

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 12 - anno XII Dicembre 2017

ISSN 1128-6313

✓ Perché si studia
il cervello per sviluppare
l'intelligenza artificiale

✓ Quanto vale un Ceo
al Congresso americano.
E perché a guadagnarci
è il mondo del business,
oltre che la sua azienda

✓ La nuova vita social
e live delle fiere b2c

✓ Come far crescere
i consumi in arte e cultura

*Come i diamanti,
il cliente per brand
e aziende è un valore
da conservare
e accrescere nel tempo.
Ecco perché
è importante studiarlo
per prevenirne bisogni
e interpretarne desideri*

UN CONSUMATORE
E PER SEMPRE

Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube



L'inaugurazione dell'anno accademico

Lo scorso 28 novembre con un'emozione e una tensione tutte diverse sono salito sul palco della nostra aula magna di via Roentgen per la mia prima inaugurazione di un anno accademico. Per prepararmi a questo momento ho ripensato all'anno trascorso, ai tanti progetti già realizzati e a quelli messi in cantiere per l'anno entrante. Ho pensato agli studenti e agli alumni che ho incontrato, ai colleghi (professori e staff) che ho imparato a conoscere giorno dopo giorno in un ruolo diverso rispetto a quanto mi era capitato sino all'anno scorso. E ho capito subito una cosa: su quel palco non sarei stato solo e così, almeno in parte, la tensione, ovviamente non l'emozione, è passata. Seppur tutto ciò possa apparire retorico, in realtà una cosa più di altre ho infatti imparato in questi 12 mesi: che l'importanza del lavoro di squadra, che ho sempre praticato nelle responsabilità gestionali che ho ricoperto in questi anni, ma ho sempre anche cercato di trasferire in aula ai miei studenti di tutte le età, è non solo importante in sé e per sé. La sua crucialità è anche direttamente proporzionale alla complessità dei problemi da affrontare e alla responsabilità gerarchica ricoperta. Il lavoro di squadra si basa sul valore della condivisione. Una non esiste senza l'altro, e l'altro non si esprime pienamente senza una profonda condivisione di obiettivi, stili, idee ma anche insuccessi e ostacoli da superare. Ho anche imparato che la squadra è quella che formi a tavolino all'inizio di un progetto, ma è anche quella che si concretizza giorno dopo giorno con le persone che incontri e che poco alla volta si sentono parte di quello stesso progetto. La forza di Bocconi, a partire dal suo presidente e dal consigliere delegato sino allo studente che si è immatricolato per ultimo nell'anno accademico entrante, è nel riuscire ad avere un progetto comune e nell'aggregare intorno a quel progetto compagni di squadra diversi con competenze straordinarie, che condividono però una visione comune. Tutto ciò dà alla Bocconi un enorme potenziale di innovazione.

Il 28 novembre non è stata solo la mia prima volta ad un'inaugurazione dell'anno accademico perché insieme a me, mentre leggevo una lunga [relazione](#), c'era tutta la squadra Bocconi, c'erano tutti quelli che direttamente o indirettamente, on campus o da ogni angolo del mondo, quella relazione hanno contribuito a scriverla. A tutti sono profondamente grato, auspicando che continuino a contribuire a realizzare nel rispetto della tradizione una Bocconi sempre più prestigiosa, innovativa e globale.

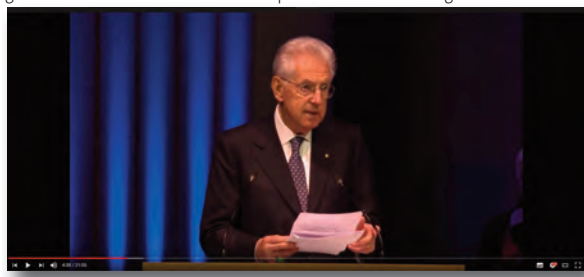
Gianmario Verona, rettore Bocconi



IL VIDEO / 1

Mario Monti, presidente Bocconi

«Viviamo anni caratterizzati da nazionalismi e populismi. Li accomuna la sfiducia nella competenza, nei pubblici poteri, nell'Europa. La Bocconi intende dare oggi un messaggio di fiducia». Così inizia l'intervento del presidente Monti all'inaugurazione 2017/18.



IL VIDEO / 2

Gianmario Verona, rettore Bocconi

L'innovazione come fonte di crescita organica nel secolo digitale è il titolo della relazione del rettore che si è soffermato sul ruolo della tecnologia digitale nell'accelerare l'innovazione nelle imprese e in Università.



IL VIDEO / 3

Margrethe Vestager, commissario Eu

Keynote speaker all'inaugurazione dell'anno accademico è stata Margrethe Vestager, commissario europeo per la concorrenza, il cui intervento si intitolava: *For a fair taxation system in Europe*.





Un selfie all'an

Un nuovo pay off, Knowledge that matters, e nuove sfide: il racconto fotografico dell'inaug



no che verrà

urazione dell'anno accademico 2017-2018 che si è tenuta lo scorso 28 novembre

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

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

GIUSEPPE LEONE

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

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



SOMMARIO

8 DATA SCIENCE
Il cervello? Un social network biologico.
Capirne le connessioni aiuterà l'Ai
di Danilo Durante

POLITICA E AFFARI
Quanto vale (per l'azienda) un Ceo
al Congresso americano
di Viktor Fedaseyev

12 ORGANIZZAZIONE
Stretti tra lavoro e famiglia,
i manager drogati di tecnologia
di Massimo Magni - Elaborazione grafica a cura di Vas

COVER STORY
Alla ricerca del consumatore perfetto
di Stefania Borghini
Che cosa dice la ricerca: Ioannis Evangelidis,
Gülen Sarial Abi, Zachary Estes
di Claudio Todesco
Il cliente è servito. Intervista a Balarini (Autogrill)
di Emanuele Elli

22 EVENTI
Live, social ed experience: la nuova vita delle fiere
di Cristian Chizzoli
Show, la ricetta è ok. Intervista a Drogo (MotorShow)
di Emanuele Elli

EMPOWERMENT
Donne in cerca di identità (e leadership)
di Simona Cuomo

26 INNOVAZIONE
Il bello, il buono ma soprattutto il cattivo
dei brevetti in proprietà
di Andrea Fosfuri

NEW BUSINESS
La realtà virtuale? È per tutti
di Mikkel Draebye
La storia: se Orwell guarda alla Ai
di Andrea Celauro

30 SANITÀ
La cura contro la corruzione negli ospedali
di Fabio Amatucci e Alberto Ricci

CULTURA
La spinta gentile che fa bene a musica & co.
di Alex Turrini

RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE**
- 2 PUNTI DI VISTA** *di Paolo Tonato*
- 6 KNOWLEDGE** *a cura di Fabio e Claudio Todesco*
- 34 BOCCONI@ALUMNI** *di Andrea Celauro*
e Davide Ripamonti
- 37 LIBRI** *di Susanna Della Vedova*
- 38 OUTGOING** *a cura di Allegra Gallizia*

viaSarfatti25



Numero 12 - anno XII
Dicembre 2017
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

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

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

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

Produzione, Impaginazione:
Luca Mafechi

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

www.viasarfatti25.it

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



Cui prosit? Le tasse e il mercato dell'alcol

La letteratura esistente in materia di tassazione analizza gli effetti delle variazioni delle aliquote fiscali sui beni, concentrandosi sul comportamento delle imprese e in particolare sull'andamento dei prezzi e sul loro impatto sulle scelte dei consumatori. Gran parte degli studi empirici in materia presuppone che la varietà di prodotti offerti rimanga immutata. **Sungtak Hong**, assistant professor presso il Dipartimento di marketing, si chiede invece se e come una variazione fiscale influenzi la varietà dei beni presenti sul mercato. Nel working paper *The Impact of Commodity Taxation on Firms' Product Portfolio and Market Structure*, Hong indaga in particolare gli effetti della riforma fiscale coreana sugli alcolici. Fino alla fine degli anni '90, il liquore nazionale chiamato soju beneficiava di un'aliquota preferenziale pari al 35%, a fronte dell'80-100% cui erano sotto-

poste altre bevande alcoliche come il whisky. Quando il Wto (World trade organization) ha giudicato inique tali aliquote, il governo le ha equiparate al 72% a partire dal gennaio 2000. Il

cambiamento ha rappresentato uno shock esogeno che ha permesso a Hong di studiare gli effetti della tassazione sul portafoglio dei prodotti.

«Secondo quanto insegna la teo-

ria, le imprese producono una minore varietà di prodotti quando le tasse salgono ed effettivamente ho riscontrato questo effetto analizzando i volumi delle spedizioni dei singoli produttori prima e dopo la riforma fiscale. Ho anche esaminato le implicazioni sulla concorrenza. Usando l'indice di Herfindahl-Hirschman ho scoperto che dopo l'aumento delle imposte il mercato è diventato significativamente più concentrato».

Le imprese presenti sul mercato degli alcolici spesso gestiscono più marche di differente qualità. «Ho scoperto che dopo l'aumento dell'aliquota fiscale la riduzione della varietà del prodotto è stata significativa solo per le marche vendute a prezzo elevato. Questi risultati sono complementari agli sforzi di ricerca volti a comprendere la catena causale che va dalla tassazione al benessere dei consumatori e consentono ai policymaker di comprendere meglio l'evoluzione dell'assetto di mercato in relazione a diversi regimi fiscali».

PROGRESSO TECNOLOGICO SÌ, MA CON GIUDIZIO

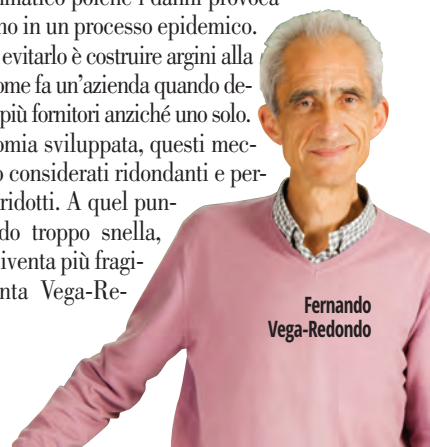
Rendere più complessi i sistemi economici può essere controproducente. In un paese in via di sviluppo, le politiche che prevedono forti spinte all'economia possono fallire se non sono accompagnate da un progresso tecnologico graduale. Lo spiega il paper *Contagious Disruptions and Complexity Traps in Economic Development* di imminente pubblicazione online su *Nature Human Behaviour*. Lo studio, firmato da **Fernando Vega-Redondo** e **Paolo Pin** dell'Università Bocconi con **Charles D. Brummitt**, **Kenan Huremovic** e **Matthew H. Bonds**, esamina le cosiddette trappole della povertà in cui cadono i pvs. Ma contiene anche un monito per i paesi sviluppati: le economie snelle sono fragili.

Gli autori hanno sviluppato un modello che spiega le complesse dinamiche di disruption nelle economie moderne. Sono partiti dall'osservazione dei paesi

sottosviluppati, le cui economie sono caratterizzate da filiere corte e tecnologie semplici. Questi paesi non traggono vantaggio dallo sviluppo di tecnologie più complesse perché operano in un contesto disfunzionale, soggetto a frequenti e gravi perturbazioni, dai blackout ai disastri ambientali passando per assenteismo, mancate consegne, furti. Nel modello sviluppato dagli autori, le perturbazioni nelle filiere si diffondono contagiando altre imprese. Un fallimento può avere un impatto economico drammatico poiché i danni provocati si propagano in un processo epidemico. Un modo per evitarlo è costruire argini alla disruption, come fa un'azienda quando decide di avere più fornitori anziché uno solo. «In un'economia sviluppata, questi meccanismi sono considerati ridondanti e perciò vengono ridotti. A quel punto, diventando troppo snella, l'economia diventa più fragile», commenta Vega-Redondo.



Paolo Pin



Fernando Vega-Redondo

I RAPPORTI PERSONALI ALLA BASE DEL SUCCESSO

Quando i rapporti personali non sono buoni, il destino di un'organizzazione è segnato: i conflitti e la conseguente complessità dei processi organizzativi determinano cattive decisioni e, infine, risultati economici negativi. Le ultime pubblicazioni di **Carlo Salvato**, uno studioso di strategia presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, si sviluppano a partire proprio da questa osservazione. «Analizzo la qualità dei rapporti personali perché è la base di una collaborazione fruttuosa e, in definitiva, una fonte di vantaggio competitivo».

In *Routine Regulation: Balancing Conflicting Goals in Organizational Routines* (con **Claus Rerup**, Frankfurt School of Finance, di prossima pubblicazione su *Administrative Science Quarterly*), Salvato mostra come alcuni meccanismi, attività o artefatti possano piegare le routine organizzative a servire obiettivi in conflitto. «Le routine risultano essere più flessibili e dinamiche di quanto si pensi», dice Salvato. Il paper studia la società italiana di design Alessi, un'impresa con una gamma di prodotti incredibilmente diversificata, con prezzi da 20 a 3.000 euro, alcuni esposti al Moma di New York, altri pubblicizzati dai supermercati tra i

prodotti che i clienti possono ottenere con le raccolte punti.

In *Cooperation across Disciplines: A Multilevel Perspective on Cooperative Behavior in Governing Interfirm Relations* (di prossima pubblicazione su *Academy of Management Annals*) Salvato esplora le relazioni interaziendali con l'aiuto di un esperto di decision-making strategico (**Jeffrey Reuer**, University of Colorado) e di un teorico dei giochi (**Pierpaolo Battigalli** della Bocconi). «Individuiamo micro meccanismi che rendono le alleanze più efficaci», sintetizza Salvato. «È interessante notare che, nella ricerca delle microfondazioni della collaborazione, la letteratura manageriale sia di scarso aiuto, mentre i teorici dei giochi, come Pierpaolo, hanno esplorato estesamente i motivi diversi dall'interesse che possono determinare il comportamento delle persone».

In *The Sources of Dynamism in Dynamic Capabilities* (con **Roberto Vassolo**, Iae Business School, di prossima pubblicazione su *Strategic Management Journal*) Salvato osserva la qualità dei rapporti non come un effetto, come nello studio di Alessi, ma come una causa - la caratteristica che consente il dialogo e la flessibilità necessarie a un business per adattarsi a un ambiente dinamico.



