

✓ Se da elefanti
le aziende tradizionali
si trasformano
in gazzelle

✓ Startupper
e investitori:
i tre errori
da evitare

✓ La disuguaglianza
sociale? Colpa
dei cacciatori di teste

*Dagli acquisti on line
all'uso dei navigatori
satellitari: modelli
e big data disegnano
sempre di più le azioni
della vita quotidiana
di tutti. Come
dimostrano le ricerche
dei nostri docenti
e le imprese
degli alumni Bocconi*

L'algoritmo perfetto

Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube



Siamo tutti startupper

Pochi giorni fa si è svolta la seconda edizione di [Bocconi #StartupDay](#). Tanti i giovani e gli investitori che sono intervenuti portando le loro storie ed esperienze, ma soprattutto le proprie emozioni. Diego Piacentini, alumnus dell'anno 2010 e attuale commissario straordinario per l'attuazione dell'Agenda Digitale, si è rivolto agli startupper fornendo alcuni preziosi consigli.

Come professore e ricercatore che si occupa di innovazione è stata anche per me una giornata importante: per il tema, da sempre vicino ai miei interessi scientifici, e perché occasioni come questa sono un esempio concreto di quanto l'università sia un trampolino di lancio per i propri studenti e alumni.

Ma c'è anche un'altra ragione. Oggi come rettore della nostra Università sono io stesso uno startupper all'inizio della sua impresa. Ho molto lavorato sul team dei miei più stretti collaboratori, i dean e i prorettori, con i quali ora stiamo affinando il business plan che ci permetterà nei prossimi due anni di raggiungere gli obiettivi che il [piano strategico Bocconi2020](#) ci detta e realizzare così la nostra idea di università. Tutto con una costante attenzione verso i bisogni dei nostri principali stakeholder (gli studenti, i nostri alumni, i nostri partner).

L'università che vogliamo è un luogo sempre più dinamico e internazionale, capace di valorizzare il capitale umano e innovare continuamente la didattica. È un hub rilevante per la ricerca rigorosa e basata sull'analisi dei dati, per una ricerca capace di incidere sulle best practice di istituzioni e imprese così da essere motore del cambiamento. Per questo investiremo sempre di più per introdurre nella didattica in modo trasversale corsi di data science partendo anche dall'esperienza del [Bidsa, Bocconi institute for data science and analytics](#).

La Bocconi a cui tutti lavoriamo è un ateneo capace di competere sempre di più con le migliori istituzioni di ricerca e didattica nel campo delle scienze sociali. Con un unico obiettivo finale: formare generazioni di giovani pronte a vincere le molteplici sfide che incontreranno durante la loro vita.

Avremo successo? Sì, lavorando tutti insieme, studenti, alumni, personale e docenti, partendo da una condivisione di azioni e valori.

Gianmario Verona, rettore

Da Facebook a Twitter, da Instagram a LinkedIn, da YouTube fino a Wechat e Weibo: bocconiani on campus e alumni da tutto il mondo, raccontateci come trascorrerete i prossimi giorni di festa, quali sono i vostri propositi, sogni e aspirazioni per l'anno nuovo o semplicemente scambiamoci gli auguri usando l'hashtag **#BocconiHolidays**.

#BocconiHolidays



PUNTI DI VISTA

di Paolo Tonato





L'anno che è... andato

L'abbiamo vissuto di corsa, dentro e fuori dalle aule, sempre in movimento per arrivare prima al futuro che ci aspetta. Buon 2017 a tutti



STUDIARE È UN DIRITTO CHE NESSUN TERREMOTO PUÒ DISTRUGGERE

L'emergenza terremoto che sta colpendo ampie zone del Centro Italia riguarda anche, e in maniera consistente, migliaia di studenti delle scuole di ogni ordine e grado. Molti edifici scolastici sono inagibili o seriamente danneggiati e molti bambini e ragazzi si trovano oggi in situazione di grave difficoltà.

Per garantire il diritto allo studio e i servizi essenziali agli alunni più disagiati, l'Università Bocconi ha avviato e partecipa a una raccolta fondi in collaborazione con il MIUR – Direzione Generale Studente per l'Integrazione e la Partecipazione.

In particolare, oltre tremila studenti delle scuole, dagli istituti per l'infanzia a quelli di istruzione secondaria superiore delle province di Ascoli Piceno, Fermo, Macerata, Perugia e Rieti, riceveranno supporto economico per il servizio mensa, il trasporto per raggiungere le scuole e il diritto allo studio (corredi scolastici, strumenti per la didattica, ecc.).

Anche tu puoi aiutarci a sostenere il diritto allo studio dei bambini e dei ragazzi delle zone terremotate con una libera donazione.

Conto corrente intestato a
IPSAR DISTRETTO N. 1

IBAN: IT 03 L 07601 14600 000014024020

Causale per il bonifico:

"Donazione Università Bocconi"

**LA BOCCONI
E IL MIUR
PER LE SCUOLE
E GLI STUDENTI
DEL CENTRO
ITALIA**

SOMMARIO

12 L'INTERVISTA

Vincenzo Perrone (Bocconi)

Il buon divulgatore? Sa fare le domande giuste. Prima di rispondere
di *Fabio Todesco*

COVER STORY

La vita è tutta un... algoritmo
di *Emanuele Borgonovo*

Dalla ricerca all'impresa: le esperienze dei
ricercatori e degli alunni Bocconi
di *Claudio Todesco e Davide Ripamonti*

14

22 PASSAGGIO GENERAZIONALE

Non sono affari di famiglia
di *Alessandro Minichilli*

ENTREPRENEURSHIP

Startupper italiani correggete i vostri tre errori
di *Mikkel Draebye*

23

24 FILANTROPIA

Sull'orlo di una crisi di legittimità
di *Elisa Ricciuti*

Invernizzi, best practice.

Intervista a Gianantonio Bissaro
di *Claudio Todesco*

GIUSTIZIA

Il processo al processo
di *Marcello Gaboardi*

26

27 SOCIETÀ

Se ti scelgo io, tu guadagni di più
di *Alexey Gorn*

BUSINESS MODEL

Da elefante a gazzella
così l'azienda cambia pelle
di *Torben Pedersen*

28

RUBRICHE

- 1 **HOMEPAGE**
- 2 **PUNTI DI VISTA** di *Paolo Tonato*
- 6 **KNOWLEDGE** a cura di *Fabio Todesco*
- 11 **PERSONE** a cura di *Davide Ripamonti*
- 29 **LIBRI** di *Susanna Della Vedova*
- 30 **BOCCONI@ALUMNI** di *Andrea Celauro*
- 32 **OUTGOING** a cura di *Allegra Gallizia*

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE



Numero 12 - anno XI

Dicembre 2016

Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile

Barbara Orlando

(barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio

Fabio Todesco

(fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione

Andrea Celauro

(andrea.celauro@unibocconi.it)

Benedetta Ciotto

(benedetta.ciotto@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani

(tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti

(davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi

(mafechi@dgtprint.it)

Produzione, Impaginazione:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtprint.it)

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

www.viasarfatti25.it

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

Il ricercatore **Massimo Morelli**

Perché gli uomini vanno alla guerra



Esiste un'informazione preziosa a cui sono interessati i policy maker, i servizi di intelligence, le imprese, gli investitori: dove si svolgerà la prossima guerra? La letteratura sulle spiegazioni razionali del conflitto fiorita a partire dalla metà degli anni '90 s'incarica di dare una risposta a questa domanda. **Massimo Morelli**, professore di political science alla Bocconi, si occupa della materia da una decina d'anni. Per fornire spiegazioni sempre più convincenti, ha via via arricchito i suoi modelli di variabili in grado di stimare con maggiore precisione il conflict risk: il rapporto benefici-costi dei decision maker, la militarizzazione, il ruolo dei mediatori, la distribuzione geografica della risorse economiche.

Falchi e colombe

Lo studio teorico del political bias rappresenta il primo approccio di Morelli alla questione dei conflitti, nel caso specifico le guerre fra paesi. L'incentivo a fare una guerra dipende dal rapporto benefici-costi per i decision maker rispetto a quello del paese nel suo complesso. "È la dimostrazione formale del fenomeno della democratic peace", spiega Morelli, "ovvero la nozione secondo cui le democrazie, dove il political bias è minore, non combattono militarmente l'una con l'altra".

La scelta di un leader propenso alla guerra è spiegata dalla necessità di selezionare "falchi" che rappresentano una minaccia più credibile verso l'esterno. Il rapporto con i leader è al centro di un altro studio su corru-

zione ed estremismo nelle guerre civili condotto da Morelli con Antonio Nicolò delle università di Padova e Manchester.

Secondo la ricerca, tuttora in corso, nel caso di contenzioso fra due gruppi etnici, la presenza nel passato recente di una clas-

CHE COSA LEGGERE PER SAPERNE DI PIU'

Qui di seguito, alcuni dei lavori di Massimo Morelli sui conflitti e la guerra civile, ai quali si fa riferimento nel pezzo.

➤ [Political Bias and War](#), Matthew O. Jackson, Massimo Morelli, *American Economic Review*, 2007

➤ [Strategic Militarization, Deterrence and Wars](#), Matthew O. Jackson, Massimo Morelli, *Quarterly Journal of Political Science*, 2007

➤ [Mediation and Peace](#), Johannes Hörner, Massimo Morelli, Francesco Squintani, *Review of Economic Studies*, 2012

➤ [Dispute Resolution Institutions and Strategic Militarization](#), Adam Meirowitz, Massimo Morelli, Kristopher W. Ramsay, Francesco Squintani, working paper

➤ [The Geography of Interstate Resource Wars](#), Francesco Caselli, Massimo Morelli, Dominic Rohner, *Quarterly Journals of Economics*, 2015

➤ [Resource Concentration and Civil Wars](#), Massimo Morelli, Dominic Rohner, *Journal of Development Economics*, 2015

➤ [Strategic Mass Killings](#), Joan Esteban, Massimo Morelli, Dominic Rohner, *Journal of Political Economy*, 2015

se dirigente corrotta conduce alla scelta di leader estremisti e altamente ideologizzati, che si presume siano meno corruttibili dal nemico.

Militarizzazione e mediazione

Nella letteratura sulla guerra i livelli di forza relativa dei giocatori sono dati. Per ovviare a questa limitazione, a partire dal 2009 Morelli ha introdotto nei suoi studi la variabile della militarizzazione, mostrando i limiti dei modelli preesistenti che individuano due soli tipi nelle relazioni internazionali, i falchi e le colombe. "Introducendo come fattore endogeno il livello di militarizzazione, emerge un terzo tipo: i deterrenti. La probabilità di una guerra deriva dal mix di deterrenti, falchi e colombe e dal ruolo di negoziatori come le Nazioni Unite".

In caso di conflitti che nascono da una situazione di asimmetria informativa, la presenza di mediatori è persino più efficace di quella di arbitri internazionali che possono imporre accordi vincolanti. L'opera del mediatore riduce sia la probabilità di guerra per ogni dato livello di militarizzazione, sia gli incentivi a militarizzarsi.

"Significa che le Nazioni Unite non hanno la necessità di rafforzare il loro ruolo militare. Servono mediatori chiaramente neutrali e sopra ogni sospetto di parzialità. È il motivo per cui i negoziatori scandinavi hanno più successo di quelli americani".

Il ruolo delle risorse economiche

La mossa successiva di Morelli è stata l'inclusione nei modelli della geografia e delle risorse. Dall'analisi dei conflitti fra Stati verificatisi a partire dal secondo dopoguerra emerge l'importanza della presenza asimmetrica di petrolio e gas. La guerra è più probabile fra paesi che hanno un confine in

comune e risorse asimmetriche oppure dove entrambi i contendenti possiedono risorse, ma esse sono distribuite per uno vicino e per l'altro lontano dalla frontiera.

In un'analisi simile condotta però sulle guerre civili viene introdotta una nuova variabile, l'Oil Gini. Se il coefficiente di Gini misura la disuguaglianza nella distribuzione del reddito, l'Oil Gini misura la concentrazione di petrolio e gas. "Le zone dove vi è grande concentrazione sia di risorse naturali, sia di minoranze sono quelle a maggiore rischio di guerra civile".

Dai mass killings ai mass displacements

Il filone di studi su geografie e risorse naturali ha aperto un ulteriore campo d'indagine: i genocidi. La presenza di abbondanti risorse naturali, vincoli alla suddivisione delle rendite, bassa produttività e capacità statali ridotte spiegano i cinquanta casi di genocidio registrati dalla fine della Seconda guerra mondiale. Il passo successivo, per Morelli, è lo studio di una delle conseguenze di guerre e massacri, ovvero i fenomeni migratori che si sommano alle migrazioni economiche e a quelle climatiche. "I mass displacements sono complementari ai mass killings". Un altro filone collegato ai precedenti è quello delle power relations, per il quale Morelli ha recentemente vinto un Ere Advanced Grant.

"Abbiamo già ottenuto un primo risultato. Nei lavori in letteratura la variabile della disuguaglianza spiega l'insorgere delle guerre civili. Stiamo dimostrando che tale variabile sparisce di fronte a un motore molto più potente del conflitto interno ai paesi: l'asimmetria fra potere militare e potere economico".

Claudio Todesco



HA RADICI NEI MERCATI ESTERI LA SCALATA DELLE AZIENDE FAMILIARI

Le aziende familiari italiane continuano a crescere più velocemente di quelle non familiari, soprattutto nelle classi dimensionali medio-grandi (fatturato superiore a €50 mln), secondo i risultati dell'Ottavo Osservatorio AUB (AldAF, UniCredit, Bocconi) sulle aziende familiari italiane curato da **Guido Corbetta** e **Fabio Quarato** della Cattedra AldAF-EY di Strategia delle aziende familiari in memoria di Alberto Falck. Fatti 100 i ricavi del 2007, nel 2015 le imprese familiari medio-grandi erano arrivate a 145,2, le altre a 131,8. Le stesse cifre, per le imprese tra i €20 mln e i €50 mln di fatturato, erano 145,8 per le familiari e 142,6 per le non familiari.

