

viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, KNOWLEDGE THAT MATTERS

Numero 7-8 - anno XIV luglio-agosto 2019

ISSN 1828-6313

✓ Il climate change modificherà la demografia nel Nord e Sud del mondo

✓ La responsabilità penale d'impresa esiste ancora solo sulla carta

✓ Quando serve una funzione aziendale per gestire le alleanze



Se l'uomo scegliesse in modo razionale, l'economia, la politica e la società sarebbero più prevedibili
Ma la scienza ormai sa che non è così

(IR)ATIONAL MAN

Bocconi

Be Social

@unibocconi



You Tube



Cristina Scocchia,
amministratore
delegato Kiko



Francesca Bellettini,
presidente
e ceo
Saint Laurent



Orgoglio, buon giudizio e responsabilità

Entrambe donne, alumnae Bocconi, Ceo di successo e ora entrambe insignite della Legione d'onore. Dopo **Francesca Bellettini**, alla guida di YS, a ricevere il prestigioso riconoscimento francese nei giorni scorsi è stata **Cristina Scocchia**, amministratore delegato di Kiko. Se chiedi di raccontare la storia del loro successo la risposta per entrambe comincia con: tutto è nato nella nostra Bocconi. Perché se la Bocconi è particolarmente orgogliosa dei suoi alumni la verità è che questo sentimento è altrettanto forte anche nella direzione opposta. E a volte è un sentimento che nasce ancor prima di diventare bocconiani. Sono infatti rimasto colpito il 28 giugno scorso, prima sessione di test per chi si iscriverà in Bocconi nel settembre 2020, quando parlando con uno dei circa 4mila studenti che avevano appena affrontato la prova questo ragazzo, non ancora diciottenne, mi ha confessato che lui aveva scelto la Bocconi in terza liceo perché: "Oggi scegliere la Bocconi e Milano vuol dire scegliere di trovarsi dove succedono le cose e dove è possibile costruire il proprio futuro".

Parlando con lui ho sentito ancora una volta tutto il peso della responsabilità che come generazione e istituzione abbiamo di rispondere alle esigenze, ma anche ai sogni, dei giovani nati dopo il 2000. Per fortuna però non siamo impreparati. La risposta che abbiamo scelto di dare si sintetizza in tre parole: qualità, innovazione e imprenditorialità. Qualità in tutto quello che facciamo: didattica, ricerca e servizi. Ogni giorno lavoriamo per migliorarci e i diversi ranking internazionali in cui competiamo così come la nostra capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca dimostrano come i

nostri sforzi sono premiati dai risultati.

Innovazione prima di tutto nei programmi dei nostri corsi che negli ultimi tre anni abbiamo rivoluzionato per meglio rispondere a un mondo in corsa che non va inseguito ma anticipato e governato. Ma innovazione anche nel metodo con cui insegniamo e nel modo con cui affrontiamo ogni sfida. Imprenditorialità come spirito che guida le nostre azioni ma anche come sostegno e sviluppo alle idee dei nostri studenti e alumni prima di tutto. Dopo l'estate "scaricheremo a terra" nuovi progetti che diventeranno il motore di una nuova fase di imprenditorialità e che, ancora una volta, saranno motivo di orgoglio per tutta la comunità bocconiana. A questo punto, ho solo un'ultima domanda: chi sarà la terza alumna a ricevere la legione d'onore?

Gianmario Verona, rettore



VIDEO

Vittorio Colao, consigliere di amministrazione di Unilever e Verizon, già ad di Vodafone e Bocconiano dell'anno 2003, si confronta con il rettore Gianmario Verona, nell'ultimo video della serie Executive Chats, sull'evoluzione della cultura delle multinazionali.



aule/rooms
N01 - N02
N03 - N04
N05 - N06
N07 - N08

aula mag
via roentge
aula semina
seminar room
via roentge



La notte è il tempo del riposo, della tranquillità, della rigenerazione prima della ripresa. È per questo che, nell'ultimo numero dell'anno accademico, viaSarfatti25 vi augura una serena estate con una galleria dedicata all'Università dopo il tramonto del sole

Buonanotte Bocconi

BOCCONI

**LA TUA FIRMA
PUÒ SCRIVERE
UN FUTURO.**



**AIUTA GLI STUDENTI
MERITEVOLI
A COSTRUIRE IL PROPRIO.
DAI IL TUO 5X1000
ALLA BOCCONI.**

C.F. 80024610158

SOMMARIO

10

DEMOGRAFIA

La generazione dei climate babies
dividerà il mondo
di Soheil Shayegh

14

COVER STORY

L'ingenua illusione della razionalità umana
di Nicola Gennaioli

Storie di ricerca: Aassve, Anelli, Battigalli,
Di Stefano, Mele e Belardinelli, Spina, Tabellini,
Vosgerau
di Claudio e Fabio Todesco