Carlo Salvato

COME LA UE ESPORTA LE SUE POLITICHE A COLPI DI ACCORDI COMMERCIALI

L'Unione europea (Ue) utilizza in modo efficace gli accordi commerciali bilaterali come strumento per esportare le politiche commerciali e quelle legate al commercio, compresa la politica concorrenziale e il controllo degli aiuti pubblici, secondo un'analisi approfondita di oltre 50 accordi commerciali preferenziali da parte di **Leonardo Borlini** e **Claudio Dordi** del Dipartimento di studi giuridici. Il modo in cui la politica delle sovvenzioni viene affrontata negli accordi commerciali dell'Ue dipende in larga misura dallo status del partner.

Si può disegnare una piramide, con gli accordi che contengono discipline simili a quelle dell'Ue al vertice. Si tratta di accordi con i paesi candidati (Turchia e alcuni paesi dei Balcani occidentali) o con i paesi che hanno un interesse strategico a sviluppare forti legami con l'Unione Europea (Ucraina, Moldavia e alcuni paesi Euromed) e con il Sudafrica. All'altra estremità dello spettro vi sono accordi che praticamente ignorano la questione, come quelli con i paesi caraibici. Alcuni altri accordi contengono solo capitoli limitati sulla concorrenza e sulle sovvenzioni, riproducendo le norme del WTO, come quelle con il Canada e il Messico, o rafforzando le disposizioni in materia di trasparenza, come avviene negli accordi con la Colombia e la Georgia. La posizione più stimolante è quella dei partner avanzati (Corea e Singapore) e dei paesi in via di sviluppo (Vietnam) che hanno negoziato con l'Ue regimi dettagliati e ambiziosi in materia di sovvenzioni. Essi sono considerati accordi Wto+ perché vanno al di là delle disposizioni del Wto.



IL VIDEO

Cinquanta bilaterali in un clip



In un breve video in inglese del canale YouTube dell'Università Bocconi, Leonardo Borlini e Claudio Dordi illustrano i risultati della loro analisi di 50 accordi commerciali bilaterali dell'Ue.

GRAZIE A UNA PARTNERSHIP TRIENNALE ALLA BOCCONI NASCE IL GUCCI RESEARCH LAB

Grazie a un accordo triennale di partnership, alla Bocconi è stato istituito il Gucci Research Lab sull'evoluzione dell'organizzazione nel XXI secolo. Il Gucci Lab analizzerà le principali tendenze nel design organizzativo e nella trasformazione digitale, facendo leva su un pool di quattro docenti, coordinati dal Direttore del Lab, che coprono diversi campi di ricerca per garantire il mix ideale di competenze e un approccio di ricerca interdisciplinare. Il Laboratorio produrrà ogni anno un position paper su un tema specifico, una conferenza per presentare il paper agli stakeholder e al pubblico e un challenge legato al tema, riservato agli studenti della Bocconi.

«È un piacere istituire il Gucci Research Lab, finalizzato a individuare e studiare le tendenze che definiscono il modo in cui stanno evolvendo le organizzazioni, con particolare attenzione all'industria del lusso», commenta il rettore **Gianmario Verona**.

«Sono lieto che Gucci e l'Università Bocconi stiano collaborando a questa importante iniziativa», dichiara **Marco Bizzarri**, presidente e amministratore delegato di Gucci, «volta a produrre risultati da cui le grandi e piccole imprese possano trarre insegnamento. Oggi più che mai la cultura aziendale può essere il fattore differenziante in termini di vantaggio competitivo».

Il cervello? Un social network biologico.

Dalle neuroscienze alle scienze delle reti: ecco perché lo sviluppo dell'intelligenza artificiale passa attraverso la comprensione della connettività cerebrale

di Danilo Durante @

Viviamo in un mondo estremamente interconnesso. In realtà, siamo così intimamente legati che esiste una congettura sociologica, denominata «i sei gradi di separazione», secondo la quale possiamo connetterci a chiunque altro nel mondo tramite una sequenza costituita da non più di cinque persone tra loro sequenzialmente collegate. Questa idea certamente non sorprende se pensiamo a quante relazioni creiamo ogni giorno. Questo accade ogni volta in cui interagiamo con qualcuno, sia nella vita reale che nei social network, come Facebook e LinkedIn. Anche quando viaggiamo o navighiamo in Internet, creiamo connessioni tra città, oppure tra le pagine web che visitiamo in sequenza. Queste enormi masse di informazione sono miniere d'oro per la data science. Vi è, infatti, una crescente ricerca che interseca statistica, machine learning, computer science e fisica, con l'obiettivo di comprendere i meccanismi che regolano gli schemi sottostanti i dati di rete. Una migliore comprensione di queste strutture è fondamentale, per esempio, per prevedere come le malattie infettive si diffondono tramite connessioni tra individui. Allo stesso modo, gli schemi con cui interagiamo nei social network così come la sequenza (e il tipo) di pagine web che visitiamo, possono fornire un supporto chiave nel targeted advertising, nei sistemi di recommendation, e nello sviluppo di strategie di cross-selling. C'è, tuttavia, una rete ancora più fondamentale, la qua-



DANILO DURANTE

Assistant professor presso
il Dipartimento di scienze
delle decisioni
della Bocconi



IL PAPER



Reti, creatività e cervello umano

Partendo dagli studi di neurofisiologia che misurano le reti cerebrali in relazione alla creatività degli individui, **Daniele Durante** e **David B. Dunson** sviluppano, nello studio *Bayesian Inference and Testing of Group Differences in Brain Networks*, una procedura Bayesiana per testare le differenze di gruppo nella struttura di rete e per fornire nuovi spunti sulle relazioni tra reti di cervello umano e creatività.

le regola, quasi certamente, tutte le altre. È la rete di connessioni strutturali tra le regioni anatomiche nel nostro cervello. Può essere vista come una sorta di social network biologico, in cui gli utenti sono le regioni cerebrali, e una relazione di amicizia sussiste tra queste se vi è almeno una fibra di materia bianca che le connette, consentendo così la trasmissione di informazioni tra le due.

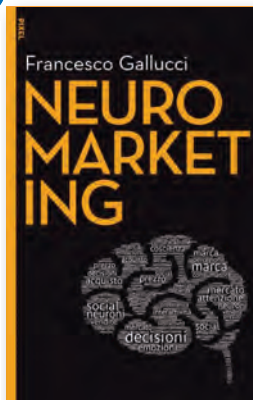
Capirne le connessioni aiuterà l'Ai



Le moderne tecniche di risonanza magnetica hanno reso possibile la misurazione di queste reti in maniera non invasiva, e un'accurata modellazione di questi dati complessi di connettività può offrire una visione senza precedenti sulla struttura del nostro cervello e sulla sua relazione con la creatività, l'intelligenza, il declino cognitivo e numerose malattie neurodegenerative.



IL LIBRO



Tre teorie che spiegano come decidiamo

Si entra nella mente dei clienti con l'ultima fatica di **Francesco Gallucci**: in *Neuromarketing* (Egea, 2016, 156 pagg., euro 10,90 cartaceo, 5,99 versione epub) l'autore parte dall'analisi di tre teorie sul funzionamento del cervello per spiegare come vengono prese le decisioni, in particolare quelle di acquisto. Mostra come, sfruttando le emozioni che scaturiscono nel consumatore, il neuromarketing aiuti a vendere di più.

Di recente la rivista *American Scientist* ha commentato così il libro *Networks of the Brain* (Sporns, 2010): «Il più grande contributo di questo volume sta nel collegare le neuroscienze con la scienza delle reti [...] Qui è dove dovremmo concentrarci per trovare la soluzione ai più grandi misteri della vita e della mente». Infatti, sebbene la velocità con cui le neuroscienze forniscono oggi nuovi dati sul nostro cervello sia molto più rapida del tasso con il quale la data science sviluppa metodi e modelli per analizzare questi dati complessi, c'è stata una forte accelerazione negli ultimi anni per chiudere questo gap. Per esempio, recenti modelli statistici per studiare l'intero processo probabilistico che regola la formazione delle reti cerebrali offrono oggi una visione più raffinata di come gli schemi sottostanti le nostre connessioni variano in funzione di determinate nostre caratteristiche. Abbiamo avuto la conferma di questo in un recente studio sulla creatività, in cui nuovi metodi statistici più raffinati hanno confermato che l'apparente divisione creativa-razionale del nostro cervello è principalmente un mito, mentre ciò che distingue le persone creative è proprio la capacità di connettere efficientemente i due emisferi.

Ma questa non è la fine della storia. Una miglior comprensione della nostra connettività cerebrale, e di quali effetti abbia sulle nostre abilità, potrebbe avere anche un impatto diretto nell'Intelligenza artificiale (Ai). Infatti, le prime versioni di rete neurale prendevano proprio ispirazione da come si pensava in passato il cervello processasse l'informazione, richiedendo così un training su una grande mole di dati e su problemi ben strutturati. Ma come sappiamo oggi, il nostro cervello può fare ben meglio. In quest'ottica, la nuova conoscenza sulla nostra connettività cerebrale potrebbe fornire importanti spunti e risultati per migliorare anche l'Ai. ■



*Non solo Trump.
Uno studio dimostra
che non solo il numero
dei manager
che ricoprono cariche
politiche negli Usa
è raddoppiato
ma anche
che a beneficiarne
sono soprattutto
le aziende da cui
provengono*



Quanto vale (per l'azienda) un

di Viktor Fedaseyev @

Sebbene l'elezione di Donald Trump sia stata insolita sotto molti aspetti, Trump è solo uno dei numerosi esempi recenti di dirigenti aziendali che si candidano a incarichi politici. William Harrison Binnie, ex Ceo di Carlisle Plastics, Inc., si è candidato senza successo per il Senato degli Stati Uniti nel 2010. Nel 2000, Jon Corzine, ex Ceo di Goldman Sachs, è stato eletto senatore, e nel 2005 è diventato governatore del New Jersey. E sono ben lungi dall'essere casi isolati. In effetti, la quota di politici in carica (membri del Congresso, senatori, presidenti e vicepresidenti) con esperienza manageriale è rimasta relativamente bassa, intorno al 13-14%, tra il 1980 e il 2000, per poi aumentare bruscamente fino al 21,2% nel 2014. Perché così tanti dirigenti passano da una carriera manageriale a una carica politica? Inoltre, in che modo l'aumento della partecipazione politica dei dirigenti influisce sulle loro imprese e sull'agenda legislativa negli Stati Uniti? In un working paper con Ilona Babenko dell'Arizona State University e Song Zhang del Boston College studiamo l'incidenza dei dirigenti aziendali tra i candidati nelle elezioni federali negli Stati Uniti tra il 1980 e il 2014.

La nostra prima constatazione è che l'aumento della quota di dirigenti con cariche elettive è stato in gran parte determinato dall'offerta, ovvero da una maggiore propensione degli uomini d'affari a candidarsi piuttosto che da una maggiore probabilità di ottenere cariche politiche. In particolare, tra il 1980 e il 2014 è raddoppiata la probabilità che un dirigente aziendale si candidi a una carica politica. Se da un lato possiamo solo speculare sulla ragione di tale aumento, dall'altro questo periodo è coinciso con



VIKTOR FEDASEYEV
Assistant professor presso
il Dipartimento di finanza
della Bocconi

un aumento dell'incertezza politica e un ruolo più ampio del governo nell'economia (misurato in base all'ammontare della spesa pubblica). Sembra quindi plausibile che il maggiore beneficio potenziale della partecipazione politica possa aver indotto un maggior numero di dirigenti a cercare una carica politica.

Osserviamo anche, cosa forse ancora più importante, che i dirigenti-politici generano grandi benefici per le loro imprese. In media le aziende del nostro campione aggiungono più di 390 milioni di dollari alla propria capitalizzazione nel momento in cui i loro dirigenti vincono le elezioni. Inoltre, alcuni di questi benefici a livello di impresa vanno a vantaggio diretto dei dirigenti, attraverso le loro partecipazioni azionarie. Il dirigente-politico medio sperimenta un aumento di oltre 540 mila dollari nel valore delle sue partecipazioni nell'azienda. Analoghi effetti si riscontrano anche quando il Congresso approva leggi promosse dai dirigenti aziendali. Sembra quindi che il mercato azionario si aspetti che i dirigenti-politici generino grandi vantaggi privati per le loro imprese (e forse anche per se stessi).

Oltre ai benefici a livello aziendale, i dirigenti-politici, se sono sistematicamente diversi dagli altri, possono avere effetti aggregati sull'agenda legislativa. Analizzando i risultati delle votazioni dei dirigenti-politici scopriamo che sono significativamente più propensi, rispetto agli altri, a votare per una legge sostenuta da gruppi d'interesse aziendali e meno propensi a votare una sostenuta dai gruppi pro-consumatori o dai sindacati. I dirigenti-politici sono anche più propensi a collaborare con altri dirigenti-politici nella produzione legislativa, suggerendo l'utilizzo dei loro legami commerciali per formare coalizioni che promuovono gli interessi aziendali.

Infine, investighiamo sui fattori determinanti del successo elettorale dei dirigenti e sulla loro decisione di candidarsi alle elezioni. Troviamo che, tenuto conto di molte altre caratteristiche, i dirigenti-politici hanno una probabilità maggiore del 44,4% di vincere le elezioni alle quali partecipano. Ciò è sorprendente, poiché osserviamo anche che, una volta eletti, non sembrano essere più efficaci dei loro omologhi nel promuovere e approvare leggi. Sembra che gli elettori americani apprezzino l'esperienza professionale nei candidati politici.

Nel complesso, sembra che negli ultimi dieci anni i dirigenti-politici abbiano aumentato il loro coinvolgimento nel processo legislativo, e questo coinvolgimento potrebbe aver generato benefici sostanziali per le loro imprese e spostato l'equilibrio di potere verso interessi pro-business. ■



IL PAPER

Trentaquattro anni di dirigenti-politici

Negli Usa, la quota di dirigenti d'azienda diventati politici federali è passata dal 13,5% al 21,2% tra il 1980 e il 2014. I risultati di uno studio di Fedaseyev, Babenko e Zhang mostrano che la carica politica può aver generato benefici per le aziende.



Ceo al Congresso americano



Stretti tra lavoro e famiglia, i manager drogati di tecnologia

*Sette dirigenti su dieci controllano la posta di lavoro entro un quarto d'ora dal risveglio
L'addiction da smartphone rende irritabili a casa e riduce la concentrazione in ufficio*

di Massimo Magni @
Elaborazione grafica a cura di VAS

DETERMINANTI

- PRESSIONE DA PARTE DEL CAPO
- CLIMA COMPETITIVO

SALIENZA

La tecnologia pervade i pensieri e i comportamenti dell'individuo.



