ma non bisogna scoraggiarsi, i propri obiettivi vanno perseguiti con passione e costanza». Antonella Di Chio ha iniziato la carriera

con uno stage in Algebris a Londra, poi è stata assunta presso la sede di Milano. Non ha riscontrato ostacoli nel suo percorso legati al fatto di essere donna, ma sa di essere stata fortunata: «Algebris è un esempio virtuoso in questo senso. A livello globale, il 40% dei dipendenti è donna, percentuale che sale al 50% nella sede italiana. E anche a livelli dirigenziali riscontriamo questa equa ripartizione tra generi. Ciò non è altro che il risultato naturale della ricerca costante del talento, a prescindere da età, genere, provenienza e background. Vera parità significa semplicemente meritocrazia».

Purtroppo non è così dappertutto, Antonella lo sa: «Ci sono realtà molto diverse purtroppo, ma le ragazze devono sapere che lo spazio c'è. La capacità di sapersi adattare ai cambiamenti mantenendo sempre un atteggiamento positivo ha certamente giocato a mio favore, e anche la stessa Università Bocconi mi ha insegnato, oltre alle nozioni, un'altra qualità fondamentale: essere determinata nel perseguire gli obiettivi fornendomi un valido metodo». Ma la Bocconi ha fatto molto di più... «Ho deciso di entrare in Algebris dopo aver sentito parlare Davide Serra in un convegno in Università. Non ringrazierò mai abbastanza la Bocconi per questa opportunità».

Intervista / Elisabetta Pero

UNA LEADER PER CHI CURA GLI INTERESSI LEGALI D'IMPRESA

Una laurea in Giurisprudenza in Bocconi nel 2013 e un Executive master in corporate finance and banking alla SDA Bocconi School of Management nel 2017: la doppia formazione bocconiana di **Elisabetta Pero**, 30enne leader del Topic legal della Bocconi Alumni Community, chiarisce subito gli interessi della giovane alumna, che oggi è associata presso lo studio di avvocati di affari LMCR - La Torre-Morgese-Cesaro-Rio di Milano.

→ Qual è la sua attività?

Lavoro nel dipartimento che si occupa di corporate M&A, seguiamo le transazioni sia lato acquirente, sia lato venditore. Io, in particolare, seguo la clientela internazionale, interesse che mi deriva anche dalla formazione che ho ricevuto alla Bocconi: grazie a un campus abroad durante l'università, presso quello che è oggi il Mumbai Asia Center di SDA Bocconi, sono approdata in India, dove poi mi sono fermata per sei mesi presso la Camera di commercio indoitaliana.

→ Ha sempre avuto il desiderio di internazionalità?

Vengo da Robbio, un piccolo paese della Lomellina, tra Pavia e Vercelli. Fin da piccola i miei mi hanno abituata a viaggiare molto e durante il liceo ho potuto anche frequentare un periodo di studio a Dublino.

→ E la giurisprudenza?

La mia è una famiglia di imprenditori, ma io ho sempre voluto studiare legge. Da piccola, mi facevo portare in tribunale da un amico di papà solo per assistere alle udienze. Tuttavia, proprio perché avevo ben presenti, crescendo, le necessità e le difficoltà delle imprese, ho sempre voluto diventare avvocato d'affari. E volevo farlo in un ambiente internazionale, motivo per cui ho scelto la Bocconi.

→ Quando è nato l'interesse per il corporate banking?

In parte, quando ho frequentato in India il corso di venture capital tenuto da Stefano Caselli. Poi, in particolare, quando nel mio lavoro mi sono resa conto che avevo bisogno di approfondire tutti gli aspetti economico-finanziari delle transazioni. I contratti di acquisizione, ad esempio, vanno costruiti intorno ai numeri.

→ Quali i vantaggi e le difficoltà dell'avvocato d'affari?