Nel quadro di un mercato interno stagnante, il motivo principale del ritmo di crescita più veloce sembra essere una maggiore propensione a concludere operazioni di acquisizione o joint venture all'estero. Mentre le aziende non familiari concludono in Italia il 73% delle acquisizioni, le imprese familiari si spingono all'estero nel 45% dei casi e rimangono in Italia per il 55% delle acquisizioni.

[CLICCA QUI per saperne di più](#)



Guido Corbetta



ANZIANI NON AUTOSUFFICIENTI, QUESTA LA VERA SFIDA DELLA SANITÀ E DEL WELFARE



Francesco Longo

Il Rapporto Oasi 2016, l'Osservatorio sulle aziende e sul sistema sanitario italiano, a cura di Cergas e SDA Bocconi e coordinato da Francesco Longo, individua nell'assistenza agli anziani non autosufficienti la grande sfida della sanità e del welfare per i prossimi anni. Dei 2,7 milioni di anziani non autosufficienti, solo 200.000 sono presi compiutamente in carico in strutture loro dedicate, altri 600.000 ricevono un'assistenza non proporzionale al proprio bisogno presso il domicilio, i restanti si riversano nel Ssn, alla disordinata ricerca di assistenza e di cure. In questo scenario l'ospedale o il ricorso alle badanti diventano un approdo in cui ricercare una risposta immediata, anche se potenzialmente inappropriata, all'emergenza familiare.

[CLICCA QUI per saperne di più](#)

Il trattamento dei rifiuti che fa bene all'ambiente



Il trattamento dei rifiuti a fine processo (end-of-pipe o Eop) è un sistema che lavora i rifiuti prima di scaricarli nell'ambiente, e comprende la combustione, il riciclaggio e il trattamento chimico. L'opinione più diffusa è che l'introduzione di un trattamento Eop in un processo di produzione abbia due aspetti negativi: diminuisce la consapevolezza dei lavoratori e la loro capacità di identificare le cause profonde della produzione di scarti e riduce gli incentivi a eliminare gli sprechi. Un articolo di **Nilanjana Dutt** del Dipartimento di marketing

della Bocconi e **Andrew King** della Tuck School of Business (*The Judgement of Garbage: End-of-pipe Treatment and Waste Reduction*, in *Management Science*, Volume 60, Issue 7) sfida tale assunzione e dimostra che è vero il contrario: quando un impianto di produzione implementa un sistema di trattamento Eop, dopo un'iniziale rilevazione di un aumento dei rifiuti, dovuta al fatto che le imprese iniziano a raccoglie-

re dati migliori, segue una riduzione sostanziale e prolungata. "Ne deduciamo che il trattamento Eop spinge gli impianti a misurare i rifiuti in modo più accurato e a identificare metodi per ridurli", scrivono gli autori.

I risultati di Dutt e King derivano da un'analisi accurata dei dati relativi ai rifiuti chimici di 31.221 impianti di produzione americani raccolti tra il 1991 e il 2005 dal database Toxics Re-

lease Inventory dell'Environment Protection Agency (Epa), per un totale di 677.809 osservazioni impianto-composto chimico-anno.

"L'idea di sfidare l'opinione convenzionale deriva da due linee di studi", dice Dutt. "Primo: dai case study sui sistemi Eop che mettono in risalto la capacità del trattamento di fornire dati sui rifiuti. Secondo, dalla ricerca di quality management che suggerisce che la raccolta dei dati, la misurazione e l'analisi potrebbero stimolare la riduzione dei rifiuti. E i dati ci hanno dato ragione".



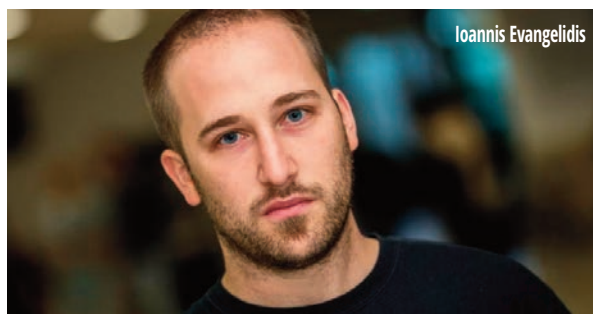
Nilanjana Dutt

UN DOTTORANDO MISURA LA CORRELAZIONE TRA ANTINFIAMMATORI E PROBLEMI CARDIACI



Una ricerca che porta come prima firma quella del dottorando in Statistica alla Bocconi **Andrea Arfè** potrebbe cambiare le abitudini di centinaia di migliaia di europei. Pubblicato dal *British Medical Journal*, lo studio osservazionale *Non-steroidal anti-inflammatory drugs and risk of heart failure in four European countries: nested case-control study* dimostra che chi fa uso di farmaci antinfiammatori non steroidei prescritti (Fans) ha il 19% di possibilità in più di essere ricoverato in ospedale per scompensi cardiaci. La correlazione fra uso dei Fans e problemi cardiaci era già stata ipotizzata e in alcuni casi dimostrata. Il nuovo studio la quantifica e soprattutto offre stime di rischio per i singoli farmaci.

[CLICCA QUI per saperne di più](#)



Ioannis Evangelidis

A IOANNIS EVANGELIDIS IL NICOSIA AWARD

Ioannis Evangelidis (Dipartimento di marketing), **Jonathan Levav** e **Itamar Simonson** (Stanford University) sono i vincitori del Nicosia Award per il miglior paper presentato alla conference di Berlino dell'Association for Consumer Research: *Comparison Focus: The Asymmetric Impact of Context Effects on Advantaged versus Disadvantaged Options*.

UN MONDO DA SCOPRIRE

CON LA BAA RIDEFINISCI I CONFINI DEL TUO NETWORK

Viaggia attraverso le infinite opportunità che la BAA ti offre: partecipa agli eventi in Italia e nel mondo, potenzia la tua carriera grazie ai servizi del Career Advice e tieniti aggiornato nei settori di tuo interesse grazie ai Topic tematici.

QUANTE ALTRE BUONE RAGIONI TI SERVONO?

300 EVENTI ALL'ANNO CON 9.000 PARTECIPANTI	27 AREE IN ITALIA	49 CHAPTER ALL'ESTERO
17 TOPIC TEMATICI	23 SEMINARI DI ORIENTAMENTO	250 CONSULENZE DI SUPPORTO ALLA CARRIERA
4 PRINCIPI FONDAMENTALI	13.000 SOCI	100.000 ALUMNI IN 110 PAESI NEL MONDO

JOIN US



CONNECT
TO A POWERFUL
NETWORK



BOCCONI MEMORIES

Quanto sai della tua Università?



"ALLA FACOLTÀ
DI LINGUE C'ERANO
POCHI MASCHI.
ED ERANO
O ECCELLENTI,
O PESSIMI."
[ROSA TALAMONI E BONA CAMBIAGHI,
LAUREATE NEL 1963 E 1964]



"SI STUDIAVA ANCHE MENTRE
CADEVANO LE BOMBE, CON
VETRI ROTTI E DIECI PERSONE
A LEZIONE."
[LUIGI NOLLI, LAUREATO NEL 1946]

[LUIGI NOLLI, LAUREATO NEL 1946]



"AL MOMENTO DELLA
LAUREA RICEVETTI 104
OFFERTE DI LAVORO.
LE HO CONSERVATE TUTTE."
[ROBERTO BARBIERI, LAUREATO NEL 1964]

[ROBERTO BARBIERI, LAUREATO NEL 1964]



"NEI PRIMI ANNI '70 L'UNIVERSITÀ È STATA
TEATRO DI GRANDI DIBATTITI: C'ERA LA
CONTESTAZIONE, SI DISCUTEVA DI FILOSOFIA,
SOCIOLOGIA E DI LOTTA DI CLASSE."
[SEVERINO SALVEMINI, LAUREATO NEL 1974]

[SEVERINO SALVEMINI, LAUREATO NEL 1974]

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

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



VAI ALLA PLAYLIST SU YOUTUBE

Bocconi ALUMNI
ASSOCIATION





Matteo Francavilla

Alessandra Poli

Giuseppe Di Lollo



BOCCONIANI IN CARRIERA

Luca Altieri (laureato in Discipline economiche e sociali nel 1996) è il nuovo direttore marketing e comunicazione di Ibm Italia. È in Ibm dal 1999.

Massimiliano Barone (Mba 2006) è stato nominato general manager di Marelli Motori South Africa. Barone ha lavorato in Pirelli.

Fabrizio De Fabritiis (laureato in Economia politica nel 1981) è il nuovo amministratore unico di Milano Ristorazione. Ha lavorato in Gemez Spa.

Nicola Drago (laureato in Economia aziendale nel 2002) è stato nominato direttore generale di De Agostini Editore spa. Era amministratore delegato di Zodiak Active dal 2014.

Paola Floris (Executive Mba 2011) è stata nominata vice president e general manager di Chep Canada. Floris è in Chep dal 2001.

Francesco Mari (Mba SDA Bocconi 1986) è stato nominato segretario generale della Camera di Commercio Italiana in Ungheria. Ha lavorato, tra gli altri, in Merloni, Saatchi & Saatchi, Ras Allianz.

Marco Patuano (laureato in Economia aziendale nel 1992) è il nuovo a.d. di Edizione, la holding della famiglia Benetton. Patuano è stato dal 2011 al 2016 a.d. di Telecom Italia.

Simone Tornaghi (laureato in Economia aziendale nel 1996) è stato nominato Area director Southern Europe di Wiko. In Wiko dal 2013, Tornaghi ha lavorato, tra le altre, in Giochi Preziosi e Mediaset.

Tre Alfieri del lavoro studiano alla Bocconi

Un ponte ideale tra il passato, il presente e il futuro, un passaggio di testimone tra chi ha fatto grandi cose nel mondo del lavoro e chi, forse, le farà. E che nel frattempo si è distinto per l'eccellenza nel proprio percorso scolastico. **Alessandra Poli**, di Tarquinia, **Giuseppe Di Lollo**, di San Ferdinando di Puglia, **Matteo Francavilla**, di Orte, tutti 19enni e tutti iscritti al primo anno del corso di laurea in Economia e finanza dell'Università Bocconi, sono tra i 25 studenti di tutta Italia nominati, in una rosa di circa 1.500 segnalazioni da parte dei dirigenti scolastici, Alfieri del lavoro. I ragazzi sono stati premiati il 14 novembre in Quirinale dal Presidente della Repubblica. Il premio, istituito nel 1961 dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del lavoro, consiste, spiegano i ragazzi, "in una medaglia che ci è stata consegnata facendoci sfilare ognuno accanto a un Cavaliere del lavoro in un simbolico passaggio generazionale", in una cerimonia che rappresenta il culmine di tre giorni trascorsi a Roma impegnati, aggiungono, "in visite culturali, aziendali e in una cena con alcune cariche dello Stato". Durante la cerimonia, per ogni premiato sono state citate la scuola superiore di provenienza e l'università attualmente frequentata.

Katerina, triatleta e studentessa, trova tempo per il nuoto alle 23

"Sveglia alle 6,00, colazione e poi una sessione di spinning. Poi le lezioni in università e, tra una pausa e l'altra, gli allenamenti. Alle 23,00 un'ora di nuoto, poi la cena, lo studio e il riposo". È più o meno questa la giornata tipo di **Katerina Sapari**, studentessa del Master in Arts Management and Administration (Mama) della SDA Bocconi e campionessa greca di triathlon. "Conciliare agonismo con un master full-time non è facile. Sono entrambe attività impegnative, motivo per cui orga-

nizzo le mie settimane nel dettaglio: lezioni, compiti, allenamenti, gare, viaggi all'estero". Katerina compete non solo a livello nazionale, ma anche europeo: nel 2015 si è infatti piazzata quinta nell'Aquathlon European Championships. È stata la sua passione per l'arte a spingerla a iscriversi al Mama:



Katerina Sapari

MASCIANDARO NEL BOARD SIE

Donato Masciandaro, direttore del Dipartimento di economia dell'Università Bocconi, è stato eletto per il triennio 2016-2019 nel board della Società italiana degli economisti, l'istituzione, fondata nel 1950, che riunisce oggi circa 800 soci, in prevalenza docenti e ricercatori, e che si propone di stimolare e favorire la ricerca economica in Italia. "Ho accettato questo incarico anche per provare a dare un contributo a sgreto-



Donato Masciandaro

lare quelle che io considero due forme di provincialismo culturale che talvolta rischiano di affliggere anche la comunità degli economisti italiani", dice Masciandaro. "Da un lato, considerare rilevante solo quello che accade in Italia, dall'altro, e all'opposto, solo quello che accade all'estero. Questo secondo me è sbagliato, perché non si può non essere parte della comunità internazionale, ma occorre anche analizzare il contesto istituzionale nel quale si vive".

"Il teatro è una tradizione familiare, mia nonna era un'attrice", racconta, "la fusione tra lo sport e l'arte può far nascere eventi meravigliosi, come le Olimpiadi". Certo anche per Katerina ci sono le giornate "no": "A volte la mia routine frenetica mi pesa", ammette. "È in questi momenti che sento il supporto dei miei amici. Spesso, quando ci sono dei lavori di gruppo, i miei compagni spostano i loro impegni per venirmi incontro. Non so come farei senza il loro sostegno".

Benedetta Ciotto

Ha fatto ricerca e pubblicato. Ha insegnato e ha seguito decine e decine di tesisti, diventati manager in tutto il mondo. Ora **Vincenzo Perrone**, ordinario di Organizzazione aziendale in Bocconi, si rivolge agli studenti delle scuole superiori, avendo pubblicato per Feltrinelli *Il lavoro che sarai*, un'opera di divulgazione che vuole spiegare il mondo del lavoro ai più giovani. Ma che vuole, soprattutto, convincerli a sviluppare uno spirito critico che li aiuti a interpretare la realtà. «Il rischio», dice, «è perdersi in internet, che ti risponde allo stesso modo, sia che tu chieda in che anno è nato Churchill, sia che tu chieda quante gambe hanno gli alieni. Eppure è importante saper distinguere tra Churchill e gli alieni».

→ Perché un docente universitario dovrebbe fare divulgazione?

Fare divulgazione significa, prima di tutto, risolvere il problema della rilevanza. A chi e a che cosa serve quello che facciamo, quello che studiamo? Di tutto ciò che studiamo, che cosa è utile? Divulgare non significa soltanto rispondere a una domanda in modo accessibile, ma, prima ancora, cogliere quali sono le domande che contano per un pubblico più ampio di quello in grado di leggere riviste scientifiche in inglese.