CONSEGUENZE

-30 % PERFORMANCE

-24 % CONCENTRAZIONE

UMANITÀ

Avere accesso allo smartphone
il mio stato

 **70%**

i manager intervistati che controllano lo smartphone **per lavoro** entro 15 minuti dalla sveglia.

 **63%**

i manager intervistati che controllano lo smartphone **per lavoro** prima di addormentarsi.

L'addiction è un fenomeno emergente che affligge maggiormente i manager più giovani.



RESISTENZA

Difficoltà o impossibilità di ridurre volontariamente l'uso dello smartphone.

DETERMINANTI

SUPPORTO NEI DOVERI FAMILIARI ■

MANCANZA DI REGOLE ■
DI DISTACCO DAL LAVORO



ORE

esso e non
one modifica
o emotivo.

CONSEGUENZE

ENERGIA **-17 %**

IRRITABILITÀ **+22 %**

Dalla rete ai comportamenti Alla ricerca del consumatore perfetto

Conoscere il cliente per soddisfare le sue richieste e regalargli la migliore esperienza d'acquisto. Dall'analisi dei big data all'uso degli smartphone, dai social media al neuromarketing: sono sette le direzioni d'indagine seguite dai ricercatori di marketing per raggiungere l'obiettivo

di Stefania Borghini @ Storie di ricerca di Claudio Todesco



[illegible]

Il consumatore cambia e lo fa in fretta. Non è più, lo sappiamo da tempo, quella categoria sulla quale poter generalizzare così facilmente. Anzi, la categoria sembra quasi scomparire per far posto al singolo, con i suoi gusti, le sue richieste, le sue lamentele. Tutto è amplificato dai nuovi palcoscenici in cui il cliente è protagonista. Non più solo il negozio, ma la rete.

Lo sanno le aziende, che sempre di più si sforzano di analizzarne, catalogarne, registrarne i comportamenti. E lo sa la ricerca accademica, che in questo periodo sta vivendo un momento denso di nuove sfide e opportunità. Le innovazioni tecnologiche non hanno infatti solo investito i processi decisionali e le esperienze di consumo degli individui ma hanno creato nuovi spazi e strumenti di ricerca.

Uno sguardo d'insieme agli studi più rilevanti offre indicazioni piuttosto chiare su come l'uso dei nuovi media e device tecnologici stia orientando le domande di ricerca e lo sviluppo di nuove teorie.

Sette sono i temi emergenti direttamente o indirettamente collegati a questa evidenza.

Il primo riguarda l'insieme variegato di studi che sono volti a capire come il web e in generale le tecnologie digitali stanno modificando i processi decisionali e il customer journey.

Gli studiosi di marketing si interrogano se le nuove modalità di ricerca di informazioni e di acquisto abbiano un impatto sui processi cognitivi. Ci si chiede se l'information overload rende i consumatori più o meno competenti nel formulare le proprie scelte, se ne migliora la qualità o se, al contrario, complica il processo.

La letteratura sul passaparola online è particolarmente prolifica e offre spunti molto interessanti. Il mondo virtuale, così socializzato, richiede infatti una conoscenza approfondita sulle dinamiche di influenza sociale, per esempio sull'impatto del linguaggio con cui le opinioni sono espresse sui social media, sul ruolo delle recensioni e dei like ai post.



STEFANIA BORGHINI
Professore associato del
Dipartimento di marketing,
dirige il corso di laurea
magistrale in Marketing
management della Bocconi

Se ormai le aziende stanno accettando un ruolo più attivo dei clienti e del pubblico più generale, al momento hanno bisogno di poter decifrare e intercettare i messaggi, le modalità di diffusione e condivisione.

Il secondo interesse emergente nella ricerca si concentra sull'analisi dell'uso di nuovi strumenti tecnologici ed è volto a comprendere come la frequenza elevata di smartphone e tablet impatta sui processi decisionali, sulla velocità o sull'accuratezza delle valutazioni effettuate. I primi risultati dimostrano chiaramente l'influenza dello strumento utilizzato e spingono a proseguire su questa strada di indagine.



IL CENTRO

Il Cermes, dove il cliente è protagonista

Consumer behavior, strategic marketing, technology marketing: sono alcuni dei temi sui quali si concentra il lavoro del Centro di ricerca su marketing e servizi della Bocconi (Cermes).



IL PAPER

Aspettative e comportamenti di consumo

In *Points of (Dis)Parity: Expectation Disconfirmation from Common Attributes in Consumer Choice*, Evangelidis e Van Osselaer introducono il tema delle aspettative, mostrando come le caratteristiche comuni dei prodotti influiscano sui comportamenti di consumo.





IL LIBRO



Con il digitale siamo tutti ConsumAutori

In un'analisi sulle generazioni nell'era del digitale, il primo passo riguarda la facilità con cui la rete permette il rafforzamento di nuove relazioni tra le generazioni, tra soggetti di età, classe, censo molto diversi. Lo sottolinea **Francesco Morace** in *ConsumAutori. I nuclei generazionali* (Egea 2016; 200 pagg.; 22,50 euro), che mostra come la tecnologia digitale abbia unito, non diviso: è in questa cornice che i consumatori diventano consumAutori.

Prodotti diversi ma con attributi in comune: come cambiano tecniche di vendita e scelte

Prodotti differenti hanno spesso attributi in comune. Si pensi per esempio a un'unità di elaborazione grafica usata in una gran varietà di computer o a uno zoom ottico presente in macchine fotografiche di differente qualità. I venditori possono decidere se e come portare tali attributi all'attenzione del consumatore. Non si tratta di una decisione fondamentale, suggeriscono molte teorie del processo decisionale, poiché l'aggiunta di un attributo comune non ha alcun effetto sulle scelte dei consumatori.

Ioannis Evangelidis, assistant professor di Marketing presso la Bocconi, mette in dubbio questa convinzione in *Points of (Dis)Parity: Expectation Disconfirmation from Common Attributes in Consumer Choice*, di cui è autore con Stijn M.J. van Osselaer e di prossima pubblicazione sul *Journal of Marketing Research*. «Le precedenti ricerche hanno ignorato il ruolo delle aspettative dei consumatori», sostengono Evangelidis e van Osselaer. Un acquirente che deve scegliere fra due computer prende in considerazione gli attributi che li differenziano come la memoria o il prezzo. In base ad essi finisce per formarsi opinioni anche sulle performance di altri attributi degli

stessi computer. Può ragionevolmente attendersi, per esempio, che un laptop costoso abbia un'unità di elaborazione grafica migliore di un prodotto a buon mercato. Gli studi condotti dai due autori mostrano che, aggiungendo un attributo comune al problema decisionale, tali aspettative vengono spesso disattese. «Il computer più costoso diventa relativamente meno allettante quando l'acquirente scopre che, in relazione all'attributo comune, esso ha prestazioni identiche a quelle del prodotto meno caro».

Gli uomini di marketing dovrebbero prenderne atto: dare o omettere informazioni relative agli attributi comuni può avere un impatto sulle vendite. «Per esempio, un computer portatile economico potrebbe vendere di più qualora si mostri che usa lo stesso processore grafico di laptop più cari. Al contrario, chi promuove prodotti costosi o brand premium dovrebbe omettere informazioni sugli attributi comuni».



Ad un livello diverso, sia la ricerca basata su esperimenti in laboratorio sia gli studi interpretativi si pongono l'obiettivo di comprendere come questi nuovi strumenti e modalità di interazione modificano la costruzione del proprio sé, i progetti identitari in generale e i modi di comunicarlo online.

Il quarto filone raggruppa tutti quegli studi che testano e propongono metodologie di ricerca considerate più adatte a studiare questi fenomeni. Il neuromarketing, che poco tempo fa era considerato un approccio di frontiera insieme alle metodologie di analisi dei big data, oggi viene utilizzato in modo diffuso nelle ricerche sui processi cognitivi. Esso viene applicato sia per studiare le reazioni agli stimoli visivi della pubblicità e del packaging sia per sperimentare in modo veloce ed efficace le diverse modalità di esposizione dei prodotti.

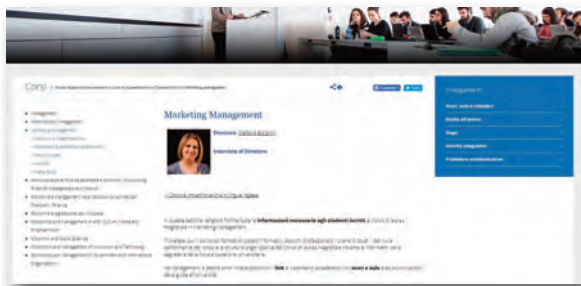
Al di fuori del contesto virtuale, altri studi sono volti a capire come le persone interagiscono con gli oggetti, come la materialità, estetica o funzionale, riesce a plasmare i comportamenti, a impattare sulle percezioni.



LA LAUREA

Studiare Marketing management

Il corso di laurea specialistico in Marketing management è diretto da Stefania Borghini ed è impartito anche in lingua inglese. È teso a fornire una preparazione di livello avanzato nel settore del marketing sia a livello operativo che strategico.



Più a lungo sei al verde, più impari l'arte dell'autocontrollo

Gülen Sarial Abi, assistant professor al Dipartimento di marketing della Bocconi, studia il comportamento dei consumatori la cui situazione finanziaria ne limita il desiderio di consumo. Si occupa, in particolare, dei consumatori che sentono di essere in uno stato di ristrettezza finanziaria, che non equivale ad essere in uno stato di povertà: è una sensazione basata sulla percezione soggettiva. Nel progetto ancora in corso chiamato *Do Financial Restrictions Deteriorate or Improve Self-Control?*, Sarial Abi studia in particolare il livello di autocontrollo delle persone che percepiscono questo tipo di ristrettezza. In passato è stato dimostrato che queste persone non eccellono nell'autocontrollo. Non sono in grado di gestire le proprie finanze, tendono a consumare troppo e sono più propense ad acquistare prodotti malsani. «Grazie allo studio di banche dati longitudinali italiane e tedesche, e attraverso esperimenti di laboratorio e sul campo, abbiamo dimostrato che tale comportamento dipende dalla durata dello stato di ristrettezza. Chi ha la sensazione di attraversare un lungo periodo di ristrettezza finanziaria ha miglior autocontrollo. Vi sono tre possibili spiegazioni. Primo, gli individui si adattano allo stato di ristrettezza. Secondo, si produce un processo di sensibilizzazione. Terzo, imparano a far fronte alla loro situazione e accumulano un bagaglio di conoscenze derivanti dall'esperienza. Abbiamo dimostrato che la spiegazione migliore è quest'ultima».



Sarial Abi ha utilizzato gli stessi dataset italiani e tedeschi, oltre ad esperimenti online e sul campo, per studiare anche la percezione del tempo negli individui che sperimentano ristrettezze finanziarie. Secondo la letteratura esistente, gli individui che possiedono scarse risorse si concentrano sul presente e non si occupano del futuro. «Abbiamo dimostrato che tali individui non trascurano totalmente il futuro, ma hanno una visione squilibrata del tempo. Percepiscono, cioè, il futuro come molto remoto e perciò ne hanno un'opinione ottimistica. Quando facciamo loro comprendere che il futuro non è poi così lontano, diventano meno propensi a correre rischi».

Compriamo quel che afferriamo: come le mani ci spingono a scegliere i prodotti

Le cose che tocchiamo mentre facciamo shopping possono influenzare ciò che compriamo, secondo gli studi di **Zachary Estes** del Dipartimento di marketing della Bocconi e Mathias Streicher dell'Università di Innsbruck.

In Touch and Go: Merely Grasping a Product Facilitates Brand Perception and Choice (pubblicato su *Applied Cognitive Psychology*) i due studiosi, conducendo una serie di esperimenti, dimostrano che individui bendati indotti a tenere in mano prodotti familiari (una bottiglia di Coca-Cola, per esempio) con il pretesto di una stima del peso dell'oggetto sono poi più veloci nel riconoscere il marchio del prodotto quando appare lentamente su uno schermo, includono più di frequentemente il prodotto in un elenco di marche della stessa categoria e scelgono più spesso quel prodotto tra altri, come ricompensa per aver partecipato all'esperimento. Gli autori suggeriscono che l'esposizione tattile «attiva la rappresentazione concettuale di un oggetto, che poi facilita la successiva elaborazione dello stesso oggetto». In *Multisensory Interaction in Product Choice: Grasping a Product Affects Choice of Other Seen Products* (in *Journal of Consumer Psychology*) Estes e Streicher, attraverso un'altra serie di esperimenti, dimostrano che affermare un oggetto può facilitare l'elaborazione visiva e la scelta di altri prodotti della stessa forma e dimensione. «Per esempio», spiega Estes, «quando si tiene in mano un telefono cellulare si può essere più propensi a scegliere un KitKat di uno Snickers, perché la forma del KitKat è più simile al telefono». Tuttavia, ci sono due caveat, uno di tipo situazionale e uno di tipo personale. Il vincolo situazionale ha a che fare con la densità visiva. Cioè, alcune esposizioni di prodotti sono molto ariose, con parecchio spazio tra i prodotti, mentre altre sono molto dense, con molti prodotti gli uni accanto agli altri. Ebbene, quando l'esposizione è sovraffollata le mani hanno un'influenza ancora maggiore sulla scelta del prodotto. «Quando la percezione visiva diventa meno affidabile», scri-

vono gli autori, «la percezione tattile assume un ruolo più importante nel riconoscimento della forma di un oggetto».

Il secondo vincolo è più personale: dipende dal proprio «bisogno di contatto», da quanto si ami toccare i prodotti durante lo shopping. Ad alcuni piace davvero prendere in mano e «sentire» i prodotti, ad altri no. Come previsto, gli studiosi osservano che le mani hanno molta più influenza sulla scelta dei consumatori che amano il contatto con i prodotti. «Questi risultati hanno implicazioni dirette per i designer dei prodotti e del loro packaging e per i responsabili di marketing», conclude Estes. «Per prima cosa, forme distintive sono in grado di fornire una potente fonte di identità di marca e di riconoscimento. In secondo luogo, i consumatori tendono a scegliere i prodotti di forma simile a ciò che tengono in mano. I designer potrebbero creare packaging che imitano la forma delle cose tenute più spesso in mano».