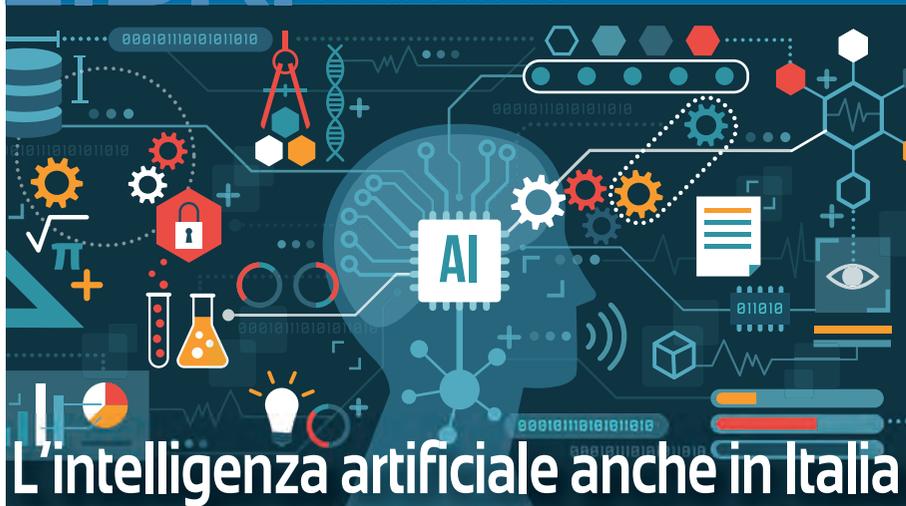
La cosa bella è sostenere quotidianamente e vedere crescere le aziende, accompagnandole nel fare il grande salto e rendersi internazionali. Educarle nel rendersi più attrattive all'estero. Le sfide sono molteplici: a volte gli imprenditori ti vedono come un complicatore e non si rendono conto che a certi livelli non basta una stretta di mano ma servono contratti complessi, bisogna avere sensibilità nelle transazioni internazionali (guai a mettere una parola di troppo nelle mail ai giapponesi!), bisogna mettere in cantiere di essere sempre sul pezzo. È un'attività molto "time consuming": credo che i weekend in cui io non apra il computer siano forse sei all'anno.

→ Da aprile è leader del Topic legal. Perché si è proposta?

Mi è sempre piaciuto impegnarmi in questo tipo di attività. Abbiamo già stilato il calendario 2020 con l'obiettivo di creare eventi anche sul territorio e, soprattutto, sempre più cross topic. Sono convinta che il diritto, da solo, non vada da nessuna parte.



Elisabetta Pero



L'intelligenza artificiale anche in Italia

Di intelligenza artificiale (Ai) si parla molto, eppure finora il dibattito italiano si è concentrato poco sull'impatto reale che può esercitare sul nostro sistema economico. *Intelligenza artificiale: ultima chiamata* (Bocconi Editore 2019; 176 pagg.; 18 euro) di **Stefano da Empoli** è il primo tentativo di capire quale



spinta l'AI possa imprimere alla competitività del nostro paese. La sfida più importante sarà permettere al sistema produttivo di adottare soluzioni avanzate a costi accessibili e con le competenze necessarie.

CHE COSA CAMBIARE PER UNA SCUOLA A PROVA DI NATIVI DIGITALI

Dopo i millennials, l'ultima generazione ad affacciarsi al mondo della scuola è quella dei centennials, ragazzi avevzi fin dalla nascita ad utilizzare internet, smartphone e tablet. Una generazione on demand abituata a soddisfare la propria velocità con un ritmo che solo le tecnologie digitali possono garantire. Vivono sperimentando due modalità: una in presenza e una dentro la realtà virtuale, e per molti di loro essere imprenditori a sedici anni, costruire robot a undici, inventare un satellite a diciassette, imparare l'inglese quasi da autodidatti è diventato semplice.



liano, e in particolare nel made in Italy vocato all'export. Nel libro vengono passati in rassegna l'impressionante resilienza imprenditoriale, l'elevata flessibilità interna ed esterna, un forte posizionamento nel B2B nel quale ci si attendono i principali benefici derivanti dall'AI e, infine, un accesso alle tecnologie che mai nella storia ha livellato come oggi le imprese, riducendo significativamente, almeno in alcuni ambiti, l'effetto delle economie di scala.

L'occasione presentata dall'AI potrà tuttavia essere colta soltanto chiamando a una nuova responsabilità non solo le istituzioni ma anche la società civile e la rappresentanza d'impresa a cui spetta il compito non solo di avanzare gli interessi dei propri associati a Roma o Bruxelles, ma anche di accompa-

gnare sul territorio la necessaria trasformazione organizzativa, in un nuovo partenariato tra istituzioni, ricerca, finanza e imprese.

Il volume offre anche una panoramica sullo stato della corsa all'AI a livello mondiale, nella quale Usa e Cina si trovano in una posizione di netto vantaggio. L'Europa ha tutte le risorse per recuperare il terreno ma non potrà farlo fino a quando non le metterà tutte sul tavolo, agendo in maniera coordinata. Serve fiducia nell'Europa e l'impegno di ogni stato, Italia in primis, che ha tutte le carte in regola per presentarsi all'appuntamento con l'AI in una posizione decisamente migliore di quanto si potrebbe pensare. Il libro mette a fuoco un pacchetto complessivo di policy perché non venga sprecata questa occasione e non si ripetano gli errori del passato.