→ L'economia e il lavoro rientrano tra i temi che interessano il pubblico più ampio?

Certamente. Sono temi centrali nella vita delle persone, ma la fiducia negli specialisti è precipitata. Ai loro occhi non siamo riusciti a raggiungere conclusioni condivise, a fare previsioni affidabili, a costruire ricette efficaci.

→ Che tipo di sforzo deve fare il divulgatore?

Il filosofo Pierre Bourdieu parlava di due tipi di intellettuale. Quello che vive la ricerca solo come un mestiere, in scarsa relazione con la propria vita, e quello che mette in relazione la propria vita e ciò che studia, un ricercatore che si sente interrogato da quesiti che non nascono dentro l'accademia. Ebbene, il primo sforzo che deve fare il divulgatore è proprio quello di capire quali sono le domande che le persone si pongono. In secondo luogo, deve fare un lavoro importante di mediazione linguistica: le scienze hanno un gergo e una retorica specifici, che renderebbero illeggibile un testo divulgativo – deve adattare il linguaggio per fare in modo che le persone entrino in contatto con la conoscenza, comprendano ed eventualmente si trasformino, facendo uso della conoscenza acquisita.

→ E quali sono le domande alle quali vuole rispondere con il suo *Il lavoro che sarai*?

Ho due figli adolescenti e noto il malessere di chi vede il futuro non più come una promessa, ma come una minaccia. Respiro l'ansia dei genitori di classe media, preoccupati di mandare i figli a scuola d'inglese fin da piccolissimi, di fargli fare sport, musica, volontariato – il tutto in funzione strumentale rispetto al lavoro, in una visione del mondo un po' cupa e poco convincente per i ragazzi, che infatti risultano apatici e passivi agli occhi dei genitori. E allora cerco di far vedere ai gio-

I versi della poetessa polacca Wislawa Szymborska sulla scrittura di un curriculum, uno stralcio delle Avventure di Tom Sawyer e alcune considerazioni su come giocare a Clash of Clans - un videogame per smartphone - sono tra i materiali, davvero compositi, utilizzati da Vincenzo Perrone in Il lavoro che sarai (Feltrinelli, 186 pagine, 13 euro) per far capire ai giovani come distinguere un lavoro buono e soddisfacente da un lavoro cattivo e frustrante e, soprattutto, come prepararsi a ottenere uno di qualità. Perrone usa argomenti semplici per motivare i ragazzi allo sviluppo dello spirito critico e della capacità di adattamento al cambiamento, utilizzando come metafora dello sviluppo professionale non quella del razzo, proiettato a salire sempre più in alto, ma quella del volo a vela, possibile solo quando si conoscono a fondo se stessi e gli altri e si presta un'attenzione all'ambiente, tale da farne cogliere le opportunità e superare gli imprevisti. Anche se formalmente diretto ai figli, è un libro che piacerà anche ai genitori alla ricerca di argomenti capaci di smuovere l'apparente indifferenza degli adolescenti, un libro che andrebbe idealmente discusso in famiglia.

vani che il lavoro può essere vissuto come forza e capacità di trasformare se stessi e il mondo, e che vale la pena di prepararsi per questo.

→ In quali occasioni l'accademico è un divulgatore?

A volte mi chiedo se non sia sbagliato contrapporre le due attività. Mi chiedo se possa esserci lavoro scientifico senza rapporto con il proprio oggetto di studio. In definitiva ci proponiamo di formare manager e decisori politici che dovranno lavorare con la realtà, dobbiamo assolutamente avere la curiosità di ascoltare ciò che ci viene detto e di trasferire alle persone ciò che sappiamo. Ammesso, s'intende, che continuiamo a chiedercelo, visto il calo di fiducia di cui abbiamo già parlato.

→ E allora anche la didattica è una forma di divulgazione?

Ci sono delle similitudini, ma tutto dipende da come si interpreta la didattica. In Italia e in altri paesi latini imperversa un modello quasi parodistico, quello del riempimento. C'è un pieno, il professore, è c'è un vuoto, lo studente. Il professore scrive un libro, lo riversa sullo studente attraverso la lezione frontale e verifica che gli sia restituito senza distorsioni attraverso l'esame. Già molti anni fa Derek Pugh, studioso inglese di sviluppo organizzativo scomparso lo scorso anno, mi faceva notare l'anacronismo del modello. Andava bene nel Medioevo, quando le poche biblioteche d'Europa erano accessibili solo ad alcuni chierici, che facevano proprie le nozioni e le trasmettevano ai discenti. Oggi lo studente ha accesso al libro e il ruolo del docente dovrebbe essere quello di spingerlo ad applicare le nozioni alla realtà, a criticare con ragionevolezza le tesi del libro. La capacità critica e la creatività, oggi, sono più importanti della capacità mnemonica. Se non le sviluppiamo all'università, come possiamo pensare che gli studenti possano poi essere innovativi in azienda?


→ Tornando alla divulgazione...

Nella divulgazione non ci sono un pieno e un vuoto, il lettore è un tuo pari, lo devi conquistare. Davis Murray, in un fortunato articolo del 1971 significativamente intitolato *That's Interesting!*, spiegava che risulta interessante tutto ciò che contraddice il luogo comune, ciò che riesce a sorprendere e a spiazzare. Ciò che è interessante, in un certo senso, è sempre un attacco allo status quo.

→ Nel corso della sua esperienza professionale, prima del libro sul lavoro, si è mai sentito un divulgatore?

Nell'ultimo biennio dell'università e nei primi sei anni di lavoro da ricercatore, ho insegnato alla scuola popolare di don Cesare Sommariva, un prete-operaio che applicava alle periferie milanesi la lezione di don Milani. Erano scuole medie serali per operai senza diploma. Lì si doveva continuamente motivare e lo si faceva lavorando sulla soggettività: si insegnava matematica usando la busta paga, scienze parlando della loro salute. Uscire dai miei confini è stata una grande esperienza per capire la nostra utilità per le persone – e come possiamo misurarla, se non facendo divulgazione? ■

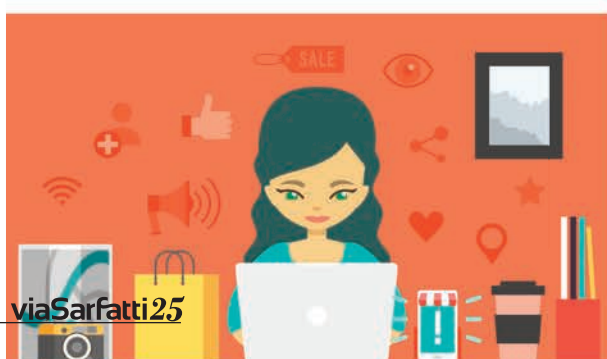
Il buon divulgatore? Sa fare le do

A portrait of Vincenzo Perrone, a middle-aged man with glasses, wearing a grey blazer over a white shirt. He is sitting in a library or office, with bookshelves filled with books and binders in the background. The text is overlaid on the top left of the image.

Capire gli interessi del pubblico, saperli interpretare e soprattutto riuscire a catturarne l'attenzione. Vincenzo Perrone, professore della Bocconi, ci spiega perché la divulgazione scientifica (compresa quella economica) è importante. Al pari della ricerca

di Fabio Todesco  foto di Paolo Tonato

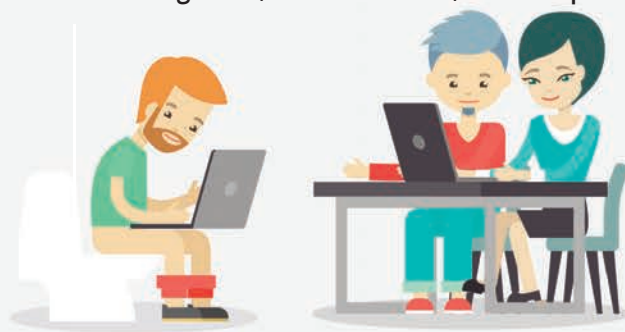
Comande giuste. Prima di rispondere

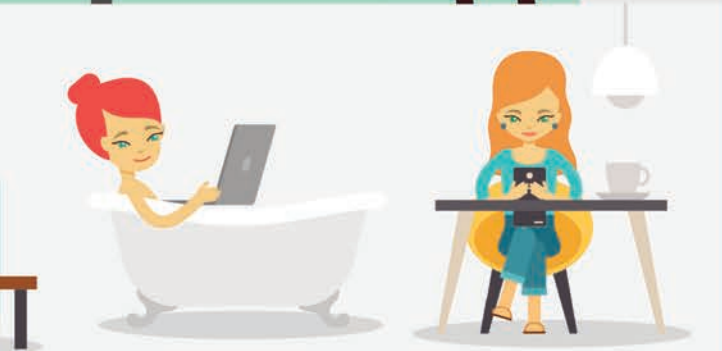


La vita è tutta un

Sono loro e i big data a governare molte delle nostre vite. Dai satellitari agli acquisti online. Come dimostrano i nostri dati e le storie di due alunni che hanno fondato le loro

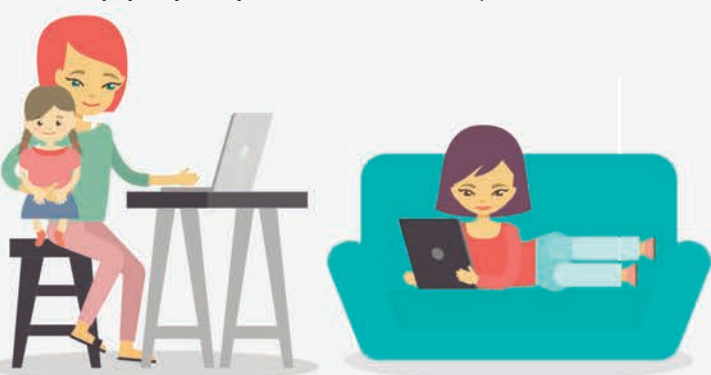
di Emanuele Borgonovo, Claudio Todesco, Davide Ripamonti@





...ALGORITMO

tre attività quotidiane: dall'uso dei navigatori
ricercatori Bocconi in 8 diversi campi
o startup proprio partendo da una formula



Sono tre gli ingredienti che stanno accelerando i tempi dell'innovazione, rivoluzionando il modo di operare delle aziende, il nostro modo di vivere e il modo di gestire la res publica: la disponibilità elevata di dati (i big data), la disponibilità di calcolatori sempre più potenti e la disponibilità di algoritmi in grado di trasformare i dati in informazioni e indicazioni per manager e policy maker.

In un popolare [articolo sull'intelligenza artificiale](#) sul suo blog, Tim Urban nota come la velocità di progressione nelle innovazioni negli ultimi 50 anni sia pari a quella degli ultimi 150 e che nei prossimi 5 anni avremo innovazioni a un tasso ancora superiore a quelle degli ultimi cinque.

→ IN PRINCIPIO ERA DANTZIG

In questa fase gli algoritmi svolgono un ruolo da protagonisti. Sono loro alla base dell'intelligenza artificiale di oggi, ma se guardiamo indietro, troviamo che la nostra vita potrebbe essere stata toccata da uno degli algoritmi più noti dell'ottimizzazione, ovvero dall'algoritmo del



EMANUELE BORGONOV
direttore del Bemacs,
Bachelor of Science in
Economics, Management
and Computer Science
della Bocconi

VALENTINA BOSETTI

Con Witch tra clima e politica

«Gli algoritmi facilitano la comunicazione tra ricercatori. Sono immediatamente comprensibili da un fisico, un climatologo, un economista. Consentono la interdisciplinarietà e l'internazionalizzazione dei gruppi di ricerca. L'algoritmo è un linguaggio universale, ancor più dell'inglese». Ne è convinta **Valentina Bosetti**, docente del Dipartimento di economia in Bocconi, interessata all'economia dei cambiamenti climatici, impegnata nel progetto [Witch, World Induced Technical Change Hybrid model](#). Si tratta di un modello dinamico globale disegnato per valutare l'impatto delle politiche climatiche sui sistemi economici di 13 macroregioni come Europa occidentale, Stati Uniti, Cina, India e Sudest asiatico. «Il modello», spiega Bosetti, «analizza le conseguenze dei cambiamenti climatici partendo dalla domanda: quanta energia sarà necessaria nei prossimi cento anni? E di conseguenza, quali saranno le emissioni? Il modello racconta che cosa accadrà nel prossimo secolo facendo assunzioni macroeconomiche, politiche, demografiche». Le macroregioni possono essere disaggregate secondo gli scopi della ricerca: l'algoritmo permette di entrare nel campo della teoria dei giochi e misurare le conseguenze della nascita di varie coalizioni. «Witch è l'unico modello italiano di questo tipo. Quasi ogni paese ne ha uno, o più di uno: è importante che la politica possa fidarsi dell'algoritmo da cui scaturiscono le previsioni». Modelli come Witch sono pensati per indirizzare le politiche sul clima e sono alla base di negoziati e accordi. «È uno dei campi in cui le politiche sono necessariamente costruite sulle proiezioni fornite da algoritmi. È stimolante e gratificante».



ORESTE POLLICINO

La legge tra privacy e formule aziendali

«Certi algoritmi sono come la formula della Coca-Cola: sono segreti industriali. Ma la composizione di una bevanda non interviene sul funzionamento della società dell'informazione, né influenza le scelte dei cittadini-utenti della rete». Il diritto di Internet è uno dei filoni di ricerca di **Oreste Pollicino**, professore del Dipartimento di studi giuridici della Bocconi. La discussione sugli algoritmi, spiega, «s'inserisce in un più ampio problema tuttora irrisolto che concerne l'assegnazione da ogni responsabilità editoriale degli over-the-top come Google». Devono effettuare un controllo sui contenuti pubblicati dagli utenti? Ammesso che il controllo ex post venga fatto, è giusto che sia affidato a un algoritmo e non passi invece dall'esperienza umana? Il trasferimento del controllo a un automatismo informatico è sufficiente per escludere ogni responsabilità? «La risposta è: dipende dagli algoritmi, sui quali non c'è sufficiente trasparenza. Va cercato un bilanciamento fra la necessità di favorire il pluralismo delle scelte e l'esigenza di tutelare la libertà d'iniziativa economica». È un tema globale a cui nemmeno una normativa a livello europeo potrebbe fornire una risposta definitiva. Molti server si trovano, infatti, negli Stati Uniti, dove la libertà d'espressione è maggiormente tutelata rispetto all'Europa. «Sono in gioco differenze fondamentali nella caratterizzazione dei valori, a partire dalla privacy che in Europa è un diritto fondamentale e che potrebbe essere ristretto dall'uso di algoritmi che vanno a impattare sul tracciamento dei dati personali».