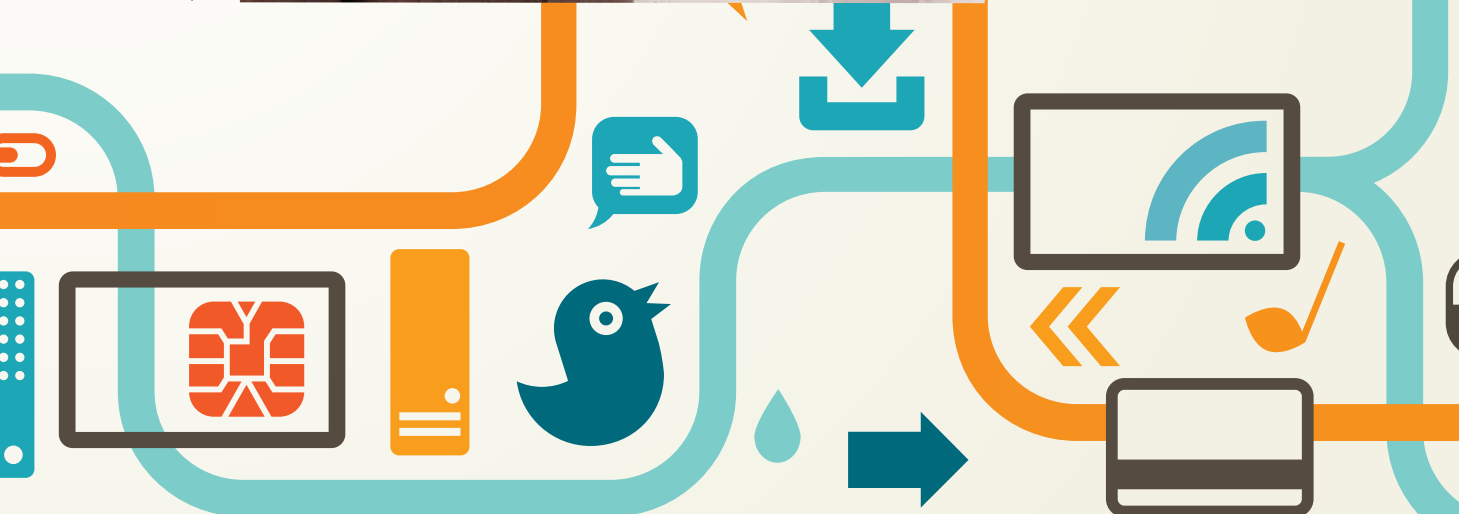
IL VIDEO

Quando lo shopping è questione di tatto

Mentre stiamo facendo acquisti, è più probabile che finiremo per comprare cose che abbiano una forma simile a ciò che già abbiamo in mano durante lo shopping: è la conclusione alla quale giunge di una serie di studi di Zachary Estes e Mathias Streicher.

HANDS TELL US
WHAT TO BUY

Zachary Estes
Associate Professor of Marketing
Bocconi University





IL CORSO

Tredici giorni di full immersion

Tredici giorni in totale, ripartiti tra sessioni d'aula e distance learning, per approfondire il marketing moderno. La prossima edizione del corso Marketing – edizione intensiva, offerto da SDA Bocconi, si terrà dal 19 febbraio al 4 maggio 2018.



Nel mondo retail, la multicanalità e le determinanti della store experience, fisica e virtuale, impongono una rivisitazione delle conoscenze passate, nuovi riferimenti per segmentare i clienti e proporre loro percorsi disegnati sulle loro esigenze. Coinvolgere il consumatore, anche dal punto di vista emotivo, richiede l'aggiornamento delle conoscenze pregresse. Non tutti si comportano allo stesso modo e l'identificazione delle specificità delle diverse tipologie di visitatori è importante.

Infine, domande strategiche che attirano l'attenzione di molti studiosi si concentrano nell'area della brand loyalty e sulla soddisfazione dei clienti. Questo è un tema classico tradizionale che oggi viene rivisitato per verificarne le determinanti.

Se una volta si utilizzavano modelli piuttosto solidi e stabili e nel tempo, oggi ci si chiede se sia necessario rivedere il processo che porta all'attaccamento al brand e alla fedeltà. Ci si è accorti che le generazioni di consu-

matori si comportano diversamente. I Millennials, per esempio, seguono dinamiche diverse rispetto ai propri genitori o alla generazione precedente. Sono diversamente fedeli, quando lo sono, e hanno percezioni diverse su categorizzazioni che erano rimaste immutate per tanto tempo: il concetto di lusso, la ricerca di esperienze nel consumo, o l'importanza attribuita allo sharing.

Insomma, la ricerca sui consumatori non si ferma mai, mette sempre in discussione la conoscenza esistente e dovrà continuare a farlo. I primi dati sulla generazione Z, la più giovane, quella che coinvolge i bambini e i minorenni in generale, delineano attitudini e comportamenti piuttosto specifici, diversi rispetto a quelli che manifestano i Millennials. Visto che il futuro si giocherà sulla capacità di instaurare solide relazioni con loro, per le imprese è ora di iniziare a conoscerli. ■

Il cliente è servito.

Ezio Balarini, alumnus Bocconi e Chief marketing officer di Allegra Gallizia @

Ha messo piede per la prima volta in Autogrill quasi trent'anni fa: lui era appena laureato in Bocconi e l'azienda era una proprietà statale. Oggi **Ezio Balarini** è Chief marketing officer di quello che, nel frattempo, è diventato un gruppo internazionale privatizzato e quotato in borsa, con 300 marchi in gestione e un fatturato di 4,5 miliardi di euro, generato al 60% nell'ambito degli aeroporti di tutto il mondo. Con una conoscenza globale sulle tendenze dei consumi contemporanei, Balarini rivela come nelle strategie di marketing siano fondamentali la visione locale e l'analisi dei big data.

→ **Come cambia il marketing nell'epoca dei big data?**

Dallo studio dei megatrend sui comportamenti dei consumatori emergono tre temi, consciousness, sostenibilità e socialità, che diventano le linee guida per ogni nuovo progetto.

→ **Nel gruppo Autogrill come avete applicato queste conoscenze?**

Con il brand Bistrot, per esempio. L'idea è nata dal confronto con Slow Food e l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, con l'obiettivo di renderci sempre più responsabili del modo di fare alimentazione. Questo concept, presente negli aeroporti, nelle stazioni ferroviarie e lungo alcune autostrade, è la nostra risposta ai bisogni dei consumatori e rappresenta l'unica via percorribile per garantire lo sviluppo futuro del gruppo.

→ **Che cosa si intende per consapevolezza dei consumatori?**

È la necessità di sapere che cosa si sta mangiando, come gli



Anche grazie a big data e valori locali

ing officer di Autogrill, spiega come i brand si avvicinano ai consumatori e condividono valori

ingredienti vengono trasformati e avere la garanzia che si tratti di prodotti salutari. La consapevolezza però ha diverse sfumature a seconda delle aree geografiche: negli Stati Uniti, il cibo diventa una medicina che cura il corpo; in Europa, prevalgono i temi del recupero delle tradizioni, della ricerca delle materie prime di alta gamma e della selezione di prodotti a Km 0; in Asia, si punta sulla qualità degli ingredienti, ma non sul Km 0 perché non è garanzia di eccellenza.

→ E la sostenibilità?

I consumatori privilegiano i prodotti coltivati e trasformati secondo un processo che salvaguardi l'ambiente, che sia salutare per l'individuo, che tuteli le generazioni successive. Questo terzo punto riguarda, per esempio, la Cina: di conseguenza alle politiche sul controllo delle nascite, genitori e nonni sono completamente dedicati alla cura e alla salute del proprio discendente, anche attraverso le scelte alimentari.

→ Come si inserisce il tema della socialità?

Oggi, l'atto di mangiare non ha più solo la funzione di nutrire, ma diventa un'occasione per vivere un'esperienza conviviale. Questo comportamento incide fortemente sulla trasformazione dei luoghi della ristorazione. I self service, per esempio, hanno lasciato posto ai bistrot che grazie alla qualità dei prodotti, ai processi artigianali di preparazione dei piatti, alla definizione di spazi fluidi, ai servizi di wi-fi raccolgono in un'unica proposta i valori contemporanei di accessibilità, democraticità, convivialità, che un tempo non erano previsti.

*EZIO BALARINI
si è laureato in Bocconi in
Economia delle aziende
commerciali nel 1989,
con una tesi sulla
distribuzione del mercato
automobilistico
attraverso il caso Bmw.
Degli anni in Bocconi
ricorda una grande
accessibilità alle
informazioni, così come
un'evidente disponibilità
dei docenti al confronto e
alle relazioni. Il lavoro in
team è ciò di cui Balarini
ha fatto esperienza fin
dai tempi dell'università:
il suo corso di studi,
infatti, era al debutto
e gli iscritti
erano
solamente 16.*

→ La cucina italiana è uno dei grandi trend contemporanei?

Sì, insieme a quelle dell'Estremo Oriente e indiana.

→ E in futuro, che cosa si prevede?

Un mondo sempre più asiatico e sempre più digitalizzato.

→ Nell'ambito del food, come inciderà il digital sui consumi e sulle abitudini?

Non cambieranno i bisogni ma gli strumenti con cui si soddisferranno le esigenze di consumo e il digitale consentirà un incremento della personalizzazione dell'offerta e una consapevolezza sempre maggiore dei consumatori.

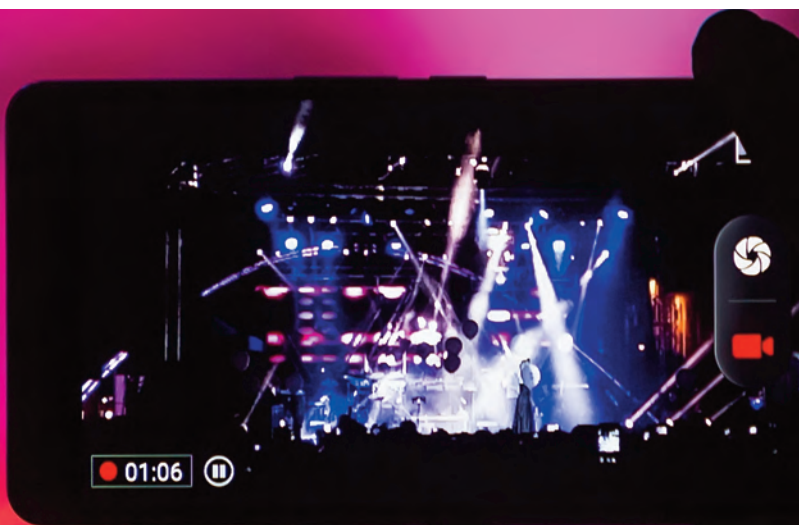
→ In che senso?

Il piatto pre-confezionato sarà sostituito da una proposta semi-sartoriale, in cui il cliente potrà decidere una parte degli ingredienti. Accanto a questo, il digitale è uno strumento d'informazione immediato che consentirà di conoscere in tempo reale ogni dettaglio di ciò che si sta consumando, dalla provenienza geografica al processo produttivo.

→ In un mondo sempre più ricco di offerte e in un mercato consapevole e critico, come si fidelizzano i clienti?

Con onestà e trasparenza nel racconto. Non si tratta più di garantire la performance di un prodotto, perché quella è data per scontata da un innalzamento generale della qualità, ma significa condividere i valori del brand, coinvolgendo il consumatore anche nelle scelte etiche del marchio. ■





di Cristian Chizzoli

Live, social ed experience: la nuova vi

Non più canale per conoscere e comparare i prodotti, ma occasioni per far vivere ai consumatori un'esperienza. Proprio come se fossero «spett-attori» di uno spettacolo

Le manifestazioni fieristiche sono state per lungo tempo, e rappresentano tuttora, lo strumento di comunicazione principalmente utilizzato, insieme alla forza vendita, nei settori business-to-business. Per i prodotti di consumo, le grandi manifestazioni aperte al pubblico, che pure si erano sviluppate anche in Italia negli anni del boom economico (si pensi alla grande Fiera Campionaria di Milano) avevano col tempo perso di rilevanza: da un lato, la crescente esperienza dei consumatori-visitatori nell'acquisto di prodotti anche complessi, come le automobili o gli elettrodomestici, rendeva sempre meno necessaria la raccolta di informazioni e la comparazione delle alternative di offerta che tipicamente si realizzava attraverso le visite in fiera. Dall'altro lato, gli stessi consumatori potevano beneficiare di una crescente varietà di mezzi tramite i quali informarsi sulle novità del mercato, senza dover attendere la successiva edizione delle manifestazioni fieristiche. Si pensi alla diffusione e all'ammodernamento dei canali distributivi, che miglioravano la disponibilità e l'accessibilità dei prodotti, o allo sviluppo della comunicazione pubblicitaria, culminato con l'avvento della televisione commerciale. La pubblicità, in particolare, divenne rapidamente la regina della comunicazione in ambito B2C, arrivando ad assorbire la quota principale dei budget di marketing dei singoli brand.

Oggi, la prepotente affermazione del web, dei social media e dei device mobili sta nuovamente rimescolando le carte. Il tradizionale modello basato sull'advertising sembra infatti in difficoltà di fronte a un consumatore che, seppur costantemente connesso, è disperso e itinerante su una pluralità



CRISTIAN CHIZZOLI
Docente presso
il Dipartimento
di marketing
della Bocconi

di mezzi ed è dunque sempre più difficile da raggiungere. Un consumatore che, peraltro, da spettatore passivo e seduto in poltrona, si è rapidamente trasformato in uno «spett-attore» mobile, in grado di costruirsi on-demand i propri palinsesti mediatici.

In tale contesto, le aziende sono alla costante ricerca di nuove vie per entrare in contatto, interagire e creare relazioni con i propri target e, sotto questo profilo, le manifestazioni fieristiche del tipo consumer sembrano poter rappresentare un utile strumento. Anch'esse devono evolvere e adattarsi alle esigenze dei nuovi visitatori, abbandonando il tradizionale



IL LIBRO



Come fare marketing attraverso gli eventi

Qual è il ruolo degli eventi nel marketing mix? Come utilizzare gli eventi per offrire esperienze memorabili? Come misurarne i risultati e massimizzare gli investimenti? Sono domande alle quali risponde **Diego Rinaldo** in *Event Marketing* (Ube, 2017, 176 pagg., 24 euro), un volume che si rivolge a professionisti e aziende che desiderano utilizzare gli eventi come parte del loro mix di comunicazione di marketing.



ta delle fiere

Show, la ricetta è ok

Rino Drogo, alumnus Bocconi alla guida del MotorShow, svela gli ingredienti del suo successo

di Emanuele Elli @

RINO DROGO
Milanese, 57 anni, è General manager del MotorShow. Prima di approdare a questo incarico nel 2016, ha percorso una carriera tutta all'interno del settore auto, iniziando dalla comunicazione strategica per un'agenzia consulente di Alfa Romeo e poi passando prima a Toyota, poi a Ford, Rover, e infine al gruppo FCA nel quale è rimasto quasi vent'anni ricoprendo, tra gli altri, i ruoli di responsabile degli eventi, dei clienti e della comunicazione per i diversi brand della casa torinese.