24

INFORMATION TECHNOLOGY

Veloce, flessibile e scalabile,
arriva la cloud enterprise
di Guia Pirotti e Paolo Pasini

28

FISCO

Se le tasse ti salvano la vita
di Giovanni Fattore

32

PERSONAL BRANDING

Una marca chiamata lo
di Maria Carmela Ostillio

RUBRICHE

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

MANAGEMENT
Ad ogni alleato la sua gestione
di Dovev Lavie

12

DIRITTO

La responsabilità penale d'impresa ancora disattesa
di Massimo Ceresa-Gastaldo

22

CONFLITTI

Solo con la mediazione
i carri armati fanno marcia indietro
di Massimo Morelli

26

FINANZA

Quando sale lo spread si chiudono i rubinetti
di Filippo De Marco

30

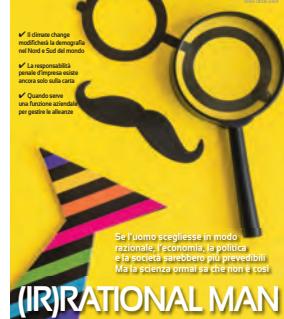
CLIMATE CHANGE

L'ambiente salubre non è un diritto, ma un dovere
di Fabrizio Fracchia

34

viaSarfatti25

UNIVERSITY BOCCONI. KNOWLEDGE THAT MATTERS



Numero 7-8 - anno XIV
Luglio-Agosto 2019
Editore: Egea Via Sarfatti, 25
Milano

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

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

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

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

Segreteria e ricerca fotografica:
Nicoletta Mastrommauro
Tel. 02/58362328
(nicolettamastrommauro@unibocconi.it)

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

Produzione, Impaginazione:
Luca Mafechi

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

www.viasarfatti25.it

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

#BocconiPeople Anatoli Colicev



Uno studioso di marketing che non ama le reti di sicurezza

La storia personale e professionale di **Anatoli Colicev** è piena di svolte e cambiamenti. «Mi annoia ripetere le stesse esperienze», dice. Arrivato da pochi mesi al Dipartimento di Marketing come assistant professor, Colicev insegna Marketing strategico e Marketing analytics e forma gli studenti che partecipano alle competizioni internazionali L'Oréal Brandstorm e Henkel Innovation Challenge. Si occupa di un'ampia gamma di argomenti che vanno dal marketing strategico alle connessioni fra marketing e finanza fino ai social media. «Gli assistant professor tendono a ridurre ogni rischio concentrandosi sullo stesso argomento per un certo numero di



PER SAPERNE DI PIÙ

→ Anatoli Colicev, Ashwin Malshe, Koen Pauwels, Peter O'Connor, *Improving Consumer Mind-Set Metrics and Shareholder Value through Social Media: The Different Roles of Owned and Earned Media*, in *Journal of Marketing*, Volume 82, Issue 1, 37-56, 2018.

→ Anatoli Colicev, Ashish Kumar, Peter O'Connor, *Modeling the Relationship Between Firm and User Generated Content and the Stages of the Marketing Funnel*, forthcoming in *International Journal of Research in Marketing*.

→ Ashwin Malshe, Anatoli Colicev, Vikas Mittal, *How Main Street Drives Wall Street: Customer Satisfaction, Short Sellers, Shareholder Value, and Risk*, available on SSRN, 2018.

→ Anatoli Colicev, Joris Hoste, Jozef Koenings, *Currency Shocks in Emerging Markets: How Does Supplier and Consumer Demand Find Equilibrium?*, working paper.

anni. È una strategia efficace, ma non fa per me. Preferisco assumermi dei rischi, esplorare nuovi argomenti, seguire le mie passioni».

Anatoli Colicev è nato in Moldavia da genitori russi, entrambi accademici. Il nonno materno era a capo di un istituto di agronomia. Nei primi anni 2000 i genitori si sono trasferiti in Sardegna con l'idea di continuare la carriera accademica in Italia. Hanno finito per aprire un'azienda turistica. Colicev è perciò cresciuto sull'isola, dove ha imparato la lingua italiana.

«Avendo io una certa passione per i numeri, mio padre, fisico e matematico, mi suggerì di iscrivermi a Economia. La matematica è astratta, disse, l'economia

è più interessante e si basa ugualmente su metodi quantitativi». Colicev si è quindi laureato all'Università di Cagliari dove è passato da Economia a Finanza, «il primo dei tanti cambiamenti nella mia vita. La mia carriera accademica non è stata esattamente lineare», ammette sorridendo.