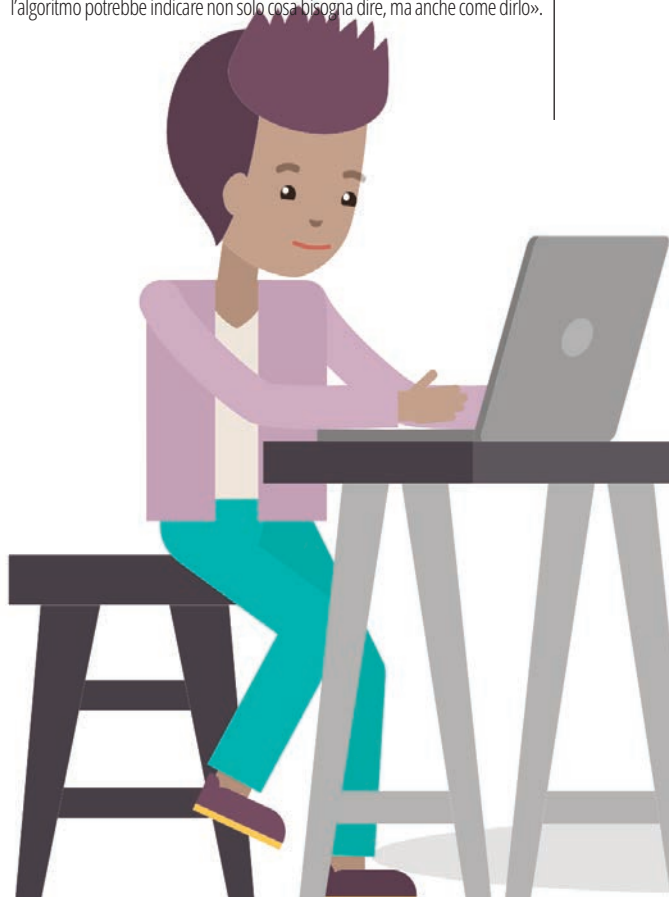
GAIA RUBERA

Il discorso perfetto? Lo scrive il modello



Nelle conference call con gli analisti finanziari incentrate sui risultati trimestrali, il Ceo di una startup vende il suo prodotto più importante: l'impresa stessa. Quel che gli analisti dicono finisce per influenzare il prezzo di mercato. L'amministratore può condizionare a sua volta gli analisti? Facendo uso di algoritmi, **Gaia Rubera**, professore del Dipartimento di marketing

della Bocconi (con Paola Cillo e Francesco Balocco), sta cercando di rispondere alla domanda trasferendo agli analisti finanziari e alla loro mentalità le logiche di segmentazione e targetizzazione applicate ai consumatori. Lo studio, in corso, prende in considerazione le startup lanciate negli Usa tra il 2012 e il 2014. Analisi di topic modeling sono applicate sia alle conference call dei Ceo con gli analisti, sia alle altre conference call cui partecipano quegli stessi analisti. «Le conferenze con i Ceo», spiega Gaia Rubera, «sono disponibili online. Le abbiamo analizzate, scoprendo che gli argomenti chiave di 3 milioni di conversazioni sono otto: innovazione, finanza, espansione in nuovi mercati, riduzione dei costi, bilancio, aspetti legali, elementi macroeconomici, benefits. L'analisi delle altre conversazioni degli analisti ci permette di segmentarli a seconda delle aree di interesse». Misurando la distanza tra ciò di cui parla il Ceo e gli argomenti importanti per l'analista è possibile predire le raccomandazioni emesse al termine della conference call che influenzano il prezzo azionario. «Una volta che il Ceo conosce gli argomenti preferiti dagli analisti può targetizzare la comunicazione. La parte conclusiva dello studio prevede di sviluppare un algoritmo in grado di costruire il discorso migliore per il Ceo a seconda delle preferenze degli analisti. Lo stesso tipo d'analisi può essere applicato alle parole e alla sintassi usate per parlare di questi otto argomenti e così l'algoritmo potrebbe indicare non solo cosa bisogna dire, ma anche come dirlo».

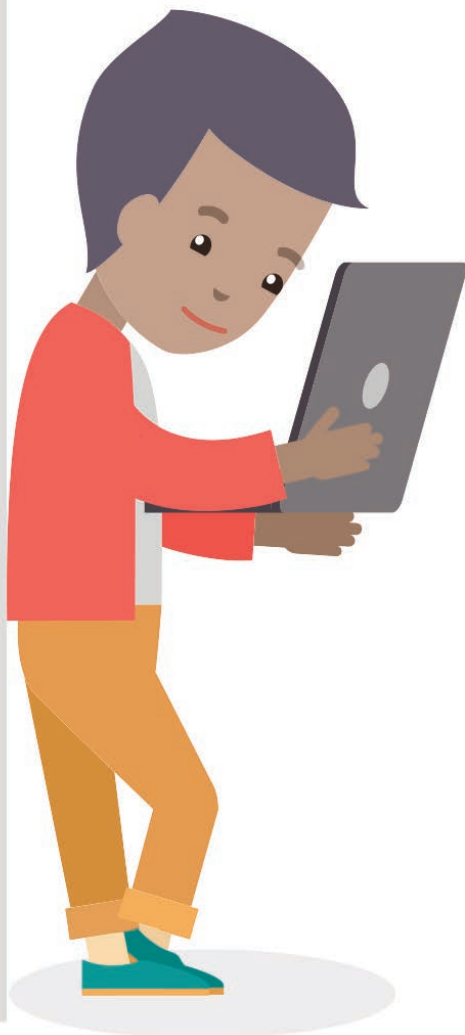


SILVIO PETRICONI

Con Python per studiare le banche

La teoria bancaria non è il primo campo d'applicazione che viene in mente quando si pensa agli algoritmi. A volte, però, i modelli costruiti dai ricercatori sono troppo complessi per essere risolti analiticamente. «Usare gli algoritmi ti spinge molto più in là», spiega **Silvio Petriconi**, assistant professor al Dipartimento di finanza in Bocconi. «È un'area che sarà sempre più importante per le nuove generazioni di studenti. L'accesso a nuovi dati porta con sé la sfida a sviluppare modelli sempre più realistici». Petriconi sta attualmente lavorando a un modello con Elena Carletti (Bocconi) e con Robert Marquez (University of California di Davis). Lo studio mira a descrivere la struttura del capitale delle banche in un mondo in cui le partecipazioni azionarie scarseggiano e le persone devono essere convinte a investire. «Abbiamo cominciato a studiare il comportamento congiunto di banche e aziende: per esempio, come cambia lo scenario per le istituzioni bancarie quando la raccolta azionaria di imprese non finanziarie va particolarmente bene? Che cosa significa per il livello del capitale delle banche? L'unica possibilità di risolvere un modello così complesso è attraverso la programmazione informatica. Io, ad esempio, uso Python». Il lavoro di Petriconi si sovrappone alla microeconomia applicata dove, afferma, l'uso di algoritmi per risolvere problemi non è ancora completamente accettato. «Vedo un gap culturale e un problema di linguaggio. Mancano ricercatori in grado di dare credibilità agli algoritmi utilizzandoli in modo corretto. Dovremmo imparare dal livello di preparazione, in questo campo, di chi studia scienze naturali». Lo sa per esperienza diretta. Petriconi è stato un ricercatore di fisica e ha fatto largo uso di metodi computazionali. A 24 anni ha cambiato radicalmente area di studio e non è più tornato indietro. «Il mondo degli algoritmi», dice, «si pone sull'esatto confine fra le scienze naturali e sociali».





semplissimo ideato da George Dantzig intorno alla fine degli anni '50. È un algoritmo che risolve problemi di programmazione lineare (il nome programmazione deriva dall'uso dei primi programmi per calcolatore che si sviluppavano proprio intorno a quegli anni). L'algoritmo ha permesso di rendere la programmazione lineare molto popolare nella risoluzione di problemi aziendali e oggi, con un pc portatile, si risolvono nel giro di pochi secondi problemi di dimensioni vastissime (con milioni di variabili).

Ha impattato la nostra vita? Una famosa marca di biscotti per bambini lo ha adottato per trovare la ricetta ottimale che risolvesse il problema della dieta (un problema di ottimizzazione lineare in cui i vincoli sono dettati dal contenuto minimo e massimo di ingredienti e sostanze nutritive) e molti di noi hanno usufruito di questa ottimizzazione nella loro crescita tra i 6 mesi e i 2 anni.

Altri algoritmi famosi sono Quick Sort, Merge Sort, Heap Sort che permettono di cercare velocemente tra quantità enormi di dati, o l'algoritmo di Dijkstra per i grafi,

GUIDO ALFANI

Nuovi occhi per rileggere la storia

Da quando il computer è diventato il microscopio dello scienziato sociale, gli studiosi di storia economica si sono trovati di fronte a grandi opportunità. Dalla disponibilità di database sempre più ricchi è emersa la necessità di automatizzare operazioni un tempo effettuate a mano. «Negli studi sulla mobilità sociale o sulla genetica di popolazioni», spiega **Guido Alfani** (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi), «gli algoritmi permettono di collegare i cognomi che nel tempo hanno subito piccole variazioni nella lezione». Non solo. Nel progetto [Economic inequality across Italy and Europe, 1300-1800](#) gli algoritmi identificano classi di ricchezza e misurano tassi di mobilità sociale sul lunghissimo periodo, comparando database che possono includere centinaia di migliaia di individui. «Uno dei fattori che hanno contribuito alla crescita dimensionale dei database storici è lo sviluppo delle digital humanities. Da una parte, si è assistito a un enorme sviluppo degli algoritmi di riconoscimento del testo, che hanno consentito di trascrivere quantitativi crescenti di fonti, anche manoscritte, in formati digitali. Dall'altra parte, l'impiego di algoritmi su questi database ha consentito di utilizzare in modo nuovo fonti prima considerate qualitative come la corrispondenza». C'è chi pensa che l'uso di questi strumenti possa impoverire la ricerca storico-economica. «Le nuove opportunità non devono far perdere di vista l'importanza che ha la conoscenza delle fonti storiche e la capacità che uno studio qualitativo di tali fonti ha di condurre a una migliore conoscenza dei processi storici, e anche di stimolare l'intuizione dello studioso magari fornendogli ipotesi di lavoro a cui trovare risposta tramite nuovi algoritmi, in una sorta di circolo virtuoso».



PAOLA CILLO

La moda si cela nei big data di Instagram

Quali saranno le prossime tendenze della moda? **Paola Cillo** (Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi) l'ha chiesto a un algoritmo. Uno dei temi della ricerca sull'innovazione nei settori creativi è la predizione, in fase d'incertezza, di quale sarà il successo di una novità. Nasce da qui l'idea di utilizzare big data per individuare i trend. Lo studio, ancora in corso, si basa sulle immagini postate su Instagram, ma i dati potrebbero essere catturati anche dalle telecamere pubbliche. La piattaforma di condivisione d'immagini, che nel giugno 2016 ha annunciato il raggiungimento di 500 milioni di utenti, è però il social media prediletto da aziende e consumatori del prodotto moda. «Analizzare le fotografie che vengono postate», spiega Cillo, «è un modo per identificare un trend in fase emergente». Tecniche di computer vision analizzano le immagini raffiguranti vestiti. Un algoritmo permette di classificarle secondo cinque variabili: lunghezza, taglio, grafica, colore, materiale. «La combinazione più frequente di tali variabili identifica il vestito di moda in senso statistico. Paragonando le altre immagini a questo profilo si ottiene la distanza dalla moda del momento. Quando tale distanza supera una soglia, l'algoritmo identifica un'innovazione che diventa trend quando è rintracciabile in un certo numero di casi». L'analisi su tutto Instagram sarebbe proibitiva. La ricerca si concentra, perciò, su alcune città in cui storicamente i trend emergono. Le individua un algoritmo che opera uno screening di dati storici utilizzando la funzione di geolocalizzazione. «Gli algoritmi offrono un contributo innovativo nell'area della predizione», spiega Cillo. «Il processo di identificazione dei trend può essere utile anche alle imprese impegnate nella creazione di collezioni stagionali e può guidare i rivenditori nei processi di buying».



CLAUDIA IMPERATORE

Come capire se il bilancio è manipolato

Usare un algoritmo, anzi due, per descrivere le ricadute dei fattori macroeconomici sulle scelte contabili. Lo ha fatto **Claudia Imperatore** (con Marco Trombetta), del Dipartimento di accounting della Bocconi. Usando dati di 5.964 società statunitensi fra il 1996 e il 2011, ha misurato la relazione fra la turbolenza del mercato finanziario, variabile indipendente, e qualità dell'informativa contabile. «Per calcolare la turbolenza», spiega «abbiamo utilizzato un indice di stress finanziario basato su 11 diversi indicatori di mercato creati ad hoc. Per le manipolazioni di bilancio abbiamo invece utilizzato una misura esistente in letteratura. Siamo partiti da dati contabili a livello trimestrale e abbiamo calcolato i cosiddetti accruals, vale a dire le componenti di reddito operativo che non si sono tradotte in flussi di cassa e, quindi, possono essere usate discrezionalmente per gonfiare i profitti». I risultati sono in [The dynamic of financial crises and its non-monotonic effects on earnings quality pubblicato dal Journal of Accounting and Public Policy](#). La relazione è non monotona: con crisi finanziaria a bassa intensità, i manager svolgono meno attività rischiose di manipolazione a causa dei maggiori controlli; con l'acuirsi della crisi, la manipolazione di bilancio è usata in maniera opportunistica per salvare l'impresa. L'uso di algoritmi, spiega Imperatore, è piuttosto comune quando si tratta di distinguere la parte degli accruals che può essere imputata a un normale agire d'impresa da quella che è frutto di manipolazione. «Nuovi algoritmi infine analizzano la parte testuale dei bilanci per descrivere l'ottimismo o il pessimismo di chi li ha redatti o estraggono le espressioni più complicate con lo scopo di testare il grado di leggibilità dei documenti. Utilizzare formule linguistiche complesse è un modo per nascondere i contenuti di un bilancio».