In Bocconi è entrato nel 1979 e si è laureato («non proprio in corso perché lavoravo nell'azienda di famiglia») con i professori Enrico Valdani e Nando dalla Chiesa con una tesi sull'automobile.

Una grande kermesse automobilistica in Italia, anzi, in Emilia, terra di motori per definizione, sembrava un'impresa impossibile da fallire. L'almanacco recente del MotorShow di Bologna, invece, racconta una storia diversa, con edizioni annullate o per nulla riuscite, e nella quale la stessa sopravvivenza della manifestazione sembrava incerta. Almeno fino all'anno scorso, quando BolognaFiere, che detiene il marchio MotorShow, ha affidato l'eredità emozionale dell'evento motoristico alle mani di **Rino Drogo**, alumnus Bocconi, manager ben noto nel settore automobilistico per aver ricoperto molti ruoli di responsabilità soprattutto all'interno del gruppo FCA. L'edizione del rilancio è stata un successo, tanto da rendere lecita ogni più rosea aspettativa per quella che si sta tenendo in questi giorni (fino al 10 dicembre).

→ Come è riuscito a resuscitare in così breve tempo un evento che sembrava aver fatto il suo tempo?

In realtà, nonostante i momenti bui, il brand era forte. Quando mi chiedevano «perché lo rifate?», io rispondevo «perché la gente lo vuole», ed era vero. Tanto che alla fine l'anno scorso abbiamo avuto 220mila presenze. A questo proposito però devo dire che, nei panni di organizzatore di un evento, il solo dato delle presenze mi lascia freddo. A me interessa molto di più sapere se la gente si è divertita, se ha usufruito delle attrazioni, quanto tempo è rimasta. Il fatto che l'anno scorso il tempo medio di permanenza sia stato di 6,5 ore su 9 di apertura è quello che mi ha dato più soddisfazione e mi ha fatto capire di essere sulla strada giusta per rilanciare la manifestazione.

→ Conquistato il pubblico, restano da convincere ora le case automobilistiche a partecipare. Tante disertano anche i più grandi appuntamenti mondiali ormai. Lei come ha affrontato il problema?

I produttori sono disorientati, i saloni tradizionali non funzionano più, sono sempre più costosi. In ogni azienda è in corso un ripensamento del proprio calendario di partecipazioni. Noi offriamo loro un modello di MotorShow meno statico, nel quale ci siano più intrattenimento, più corse, più attrazioni, più sport. Oggi gli appassionati conoscono già le auto prima di vederle, le hanno guardate sui siti, configurate, spiate... noi piuttosto puntiamo a fargliele provare. L'anno scorso al MotorShow le case hanno effet-

tuato 44 mila test drive. Qualcuno questo discorso l'ha già capito, tanto che quest'anno ci saranno: il ritorno di Ferrari, con un'intera giornata dedicata, le gare di Porsche, il giorno di Lamborghini, il raduno Harley Davidson...

→ Negli ultimi anni anche la formula del Parco Valentino di Torino ha ri-

ruolo informativo per divenire momenti di ricca esperienza. Al pari degli spettatori di un concerto in uno stadio, la cui partecipazione è guidata da motivazioni che vanno ben oltre il semplice ascolto della musica, il pubblico di una fiera non è infatti (più) alla ricerca di informazioni su quanto offre il mercato, ma desidera vivere sulla propria pelle un'esperienza costruita attorno a un mondo di cui condivide i valori e le passioni. Si pensi agli eventi dedicati al motociclismo, all'automobile, al food o al wellness: settori e prodotti attorno ai quali si aggregano comunità di consumatori interessati a interagire e a condividere stili di vita (e di consumo).

Da questo punto di vista, le (nuove) fiere consumer hanno molti tratti in comune con i grandi eventi e gli spettacoli live, ma anche con i più moderni spazi commerciali: luoghi in cui si offrono esperienze e in cui si celebrano veri e propri riti collettivi durante i quali i visitatori-consumatori target assumono un ruolo di partecipazione attiva. Si tratta di momenti attraverso cui le aziende e i brand-espositori possono dare forma concreta alla propria identità e immagine, e perseguire i propri obiettivi di posizionamento, sfruttando la pervasività di un mezzo che è diventato altamente invasivo e avvolgente soprattutto da quando ha stabilito l'alleanza con il web. I social, in particolare, con le infinite possibilità di diffusione, coinvolgimento e ri-trasmissione, sono diventati strumenti centrali di potenziamento degli eventi (sia individuali che collettivi) perché ne amplificano la risonanza e sono loro stessi creatori di nuovi contenuti: da un lato infatti gli eventi fisici costituiscono mille occasioni di creazione di visibilità di prodotti e aziende da diffondere sulla rete; dall'altro lato attraverso i social si creano contest e forme di engagement sia con il target diretto che con quello indiretto, che portano avanti nel tempo molte nuove attività, ben oltre la durata della manifestazione fisica. ■



scosso grande successo. Secondo lei si può tracciare un fil rouge che unisce i due eventi e delineare quindi un modello vincente di business nell'ambito dei saloni automobilistici?

I modelli di business di MotorShow e di Parco Valentino mi sembrano decisamente differenti. A Torino puntano tutto su un evento gratuito, in un luogo pubblico dove la gente è già presente, come il Parco del Valentino, e offrendo alle case uno standard espositivo uguale per tutte. Noi giochiamo invece sullo show e offriamo alle case un pubblico di appassionati. Non c'è molta affinità e quindi nemmeno molta competizione. Anzi, se devo dire la verità a me l'evento di Torino piace, e penso che tutte le manifestazioni che tengono viva la passione per i motori siano da promuovere e sostenere.

→ Quest'anno anche come MotorShow avete ampliato il concetto di Fuori Salone. Quanto è fondamentale per una grande manifestazione cercare di coinvolgere il territorio?

Per noi era più che fondamentale, essendo BolognaFiere una partecipata da Comune e Regione. Sono diverse le iniziative in città, dove quattro case espongono in altrettante piazze, e andiamo anche oltre, contaminando con gli eventi anche l'autodromo di Imola.

→ È anche un modo per aprire a un pubblico più ampio?

Sì, ma con moderazione perché se la commistione tra interessi diversi diventa eccessiva si perde appeal proprio sul pubblico più fedele di appassionati. È un equilibrio importante da considerare anche quando, per esempio, si selezionano gli espositori, quali e quanti accettarne. Quest'anno noi per esempio abbiamo ricevuto più di 200 richieste da commercianti di abbigliamento e non so nemmeno quanti per l'offerta gastronomica. Ma abbiamo deciso di limitare a quelli consoni al tema e necessari per sfamare i visitatori. Se avessimo dovuto solo guardare l'incasso allora avremmo dovuto aprire a chi fa scommesse, poker online, videolotterie... Il segreto del successo di una manifestazione così è come quello di una buona ricetta, bisogna saper dosare gli ingredienti diversi. ■



Non omologarsi al gruppo dominante e portare nelle organizzazioni le proprie competenze identitarie. Essere leader e donna oggi vuol dire questo

di Simona Cuomo @

Donne in cerca di ident



IL MASTER

Quattordici mesi di comunicazione

Il Mimec, Master in marketing e comunicazione della Bocconi, è un master universitario di 14 mesi, comprensivi di uno stage o field project in azienda, pensato per i laureati, almeno triennali, in ogni disciplina, alla ricerca di una specializzazione.



L'identità femminile, per ragioni storico - culturali, è stata ed è oggetto di stigma. E la discriminazione nei confronti dei gruppi sociali di minoranza (donne, stranieri, omosessuali, giovani e anziani, malati e disabili) fanno parte del panorama delle organizzazioni italiane. Come evidenziano gli studi del Diversity Management Lab di SDA Bocconi, chi ha più probabilità di essere assunto o promosso è un uomo eterosessuale, giovane, senza figli o carichi familiari e in perfette condizioni fisiche. Queste considerazioni trovano riscontro nei risultati di molteplici statistiche, come il Global gender gap report, l'indicatore che misura l'equità di partecipazione al lavoro, alla politica, all'istruzione, alle cure mediche tra uomini e donne in 145 paesi nel mondo, che nel 2017 vede l'Italia all'82esimo posto (50esima nel 2016). In questo contesto parlare di leadership al femminile vuol dire sottolineare l'importanza del contributo che le donne posso-

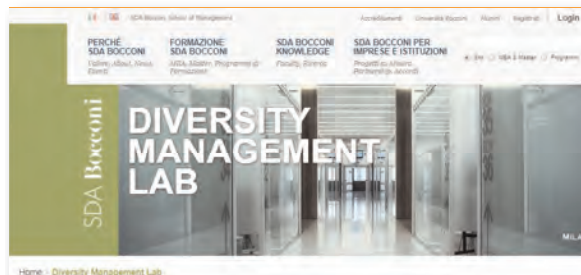
ità (e leadership)



IL LABORATORIO

Le diversità dietro la scrivania

Il Diversity Management Lab di SDA Bocconi è attivo nella ricerca sulla gestione della diversità, tra cui quella generazionale, di genere, di orientamento sessuale, culturale o legate a maternità o disabilità. È coordinato da Simona Cuomo.



*SIMONA CUOMO
SDA professor di
leadership, organization
and human resources
della SDA Bocconi
School of Management*

no portare in un'organizzazione attraverso la diffusione di competenze identitarie quali quelle relazionali volte all'inclusione, all'ascolto e al dialogo senza subire l'omologazione rispetto al gruppo dominante. Essere donna e diventare leader oggi vuol dire innanzitutto avere il coraggio di allontanarsi da logiche conformiste della maggioranza, alimentando un pensiero e uno stile di leadership che in quanto personale risulti anche divergente e quindi utile a costruire scenari futuri in cui ciascun attore organizzativo assume un ruolo possibile e necessario. Ma questa assunzione di ruolo, in accordo con la propria identità di genere, è possibile solo attraverso un percorso che parta da una ricerca interiore necessaria a risolvere conflitti emotivi, familiari e culturali, che impediscono alle donne di riconoscere prima e rivelare poi il proprio talento e il proprio stile di leadership. In generale questo potenziale del femminile essendo stigmatizzato è bloccato; di fatto le identità stigmatizzate tendono ad attivarsi in un certo contesto mascherandosi e imitando i comportamenti e i copioni della cultura dominante. Il percorso della leadership al femminile è dunque un percorso di dialogo con la propria identità ed il proprio sé; un percorso di riconoscimento e apprezzamento delle proprie differenze per poi poterle esprimere, senza vergogna e con autorevolezza. Viceversa, il femminile si camuffa da persona socialmente accettata assumendo quei comportamenti tipici e premiati dalla maggioranza e dalla cultura dominante. Studi recenti nell'ambito della psicologia empirica dimostrano attraverso l'uso della scala M-F (mascolinità vs femminilità) come le donne abbiano nel tempo aumentato i punteggi in mascolinità rispetto ai punteggi in femminilità (Connell, 2002). Il maschile risulta dunque maggiormente apprezzato e, a riprova di ciò, quasi nessun uomo appare aver aumentato il punteggio in femminilità. Il prezzo da pagare per essere parte del gruppo, in particolare del gruppo di potere, è la negazione prima ed il rifiuto poi di alcune parti del sé. È così che questo travestimento affatica, crea fragilità e incertezza, a tal punto da portare le donne ad abbandonare la competizione o negare l'esistenza della propria identità e quindi della propria differenza, nell'inno corale del «non siamo donne, ma persone». ■



IL LIBRO



Leader al femminile I perché in un libro

Un viaggio alla riscoperta del femminile, del suo talento, della sua natura, del suo modo di pensare, sentire e agire, in prospettiva multidisciplinare: è questo il percorso di *Essere leader al femminile* (Egea, 2017, 208 pagg., 22,10 euro, 13,99 Epub), il volume curato da Simona Cuomo e Martina Raffaglio, teso a dimostrare come la femminilità possa tradursi in leadership, proteggendo la propria identità.

Il bello, il buono ma soprattutto il c



*Mentre la ricerca è sempre più
il frutto di collaborazioni
tra imprese, anche per limitare
rischi e costi, uno studio dimostra
che brevettare insieme senza
limitazioni è solo apparentemente
positivo perché in realtà genera
complicazioni e frena la voglia
di fare R&S insieme*

Attivo dei brevetti in comproprietà

di Andrea Fosfuri @

Si sente spesso parlare dei cosiddetti appartamenti in comproprietà dove ogni comproprietario può trascorrere le vacanze durante determinati periodi dell'anno. In generale, il concetto di comproprietà di attivi tangibili è abbastanza diffuso sia fra i privati che fra le organizzazioni.

Meno conosciuta invece è la comproprietà degli intangibili, come per esempio l'innovazione. Questo contraddice una tendenza ormai diffusa fra le imprese innovatrici a sviluppare progetti di ricerca congiuntamente, sia per ridurre i rischi e i necessari investimenti, sia per sfruttare complementarità nelle risorse e conoscenze. In una ricerca in collaborazione con Christian Helmers (Santa Clara University) e Catherine Roux (University of Basel), in fase di pubblicazione nel *Journal of Legal Studies* con il titolo *Shared Ownership of Intangible Property Rights: The Case of Patent Co-Assignments*, ho analizzato il caso specifico della comproprietà dei brevetti, cioè quando un determinato brevetto è assegnato a due o più imprese.

In generale, nonostante la crescente importanza delle collaborazioni in ricerca e sviluppo, le imprese fanno un uso limitato di brevetti in comproprietà. Questo è, per lo meno, sorprendente perché la comproprietà dei brevetti sembra il giusto coronamento agli sforzi comuni e complementari che le imprese sostengono durante il processo innovativo in collaborazione.

Da un punto di vista legale, ci sono poche restrizioni all'uso che ciascun comproprietario fa di un attivo tangibile, come per esempio vendere una quota di un appartamento o di un'azienda. Nel caso di attivi intangibili, la comproprietà dovrebbe generare ancora meno problemi in quanto l'uso di un comproprietario non preclude l'uso di altri comproprietari.