A quel punto, Colicev era certo che avrebbe lavorato nel mercato azionario. Dopo essersi occupato per sei mesi di contenziosi finanziari ha invece scelto di seguire le orme dei genitori e nel 2012 ha cominciato il dottorato in Statistica alla ESSEC Business School di Parigi. Un altro cambiamento era alle porte. «Ho capito che non avrei sviluppato modelli statistici, li avrei applicati. Management e Marketing erano le discipline che facevano per me. Finalmente, sapevo quel che volevo fare». Dal 2016 al 2018 Colicev ha lavorato presso la Nazarbayev University in Kazakistan, insegnando statistica e analisi dei dati ad alti dirigenti del settore petrolifero e scoprendo di avere talento nel rendere comprensibili argomenti complessi senza banalizzarli. In uno dei tre saggi della sua tesi dottorale, pubblicato poi dal *Journal of Marketing*, Colicev ha analizzato l'influenza dei social media su brand e mercato azionario, ideando un modello a tre strati. Dopo avere estratto e analizzato i dati dai social media relativi a 45 marchi in 21 settori, ha scoperto che i social esercitano un'influenza su brand awareness, fedeltà al marchio e soddisfazione della clientela, che a loro volta condizionano il valore delle azioni.

In *How Main Street Drives Wall Street*, Colicev ha indagato se e come gli strumenti di marketing influiscono sul valore dell'azienda. In base a dati relativi a 273 imprese negli anni compresi fra il 2007 e il 2014, ha scoperto che la relazione tra la

soddisfazione della clientela e le performance dell'azienda sul mercato azionario è mediata dal comportamento di alcuni investitori qualificati. «Gli hedge fund sono gli unici in grado di raccogliere e acquistare enormi banche dati relative alle indagini di marketing. Un calo nella soddisfazione della clientela viene interpretato come un segnale del possibile futuro peggioramento della performance aziendale. Acquisita l'informazione, i fondi vendono allo scoperto per speculare sul calo delle azioni». Colicev è ora impegnato in un progetto pluriennale sugli effetti degli shock macroeconomici sui consumatori. In Kazakistan, dove il governo ha drasticamente svalutato la valuta, le catene dei supermercati hanno fatto a trovare la chiave giusta per adeguare i prezzi dei prodotti. «Ora stiamo lavorando sulla Russia, concentrandoci sullo shock indotto dalle sanzioni economiche».

Colicev ha cominciato a lavorare in Bocconi nel settembre 2018, ma avrebbe potuto arrivarci molti anni prima. Meditava infatti di svolgere il dottorato a Milano. «Sapevo, però, che fare il PhD in Bocconi avrebbe ridotto le possibilità di tornarci in seguito. Ho preferito aspettare, ma la Bocconi è sempre stata nei miei pensieri. È la migliore università italiana, il Dipartimento di marketing conta grandi ricercatori, la posizione geografica è perfetta».

L'irrequietezza di Anatoli Colicev si estende all'organizzazione delle vacanze. «Io e mia moglie non visitiamo mai due volte lo stesso posto», dice. Da giovane, in Moldavia, giocava da semi-professionista a pallacanestro e calcio. Ha dovuto abbandonare il basket a causa della rottura di un braccio sul campo da calcio. «E a quel punto, essendo alto 2 metri, non ero più adatto al pallone».

PREMI, NOMINE E RICONOSCIMENTI DEI DOCENTI BOCCONI NEL MONDO

MARA CAMERAN, ANGELO DITILLO E ANGELA PETTINICCHIO

(in senso inverso nella foto), tre accademici del Dipartimento di accounting della Bocconi, sono i vincitori del Best Paper Prize in *European Accounting Review* per il 2018 con il loro *Auditing Team Attributes Matter: How Diversity Affects Audit Quality*. Nel paper chiariscono qua-



Pettinicchio, Ditillo, Cameran

li sono alcune caratteristiche chiave dei team di auditing che impattano positivamente sulla qualità e l'efficienza della revisione. In particolare, i dati mostrano che una percentuale maggiore di ore di lavoro di partner e manager assegnate ad un incarico di revisione nelle prime fasi ha un impatto negativo sulla qualità della revisione, mentre tale effetto risulta positivo a mano a mano che la durata della relazione con la società cliente aumenta. Questo risultato è spiegabile pensando che un numero più elevato di ore assegnate ai partner e ai manager corrisponde, in termini relativi, ad un minor numero di ore assegnate a senior e staff, che concretamente svolgono il lavoro più tecnico. E il focus sugli aspetti tecnici risulta di particolare importanza nelle prime fasi dell'incarico, in quanto è necessario approfondire la conoscenza del cliente oggetto di revisione. Oltre a questo aspetto, la diversità di partner e manager all'interno del gruppo, in termini di percorso di formazione e di genere, ha un impatto positivo sulla qualità e sull'efficienza della revisione. La cerimonia di consegna del premio avrà luogo a Pafo, Cipro, nel corso della sessione d'apertura del 42esimo Congresso Annuale dell'European Accounting Association, il 29 maggio.