SONIA PETRONE

Tra teoria e incertezza per leggere il mondo

C'è chi usa algoritmi forniti da un software. C'è chi li adatta ai problemi che deve risolvere. E poi c'è chi li pensa, studiandone le proprietà teoriche. «Gli algoritmi sono ovunque», spiega **Sonia Petrone**, direttore del PhD in Statistics della Bocconi. Un algoritmo non è solo un metodo per giungere a quantità numeriche difficili da calcolare analiticamente, ma anche uno strumento per affrontare l'ignoto. L'idea di algoritmi stocastici proviene dalla fisica: si chiede a un computer di generare dati e si usano tecniche statistiche per stimare grandezze che non si riescono a calcolare. Petrone ha cominciato a studiare questi metodi nei primissimi anni '90, quando Alan Gelfand e Adrian Smith travasarono nella comunità statistica le invenzioni algoritmiche dei fisici nucleari dei laboratori di Los Alamos, nel New Mexico. «È stata una rivoluzione», ricorda Petrone. «Nuovi strumenti di calcolo hanno permesso di affrontare e risolvere problemi complessi, aprendo la strada ad applicazioni prima inimmaginabili. Oggi gli algoritmi sono onnipresenti, dalla neuroscienza alla genetica. La sfida è la loro scalabilità a moli enormi di dati. Ma dati e modelli sempre più complessi portano a una crescita dell'incertezza: la ricerca teorica si occupa di determinare l'efficienza degli algoritmi, la loro bontà, la riproducibilità degli esperimenti». L'altro tema è l'interconnessione: lo sviluppo di applicazioni complesse richiede una rete di risorse e collaborazioni. Molti algoritmi rivoluzionari vengono dalla fisica. «Oggi c'è grande enfasi su big data e business analytics. Sono materie affascinanti, ma la statistica è il linguaggio di tutte le scienze dove c'è incertezza: offre uno sguardo più ampio. È la missione di un dottorato di statistica: infondere nei più giovani la voglia di partecipare alla grande avventura della conoscenza umana».



algoritmi di compressione e decompressione dei dati.

Più di recente, gli algoritmi di revenue management ci toccano da vicino negli acquisti online. Questi algoritmi sono in grado di calcolare il tempo ottimale durante il quale un prodotto può rimanere in vendita a un determinato prezzo. L'algoritmo ricalibra il prezzo in base alla domanda registrata e alle vendite ottenute. Qui la storia narra della prima introduzione di un nuovo algoritmo da parte dei ricercatori del Mit, con un risultato deludente: calo del 20% delle vendite. Ma un aggiustamento successivo ha portato a un +400% delle vendite e all'adozione del meccanismo da parte dell'azienda promotrice del progetto. Altri esempi di algoritmi vicini a noi: lo smartwatch ci comunica dati sulla nostra salute utilizzando algoritmi. Algoritmi calcolano il percorso più breve quando chiediamo informazioni al navigatore satellitare. Algoritmi sono alla base dell'interfaccia uomo-macchina per il riconoscimento vocale.

In uno dei dialoghi organizzati dal [Bachelor in economics, management and computer science della Bocconi](#) ([BemacTalks](#)) abbiamo ospitato David Nahamoo di IBM, uno



dei pionieri del software per il riconoscimento vocale, le cui scoperte sono alla base del funzionamento di assistenti quali Siri, Cortana o di software di dettatura o del supercomputer di IBM, Watson.

→ SULLA STRADA DELL'OPEN SOURCE

Un progresso enorme è stato fatto nel riconoscimento di immagini con gli algoritmi di deep learning. Qui lavori di gruppi di ricerca sia nazionali che internazionali come quelli di Yann Le Cun e Riccardo Zecchina hanno permesso progressi esponenziali negli ultimissimi anni. Lo stesso si può dire di algoritmi di classificazione e clustering o di analisi automatizzata dei testi, con gli algoritmi di Gary King (anche lui ospite di un [BemacTalks](#)) che sono alla base di startup di successo. L'industria 4.0 ci parla di internet of things che permetterà un sempre maggiore livello di automazione nelle macchine, rivoluzionando i processi produttivi.

Lo sviluppo è frenetico, ma non manca la necessità di mantenere capacità critica nell'uso dello strumento. Un esempio noto è quello di Google Flu. La ragione? Gli algoritmi sono creati sotto alcune ipotesi di funzionamento e, in condizioni in cui queste ipotesi non siano verificate, le loro previsioni diventano inaffidabili.

È quindi necessario aumentare l'expertise e la conoscenza degli algoritmi stessi. In tal senso, la mentalità degli svi-

In viaggio con Waynaut

Una piattaforma multimodale basata su un algoritmo, che permette di collegarsi ai vari fornitori e, con un semplice click, programmare un viaggio composto da più mezzi di trasporto dalla città di partenza a quella di arrivo. È Waynaut, l'idea,



divenuta realtà, di **Simone Lini**, laureato in Economia aziendale e management nel 2012. «All'inizio quando ancora ero studente in Bocconi», dice Simone, 26 anni, di Crema, «ero deciso a intraprendere un'attività legata al car pooling: mi sono trasferito in Usa, presso l'incubatore Mind the Bridge, ma la mia idea non è decollata». Tornato in Italia Simone non ha però desistito e ha corretto, anzi ampliato, il concetto alla base dell'esperienza imprenditoriale che voleva avviare. «Ora abbiamo una piattaforma sulla quale, grazie a un algoritmo, è possibile collegarsi ai nostri vari partner che mostrano tutte le possibili combinazioni». Waynaut è nata nel 2013, attualmente ci lavoro-

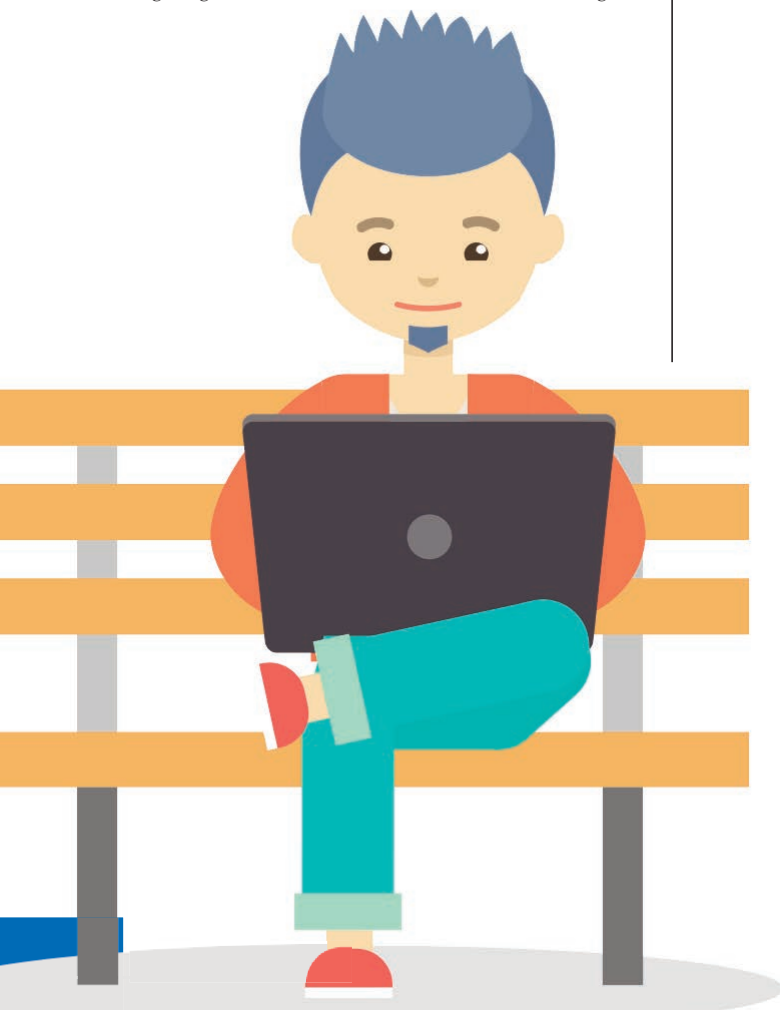
rano 15 persone ma i progetti di espansione sono ambiziosi. «La parte tecnologica è quella che ci impegna di più», continua Simone, che di Waynaut è Ceo oltre che fondatore, «è fondamentale e complessa, siamo passati dall'essere una realtà b2b a una b2c, fra poco sarà possibile prenotare viaggi complessi e strutturati direttamente sui siti dei partner, l'obiettivo è dare la possibilità ai clienti di prenotare con un solo click e di avere un biglietto unico per tutti i servizi». Intanto Simone pensa a come crescere. «Abbiamo raccolto 1.300.000 euro da venture capitalist e stiamo raccogliendo altri finanziamenti che dovrebbero permetterci entro l'anno prossimo di arrivare a un team di 35 persone: le agenzie di viaggio online non hanno questa tecnologia e vogliamo offrigliela».

Dalla parte dell'acqua con Blue Gold

In Italia la perdita media della rete idrica dichiarata è il 36%, cioè oltre 3 miliardi di metri cubi all'anno, nel mondo, secondo i dati della World Bank, il costo delle perdite per i gestori è circa di 14 miliardi di dollari in 12 mesi. Bastano questi dati per comprendere l'importanza di Blue Gold, la start up avviata nel 2009 da **Andrea Delogu**, Mba nel 2005 alla SDA Bocconi School of Management. «Abbiamo creato un algoritmo in grado di individuare le perdite della rete idrica prima che queste affiorino in superficie», spiega Andrea, «consentendo in questo modo di risparmiare energia elettrica e quindi anche di abbattere le emissioni di anidride carbonica». Lo spunto Andrea l'ha ricavato dalla sua terra, la Sardegna, alle prese con



una cronica carenza d'acqua che costringe ad accumulare e poi distribuire razionalizzando, con grandi perdite. «La nostra tecnologia sta su cloud ed è vendibile in tutto il mondo», dice Andrea, «vendiamo non solo servizi ma anche strumenti per fare ottimizzazione energetica delle reti idriche. I nostri clienti sono i gestori del servizio, come Acea e AZA, ma abbiamo contattati anche con clienti internazionali come GDF Suez». In Italia, in generale, c'è una disponibilità idrica tre volte superiore al fabbisogno, per i gestori quindi l'aspetto più importante non sono le perdite, quanto ridurre i costi di produzione. Ma ogni area geografica ha i suoi problemi. «Nel Middle East, per esempio, i costi di produzione non sono importanti, quello che conta sono le perdite, e noi li aiutiamo in questo senso».



Bidsa, il nuovo hub della Bocconi per i data scientist

Trentasette affiliati da sette dipartimenti della Bocconi, a testimonianza del fatto che i dati sono ormai al centro di ogni attività di ricerca, un progetto finanziato dal Prin e, per l'immediato futuro, un workshop sulla data science negli studi di marketing e un programma di ricerca sull'efficacia della cartellonistica pubblicitaria, misurata analizzando i movimenti dei pedoni. Il [Bidsa, Bocconi institute for data science and analytics](#), nasce già grande. «E con grandi ambizioni», dice il

direttore, **Igor Pruenster**, professore ordinario del Dipartimento di scienze delle decisioni: «Essere un hub per i ricercatori Bocconi che fanno uso della data science e un punto di riferimento per la comunità scientifica che se ne occupa, mantenendo un approccio interdisciplinare». Il centro, inaugurato a novembre, «si propone di promuovere e condurre ricerca teorica e applicata che implichi la modellazione o l'analisi di grandi quantità di dati. L'interesse

per la data science e la richiesta di data scientist sono in ascesa in ogni parte del mondo e in ogni settore dell'economia. Il Bidsa sosterrà la formazione di giovani studiosi nei campi in cui risulta essenziale l'utilizzo di avanzate metodologie statistiche e di calcolo». Il prossimo passo sarà il coinvolgimento degli studenti di PhD e di biennio, «importanti nell'assicurare l'interdisciplinarietà. Immagino un programma di visiting student, sul modello di quello dell'Igier».



luppatori è molto spesso (e fortunatamente) orientata all'open source. Sono ormai molte le piattaforme online che mettono a disposizione librerie di codice per machine learning in una logica di open access, in cui tutti possono sperimentare tali librerie.

Per chi fosse interessato, basta una semplice ricerca online con una chiave del tipo «websites machine learning» per trovare un lungo elenco di siti in cui le principali aziende, università e centri di ricerca mettono a disposizione di tutti codici con algoritmi di machine learning e dati su cui sperimentare gli algoritmi, in una logica open source e di collaborazione che vuole anche basarsi sull'intelligenza collettiva.