Nella nostra ricerca mostriamo tutto il contrario: la comproprietà di attivi intangibili può avere implicazioni importanti



ANDREA FOSFURI
Professore ordinario
del Dipartimento
di management
e tecnologia
della Bocconi

perché lo sfruttamento commerciale dell'innovazione nel mercato finale genera concorrenza. In alcuni casi, la comproprietà intellettuale può portare a una «tragedia dei beni comuni», situazione nella quale ogni comproprietario ha un incentivo a sfruttare la risorsa in forma eccessiva ed inefficiente.

Per studiare questo fenomeno, ci siamo basati sui brevetti coassegnati ad imprese legalmente indipendenti. In particolare, per offrire una evidenza causale e non una semplice correlazione, abbiamo sfruttato differenze esogene fra i diritti delle imprese comproprietarie dei brevetti che esistono fra Stati Uniti ed Europa.

Negli Stati Uniti, i comproprietari di un brevetto possono concederlo in licenza senza l'autorizzazione degli altri comproprietari, indipendentemente dal fatto che tali contratti di licenza possano danneggiare gli altri comproprietari. In Europa, invece, i comproprietari devono autorizzare ogni decisione riguardante il contratto di licenza del brevetto.

Più precisamente, nel nostro studio utilizziamo i brevetti che sono registrati contemporaneamente sia negli Stati Uniti che in Europa. Per queste innovazioni, non ci sono altre differenze che non osserviamo tranne il fatto che nella giurisdizione statunitense il contratto di licenza del brevetto può essere il risultato di una decisione unilaterale.

Le nostre analisi dimostrano che un numero importante di brevetti, oltre ventimila durante il periodo 1990-2000, non sono stati coassegnati negli Stati Uniti per il rischio di un eccessivo uso del contratto di licenza da parte dei comproprietari. Inoltre, troviamo che le imprese collaboratrici evitano la comproprietà dei brevetti quando sono in concorrenza nel mercato del prodotto finale.

Infine, avere dei brevetti in comproprietà migliora la qualità scientifica della collaborazione e, pertanto, il fatto che le imprese evitano i brevetti in comproprietà ha un impatto negativo sul valore creato dalla collaborazione stessa.

In un mondo in cui l'innovazione è sempre più il risultato della collaborazione fra diverse organizzazioni diventa critico fornire strumenti legali adeguati per incentivare lo sforzo congiunto.

Questo studio dimostra che la comproprietà dei brevetti senza limitazioni al loro uso, che apparentemente può essere una soluzione adeguata per promuovere la diffusione dell'innovazione, genera complicazioni che portano le imprese ad evitarla o, addirittura, a limitare le possibili collaborazioni. ■



La realtà virtuale? È per tutti

Un mercato in continua crescita, che nel 2020 varrà 15 volte quello di un anno fa. Il business della Ar e Vr esce dal settore del gaming e diventa accessibile anche nei costi

di Mikkel Draebye @

Secundo un report realizzato da superdataresearch il business della realtà aumentata e della realtà virtuale (Ar/Vr) raggiungerà un volume di quasi 30 miliardi di dollari nel 2020, ossia con una crescita di 15 volte rispetto ai 2 miliardi registrati nel 2016. La crescita del fatturato sarà trainata non solo dalla crescita nei segmenti tradizionali, ovvero gaming e home entertainment, ma anche da applicazioni business. Nel panorama delle applicazioni business spuntano innanzitutto quelle legate all'architettura. Nell'edilizia è sempre più comune che i costruttori, nelle fasi di appalto, facciano sviluppare dei video 360 gradi e/o animazioni di realtà virtuale che consentano di navigare all'interno degli spazi prima che siano stati costruiti, permettendo così ai committenti di capire come funzioneranno gli edifici dal punto di vista dell'utenza. La navigazione avviene in maniera più semplice con occhiali Vr, ma anche con sistemi che permettano di camminare fisicamente all'interno della riproduzione dei locali.



MIKKEL DRAEBYE
Docente di strategia
e imprenditorialità
in SDA Bocconi, è tutor
di SpeedMIUp,
l'incubatore della Bocconi

Il motivo della crescita del settore ha due spiegazioni: costi e valore.

Per quanto riguarda i costi il driver principale è il prezzo degli occhiali Vr. Queste soluzioni, diffuse da produttori come Oculus, Sony, HTC, Samsung e Google sono acquistabili con prezzi da 80 a 500 euro, costi tutt'altro che proibitivi per applicazioni business. Inoltre sta aiutando il fatto che si prevede che la diffusione di questi dispositivi raggiungerà i 100 milioni nel 2019. Anche dal punto di vista del software e dei contenuti, i prezzi sono in diminuzione. E la diffusione di toolkit per lo sviluppo dei contenuti Vr li ridurrà ulteriormente.

L'altro driver, quello a mio parere più interessante, riguarda il valore che potrebbe essere liberato e creato attraverso queste nuove tecnologie. In accademia spieghiamo spesso il valore creato da vari tipi di tecnologie nel settore dell'informazione e comunicazione tramite un'analisi del trade-off tra ricchezza e copertura (richness and reach). Nella



LA STORIA

Se Orwell guarda alla Ai

Quando si pensa alla realtà virtuale l'immaginario collettivo corre immediatamente alle immagini di tanti film di fantascienza e, prima ancora, alle pagine di tanti libri di genere. Ma il lavoro che insieme ai suoi colleghi fa **Andrea Antonelli**, tra i fondatori e ceo di Orwell-Vr, startup incubata da SpeedMIUp che oggi conta 45 soci, pur essendo aweniristico, è molto legato alle esigenze dell'oggi. Per esempio quelle del marketing: «Sviluppiamo software di realtà virtuale (Vr) e contenuti 3d immersivi, come video e animazioni tridimensionali o a 360 gradi», spiega Antonelli. «Stiamo lavorando a un software di virtual trade show, che lega il gaming con il marketing e il retail. Può essere usato dalle aziende per consentire ai clienti di interagire con oggetti nello spazio». L'idea di Orwell-Vr nasce da precedenti esperienze del gruppetto di fondatori, legate alle animazioni tridimensionali dedicate al mondo del real estate e dell'architettura. Nel 2012, quando la Oculus ha lanciato il suo primo visore «ci siamo appassionati al tema e abbiamo deciso di creare una nuova società e nel 2014 abbiamo lanciato Orwell, azienda dal nome decisamente evocativo». Poco dopo, a inizio 2015, è arrivata l'incubazione da SpeedMIUp: «Proprio l'attività di advisory, attraverso il tutoraggio dei docenti, è stato l'aspetto per noi più importante in quel primo periodo, soprattutto sul fronte del business plan e dei momenti critici che sempre ci sono all'inizio di un'impresa». Adesso, anche grazie al successo di una campagna di crowdfunding lanciata a giugno scorso (hanno raccolto 200 mila euro), «cominciamo ad avere le forze sufficienti per pensare ad investimenti».

D'altronde, Antonelli e colleghi si trovano a fronteggiare un mercato complesso, soprattutto quando si parla di 3d real time. Bisogna però sgombrare il campo da alcuni luoghi comuni: «Il primo è che, se per gli smartphone si può dire che l'innovazione sia stata effettivamente disruptive, per la realtà virtuale e, in una certa misura, per la realtà aumentata (Ar), l'evoluzione è stata più lineare», spiega Antonelli. «Sono diversi anni che se ne parla, sebbene solo oggi i prezzi dei visori stiano cominciando a scendere. Si tratta però di un mercato che è ancora molto legato al gaming». Il secondo è che realtà virtuale e aumentata non sono l'evoluzione l'una dell'altra, ma sono piuttosto due percorsi paralleli. «La Vr è leggermente più avanti», continua l'imprenditore, «anche perché la vera realtà aumentata, quella che mappa in tempo reale l'ambiente, sconta il costo delle olo-lens (per esempio i Google Glass) e richiede tempi di sviluppo più lunghi».

Qualunque sia l'evoluzione di Ar e Vr, il tema più importante del futuro, secondo Antonelli rimane uno: «L'interazione con l'intelligenza artificiale. È questo il tema più importante e più complesso».

Andrea Celaurò

old economy qualsiasi presentazione ricca (multimediale e interattiva) doveva essere fisica. Chi la teneva doveva parlare, interagire e far vedere degli artefatti fisici. Nelle parole di Ewans&Wurster il mondo delle informazioni era collegato al mondo delle cose e perciò esisteva, a parità di budget, un trade-off tra quante persone si sarebbero potute raggiungere e la qualità/ricchezza delle interazioni. Nella new economy questo trade-off sta cambiando: con gli stessi soldi, e senza compromettere la qualità delle interazioni, un'azienda di oggi può, con le tecnologie web, raggiungere migliaia di potenziali clienti perché le informazioni sono staccate dagli oggetti fisici.

Con l'abbattimento dei costi, le tecnologie Ar/Vr (e anche Ai, legate all'intelligenza artificiale) permetteranno una ulteriore diminuzione del trade-off sopracitato. Nelle attività business del tipo marketing, formazione e progettazione, dove le tecnologie web non hanno potuto creare un'alternativa ricca alla interazione personale, Ar e Vr non solo possono permettere un aumento della copertura a parità di costi. Con l'Ar, addirittura, la ricchezza di informazioni potrebbe aumentare. Di conseguenza, la crescita del settore non finirà molto presto. ■





La cura contro la corruzione negli ospedali

di Fabio Amatucci e Alberto Ricci @

Dal whistleblowing a una revisione organizzativa della funzione di chi nelle Asl deve prevenire l'illegalità. Ecco che cosa emerge da una survey condotta dal Cergas

Speso i media riportano stime sui costi della corruzione per il sistema sanitario del nostro paese. I più reputati studi internazionali (World Bank, 2014) valutano la corruzione intorno al 4-5% della spesa sanitaria pubblica, dunque attorno ai 5-6 miliardi. Resta il fatto che misurare il livello di corruzione nelle aziende sanitarie è molto difficile, ed è altrettanto difficile distinguere tra inefficienza, inappropriately, frodi e corruzione. Tutto questo porta, a volte, a numeri sensazionalistici che aumentano lo scoraggiamento sterile oppure la diffidenza nei confronti di Asl e ospedali. O ancora, potrebbe condurre a proposte semplicistiche, come la riduzione del 5% della spesa sa-

nitaria, con la convinzione di eliminare automaticamente il 5% di corruzione. Tuttavia, senza comprendere le cause profonde di un fenomeno così complesso e dannoso e interventi mirati, i tagli lineari finiranno per diminuire solo la copertura del bisogno.

Alla luce di questo, nel Rapporto Oasi 2017 del Cergas abbiamo affrontato l'argomento da una prospettiva diversa, per capire il punto di vista di chi, ogni giorno, si dedica alle attività di prevenzione dell'illegalità. Abbiamo così strutturato un questionario che è stato sottoposto ai responsabili anticorruzione (Rpc) di tutte le aziende sanitarie pubbliche italiane, figura istituita dalla Legge 190/2012. In to-

dali



IL RAPPORTO

Rapporto OASI 2017

**Osservatorio
sulle Aziende
e sul Sistema
sanitario Italiano**

B Università
Bocconi
CERIAS

SDA Bocconi
School of Management

Egea

Ai non autosufficienti il Ssn non basta

Il rapporto Oasi 2017, a cura di **Francesco Longo** e **Alberto Ricci**, denuncia le persistenti difficoltà del Servizio sanitario nazionale a farsi carico della crescente quota di popolazione non autosufficiente. I posti letto pubblici o privati coprono meno del 10% del fabbisogno: 270.000 posti letto rispetto a 2,8 milioni di non autosufficienti. Le cure domiciliari (17 ore l'anno in media) sono, inoltre, insufficienti a colmare il gap.



FABIO AMATO
Docente presso SDA
Bocconi di public
management and policy



ALBERTO RICCI
Ricercatore presso
il Cergas Bocconi

zione. Inoltre, solo il 37% dei Rpc gode del supporto di uno staff. In maniera apparentemente paradossale, sono proprio gli Rpc dotati di uno staff apposito a dedicare la maggiore quota del proprio tempo alle attività anticorruzione. In realtà, la disponibilità di collaboratori permette di delegare le attività più strettamente formali, come l'aggiornamento dei corposi Piani anticorruzione aziendali, liberando così tempo impiegabile per svolgere le attività che gli stessi responsabili ritengono più efficaci: audit formalizzati, formazione, analisi di contesto.

Inoltre, tra le attività critiche, quasi tutti gli Rpc (78 su 82) hanno attivato degli strumenti ad hoc per il whistleblowing, vale a dire la raccolta di segnalazioni anonime di comportamenti illeciti. A ciò non sempre è seguito un alto numero di segnalazioni: solo il 42% dei rispondenti ha dichiarato di aver raccolto segnalazioni nell'ultimo anno; solo 8 Rpc (10%) hanno raccolto più di 5 segnalazioni, quindi con una media una ogni due mesi. L'utilità media dichiarata delle segnalazioni è peraltro solo di 3,5 su 7. Gli Rpc sanno che si tratta di uno strumento utile, ma che può anche prestarsi ad abusi.

In termini di prospettive di sviluppo della funzione, emergono con chiarezza alcune indicazioni. Innanzitutto, a livello organizzativo, è fondamentale il supporto della Direzione aziendale, la cui presenza permette ai Rpc di percepire maggiormente l'utilità del proprio lavoro. Peraltro, a oggi, il supporto percepito della Direzione diminuisce nei territori più critici in termini di illegalità diffusa, passando da 3,8/7 al nord a 3,1/7 al mezzogiorno. Sul piano normativo, andrebbero invece rafforzati il ruolo e le attività del Rpct, sia conferendo a tale figura professionale delle funzioni inerenti l'audit e il controllo interno, sia alleggerendo l'attività di stesura di documenti aziendali e di relazioni interne, sia anche diminuendo le altre responsabilità operative e gestionali e affiancandogli uno staff dedicato. Infine, sarebbe prezioso sviluppare quelle esperienze embrionali ma promettenti di condivisione delle best practices e di sviluppo di un network professionale nazionale tra Rpc. ■

tale, hanno risposto i responsabili anticorruzione di 83 aziende sanitarie, che rappresentano il 41% del totale delle aziende sanitarie pubbliche italiane (202).

L'85% dei rispondenti dichiara almeno 8 anni di permanenza in azienda ma specifica di ricoprire l'incarico di Rpc da meno di 4 anni. Dunque, in media, gli Rpc hanno l'anzianità di servizio necessaria per conoscere bene il contesto aziendale, ma la loro esperienza rispetto allo specifico incarico è ancora limitata.