Carlo Cottarelli

CARLO COTTARELLI, già direttore esecutivo del Fondo monetario internazionale (Fmi) ed ex Commissario per la spending review in Italia, è il Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professor per il secondo semestre dell'anno accademico 2018-2019. La posizione è finanziata dalla Banca Centrale Europea (Bce) in memoria di uno dei più illustri alunni della Bocconi, tra i padri fondatori dell'euro e membro del Comitato esecutivo della Bce dal 1998 al 2005. La Bce finanzia la cattedra con l'obiettivo di portare ogni anno in Bocconi un eccezionale studioso internazionale per svolgere attività di studio, ricerca e insegnamento legate al tema dell'economia e della politica monetaria europea. La Bce contribuisce a questo obiettivo con una donazione annuale di 30.000 euro. L'elenco dei Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professor degli anni scorsi comprende Alberto Alesina, Kenneth Allen Shepsle, Fabrizio Zilibotti, Andrea Carriero. All'Fmi, Cottarelli è stato responsabile del Fiscal Monitor, una delle pubblicazioni di punta del Fondo. Ha scritto diversi articoli accademici sulle politiche e le istituzioni fiscali e monetarie e ha curato libri sulla politica fiscale, l'inflazione, la politica monetaria e i tassi di cambio. Attualmente è direttore dell'Osservatorio conti pubblici italiani dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

GIOVANNI FOSTI, associate professor of practice of Government, health and not for profit e direttore dell'Education for government and non-profit di SDA Bocconi School of Management, è il nuovo presidente della Fondazione Cariplo, una delle prime dieci fondazioni al mondo per patrimonio. È stato nominato ieri dalla Commissione centrale di beneficenza della Fondazione insieme ad altri sei membri del consiglio di amministrazione. Il nuovo presidente è membro della commissione centrale della Fondazione Cariplo da sei anni. Giovanni Fosti è professore a contratto di Economia e gestione della pubblica amministrazione presso l'Università Bocconi. Fino a dicembre 2018 è stato, tra l'altro, responsabile dell'Area servizi sociali e sociosanitari del CeRGAS Bocconi e, in precedenza, direttore del master esecutivo EMMAP, sempre presso la SDA Bocconi School of Management. In ambito accademico si occupa di innovazione sociale, programmazione e cambiamento nei sistemi di welfare locali, assetti istituzionali e modelli di servizio per la non autosufficienza. È direttore scientifico dell'Osservatorio sulla long term care (OLTC) di CeRGAS – SDA Bocconi. Fosti, che succede a Giuseppe Guzzetti dopo 22 anni, è il quarto Presidente della Fondazione Cariplo.



Giovanni Fosti

COME TRARRE SODDISFAZIONE DALLE CARRIERE CHE CAMBIANO

Fino a qualche tempo fa, la carriera veniva interpretata come una corsa al vertice, con gli stipendi e le promozioni come indicatori principali di successo oggettivo. Ora sappiamo che la percezione del successo di carriera è un concetto multidimensionale e dipendente dalla cultura e che le considerazioni soggettive sono tanto importanti quanto quelle oggettive. La proattività individuale rimane un importante fattore di successo in molte culture, secondo uno studio che esamina la relazione tra comportamenti di carriera proattivi e la percezione del successo economico e dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Un recente articolo, scritto da **Silvia Bagdadli** della Bocconi insieme ad altri 11 studiosi del gruppo internazionale 5C (Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers) (<https://5c.careers>), analizza un campione di 11.892 dipendenti in 22 paesi e rivela che i comportamenti proattivi di carriera, come ad esempio la pianificazione della carriera, lo sviluppo delle competenze e la consultazione con i colleghi senior, hanno un effetto positivo sul successo economico soggettivo ma non influiscono sull'equilibrio percepito tra vita lavorativa e vita privata.

Inoltre, l'effetto dello stesso comportamento proattivo varia, in una certa misura, a seconda delle caratteristiche delle culture nazionali. Proattività e successo finanziario hanno legami più forti nelle culture con un alto collettivismo (il grado in cui gli individui esprimono orgoglio, lealtà e coesione per le loro organizzazioni o famiglie), alta distanza di potere (culture gerarchiche) e bassa incertezza (culture che valutano positivamente l'assunzione di rischi).

La legittimazione di comportamenti proattivi per promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata è culturalmente più contingente, con effetti più forti in culture con un alto collettivismo e un forte orientamento umano (il grado in cui un'organizzazione o società premia e incoraggia gli individui a essere giusti, altruisti, generosi e gentili con gli altri).

I risultati suggeriscono che, in genere, i comportamenti di carriera proattivi si ripagano in termini di percezione della soddisfazione economica e che le organizzazioni dovrebbero, di conseguenza, sostenere i dipendenti ad essere più proattivi, con piccoli aggiustamenti culturali per le imprese multinazionali che gestiscono carriere in molti paesi diversi.