Valentina Aprea in *La scuola dei centennials* (Egea 2019; 184 pagg.; 18 euro) traccia una strada per una formazione 4.0 in cui la scuola deve dare ai ragazzi nuovi modi e nuove qualità di apprendimento. Il metodo tradizionale di insegnamento va integrato in maniera sapiente e critica con metodologie didattiche attive, capaci di giovare anche dell'ausilio di una vasta gamma di strumenti multimediali.

La necessità di un nuovo modello formativo procede di pari passo con il bisogno di preparare alle professioni di domani.

IL PENSIERO LIBERALE OGGI

Il convincimento del pensiero conservatore è che sia la mentalità, non la politica, a determinare il successo di una società; il convincimento del pensiero liberale è che la politica possa cambiare la mentalità.

Matteo B. Marini in *Le chiavi della prosperità* (UBE 2019; 208 pagg.; 20 euro) con la prefazione di **Guido Tabellini** svela le condizioni alle quali il convincimento liberale può inverarsi.



GLI OPPOSTI CHE INNOVANO

Il gioco degli opposti è alla base di tante storie di leadership nelle quali è stato costruito e mantenuto nel tempo un bilanciamento tra elementi diversi: tradizione e discontinuità, esplorazione ed efficienza, disciplina e sperimentazione, prudenza e rischio. *Il Gioco degli opposti* (Egea 2019; 168 pagg.; 22 euro) di **Andrea Piccaluga, Alberto Di Minin** e **Cristina Marullo** è una raccolta di dieci storie di innovazione italiana.



CORTI UE E DEMOCRAZIA

L'indebolimento del potere giudiziario è tipico delle regressioni democratiche sotto i colpi del populismo. L'esigenza di una riflessione sulle garanzie che nel diritto europeo si impongono a presidio dell'indipendenza del potere giudiziario trova risposta nel libro di **Giovanni Pitruzzella, Oreste Pollicino** e

Marco Bassini, *Corti europee e democrazia* (Università Bocconi Editore 2019; 176 pagg.; 22 euro).



LE DONNE FANNO BENE AL BUSINESS E NE OCCORRONO DI PIÙ.



Il valore delle donne all'interno delle aziende è indiscutibile. Ed è per questo che SDA Bocconi School of Management ha deciso di schierarsi a loro favore e offrire a tutte le donne che desiderano rafforzare le proprie capacità manageriali, uno sconto del 20% sulla quota di partecipazione a tutti i programmi di Formazione Manageriale, inclusi quelli Online on Demand. **L'offerta è valida fino all'8 marzo 2021.**

Tutti i dettagli su:
SDABOCCONI.IT/DONNE



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Bocconi

BOCCONI 4 BOOKCITY

14.15 | 11 | 2019

CAMPUS DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI - MILANO

Muri e ponti. Cooperazione e sviluppo in Africa, sguardi e racconti. Nobel, migrazioni, lavoro e nuove schiavitù. La lettura, la luce e il buio. Bocconi4Bookcity: giochi dialogici per capire e riflettere.



Via Röntgen 1

OPENSIDE

READING & PHOTOGRAPHY
EXHIBITION

Reading al buio

14-15/11/19 | 13:00-14:30

AULA MAGNA

READING & INTERVIEW

Il racconto della
catastrofe e la
catastrofe del racconto

15/11/19 | 10:00-10:30

Interviene

Svjatlana Aleksievič Premio
Nobel per la letteratura 2015

VIALE BEATRICE D'ESTE

VIALE BLIGNY

Viale Bligny 22

LIBRERIA EGEEA

READING & INTERVIEW

Rileggendo Alda Merini
nel salotto di Bocconi
d'Inchiostro

14/11/19 | 17:00-18:00

BOOK PRESENTATION
& DEBATE

30 anni di muri e di ponti

14/11/19 | 18:30-20:00

BOOK PRESENTATION
& DEBATE

Afriche, storie non stop

15/11/19 | 18:00-20:30

Piazza Sraffa 13

ATRIO

PHOTOGRAPHY EXHIBITION

Si scrive Wasa, si legge
Casa

DAL 14/11/19 AL 30/11/19 |
LU-VE 8-19 SAB 8-13

AULA N29

BOOK PRESENTATION &
DEBATE

Memoria d'impresa,
qualità di risultato
economico, città
abilitante

14/11/19 | 14:30-16:00

AULA N39

DISCUSSION & DEBATE

Diritti, lavoro, migrazioni
e nuove schiavitù

15/11/19 | 12:00-13:30