Con l'attuale meccanismo, l'incarico di Rpc è aggiuntivo rispetto a quello già previsto in capo al dirigente. Questo sovrapporsi di incarichi può avere effetti negativi, sia sul piano del potenziale conflitto di interessi, sia della disponibilità di tempo. Solo il 23% dei responsabili dichiara di dedicare almeno il 50% del tempo alle attività anticorru-

La spinta gentile che fa bene a musica & co.

Sostenere il consumo di arte e di cultura ispirandosi ai nudge del premio Nobel Richard Thaler non è solo una teoria ma sempre più una pratica, che parte dal ridisegnare l'architettura dell'offerta

di Alex Turrini @

La conferma nella manovra di bilancio per il prossimo anno del bonus cultura a favore dei diciottenni, nonostante il livello insoddisfacente di utilizzo (take up ratio) registratosi da parte dei destinatari di tale misura nel 2017, rende opportuno ragionare su quali misure possano essere realmente efficaci per sostenere il consumo di arte e di cultura soprattutto negli anni più formativi della persona.

A un estremo troviamo posizioni che sostengono la libertà del cittadino/utente e la necessità che la pubblica amministrazione intervenga solo in via residuale nella vita sociale e culturale degli individui. Tali posizioni libertarie assumono non solo che il consumo di arte e cultura non presenti externalità di rilievo (per esempio contribuendo a formare cittadini più onesti e sensibili al bene comune), ma anche che gli individui siano attori perfettamente razionali e sappiano cosa è meglio per loro. All'altro estremo approcci più paternalistici sono propri di chi diffida della razionalità olimpica dei consumatori, assumendo che solo un potere coercitivo come quello dello Stato e delle istituzioni culturali o educative possa costringere cittadini a fare la scelta giusta (ossia più utile per la propria crescita umana e intellettuale).

Più recentemente ha acquisito consensi sia in ambi-



ALEX TURRINI
Direttore del corso di laurea magistrale della Bocconi Acme, Economics and management in arts, culture, media and entertainment

to accademico (come testimonia il premio Nobel di quest'anno) sia tra i policy maker una posizione più moderata e di compromesso, che propugna un intervento dei decisori pubblici simile a una spinta gentile (nudge, nella terminologia del premio Nobel Richard Thaler). Il decision maker non impone scelte, né si rassegna a svolgere un ruolo di certificatore delle volontà del cittadino, ma lo aiuta a scegliere l'opzione migliore. In questo senso, guardando ad altri ambiti di policy, si pensi all'efficacia di misure che inducono i cittadini a perdere peso segnalando la quantità di calorie bruciate salendo le scale di una metropolitana, così come il disegno di un insetto al centro di un orinatoio per indurre gli uomini a tenere asciutto il pavimento di un bagno pubblico. Oltre che efficaci, questi metodi si dimostrano spesso relativamente economici, cosa non di poco conto data le risorse sempre più limitate a disposizione delle amministrazioni pubbliche.

Tale attenzione al «dettaglio che persuade» (anche questa espressione è stata coniata da Thaler) potrebbe avere utili applicazioni in campo artistico. Alcuni esperimenti hanno infatti dimostrato come semplicemente ridisegnando l'architettura dell'offerta culturale si possa spingere il cittadino a fare la scelta giusta per se stes-



so. Per esempio, è stato sperimentato come i giovani siano meno interessati alla musica classica quando ascoltano strutture musicali semplici rispetto a quando ascoltano strutture musicali poco comprensibili (come la musica contemporanea) accompagnate da una spiegazione del pezzo musicale.

Assumendo che l'interesse verso la musica sia un buon predittore della scelta di acquistare ancora musica in futuro, modificando la forma di presentazione di un concerto di musica contemporanea se ne potrebbe favorire il consumo invece di rischiare un allontanamento da questa forma d'arte perché incomprensibile.

Ancora: è stato dimostrato che i quadri di uno stesso artista che suscitano emozioni positive siano più efficaci nel produrre curiosità e voglia di studiare quell'artista di quadri che suscitano emozioni negative. Anche in questo caso, accanto alla scelta curatoriale di quali quadri proporre in una mostra, la giusta sequenza di quadri potrebbe avere effetti diversi (più o meno positivi) sulle scelte successive di fruizione artistica e culturale del visitatore di una mostra.

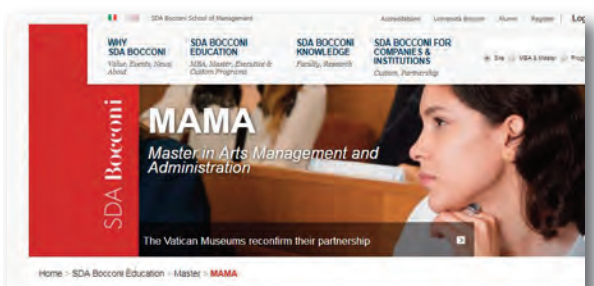
Questi esempi tratti da recenti studi di estetica sperimentale illustrano come un ripensamento dell'architettura dell'offerta culturale di un'istituzione possa essere in linea con il mandato educativo delle istituzioni culturali, evitando una marketization esperienziale eccessiva di queste istituzioni che, in molti casi, deprime il contenuto artistico. È sufficiente insomma disegnare e imprimere una serie di spinte gentili verso un consumo culturale forse meno disimpegnato, ma più utile per la società e gli individui. ■



IL MASTER

Con il Mama per gestire l'arte

Il Master in Arts Management and Administration (Mama) è un programma internazionale rivolto a laureati in discipline umanistiche e a professionisti che lavorano per organizzazioni in ambito artistico e culturale. È diretto da Andrea Rurale.





Gianmario Verona

Un anno tra gli alumni di tutto il m

Quando racconta del suo rapporto con gli alumni, elencando i viaggi che in questo primo anno di rettorato ha svolto proprio per incontrarli, **Gianmario Verona** si illumina. Da novembre scorso è stato tre volte a New York, due volte a Londra e Parigi, una volta a Barcellona, una a Berlino e una a Boston, incastrando le tappe in mezzo ai mille altri impegni che il ruolo istituzionale richiede. Ha parlato, si è confrontato, ha ascoltato centinaia di bocconiani, ognuno con la propria storia e il proprio ricordo dell'Università.

fundraising news CREDERE NEL GIVING BACK

Alexandra Trosin si è laureata nel 2010 all'Acme, il corso di laurea specialistica in inglese dedicato al management dell'arte e della cultura. «Il prestigio del programma, insieme a una borsa di studio dell'Isu, mi hanno spinto a scegliere Milano. Gran parte del desiderio di restituire ciò che ho avuto è nato in quegli anni», racconta l'alumna, che oggi è responsabile commerciale worldwide di Civifurs S.p.A (azienda produttrice e distributrice di capi di alta gamma per i marchi dell'alta moda). «Avendo fatto questa esperienza, comprendo bene l'importanza del sostegno alle nuove generazioni e, tra i diversi modi di supportare l'Università – sostegno alla ricerca, allo sviluppo del campus e agli studenti – ho sentito più vicino quest'ultimo». A dieci anni dal suo ingresso in Bocconi, Alexandra si sente ancora più legata al suo ateneo. Il suo sostegno è arrivato in occasione del Christmas Party organizzato dagli alumni (il [prossimo appuntamento dell'iniziativa è il 12 dicembre](#)), quando ha deciso di sostenere il [Baa Scholarship fund](#), ma si concretizza anche durante il resto dell'anno, quando anziché denaro Alexandra dona il proprio tempo coordinando e guidando il Topic group degli alumni dedicato ai temi della moda, del lusso e del design. Il suo focus è l'eccellenza e questo è lo spirito che anima le sue parole quando torna a parlare di studenti: «Il loro sostegno è un'attività chiave. Così l'università attrae grandi talenti per i quali bisogna competere ormai su un mercato globale».

→ *C'è un fil rouge, un approccio comune nel rapporto con l'Università da parte di chi sta all'estero?*

Avverto un attaccamento alla Bocconi veramente impressionante da parte di tutti. C'è un legame forte, un ricordo degli anni passati a Milano che resta impresso profondamente nella memoria e che spinge a far rivivere la comunità bocconiana a livello locale. Un elemento affettivo forte che produce quella che è solitamente la prima domanda che ti viene posta, ossia: «Dimmi come vi posso aiutare».

→ *Nota invece differenze nel modo di essere alumni?*
La differenza marcata è quella ge-



Alexandra Trosin



mondo

nerazionale. Soprattutto nei gruppi più strutturati e attivi da più anni, vedo la presenza di tre fasce distinte - i più giovani, appena arrivati, quella delle persone della mia età e gli alumni più senior - che si riflettono anche in una diversa visione dell'Università. I senior, per esempio, hanno un'immagine della Bocconi che a volte può essere differente da ciò che nel frattempo l'Università è diventata.

→ **Importante, quindi, il lavoro che è stato fatto nel tempo per creare una rete che sempre di più condividesse la stessa visione e lo stesso messaggio. Ma come si trasforma l'affetto in sostegno?**

Inserendo l'elemento cruciale che questa è una comunità viva e che ti può aiutare. È il passo che stiamo facendo in questi anni. È da lì che nasce la disponibilità al give-back, al mettersi al servizio della comunità per restituire un po' di ciò che si è ottenuto. Quando mi scrivono i nostri alumni, noti o meno noti, che vengono a fare una testimonianza in Bocconi, leggo parole dalle quali traspare fierezza e desiderio di impegnarsi.

→ **È qualcosa che, da rettore, rende orgogliosi?**

Orgogliosi e fiduciosi nel futuro perché fa capire che quello degli alumni della Bocconi è un network dal potenziale immenso, non solo riguardo al placement e al fundraising, ma anche per l'attrazione di nuovi studenti (penso ad esempio ai figli di chi ha fatto carriera all'estero).

→ **Tornando al give-back: nella sua relazione di inaugurazione dell'anno accademico ha ricordato l'impegno degli alumni per la community, che il loro presidente Riccardo Monti sintetizza nelle tre T di time, talent and treasure**

Sì, sono tutti e tre elementi chiave nel rapporto con l'Università. È fondamentale il sostegno dei donor, ma è altrettanto importante l'aiuto pratico degli alumni che mettono a disposizione la propria professionalità e il proprio tempo. Penso, per esempio, all'implementazione nel processo di selezione per l'Mba, come si fa nelle top school, di un primissimo screening dei candidati da parte degli alumni del master, prima ancora del processo di recruiting da parte dell'università.

→ **Si costruisce un rapporto sempre più stretto, dunque. Per chiudere, quali tappe l'aspettano nel suo tour della comunità internazionale di alumni?**

In questi giorni sono a Ginevra, a gennaio tornerò a Londra e a febbraio sarò a Zurigo. ■

Expat / Maria Vittoria Gronchi

A NEW YORK PER LAVORARE CON IL SINDACO DE BLASIO

Se per un giovane italiano trovare un lavoro tra le molte opportunità che la Grande Mela offre a persone di ogni parte del mondo è relativamente facile, diventare, a soli 23 anni, un'esperta di health care americano ed entrare, con un impiego a tempo indeterminato, nel team di Intergovernmental Relations for Healthcare nell'Ufficio di management and budget del sindaco Bill de Blasio, è una cosa estremamente rara. E prestigiosa. «Nel mio dipartimento sono l'unica straniera», spiega **Maria Vittoria Gronchi**, di Pontedera, laureata in Economia e Scienze Sociali e in Economics and Management of Government and International Organizations. «È molto più facile vedere immigrati che lavorano in campo tecnologico o nelle banche, studiare pubblica amministrazione americana e poi diventare un'esperta di health care decision making process statunitense è perlomeno insolito». Il desiderio di misurarsi in campo internazionale Maria Vittoria l'ha maturato in Bocconi, «grazie alle esperienze prima con il



Maria Vittoria Gronchi

Campus abroad, poi l'Exchange a Chicago, e infine il Double Degree alla New York State University, dove lo scorso maggio mi sono laureata al Master in public management». Con un'esperienza a Ginevra, alle Nazioni Unite, Maria Vittoria decide però che il suo futuro è negli Stati Uniti e a gennaio entra a far parte dello staff di un membro della New York State Assembly: «Mi occupavo di seguire le leggi che questa parlamentare introduceva, circa 100 a sessione, e di accompagnarle fino al voto in parlamento. Qui

mi sono imbattuta anche in un paio di leggi nelle quali era coinvolto il mio attuale datore di lavoro». A giugno arriva la tanto agognata proposta, «e io accetto subito: avevo già il volo di rientro per l'Italia prenotato ma era un'occasione da non lasciarsi sfuggire». Nel suo attuale incarico ha due mansioni principali: «Negoziare con le agenzie della città e il legislatore statale e della città di NY ogni legge che ha un impatto sul budget destinato all'health care e fare budget analysis sulle leggi federali che coinvolgono il budget destinato all'health care». Un lavoro, però, che nonostante sia a tempo indeterminato è condizionato al rinnovo del visto e alla tanto temuta lottery: «Se non la vincerò, sarà complicato rimanere». Maria Vittoria si considera una cittadina globale, ma l'Italia è sempre nei suoi pensieri: «Sono disposta ad andare ovunque possa imparare e dare un contributo, però mi considero una public servant e in quanto tale il mio più grande sogno è esserlo, prima o poi, per il mio paese».



Il volto del made in Italy personalizzato

Il suo volto è protagonista della campagna pubblicitaria di un gigante dell'elettronica mondiale, al fianco di quello di alcuni personaggi famosi, perché, racconta **Monica Calicchio**, «volevano raccontare storie vere, di persone che hanno saputo trasformare una passione in attività professionale». Napoletana, laureata in Bocconi in Economia aziendale e management, con specialistica in International management, Monica è oggi amministratore delegato di Tailoritaly, la prima piattaforma online per personalizzare e acquistare capi di abbigliamento femminile made in Italy e riceverli a casa propria. «L'idea, partita tre anni fa e diventata realtà da circa un anno», spiega Monica, «permette alle clienti di selezionare un capo sul nostro portale e dalla versione base realizzare una serie di personalizzazioni come colore, lunghezza e altro ancora. Le personalizzazioni vengono realizzate da un artigiano». Il risultato è un indumento di qualità elevata a un prezzo concorrenziale. La moda è sempre stata una passione per Monica, così come quella per la finanza, ma se da un lato non voleva entrare in una big del fashion, dall'altro le prime esperienze lavorative in campo finanziario, «iniziate quando an-

cora frequentavo l'università», non sono state soddisfacenti. «Mi mancava l'aspetto creativo e umano», dice, «ho anche rifiutato alcune proposte. Sono andata a Sydney, a lavorare a Rocket Internet, dove ho imparato come si fa ad aprire un'azienda e ho potuto lavorare al fianco di persone da cui ho appreso molto». Dopo un'esperienza in Germania nel marketing della moda, tre anni fa il rientro in Italia: «Ho vinto un finanziamento e da lì è iniziato il mio percorso di startupper. «Tailoritaly adesso è una realtà di una quindicina di persone, e il 51% della società appartiene al Gruppo Miroglio. Il nostro punto di forza è un configuratore in 3D molto avanzato che permette di vedere il capo com'è e come sarà dopo le personalizzazioni richieste», continua Monica, «e le nostre clienti sono essenzialmente di due tipi: da un lato persone che amano il made in Italy e la possibilità di avere un capo personalizzato, non necessariamente acquistato su internet; da un lato le millennials, che privilegiano gli acquisti in rete. Cosa vedo nel nostro futuro? L'internazionalizzazione».