VIDEO

Making Sense of New Career Patterns,
di Silvia Bagdadli



LA POLITICA DELLA PORTA APERTA NEI CDA DELLE NON QUOTATE

L'apertura della governance aziendale e la successione nella leadership sono eventi che hanno un impatto positivo sui risultati delle grandi imprese non quotate (faturato superiore a €100mln), ma sono passi ai quali le imprese non si decidono ancora abbastanza. Ad evidenziarlo è il primo Osservatorio sulla governance delle imprese non quotate, realizzato da SDA Bocconi School of Management, Banca Generali e PwC TLS Avvocati e Commercialisti, in collaborazione con Cerved.

L'Osservatorio, coordinato da **Alessandro Minichilli** e **Daniela Montemerlo**, ha analizzato 2.831 grandi imprese non quotate (e 224 quotate a scopo di benchmark) dal 2012 al 2017.

L'apertura del CdA a consiglieri outsider ha effetti decisamente più positivi sulle imprese non quotate che su quelle quotate, forse perché, per queste ultime, si tratta ormai di una caratteristica diffusa. In generale, il ROE adj delle aziende che inseriscono un outsider supera di 0,9 punti quello delle altre e il ROA adj migliora di 0,26 punti rispetto all'anno precedente l'ingresso.

QUANTO SI STA DIGITALIZZANDO IL PROCUREMENT ITALIANO

Gli acquisti sono una delle funzioni più interessate dalla digitalizzazione, oltre che una funzione cruciale per le aziende e un settore chiave per l'occupazione, con oltre 50.000 dipendenti in Italia. Un gruppo di studiosi della SDA Bocconi School of Management guidato da **Giuseppe Stabilini** e **Paolo Pasini**, in collaborazione con SAP Ariba e Accenture, ha sviluppato un quadro dello stato dell'arte della digitalizzazione degli acquisti in Italia attraverso una rilevazione tra oltre 100 Chief Procurement Officers (CPO) in grandi aziende (o filiali italiane di multinazionali) con ricavi superiori a 400 milioni di euro.

«Si scopre che la digitalizzazione è un tema caldo, ma le aziende hanno ancora molta strada da fare», dice Stabilini. «Quando si chiede quali nuove tecnologie stiano introducendo, i CPO, nel 74% dei casi, rispondono data analysis e tecnologie di visualizzazione, cioè tecnologie mature». Le altre tecnologie più usate sono le tecnologie mobili (33%), l'analisi predittiva (32%), l'automazione delle decisioni (31%) e l'automazione robotica dei processi (19%) e possono essere considerati tecnologie emergenti, mentre altre tecnologie innovative quali machine learning, blockchain, realtà virtuale, Internet delle cose (IoT), elaborazione del linguaggio naturale, chatbot, riconoscimento delle immagini e stampa 3D sono introdotti solo da pochi early adopters.

Bocconi

CAMPUS VR

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



www.campusvr.unibocconi.it





DEMOGRAFIA

Il cambiamento climatico favorirà la nascita di molti figli poco istruiti nel Sud del mondo e di pochi bambini, su cui investire in istruzione, nei paesi più sviluppati del Nord



di Soheil Shayegh @

La generazione dei climate

Come dovremmo chiamare la generazione di chi nascerà dopo il 2020? Le generazioni sono spesso segnate dagli eventi socioeconomici che le precedono: i baby boomer, le generazioni X, Y (o millennials) e Z sono stati il risultato di drastici cambiamenti nei nostri sistemi sociali, economici e tecnologici. La seconda guerra mondiale, la rapida crescita economica e l'uso diffuso di internet e dei social media hanno plasmato le tendenze della natalità e dello sviluppo umano negli ultimi decenni. Tuttavia, la prossima generazione sarà caratterizzata da qualcosa di diverso. I cambiamenti ambientali senza precedenti e la perdita di biodiversità dovuti ai cambiamenti climatici saranno le forze trainanti delle decisioni di natalità nei decenni a venire.

In primo luogo, il cambiamento climatico fa aumentare le temperature medie e, perciò, il modo in cui le piante e le colture alimentari crescono nelle aree coltivabili di tutto il mondo. Alcune regioni fredde come il Canada, la Russia e l'Europa settentrionale beneficeranno dell'aumento delle temperature, mentre la maggior



SOHEIL SHAYEGH
Assegnista di ricerca
presso il Dipartimento
di economia

parte dei paesi in via di sviluppo intorno all'equatore dovrà affrontare una pressione crescente sulla produttività agricola. Allo stesso tempo, altri settori economici possono adottare varie misure di adattamento per contrastare gli impatti negativi del cambiamento climatico. Di conseguenza, il cambiamento climatico danneggerà alcune regioni e settori, mentre creerà nuove opportunità per altri.