→ UN FUTURO IN FORMAZIONE

Gli algoritmi toccano la nostra vita da vicino, già oggi in molti più aspetti di quanto immaginiamo. Lo sviluppo sembra inarrestabile, ma siamo solo all'inizio di una nuova scalata o, se vogliamo, di un cambio di pendenza nella scalata. Da una parte, nel percorso, dobbiamo mantenere integra la visione fondamentale del fatto che gli algoritmi sono strumenti, le cui limitazioni riusciremo a capire solo in seguito ad un continuo lavoro di sviluppo e miglioramenti successivi. Dall'altra, dobbiamo tenere vive e aumentare le conoscenze in queste aree a tutti i livelli con nuovi programmi formativi che siano in grado di rispondere alla domanda di nuove competenze. ■

Non sono affari di famiglia

Trust, fondazione o vendita sono le soluzioni in mancanza di eredi (o di eredi davvero affidabili)

di Alessandro Minichilli @

C'è un momento nella vita delle aziende familiari che le accomuna di fronte alla loro più grande fragilità: quello in cui l'imprenditore inizia a pianificare la successione. Difatti, per quanto esistano molteplici strumenti giuridici e societari al servizio del passaggio generazionale, la loro efficacia e applicabilità dipenderà molto dalla struttura della famiglia, nonché dalle volontà e capacità della generazione entrante rispetto a quella uscente. Per questo motivo, ove l'imprenditore abbia diversi eredi, le soluzioni a sostegno del passaggio generazionale spazieranno dalla creazione di una holding nella quale isolare gli interessi proprietari rispetto alle esigenze gestionali, a un patto di famiglia, affidando la guida dell'azienda all'erede ritenuto più adatto, sino a prevedere la scissione di asset aziendali e il loro conferimento a eredi diversi. La situazione appare più semplice ove vi sia un solo erede. Anche in questo caso tuttavia l'imprenditore dovrà stabilire quanta autonomia e responsabilità affidare al successore, che potrà gestire direttamente l'azienda, o essere affiancato da un manager esterno, se non addirittura vedere tutelato il proprio patrimonio e/o i redditi futuri mediante strumenti giuridici quali trust o fondazioni, senza considerare la soluzione estrema della vendita dell'azienda. Soluzioni simili si applicano poi anche ove l'imprenditore non abbia eredi diretti. È quanto accaduto a Giorgio Armani, storico fondatore di un gruppo da 2,6 miliardi di euro, che ha confermato la volontà di avviare la successione tramite la costituzione di una fondazione. Ove non vi siano eredi diretti, o in presenza di soggetti deboli o in generale ritenuti inadatti a gestire l'azienda, infatti, i due strumenti si stanno progressivamente affermando quali soluzioni concrete al problema del passaggio generazionale, seppure con importanti differenze. Da un lato, il trust, non riconosciuto nell'ordinamento italiano, appare adatto a tutelare interessi privati dei familiari e posizioni deboli (ad es. un figlio minore o non pronto a svolgere ruoli né proprietari né gestionali), garantendo al contempo la continuità aziendale per opera di un amministratore (detto trustee), che ne assumerà la gestione con ampia discrezionalità, e soggetto solo al controllo (eventuale) di un guardiano (protector), entrambi nominati dall'imprenditore uscente. La fondazione ha invece assunto un ruolo ben preciso nei passaggi generazionali. La fondazione, pur alienando il patrimonio dell'imprenditore dalla stretta disponibilità della famiglia, presenta infatti il duplice vantaggio di consentire un controllo pieno dei beni apportati – tramite il disegno attento della futura struttura di governance – nonché la realizzazione di un progetto sociale, ottenendo per questo benefici fiscali. Preservando al contempo – pur con pesi diversi rispetto alla successione tradizionale – sia gli interessi della famiglia sia quelli della collettività e consentendo all'imprenditore di continuare a vivere nel tempo e nell'immaginario delle generazioni. ■



ALESSANDRO MINICHILLI
Professore associato
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia della
Bocconi, insegna
corporate governance

In Italia sono pochi gli investimenti nella fase iniziale di vita delle imprese. Ma la colpa è anche dei neo imprenditori che si presentano con modelli di business non sostenibili, un team non solido e ambizioni di crescita modeste. Per invertire la tendenza bisogna ripartire da qui

di Mikkel Draebye @

Startupper italiani

Lavorando con startupper italiani sentiamo spesso dire che è difficile trovare persone (angel) e enti (fondi) disposti a investire in un early stage, cioè in una fase della vita della startup in cui il modello di business non è ancora consolidato e dove i ricavi (se ci sono) sono ancora pochi. Da un certo punto di vista, gli startupper che si lamentano hanno ragione nel sentirsi sfortunati a trovarsi in Italia. Secondo dati Ey/Aifi, gli investimenti in startup all'early stage nel 2015 ammontava a meno di 100 milioni di euro. Sempre nel 2015 (e sempre dati Ey), i fondi tedeschi, inglesi e francesi hanno investito per più di 5 miliardi. La grossa differenza in liquidità, raccolta e flow tra l'Italia e le altre economie europee è un problema oggettivo per gli startupper, perché il business degli investimenti è un business prevalentemente locale. Il fatto che il deal flow e gli investimenti in Italia non avvengano tramite enti strutturati come fondi e reti di business angel, non significa necessariamente però che i soldi non ci siano. L'Italia, anche nei finanziamenti delle aziende mature, si basa molto su finanziamenti privati e bancari. Il problema per le startup è che questi canali per loro sono difficilmente rag-





correggete i vostri tre errori

giungibili. Tuttavia, per quanto questi startupper abbiano parzialmente ragione, è anche vero che spesso loro stessi non si presentano al meglio a quei (pochi) fondi e angel network che esistono. Tre sono gli errori, in particolare.

Primo: modelli di business non sostenibili. C'è un equivoco diffuso sul fatto che i soldi degli investitori servano a coprire perdite strutturali nel business. Non è così. Una startup che si presenta a un investitore deve avere un modello e una struttura che dimostra che il business è sostenibile. Se il costo dell'acquisizione del cliente di una startup è di 30 euro, la startup deve dimostrare che il guadagno su quel cliente supera questa cifra. Altrimenti non c'è margine per crescere. Spesso, lo startupper pretende che la differenza tra il costo dell'acquisizione (cpa) e il guadagno (lifetime value) venga finanziato dall'investitore. Errore: l'investitore investe nella crescita.

Secondo: la mancanza di un team impegnato. Un business crea risultati e valore tramite l'esecuzione di idee, strategie e piani di azione. Servono persone motivate. Il valore di una startup non sta nell'idea, ma nella sua esecuzione. Capita spesso invece che lo startupper si presenti



MIKKEL DRAELVE
SDA professor di strategic and entrepreneurial management e tutor di Speed Mi Up, l'incubatore di Bocconi, Camera di commercio e Comune di Milano

all'investitore senza un team completo, motivato e volitivo. Magari manca il programmatore, oppure il venditore commerciale ha un altro lavoro full-time e non può dedicarsi al 100% alla startup. In un business così non si può investire perché non crea risultati.

Terzo: il mercato potenziale è troppo piccolo oppure le ambizioni di crescita sono troppo modeste. Il terzo errore che fanno spesso gli startupper è di non pensare in grande. Un investitore investe sì in business realistici (unit economics sostenibile e team solidi), ma investe anche in un ritorno potenzialmente grande. Questo grande ritorno non arriva da un mercato che il primo anno genera 30mila euro di fatturato, il secondo 80mila e il terzo 150mila. Questo è un business senza grandi pretese. Se lo startupper va a chiedere 50, 500mila euro o un milione a un angel o a un fondo, il business dovrebbe essere in grado di restituire all'investitore un ritorno di 5-10 volte.

In conclusione, piangiamo pure se la nostra startup nasce in Italia, ma visto che facciamo tanti errori e dato che questi possiamo correggerli, a differenza dei problemi strutturali, cominciamo a mettere a posto quello che possiamo. ■

Operative o erogative, familiari o d'impresa, bancarie o di comunità: non importa quale sia la natura delle fondazioni. Ora stanno tutte vivendo un periodo di stress. Alla ricerca del loro ruolo e impatto sulla società

di Elisa Ricciuti @



Sull'orlo di una crisi di legittimità

Le fondazioni italiane, qualche centinaio attive, anche se più di seimila secondo i dati Istat più recenti (2011), hanno un tratto in comune: sono sotto stress. Parte di tale stress può essere data dalla mancanza di una unica identità. Ci sono le fondazioni operative, che sommano al patrimonio di origine (privato, tipicamente individuale o familiare) una notevole capacità di fundraising e operano come vere e proprie ong. Il loro problema è quello di comunicare il proprio impatto, di farlo in modo veloce, trasparente e utile, nella nota logica di fidelizzare i propri donatori e reclutare di nuovi. Esistono poi quelle erogative, sempre a caccia di buone teste e ottimi progetti. Non conoscono il bisogno di fondi (cosa che le distanzia enormemente da qualunque altra organizzazione in questo settore), ma il bisogno di impatto: cercano il miglior modo per erogare i fondi disponibili, possibilmente tanti e tutti insieme, favorendo quella massa critica che permetta di osservare un cambiamento nel loro contesto di riferimento e, perché no, di influenzarlo anche politicamente. Come sempre, tra due estremi c'è poi una giungla di fondazioni a metà tra operative ed erogative, che spesso erogano somme per piccoli progetti, più che per programmi di ampio respiro, o orientate all'operatività in campi molto specifici (si pensi alle fondazioni che fanno ricerca scientifica o clinica).

Ma perché parliamo di stress, se ogni fondazione ha di fatto il potere e la capacità di scegliere la propria visione, tradur-



ELISA RICCIUTI
Ricercatrice del Cergas Bocconi, insegna tra l'altro Nonprofits and philanthropy

la in una missione, operationalizzarla in strategia, e perseguirla come meglio crede? Perché le fondazioni sembrano oscillare tra comportamenti opposti e contrastanti, il che fa pensare a un momento di «crisi», ovvero di riflessione, elaborazione e giudizio, peraltro per nulla negativo. Le fondazioni a tratti mostrano la necessità di fare rete, e quella di correre da sole; la necessità di misurare il proprio risultato, e la tendenza ad essere autoreferenziali; la volontà di emergere come pionieri di approcci innovativi (il bisogno di essere riconosciuti e ben identificati come «creatori» di un qualcosa di nuovo è forse la manifestazione più chiara dell'ego filantropico) e quella di adagiarsi su soluzioni erogative di investimento facili, per nulla innovative, e tuttavia sempre incredibilmente utili (si pensi alle fondazioni che come unica attività erogano borse di studio).

Perché questa crisi? A mio avviso, la risposta risiede nel bisogno di legittimità che le fondazioni ricercano, più o meno intensamente e più o meno coscientemente. Alcuni penseranno che il discorso sulla legittimità sia già sentito e superato, nella logica del «se dimostro di avere un impatto positivo sulla comunità, ho diritto ad esistere». Il problema è però più sottile: il management di qualunque fondazione sente di doversi legittimare nei confronti dei portatori di interesse, che non per forza sono rappresentati solo dalle comunità. E allora ecco che le fondazioni di impresa, in un momento così critico per

Invernizzi, best practice

Basso profilo, alti (e mirati) investimenti: Bissaro spiega la policy della fondazione e il suo impatto

di Claudio Todesco @



GIANANTONIO BISSARO
Laureato al corso
di laurea in Discipline
economiche e social
in Bocconi nel 1987, è il
segretario del consiglio
della Fondazione
Invernizzi

l'economia generale, sentono di doversi legittimare di anno in anno nei confronti del proprio gruppo (l'impresa madre), per ottenere fondi che garantiscano la continuità delle strategie annunciate per gli anni a venire. E in questo devono rendere evidente la portata innovativa delle strategie stesse, ma allo stesso tempo la capacità di fare rete per ottenere un cambiamento. E le fondazioni bancarie, ritenute in alcuni casi troppo ingerenti nella politica dei propri territori, lottano per dimostrare al decisore pubblico il loro grado di innovazione, parola chiave del ripensamento dei sistemi di welfare dei nostri giorni. E le fondazioni individuali o familiari, tese tra l'ingresso nel mondo della trasparenza e della valutazione delle proprie performance, e la chiusura – spesso pressoché totale – verso qualunque tipo di richiesta democratica.

Poi ci sono le fondazioni di comunità, che meriterebbero un discorso a parte proprio per la loro natura e la composizione stessa delle loro fonti, collocandosi un po' al di fuori del dibattito sulla legittimità. Forse una riflessione più condivisa sul ruolo delle fondazioni nel loro rapporto con il sistema pubblico e la comunità di riferimento potrebbe giovare a tutti gli attori del sistema, e portare un elemento in più di riflessione in questa crisi, per far sì che le fondazioni siano pienamente incardinate nel meccanismo democratico, e aperte al dibattito sul futuro proprio, oltre che quello dei bisogni ai quali si dovrà rispondere. ■

Nel giardino della Fondazione Invernizzi, a Milano, i fenicotteri rosa fanno il bagno nella fontana. È l'unica cosa appariscente di questa fondazione erogativa che ama l'understatement, eppure elargisce finanziamenti per 6 milioni di euro all'anno, una cifra più che sestuplicata rispetto a dieci anni fa. Ne parla **Gianantonio Bissaro**, alumnus Bocconi, segretario del consiglio di fondazione che sottolinea come « il compito della Fondazione è dare risorse a qualcuno che brilli o possa brillare, non mettere in luce noi stessi. Non abbiamo neanche un sito web: non vogliamo disperdere le risorse accontentando molti soggetti, ma individuare iniziative specifiche che possano fare un salto di qualità grazie al nostro finanziamento».

→ Quando nasce la fondazione?

Nei primi anni '90, qualche anno dopo che Romeo Invernizzi e la moglie Enrica avevano venduto la loro società alla Kraft. Quando individuavano un progetto meritevole staccavano un assegno. Non avendo figli, dopo la morte avvenuta nel 2005 i coniugi hanno destinato la quasi totalità degli averi alla fondazione.

→ Oggi come vi finanziate?

Attraverso investimenti redditivi ma prudenti, con un'enfasi spiccata sul mantenimento del valore reale del patrimonio. E attraverso la gestione degli immobili di proprietà. Il mantenimento del patrimonio è funzionale ad avere sempre fondi in eccesso. I fondatori ci hanno dato una grande responsabilità: abbiamo il dovere morale di assicurare la continuità delle erogazioni.

→ Quali settori finanziate?

Agro-alimentare, medico, economico. Per la Fondazione, l'economia è uno strumento per migliorare la società e le prospettive della Lombardia e del Paese. È la logica che ci ha spinti a finanziare in Bocconi il [Leap, Laboratory for effective anti-poverty policies](#), e l'[Tcrios, Invernizzi center for research in innovation, organization and strategy](#) così come la [Cattedra Invernizzi](#) e le borse di studio per l'attività di PhD.

→ La sostenibilità è importante?

È fondamentale. I beneficiari sanno di dover creare strutture in grado di accedere, in futuro, ad altri tipi di finanziamento.

→ A quali modelli guardate?

Agli endowment delle università americane e inglesi, al netto degli investimenti aggressivi, perché sono orientati al lungo periodo. Spesso in Italia c'è un respiro più corto, a volte per problemi di corporate governance.

→ La misurazione dell'impatto è importante?