Intervista / Mike Koumartzakis

SONO PARTITO CON L'MBA E ORA FACCIO VIAGGIARE TUTTI

Mike Koumartzakis, greco, si è diplomato al Mba di SDA Bocconi nel 2006, dopodiché è tornato ad Atene dove ha fondato Figame.com, un'organizzazione nel settore viaggi, di cui è Ceo. Dal 2013 è chapter leader della BAA (Bocconi Alumni Association) di Atene.

→ Perché avevi scelto SDA Bocconi?

L'Mba di SDA godeva di un'ottima reputazione e avevo la preferenza di studiare in Italia. E si è rivelato un anno meraviglioso. Siamo stati esposti a una formazione di alto livello e abbiamo avuto la possibilità di interagire con molte aziende top nel corso dell'anno. Abbiamo avuto anche l'opportunità di fare grandi amicizie e creare un network che dura nel tempo. E la mia azienda è nata proprio da un business plan che ho elaborato come parte del mio Mba, che si è rivelato un esercizio molto utile e pratico per analizzare la mia idea d'impresa.

→ Perché sei entrato nel settore dei viaggi?

Dare vita a un'impresa è sempre stato qualcosa che volevo fare. E mi sono lanciato nel settore dei viaggi perché avevo fiutato un'opportunità nel mercato. Ho ritenuto che ci fossero molti margini di miglioramento e quindi molte potenzialità.

→ In cosa è attivo Figame.com?

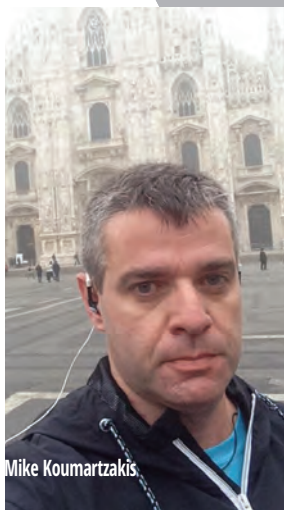
È nata come agenzia di viaggi online per il tempo libero, ma ben presto mi sono reso conto che questo non era il percorso più redditizio e così ho riadattato il business e oggi lavoriamo quasi esclusivamente per clienti aziendali, circa il 90% del nostro business, e solo il 10% della nostra attività è online. In questo momento operiamo in sei paesi (tramite 888vola.it, easyair.com, Figame.de, figame.es, figame.fr, figame.at, figame.gr).

→ Che momento sta attraversando il settore?

Come è noto, l'economia greca non ha vissuto un periodo favorevole negli ultimi anni e i consumi sono da tempo in recessione. Quindi il momento è stato difficile. Fortunatamente siamo uno dei principali operatori del settore, e come imprenditore anche nei momenti difficili devi metterti in gioco e dare la carica. Abbiamo lavorato su nuovi software per il settore viaggi e ci siamo espansi in mercati di nicchia come quello dei viaggi congressuali. Siamo già attivi in Italia dove gestiamo il sito web 888vola.it dedicato ai biglietti aerei per viaggi di piacere. E recentemente abbiamo anche firmato una partnership con easyGroup per gestire il portale dell'agenzia di viaggi online easyair.com.

→ Perché hai deciso di partecipare attivamente al chapter BAA?

Ho un forte legame con la Bocconi e con il periodo che ho trascorso lì. Volevo aumentare la visibilità e la presenza della Bocconi in Grecia e rafforzare maggiormente la rete degli alumni. Non è così noto ma molti greci vanno a studiare in Bocconi. Il chapter nel frattempo è in crescita e ben organizzato. Abbiamo stretti contatti con l'Ambasciata d'Italia ad Atene e con la Camera di Commercio Italo-Ellenica di Atene e organizziamo importanti eventi, come lo scorso 23 novembre, con il Presidente del Parlamento greco e l'Ambasciatore d'Italia, sul tema della sopravvivenza e crescita delle pmi.





L'organizzazione a provà di futuro

Le imprese del terzo millennio devono imparare a leggere il contesto storico per non rimanere costrette in una tattica di adattamento, ma piuttosto impostare una strategia di anticipazione delle sfide. È richiesta una modifica strutturale del modo di fare business: non basta proporre buoni prodotti, occorre immaginare come questi saranno adottati, in quale contesto culturale e tecnologico arriveranno sul mercato e con quali altre possibili soluzioni dovranno confrontarsi per rispondere in maniera proattiva alle esigenze dei clienti attuali e futuri.

“Insomma, le imprese devono

darsi un'organizzazione a prova di futuro. Se la digitalizzazione è ormai in atto da vent'anni, le sue conseguenze sono infatti ancora da sviluppare. E se ogni ondata innovativa costituisce un potenziale rischio da prevenire, rappresenta anche un'incredibile opportunità”, si legge in *Trasformazione digitale*, (Egea 2017; 208 pagg.; 28 euro; 15,99 epub), di **Dario Cardile, Giuseppe Mayer e Pepe Moder**, con la prefazione di **Luca De Biase**. Parlare di digitale non è parlare di tecnologia: è parlare di una



dimensione culturale, sociale ed economica della vita umana. Occorre un atteggiamento profondamente imprenditoriale, sulla scorta di un approccio empirico, aperto al cambiamento e alla sperimentazione, ma anche alla misurazione puntuale dei risultati. Non basta il singolo imprenditore visionario, occorre un'organizzazione abilitante, aperta, veloce, orientata a imparare e mettersi in gioco.

Gli autori sono riusciti a raccogliere in questo libro una somma di esperienze puntuali e profonde e a ordinarle in modo comprensibile e pratico. Ogni passaggio decisivo è accompagnato dall'esempio giusto (tra i casi citati: Barilla, General Electric, Venchi, Pirelli, Indigo AI, Morandi Group, Magazzini Gabrielli) o dal concetto sintetico, così come dal richiamo alla necessità di andare oltre la teoria cercando costantemente il feedback dei dati.

Perché il punto d'arrivo è anche il punto di partenza: non si tratta di imparare come fare la trasformazione digitale, ma di definirne il perché, immaginando l'evoluzione dei modelli di business che costituiscono il cuore di un'azienda rinnovata e la sua missione valoriale.

LA SOCIOLOGIA CHE INCONTRA L'ECONOMIA

Società ed economia. Modelli e principi (Egea 2017; 304 pagg.; 26,50 euro; 18,99 epub), è l'opera di maggior ambizione intellettuale del fondatore della moderna sociologia economica, **Mark Granovetter**. Un libro che rappresenta la più esauriente esposizione di come le dimensioni della società e quelle dell'economia siano interconnesse. Le attività economiche, ben lungi dal costituire una sfera distinta, risultano radicate nel mondo delle relazioni sociali e sono soggette ai medesimi impulsi emotivi, alle stesse concezioni ideali e agli stessi vincoli che caratterizzano la religione, la scienza, la politica e il diritto.

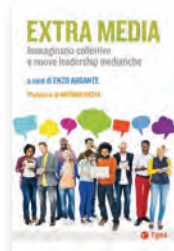
Granovetter analizza come gli attori sociali affrontano e risolvono i problemi di scelta assemblando in modo pragmatico specifiche soluzioni, derivate a partire da questi principi-guida. “Ma, nonostante la presenza di Granovetter nel dibattito scientifico, il rapporto profondo tra la sua prospettiva analitica e la sociologia economica italiana costituisce in

gran parte un'occasione mancata”, affermano **Filippo Barbera** e **Ivana Pais**, entrambi docenti di Sociologia economica, nella postfazione all'edizione italiana. L'auspicio, scrivono, è che questo libro circoli ampiamente non solo tra i sociologi, ma ancora più importante tra gli economisti che hanno accettato la sfida del confronto interdisciplinare.



I MEDIA OLTRE I VECCHI MEDIA

Il mass media unilaterale della tv all'ora di cena, dei tg. e dei palinsesti non c'è più. Il sistema mediatico è stato ribaltato nella struttura, nei contenuti, nella distribuzione, nella relazione, nelle fonti e nella credibilità. Siamo in un regime *Extra Media*. Da qui il titolo del volume di **Enzo Argante**, (Egea 2017; 120 pagg.; 15 euro; 7,99 epub), che riporta la prefazione di **Antonio Nicita**. Quali di-



mensioni, quale potenza esprime questo nuovo, sconfinato, territorio della conoscenza? Quali argomenti affrontano i social e con quali atteggiamenti? Argante ne discute analizzando le conversazioni su Twitter e Youtube, le modalità di utilizzo dei video, i significati prevalenti associati e la rilevanza nella formazione delle opinioni. *Extra Media* è la nuova dimensione della conoscenza.

CENTO ANNI DI RINASCENTE

Dal 1917 ad oggi. *La Rinascente* (Egea 2017; 712 pagg.; 60 euro), libro a cura di **Franco Amatori**, è pensato per festeggiare i 100 anni del negozio fondato da Ferdinando Bocconi, attraverso il quale si leggono i cambiamenti della società e dell'economia italiana. Dall'apertura in piazza Duomo a Milano ai più alti risultati economici degli anni '50 al periodo di declino nelle mani delle due famiglie Brustico e Borletti. Dalla proprietà distante degli Agnelli, incapaci di capire le esigenze della grande distribuzione, all'accordo con Auchan, alla divisione grandi magazzini (Rinascente e Upim), al ritorno alla famiglia Borletti.

Via via sino alla vendita alla thailandese Central retail corporation per presentarsi oggi come luxury department store, recuperando la capacità di essere un simbolo di creatività e innovazione di Milano e dell'Italia nel mondo.



Il vento caldo di Chicago



È chiamata Windy City per il suo clima pungente, aspro e ventoso, che durante l'inverno trasforma l'immenso lago Michigan in un mare di ghiaccio. Ma nelle atmosfere avverse di Chicago arde un fuoco unico, quello che ha consentito alla metropoli di diventare il palcoscenico privilegiato di importanti eventi politici, finanziari, sportivi e musicali: questa, infatti, è la città di Barack Obama, ma anche di Lincoln e di Michael Jordan, di Oprah Winfrey e dei Blues Brothers. Le origini di Chicago risalgono alla fine del XIX secolo, quando venne dilaniata da un incendio di proporzioni leggendarie che, nonostante la sua tragicità, rappresentò una grande opportunità per l'architettura americana: personaggi come Frank Lloyd Wright si trasferirono in città richiamati dal desiderio di rimetterla in piedi. Non esisteva più nulla e ogni cosa era possibile, fu-

CAROLA TREMATERRA
Laureata nel 2014 in Acme alla Bocconi, ha lavorato a Milano come producer per Discovery Communications, curando i contenuti per i canali Nove, Eurosport, Real Time e DMAX. Nel 2017 si è trasferita nell'ufficio di Chicago di Discovery Communications per occuparsi dei clienti cinema, innovation technology e automotive, nel ruolo di producer della divisione Ad Sales Marketing.

MICHELE CANZI
Laureato nel 2014 in Management alla Bocconi, ha lavorato a Milano presso la società di consulenza strategica The Boston Consulting Group, servendo clienti dei settori technology e consumer goods, su progetti di corporate development e M&A. Dal 2017 vive a Chicago, dove frequenta un Mba al Kellogg School of Management.

rono costruiti molti grattacieli e definita la griglia reticolare che caratterizza l'impianto urbanistico attuale. Chicago divenne una città moderna, con le sue industrie, fra cui quella della macellazione e dello smistamento delle carni, che soddisfaceva metà del fabbisogno del paese. Oggi, la zona dei meatpackers rappresenta il quartiere più trendy della città, il West Loop, dove gli antichi edifici di mattoni rossi sono stati convertiti in loft di lusso o ristoranti alla moda. Nel profilo austero e dal retrogusto metallico, ricordo di un passato industriale, continua a far breccia il grande segreto che tiene in vita questa metropoli: il calore della musica, dell'arte, dello spettacolo e del cibo. Dalle finestre degli edifici di Old Town, dai nuovi e modernissimi grattacieli di Downtown o dalle villette a schiera di tradizione vittoriana dei suburbs, le note si diffondono nelle strade. La città vive a ritmo di jazz, quello dei concerti alla Chicago Symphony Center dove ascoltare artisti del calibro di Wynton Marsalis, Jon Batiste o Trombone Shorty, oppure quello dello storico palco della House of Blues, più informale e caratteristico, dove il profumo dolciastro della carne alla griglia si mescola con le melodie soul. La maggior parte dei locali di Chicago, infatti, offre la possibilità di riscaldare stomaco e cuore con la musica del Mississippi, accompagnata da piatti di qualsiasi provenienza culturale. Lasciati i grattacieli di Downtown, verso nord, sulla riva del fiume, Metro è un altro dei locali preferiti dai Chicagoan; in zona, si trova anche The Beat Kitchen che offre un'ottima cucina e un programma musicale sorprendente: la ricetta perfetta per liberare la testa da ogni pensiero. ■



EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

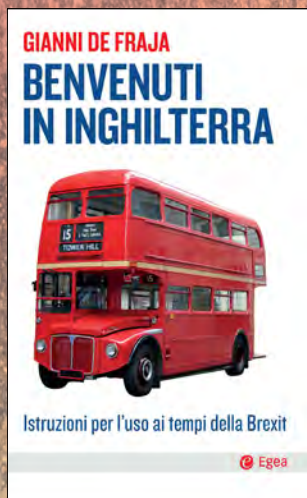
SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi



Vi aspettiamo a Roma dal 6 al 10 dicembre