In secondo luogo, i diversi impatti climatici si tradurranno in differenze salariali tra la manodopera poco qualificata e quella altamente qualificata. Nei paesi in via di sviluppo, la riduzione della produttività agricola farà aumentare i prezzi dei prodotti alimentari e, di conseguenza, i salari del personale, poco qualificato, che vi lavora. Questo può tradursi in un incentivo per i genitori di questi paesi ad avere più figli poco qualificati. Vale invece l'opposto per i paesi sviluppati del Nord, dove un aumento della produttività agricola a causa dei cambiamenti climatici può ridurre i prezzi dei prodotti alimentari e i salari della manodopera poco qualificata che lavora in que-



babies dividerà il mondo

sto settore. I genitori di questi paesi, a differenza dei loro omologhi del Sud, saranno inclini ad avere meno figli poco qualificati.

Infine, l'ultimo tassello del puzzle della natalità climatica sta nel fatto che acquisire competenze è costoso. Pertanto, di fronte a un budget limitato, i genitori possono scegliere se avere più figli poco qualificati o meno figli altamente qualificati. Questo fenomeno viene talvolta chiamato compromesso tra quantità e qualità e può essere fatto risalire alle nostre decisioni quotidiane su come spendiamo il denaro per diversi beni e servizi. I genitori dei paesi in via di sviluppo saranno quindi più inclini a trar-

re vantaggio dall'aumento dei salari nel settore agricolo e avranno più figli con un livello di istruzione inferiore, mentre i genitori dei paesi sviluppati, al contrario, avranno meno figli, ma offriranno loro un'istruzione superiore. Di conseguenza, i "climate babies" formeranno una generazione profondamente divisa e intrinsecamente diseguale in termini di competenze e percorsi di sviluppo umano: un gran numero di persone poco qualificate nel Sud contro un numero relativamente minore di persone altamente qualificate nel Nord.

I climate babies nasceranno in un mondo devastato da disastri ambientali e da una perdita di biodiversità senza precedenti. Ma la loro sfida più grande potrebbe essere il modo in cui affronteranno il crescente divario tra paesi sviluppati nel Nord e paesi in via di sviluppo nel Sud. Queste sfide sono vecchie di secoli, tuttavia il fallimento epico della nostra generazione nell'affrontare il problema del cambiamento climatico le ha aggravate a una scala che richiederà tutto l'ingegno e tutti i sacrifici che la generazione dei climate babies potrà offrire. ■



IL PAPER

The Impact of Climate Change on Fertility di Gregory Casey, Soheil Shayegh, Juan Moreno-Cruz, Martin Bunzl, Oded Galor and Ken Caldeira.



DIRITTO



La responsabilità penale d'i

Nell'85% dei casi, nell'iter giudiziario, le società spariscono dal radar della procura, che procede solo contro i manager. Le aziende perdono ogni incentivo alla prevenzione

di Massimo Ceresa-Gastaldo @

Quando si parla di responsabilità da reato delle imprese, c'è un punto sul quale sono tutti d'accordo: la disciplina varata a inizi Duemila (decreto 231/2001), quel corpus normativo che ha rivoluzionato lo scenario sanzionatorio infrangendo il tabù del societas delinquere non potest, ha bisogno di un intervento di manutenzione. Soprattutto all'impianto processuale, dal cui corretto funzionamento dipendono l'operatività, l'affidabilità e persino la credibilità del sistema.

Per essere seria, la discussione sulla riforma deve però tenere conto di un dato, sino a oggi poco considerato: il fenomeno, emergente dall'analisi delle statistiche giudiziarie, della sostanziale ineffettività del modello sanzionatorio e preventivo disegnato dal decreto 231 dovuta alla diffusa disapplicazione giudiziale della normativa. Esiste, infatti, una ingente 'cifra grigia' di illeciti che vengono sistematicamente ignorati dall'autorità giudiziaria. È impressionante il numero delle pratiche che si 'perdonano' negli uffici delle procure. Mancate annotazioni degli illeciti, pur a fronte di procedimenti penali avviati per reati che, ex lege, comporterebbero la responsabilità dell'ente. Basti pensare che in un distretto giudiziario come quello di Milano la maggior parte delle società sparisce dai radar della procura: solo il 10-15% di annotazioni a carico degli enti viene registrato. Nell'85%, 90% dei casi, dunque, si procede solo contro il vertice o il sottoposto e si 'risparmia' la società, benché questa sia coinvolta.

L'elusione normativa non dipende dalla mancata emersione dell'illecito o dalla incapacità della macchina giudiziaria ingolfata di smaltire il carico di lavoro. Si tratta di illeciti noti, messi in evidenza dall'insorgere del procedimento per il reato presupposto, che sarebbero destinati a confluire nel medesimo procedimento, senza duplicazioni o appesantimenti eccessivi. E che tuttavia vengono completamente ignorati. Al momento della formalizzazione della notizia del reato, l'ipotesi della responsabilità dell'ente svanisce quasi sempre nel nulla. L'illecito penale viene iscritto nel registro generale, mentre viene omessa l'annotazione prevista dall'art. 55 del decreto: solo in un numero trascurabile di casi l'informazione viene registrata e il procedimento a carico del-