È un tema su cui possiamo fare meglio. Vorremmo essere più analitici senza scadere in un modello burocratico dove l'ente erogante pretende una rendicontazione dettagliata. La migliore garanzia dell'impatto provocato dall'assegnazione di fondi è fornita dalle competenze dei beneficiari. ■

Il processo al processo

Mediazione e negoziazione non funzionano come previsto e servirebbe un intervento del legislatore

di Marcello Gaboardi @

I tentativi di rimediare al malfunzionamento della giustizia civile non sono mancati. Il legislatore processuale ha incrementato il ruolo delle *alternative dispute resolution* in funzione deflattiva del contenzioso civile. L'idea non è nuova, dal momento che, accanto a uno strumento antico come l'arbitrato, i soggetti coinvolti in una lite hanno sempre autonomamente sperimentato soluzioni alternative, caratterizzate da un contenuto transattivo. È solo in questi ultimi anni, però, che l'ordinamento italiano si è arricchito di strumenti apparentemente più efficaci in un'ottica deflattiva. Anzitutto, il d.lgs. n. 28/2010 ha previsto che le liti in materia civile e commerciale possano essere sottoposte dalle parti a un tentativo di soluzione conciliativa attraverso l'opera di un organismo di mediazione. Ma il vero punto di svolta si sarebbe dovuto individuare nella previsione secondo cui, in rapporto ad alcune tipologie di controversie (come quelle in materia di diritti reali, successioni, contratti bancari e assicurativi), l'esperimento del tentativo di mediazione è reso dalla legge obbligatorio come condizione di procedibilità della lite innanzi al giudice. Un'impostazione analoga, del resto, ha ispirato anche il d.l. n. 132/2014, che consente alle parti di avviare un'attività di negoziazione della lite attraverso l'assistenza dei propri avvocati. Il legislatore si affida insomma alla competenza del mediatore e del ceto forense per assicurare un'efficace deflazione del processo. A ben vedere, però, è illusoria la convinzione che, rendendo più difficile l'accesso alla tutela giurisdizionale mediante un obbligo di esperire preventivamente il tentativo di mediazione o negoziazione, si inducano le parti a impegnarsi per una soluzione conciliativa che le dissuada poi dal rivolgersi al giudice e, quindi, dall'aggravare l'amministrazione della giustizia. Invero, in un contesto nel quale i tempi e i costi del processo civile si rivelano inadeguati per le esigenze di tutela delle parti, gli strumenti conciliativi della lite non possono che risultare, di per sé, inidonei a prevenire l'inefficienza del processo. E questo perché è soltanto un processo efficiente che induce le parti, e specialmente quella che ha torto, a confidare nella conciliazione come mezzo per evitare una sanzione piena e tempestiva (quella che deriva, appunto, da un processo efficiente). Le alternative dispute resolution sono alternative valide a un processo che sia dotato di sufficienti requisiti di efficienza in termini di contenimento dei costi e dei tempi necessari per la pronuncia della sentenza (e, altresì, per la sua esecuzione), ma si rivelano inadeguate se sono pensate come una semplice barriera per rendere, di fatto, più difficoltoso l'accesso al processo. Se poi si considera che gli strumenti conciliativi comportano dei costi a carico delle parti, è agevole ricordare come l'ordinamento annoveri già lo strumento (gratuito) della conciliazione ad opera del giudice nel corso del processo; una conciliazione, quest'ultima, che se venisse rafforzata dal legislatore e presidiata da reali poteri sanzionatori, assicurerebbe un risultato prevedibilmente più efficace e tempestivo per una soluzione realmente alternativa della lite. ■



MARCELLO GABOARDI
Assistant professor presso
il Dipartimento di studi
giuridici della Bocconi

Perché l'1% dei lavoratori negli Usa, ovvero il top management, riceve l'11% delle retribuzioni aumentando così la disuguaglianza sociale? Perché i cacciatori di teste selezionano i migliori per ciascuna posizione

di Alexey Gorn @



Se ti scelgo io, tu

Le disuguaglianze di reddito sono al centro del dibattito in molti paesi sviluppati. L'aumento dei salari più alti rispetto al salario medio stimola domande di equità e di efficienza. È giusto che l'1% dei dipendenti negli Stati Uniti abbia ricevuto il 10,8% del totale delle retribuzioni nel 2010? I salari più alti sono così sostanziosi perché i top



ALEXEY GORN
PhD candidate della
Bocconi, insegna
Foundation of
globalization

guadagni di più

manager e i professionisti di alto livello sono molto più efficienti rispetto al lavoratore medio? E se sì, qual è la ragione di questa efficienza e perché non si è manifestata prima (l'1% dei salari più alti riceveva il 5,1% del totale negli Stati Uniti nel 1970)?

Una delle possibili cause di questo forte aumento dei red-

diti più alti è il ruolo crescente dei cacciatori di teste nel mercato del lavoro per le posizioni di vertice. I cacciatori di teste, partiti dagli Stati Uniti, sono sempre più presenti anche in altri paesi, hanno aumentato il numero di uffici in Europa e hanno scoperto nuovi mercati. Ci sono diverse ragioni che spiegano l'ascesa degli headhunter, sia dal lato della domanda che dell'offerta. Dal lato dell'offerta, i cacciatori di teste sono diventati più efficienti con lo sviluppo delle tecnologie ITC, cruciali per la loro attività. Dal lato della domanda, il progresso tecnologico e la globalizzazione rendono il top management più importante per il successo dell'azienda, aumentando la domanda di lavoratori altamente qualificati. Questi due fattori hanno portato alla diffusione dei cacciatori di teste e questa ha, a sua volta, influenzato i salari migliori.

Il motivo per cui gli stipendi più alti aumentano con la crescita degli headhunter è che i cacciatori di teste aiutano le imprese ad assumere il lavoratore più adatto alla specifica posizione. I cacciatori di teste, che si specializzano in una certa posizione o industria, hanno molta esperienza nel valutare i potenziali candidati e le loro qualità e lo fanno meglio delle aziende perché si concentrano su una certa posizione.

→ COSÌ L'ETICA NON È UN OSTACOLO

Il secondo vantaggio è l'assenza (o la riduzione) dei problemi di etica aziendale. Gli headhunter possono chiamare i potenziali candidati direttamente e fare un'offerta per passare ad un'altra società. La società che volesse assumere lo stesso candidato potrebbe trovarsi di fronte a un problema etico, se il candidato è impiegato presso un concorrente. Gli headhunter, essendo terze parti, non hanno questi problemi. Chiamando direttamente i potenziali candidati, offrono ai lavoratori altamente qualificati l'opportunità di passare a posizioni migliori senza fare alcuno sforzo.

Tali opportunità permettono ai lavoratori altamente qualificati di utilizzare le proprie abilità al massimo del potenziale, aumentare la propria produttività e guadagnare salari più alti. Allo stesso tempo, i cacciatori di teste offrono alle imprese più produttive opportunità esclusive di assumere i lavoratori più qualificati nelle posizioni più importanti e massimizzare i propri profitti.

Il ragionamento di cui sopra ci aiuta a dare potenziali risposte alle domande poste all'inizio. Parte dell'aumento dei salari più alti può essere spiegata con la migliore corrispondenza tra il personale migliore e le posizioni più prestigiose. Questa migliore corrispondenza aumenta la produttività dei top manager e professionisti e aumenta di conseguenza la loro retribuzione. Quindi, la retribuzione più elevata è, almeno in parte, meritata dai migliori dipendenti a causa della maggiore produttività. E questi sono sempre più produttivi rispetto al lavoratore medio, perché hanno l'opportunità di essere collocati dai cacciatori di teste nelle posizioni più adatte. E, infine, la dinamica non si è evidenziata prima anche perché la minor presenza di cacciatori di teste non consentiva di offrire queste esclusive opportunità ai lavoratori altamente qualificati. ■

Da elefante a gazzella così l'azienda cambia pelle



Le startup digitali hanno messo in discussione le imprese tradizionali. Ma come, quando e perché è giusto per queste ultime trasformarsi?

di Torben Pedersen @

In questo periodo si fa un gran parlare di trasformazione digitale, raccontando le storie di aziende che hanno portato innovazioni dirompenti nelle loro industrie. Molte di queste storie riguardano startup digitali o imprese ad alta tecnologia come Amazon, Apple, Uber o Google. Tuttavia, visti nella prospettiva delle aziende tradizionali, questi esempi risultano vacui. Le grandi aziende tradizionali sono diverse da questi concorrenti digitali più recenti.

Non vi è dubbio che in questi anni si assista alla maturazione di alcune tecnologie digitali, la cui combinazione crea le basi per una trasformazione digitale nella direzione di prodotti intelligenti connessi (come indicato da Michael Porter). La chiave di questa trasformazione è costituita dalla connettività e dalla convergenza tra le tecnologie fisiche e digitali. La connettività apre la strada all'analisi dei big data, a internet e simili, mentre la nuova interfaccia tra la catena del valore fisico e digitale consente l'applicazione di nuovi modelli di business in molti settori. Il punto è che la trasformazione digitale non implica che tutta la catena del valore diventi digitale, ma piuttosto che debba cambiare l'interfaccia tra le attività fisiche e digitali della catena del valore.

Uber ne è un grande esempio: ha senza dubbio sconvolto la tradizionale attività dei taxi, ma non eliminando i taxi fisici, piuttosto utilizzando auto private al loro posto e adottando un'interfaccia digitale con i clienti. Lo stesso vale in molti altri settori. I nuovi arrivati hanno messo in discussione il modello di business tradizionale nel loro settore, modificando l'interfaccia tra la catena del valore fisico e digitale e, così facendo, hanno creato un nuovo modello di business, appro-



TORBEN PEDERSEN
Professore ordinario
del Dipartimento
di management
e tecnologia, insegna
International business

priandosi così di parte del valore precedentemente acquisito dalle società tradizionali. In particolare, questi nuovi operatori hanno cambiato la logica della concorrenza, apportando due innovazioni complementari: rimodellare la value proposition per i clienti e trasformare i modelli operativi utilizzando le tecnologie digitali per avere maggiore interazione e collaborazione con il cliente.

Mentre la letteratura ha evidenziato l'agilità e la diversa mentalità di queste startup digitali, meno si sa di come le imprese tradizionali potrebbero innovare i propri modelli di business. Una prima domanda di ricerca è in che misura le imprese tradizionali potrebbero riuscire ad appropriarsi dei benefici e delle opportunità derivanti dalla trasformazione digitale sfruttando la loro scala e i vantaggi della rete.

Ciò è particolarmente vero per le aziende tradizionali, che seguono un modello di business esistente che ha sempre funzionato bene. Dovrebbero davvero rinunciare al vecchio modello di business profittevole per un potenziale nuovo modello di business in cui non è ancora chiaro dove starebbe il guadagno? Pertanto, una seconda domanda di ricerca è legata alle tensioni tra il mantenimento dei loro modelli commerciali esistenti e l'esplorazione di nuovi.

In molti settori come la telefonia mobile, l'auto, i servizi finanziari, la sicurezza domestica e il riscaldamento, vediamo che il modello di business degli attori tradizionali è sfidato da nuove startup digitali. Alcuni degli attori tradizionali sono più proattivi rispetto ad altri, ma sono tutti alle prese con il problema di trasformarsi da un grande elefante in un'agile e scattante gazzella. ■



Sui mercati sventola bandiera rossa

Sono almeno vent'anni che la Cina sta cambiando il mondo, attraverso le sue riforme, le sue produzioni e le sue imprese, che innovano e investono anche in Italia.

Pirelli nelle mani di ChinaChem, Ansaldo Energia partecipata da Shanghai Electric, Shanghai Bright Food che compra il gruppo oleario toscano Salvo, mentre Krizia è passata a Shenzhen e anche Inter e Milan sono state acquistate dai cinesi. "Tutto questo è un bene?", si domanda **Andrea Goldstein**, managing director di Nomisma e profondo conoscitore delle eco-



nomie emergenti e delle loro grandi imprese, in *Capitalismo rosso. Gli investimenti cinesi in Italia* (Egea 2016; 204 pagg.; 17 euro; 8,99 epub).

Secondo molti è soprattutto un rischio, perché i capi azienda orientali sarebbero interessati al nostro know-how e ai nostri marchi, pronti poi a trasferire in Cina la produzione.

Secondo altri è invece un'opportunità, perché gli investimenti italiani delle multinazionali rosse aprirebbero prospettive di crescita sul mercato cinese, e non solo.

C'è bisogno di chiarezza dice l'autore nel libro, affrontando il tema che si presta a molte polemiche e a troppi pregiudizi, in modo serio e pragmatico. Spiega chi sono le multinazionali cinesi pubbliche e private e quali sono gli investimenti internazionali in Europa (Grecia, Portogallo, Islanda). Il tutto raccontato attraverso esempi concreti di industrie significative e cifre, sino a trattare il più attuale dei casi: il calcio.

Un capitolo, quello finale, è rivolto al futuro, all'avvenire degli investimenti cinesi ancora in Europa e in Italia. Sul come fare per attrarne di più e con qualche preoccupazione "legittima", conclude l'autore.

COME SCEGLIERE UNA STRATEGIA

Quando per una impresa la strategia è vincente? Rispondono a questa domanda, fornendo strumenti per capire quale approccio strategico applicare, **Martin Reeves, Knut Haanæs e Janmejaya Sinha** in *La strategia delle strategie. Come scegliere e realizzare l'approccio vincente* (Egea 2016; 256 pagg.; 28 euro; 19,99 epub). Un libro che insegna a valutare quanto imprevedibile, malleabile e ostile sia il contesto competitivo e spiega che gli approcci strategici attuali sono classificabili in cinque categorie: essere grandi; veloci; primi; orchestratori o restauratori.



LA LEADERSHIP NELLA SANITÀ

In *Management e leadership dell'azienda sanitaria* di **Federico Lega** (Egea 2016; 360 pagg.; 47 euro), il lettore interessato al lavoro in sanità troverà gli elementi per costruirsi la competenza utile a entrare nel management o nel policy making della sanità; i quadri interpretativi per capire come gestire la complessità del proprio lavoro e identificare le strategie di sviluppo e cambiamento dell'azienda sanitaria; i riferimenti concettuali e scientifici su cui si fonda l'attuale sapere in tema di politica sanitaria, le questioni da indagare o approfondire.