MASSIMO Ceresa-Gastaldo
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di studi giuridici,
già componente
della Commissione
interministeriale
giustizia-economia
(Orlando-Padoan)
per la riforma
della disciplina
della responsabilità
degli enti

la società viene alla luce. Per la verità, l'art. 55, nel prescrivere come doverosa l'immediata annotazione dell'illecito, vieterebbe alla procura di operare selezioni: tutti gli illeciti andrebbero registrati. Eppure, la prassi inosservante è diffusissima, perché ha finito per attecchire l'idea della sostanziale libertà del pubblico ministero nella scelta se indagare o meno la società. Lo ammette, senza falsi pudori, la *Relazione al Bilancio Sociale* della Procura di Milano: commentando l'incredibile spread, spiega che «la ragione di fondo è che l'iscrizione della persona giuridica è ritenuta ancora una valutazione discrezionale».

E quali sono i criteri di scelta? I più disparati: la preparazione dei singoli magistrati, la disponibilità di risorse, la sensibilità del procuratore, la preferenza per una materia rispetto a un'altra.

Lo scenario è desolante. Il decreto continua a minacciare con severità e rigore pesanti sanzioni per l'ente e si affida alla giurisdizione penale proprio per garantire l'imparziale applicazione della legge e la massima efficacia dell'attività di accertamento. Ma tutto questo rischia di tradursi in una beffa. Quella stessa giustizia penale, amministrata nelle stanze in cui campeggia il memento "la legge è uguale per tutti", applica la legge in un caso su dieci, facendo sparire ogni traccia degli altri nove. Quell'enorme 'cifra oscura' documenta la clamorosa smentita, nei fatti, della legalità della sanzione e del processo, assicurata solo in apparenza dalle norme.

Oggi le imprese italiane – a sentire gli aziendalisti – sono consapevoli di quanto siano scarse le probabilità di essere coinvolte in un processo penale insieme al loro esponente che sia imputato; e, fatta eccezione per quelle maggiormente strutturate, difficilmente si impegnano nella profilassi. Da una ricerca di Confindustria, quasi i due terzi delle società intervistate non hanno adottato alcun modello prevenzionistico.

E allora, se si vuole recuperare l'effettività dei principi di legalità e di uguaglianza, il più urgente obiettivo è quello di ripristinare l'obbligatorietà 'dimenticata' dell'azione sanzionatoria, introducendo il controllo del giudice (oggi assente) sull'inazione e ribadendo l'assenza di qualsiasi spazio discrezionale all'avvio delle indagini. ■

Impresa ancora disattesa



*In viaggio tra i fattori
che condizionano il nostro
comportamento quotidiano quando
investiamo, votiamo, scegliamo
l'università, contrattiamo, decidiamo
se fare esperienza, compriamo
software aziendale, rispondiamo a
un sondaggio, lanciamo una startup*

di Nicola Gennaioli @



L'ingenua illusione della razionalità



onalità umana

Ogni giorno le persone decidono quanto risparmiare, quali azioni acquistare, quali competenze e conoscenze acquisire, chi votare ecc. Queste decisioni sono la linfa vitale che plasma il funzionamento di imprese, governi e mercati. Ma come vengono prese? Tradizionalmente in economia le decisioni sono razionali: promuovono al meglio l'interesse personale del decisorio. Gli investitori razionali prevedono al meglio i prezzi dei titoli e acquistano quelli che meglio soddisfano le loro preferenze di rischio. I consumatori razionali comprano un bene, ad esempio un maglione, quando la somma delle sue qualità (colore, materiali...) è maggiore della somma dei costi (prezzo, tasse...). Nella scelta intertemporale, è razionale risparmiare o fare esercizio fisico quando il costo corrente è inferiore al beneficio futuro di guadagnare una pensione più alta o di essere più sani. Naturalmente, le decisioni razionali non sono perfette perché esiste l'incertezza. Ma non si commettono errori sistematici. Le persone fanno del loro meglio, dati i limiti dell'informazione.

Questa idea ha implicazioni profonde. Quando le decisioni sono razionali, la concorrenza fa miracoli. Premia i beni o i titoli finanziari migliori, spingendo i peggiori fuori dal mercato. Fa anche sì che le imprese prendano decisioni socialmente ottime: produrre beni che piacciono ai consumatori razionali, assumendo rischi che gli investitori razionali sono disposti a sostenere. Naturalmente, ci sono esternalità e fallimenti del mercato. Ma in un mondo razionale non mancano le soluzioni. Ad esempio, si tassano le attività indesiderate e le persone razionali seguiranno gli incentivi fiscali. La razionalità offre quindi una prospettiva ottimistica: le politiche pubbliche possono orientare al meglio i mercati.