COMUNICAZIONE, CONSUMO E BRANDING NELLA LOTTA DEI TERRORISTI CONTRO L'OCCIDENTE



Il terrorismo si è trasformato oggi in un vero e proprio brand, modificando i suoi linguaggi e lo stile con cui comunicava la sua missione. Si è rifatto l'immagine e ha adottato le tecniche più innovative della comunicazione visuale, dalla grafica alla post-produzione assoldando tra le sue fila soggetti provenienti dalla classe creativa e dalle sottoculture, in particolare dalle scene hip hop delle metropoli europee, con tanto di tatuaggi e di stili di vita problematici.

"Nell'epidemia di diffusione del nuovo terrorismo un aspetto decisivo è la centralità del consumo" afferma **Nello Barile** in *Il marchio della paura. Immagini, consumi e branding della guerra all'Occidente* (Egea 2016; 184 pagg.; 18 euro; 9,90 epub).

Se è vero che l'Occidente è ovunque, più che dalla forma universale del diritto esso è rappresentato infatti dalla forma globale del consumo.

Essendo quest'ultimo la dimensione superficiale attraverso cui i terroristi possono interagire con i valori profondi delle società democratiche occidentali (la libertà che diventa libertà di consumare), essi mirano a colpire i luoghi del divertimento e del loisir: non solo per suscitare più clamore, ma anche per recidere il doppio legame che li rende dipendenti da quel mondo.

fundraising news

GIVE-BACK,
LA BUONA
ABITUDINE DI PAOLO
CHE CONCEDE IL TRIS

Paolo Barbanti, Mba15 nel 1990, è una di quelle persone che meglio ha sposato in maniera entusiastica il concetto del give-back. Ha fatto la sua prima donazione in occasione del Christmas Party 2015 a sostegno del [BAA Scholarship Fund](#) (raccolta che si ripete anche quest'anno) e oggi è al terzo round di sostegno di diversi programmi dell'Università Bocconi. Barbanti racchiude tutto il senso del suo desiderio di sostenere la Bocconi e la sua comunità in un'unica frase: «Donare non è un dovere, è un impegno che ciascuno dovrebbe avere». Una piccola, sottile differenza, forse, ma con un significato chiaro: trasformare il gesto in una pratica abituale. Paolo, che oggi è consulente nel settore biotech e medtech, ha studiato all'Mba grazie a una borsa di studio della Fondazione Marco Senepa: da allora non ha dimenticato l'idea di dare una possibilità a chi se la merita. «La trasmissione dei valori è fondamentale», continua. «L'università deve essere un ascensore sociale, deve far sì che nasca l'idea di passare il testimone, come si fa in una staffetta». Alla Bocconi dona anche il suo tempo come class leader BAA e ha lavorato molto per stimolare i suoi compagni a fare il suo stesso gesto. «E non importa se doni anche solo un mattone. Alla fine la casa che ne nasce avrà anche qualcosa di tuo».



Paolo Barbanti

Bruno Busacca,
un prorettore
con gli alumni
nel cuore

L'Università Bocconi ha il cuore pulsante a Milano, ma centomila capillari sparsi in giro per il mondo a formare un grande network. Sostenere il continuo sviluppo di questa comunità così vasta, di concerto con la Bocconi Alumni Association, è la sfida che ha raccolto **Bruno Busacca**, che dal primo novembre è il

nuovo prorettore a sviluppo e relazioni con gli alumni. «Questi ultimi sono una componente chiave per l'ateneo», chiarisce subito il prorettore. «Una risorsa che, quando sollecitata, risponde sempre in maniera molto attiva». E chiarisce subito anche quali siano le direzioni strategiche che intende percorrere nel suo nuovo

ruolo istituzionale. «Innanzitutto, mi riprometto di investire su un'approfondita analisi di benchmarking: dobbiamo capire quali sono le migliori prassi internazionali, con particolare focus sulle strategie di valorizzazione delle comunità di alumni. Su questa base potremo poi evidenziare al meglio i nostri elementi di specificità. E poi», continua, «intendo lavorare seguendo tre vettori in particolare: il trasferimento di valore da parte dell'università e verso l'università, l'engagement e la conoscenza approfondita della base di alumni». Riguardo al primo di questi tre vettori, «desidero rendere ancora più visibili e fruibili per gli alumni le molteplici opportunità che la Bocconi già offre a livello di

IL NATALE A CASA BAA VUOL DIRE BORSE DI STUDIO A CHI SE LE MERITA

Tutti per uno, uno per tutti: il celebre motto dei tre moschettieri diventa il refrain che guida il Christmas party della Bocconi Alumni Association, in programma il 14 dicembre. L'evento, che è riservato ai soci BAA e ai loro accompagnatori, non sarà infatti



solo una grande festa di Natale: anche quest'anno, i membri della comunità degli alumni si uniscono per sostenere il [BAA Scholarship Fund](#), per l'esonero da tasse e contributi di studenti del triennio e del biennio. Dal 2010 a oggi sono stati 12 gli studenti sostenuti dalla BAA. Nell'edizione 2015 del Christmas party l'iniziativa è stata rilanciata, arrivando a raccogliere, durante la serata, 19.000 euro che sono stati destinati all'esonero dell'80% delle tasse per una studentessa del biennio in economics and management of government and international organizations, **Letizia Castellano**.



formazione e continuous learning, anche grazie alle nuove tecnologie. Può essere la possibilità di seguire a distanza convegni o incontri, ma è anche una ulteriore promozione, all'interno della comunità, dell'accesso all'offerta formativa dei corsi executive», spiega il prorettore. «Inoltre è fondamentale che i nostri alunni condividano e sostengano i grandi progetti della loro alma mater, dallo sviluppo del capitale umano e della mobilità sociale, alla costruzione di nuovi spazi di apprendimento di alta qualità, dalla ricerca scientifica su temi di frontiera all'offerta di programmi educativi, avanzati e multidimensionali». Riguardo all'engagement della base, un aspetto chiave è il coinvolgimento sempre più

esteso del corpo accademico: «Dobbiamo potenziare i contatti tra i professori e gli alunni nel mondo, anche perché questa è un'opportunità alla quale questi ultimi sono molto sensibili. Deve aumentare l'ingaggio dei referenti accademici dei topic tematici della BAA e deve aumentare la nostra capacità di far leva sulla visibilità internazionale dei professori: vorremmo far sì che, ogni volta che un docente si sposta all'estero, entri in contatto con la comunità di alunni nel luogo, la quale a sua volta potrebbe creare un circolo virtuoso con la business community».

Infine, terzo aspetto ma non meno importante, l'approfondimento della conoscenza degli alunni della Bocconi, a livello di percorsi carriera, esperienze formative e professionali, interessi e aspettative. «Dobbiamo investire ulteriormente in questa direzione», spiega il prorettore, «per poter costruire proposte specifiche per i vari target attraverso segmentazioni rigorose della base di alunni».

Una linea strategica molto chiara quella delineata da Bruno Busacca che, in linea con il fil rouge che ha mosso l'attività di ingaggio degli alunni di questi anni, guarda al valore e ai valori che l'università è in grado di trasmettere. «Si tratta di cementare gli alunni intorno all'orgoglio di far parte di questa comunità e di far sì che sentano di volerne fare parte non solo per i vantaggi concreti, che pure ci sono, ma perché ne condividono i valori e tutti quei progetti di alto profilo che rappresentano un contributo per la società».

Intervista

MIAMI, LA CASA DI MASSIMO CROCEVIA DI BOCCONIANI

Dalla laurea in Bocconi in economia aziendale nel 1986 al ruolo di immobiliare nella Miami del terzo millennio. È il percorso che ha seguito **Massimo Nicastro**, chapter leader dal 2005 del gruppo della BAA in Florida, presidente della società di investimento nel real estate Ambrosiana LLC e della società immobiliare South Beach Estates.

Che cosa l'ha portato negli Stati Uniti?

Dopo la laurea e un'esperienza presso Société Generale, ho lavorato 11 anni alla Frette dove sono arrivato a ricoprire il ruolo di direttore generale estero. Nel '95 la società mi ha proposto di spostarmi negli Usa: da lì è cominciata la mia storia professionale americana. Ho guidato alcuni anni Frette Usa e poi, quando l'azienda è stata acquisita, avendo un buy-out, ho deciso di investire in una mia attività professionale, sebbene abbia continuato per alcuni anni a lavorare anche nel settore tessile con Signoria di Firenze.

Perché ha scelto il business immobiliare?

Praticamente per caso: poco dopo il trasferimento negli Usa ho proposto a mia moglie di prendere la licenza di agente immobiliare. Alla fine l'ho presa anche io e quello è diventato il mio mestiere. Ho cominciato da zero e nel 2005 ho comprato la mia prima agenzia. Subito dopo ho cominciato anche un'attività di costruzioni, attiva in particolare nella ristrutturazione di edifici nella zona di South Beach. Palazzine Art Deco, che gli americani non toccano perché non hanno la nostra stessa cultura della ristrutturazione e del recupero conservativo. Loro preferiscono i grattacieli. Nel 2015 ho avuto 12 cantieri in attività, adesso un albergo da 200 stanze, il restauro di 5 palazzine, un centinaio di appartamenti e sei ville.

Com'è il mercato immobiliare di Miami? E come è cambiata la città?

È molto più simile a un mercato azionario che a un mercato immobiliare europeo, perché è tutto trasparente, alla luce del sole: quando vuoi comprare casa trovi online un database con tutte le informazioni: quanto l'ha pagata il proprietario precedente, quanto sono costate quelle dei vicini, quanto paga di tasse il proprietario, quando costano le utenze, eccetera. Questo lo rende un mercato molto sicuro. Riguardo alla città, Miami ormai ha cambiato completamente volto: da città di pensionati si è trasformata in una capitale glamour della comunità internazionale con un'enfasi particolare per arte, moda e social life. Oggi è uno dei centri cosmopoliti americani ed è sempre più simile a New York come stile di vita. Tra l'altro, la Florida è diventata il terzo stato per numero di abitanti, dopo California e Texas.

E l'attività del chapter?

È nata nel 2005, quando abbiamo consolidato un piccolo gruppo di cui da allora sono alla guida. Lavoriamo molto in collaborazione con gli altri chapter degli Stati Uniti, anche perché la Florida e Miami sono spesso più luoghi di transito che di lunga residenza per gli alunni Bocconi.

Massimo Nicastro



L'anima spontanea di New York

New York è la città della spontaneità, della condivisione, degli scambi sociali, ma per godere al meglio gli aspetti straordinari di questa metropoli costosa, stratificata e complessa, uno straniero o un expat non può improvvisarsi. E' necessaria una buona organizzazione fin dalle cose più semplici: si può mangiare bene senza spendere un patrimonio, dedicando un po' di tempo alla ricerca del supermercato o del grocery di zona, solitamente nascosto, che offra prodotti di qualità a prezzi moderati. Si può vivere in una bella casa, che risponda alle proprie esigenze, affidandosi ad Airbnb perché il mercato immobiliare è molto vivace. Si può scegliere il quartiere più affine al proprio stile di vita senza curarsi delle distanze perché il servizio di treni e metropolitana è efficientissimo.

Io abito nel West Village che, per certi versi, ricorda alcune realtà del Sud dell'Europa: durante l'estate, infatti, le donne di origine italiana, greca e turca si riversano in strada, ognuna con la propria sedia, per trascorrere la giornata in chiacchiere. Nel complesso della città, le zone più interessanti in cui abitare sono soprattutto quelle che stanno cambiando; quelle che un tempo rappresentavano la periferia e oggi, grazie a fortissimi investimenti privati, sono state rese straordinarie e restituite alla metropoli. Da Brooklyn Heights, per esempio, si gode della vista più spettacolare di Manhattan: qui, dove un tempo c'erano i docks, adesso si trovano campi sportivi, parchi e un quartiere bellissimo. Non molto distante, un vero e proprio esempio di gentification è Dumbo (Down Under the Manhattan); Williamsburg ha, invece, attirato un'importante comunità di giovani europei. Tornando a Manhattan, l'esperimento di trasformazione urbana meglio riuscito è rappresentato da Harlem che oggi vive il fermento universitario, grazie anche al nuovo edificio della Columbia University progettato da Renzo Piano. L'ambiente che si crea intorno alle università newyorchesi, che siano la Fordham, la Columbia, la Nyu, è piut-



FEDERICO GHEZZI, laureato nel 1988 alla Bocconi in Discipline economiche e sociali, è docente di Diritto commerciale presso l'ateneo milanese. Ha preso un anno sabbatico per trasferirsi a New York dove frequenta, alla Fordham University, corsi e seminari di Diritto alla concorrenza e Diritto commerciale così da poter arricchire la propria formazione e approfondire alcuni aspetti giuridici specifici di cui in Italia c'è ancora poca letteratura.

toso dinamico e stimolante, un punto di riferimento per affrontare la quotidianità e le difficoltà di una città come New York. In questo contesto si fa presto a intessere relazioni, ma la facilità di scambio interpersonale è una caratteristica di tutta New York. Un po' per consuetudine, un po' perché la città è un crogiolo di culture, tutti si sentono a casa, anche se quasi nessuno è a casa, e questo sembra aver definito il way of life tipico di New York: in strada spesso si viene salutati o, addirittura, fermati per scambiare due parole da perfetti sconosciuti.

Da tale spontaneità prendono vita alcune dinamiche sociali che quasi ovunque nel mondo sarebbero impensabili, ma non a New York. Nei campi sportivi di tutta la città, per esempio, non è insolito assistere a incontri di basket in cui i ragazzi del quartiere palleggiano con i campioni dell'Nba, passati per caso. Lo stesso accade nell'ambiente della musica che frequento con molto interesse. Le strade di New York sono teatro a cielo aperto di improvvisazioni jazz a cui prendono parte, in maniera estemporanea, anche artisti rinomati. Per non parlare dei numerosi, ma poco blasonati, locali jazz di Harlem e dello Smalls Jazz Club nel Greenwich Village: in questi luoghi, a prezzi contenuti, si assiste a vere e proprie jam session, in cui si sa come comincia la serata, ma non come finirà. Queste sono le mie mete predilette, che mi consentono di entrare in contatto con la vera anima di New York, fatta di storie e stratificazioni, scambi e improvvisazione. ■



EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Buone letture a tutti!



*È così che muore
la libertà:
sotto scroscianti
applausi.*

(Padmé Amidala)



Segui Egea su