Nonostante le sue attrattive, negli ultimi trent'anni si sono accumulate evidenze che la razionalità è una descrizione inaccurata di molte decisioni. Ad esempio, quando si sceglie un investimento, siamo spesso troppo ottimisti riguardo a titoli che hanno guadagnato molto di recente. Gli investitori razionali non commettono questo errore: imparano rapidamente che la storia recente è un cattivo predittore dei rendimenti futuri. Più in generale, fattori irrilevanti sembrano influenzare molte altre decisioni: compriamo troppi maglioni durante le giornate insolitamente fredde, o automobili decappottabili durante le giornate di sole, e poi ci pentiamo delle nostre scelte. Le per-



NICOLA GENNAIOLI
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di finanza

sone razionali non sono influenzate da queste condizioni transitorie. Ma, interessante, commettiamo anche l'errore opposto: trascuriamo certi fattori altamente rilevanti. Per esempio, quando acquistiamo un bene non teniamo in sufficiente considerazione tasse o commissioni che non sono visualizzate nel prezzo pubblicato. Un consumatore razionale è attento a tutti i costi, anche quelli meno salienti al momento. Infine, tutti conosciamo fin troppo bene i fallimenti della nostra forza di volontà: vorremmo risparmiare o andare in palestra, ma a differenza di un agente razionale siamo spesso tentati di procrastinare.

Le lezioni da trarre sono due. In primo luogo, i mercati sono assai meno efficienti di quanto pensiamo, in modi che aiutano a spiegare molti fenomeni. Quando il boom spinge gli investitori ad essere troppo ottimisti, i prezzi delle attività si gonfiano e il sistema diventa vulnerabile ai crolli. La bolla delle dot.com del 2000 o la crisi del 2007-2008 negli Stati Uniti sono esempi calzanti. Quando gli acquisti sono influenzati da attributi irrilevanti e dalla disattenzione ai costi non salienti, la concorrenza incoraggia le imprese ad ingannare i consumatori. Sconti strategici rispetto a prezzi artificialmente gonfiati o ingenti commissioni nascoste in clausole oscure sono esempi di pratiche entrate nei radar delle autorità di protezione dei consumatori in molti paesi.

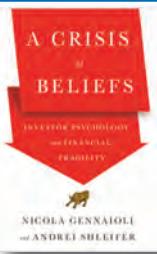
In secondo luogo, quando le decisioni non sono razionali, le leve politiche classiche sono spesso inefficaci. L'aumento delle tasse sui prodotti inquinanti non ne ridurrà la domanda, a meno che l'aumento non sia così forte da diventare saliente. Ma un tale aumento può essere difficile da attuare. Sussidiare l'iscrizione alle palestre per promuovere la salute di una popolazione che invecchia non aiuterà: le persone possono benissimo iscriversi, ma poi non avranno la forza di volontà di andare in palestra. L'aumento dei tassi d'interesse durante un boom farà fatica a scoraggiare l'indebitamento eccessivo degli ottimisti; potrebbe al contrario aumentare il peso del loro debito. E, infine, la capacità del processo elettorale di risolvere problemi sociali è messa in discussione quando gli elettori non riescono a scegliere i politici migliori.

Ma è tutto così nero? Non proprio. I difetti dell'approccio razionale segnano l'inizio di una nuova impresa: sviluppare una migliore teoria del comportamento umano. Molti economisti hanno iniziato a prendere sul serio la psicologia, sviluppando teorie fondate su robuste regolarità della percezione umana, la memoria, le emozioni, ecc. Questi sforzi stanno cominciando a mettere ordine concettuale nella lunga lista di decisioni anomale e a gettare luce su importanti problemi economici. Inoltre, teorie più realistiche del comportamento umano possono offrire strumenti di politica nuovi e più intelligenti, basati sui sottili tratti psicologici che condizionano il nostro comportamento. Questo programma di ricerca è ancora in fase iniziale, ma farà emergere una nuova sintesi e una migliore comprensione. Torniamo alle fondamenta: c'è un nuovo eccitante edificio da costruire! ■



IL LIBRO

In *A Crisis of Belief* (Princeton University Press), **Nicola Gennaioli** e **Andrei Shleifer** (Harvard) reinterpretano il travollo del sistema finanziario americano come conseguenza delle errate convinzioni degli investitori e delle autorità di regolamentazione, mettendo in dubbio l'assunzione di aspettative razionali.





ARNSTEIN AASSVE Le cicatrici di lungo periodo della corruzione

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

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

Utilizzando i dati di Trustlab, uno sforzo coordinato dall'Ocse per raccogliere dati comparati sulla fiducia e sulle convinzioni politiche, gli studiosi trovano che coloro che hanno votato per la prima volta nel 1994 hanno avuto il 9% di probabilità in più di votare per i partiti populisti nel 2018 e registrano una minore fiducia istituzionale (cioè la fiducia nel parlamento, nel governo e nei funzionari pubblici). La loro fiducia in organismi non immediatamente collegati allo scandalo Mani pulite (polizia, media e istituzioni finanziarie) e la loro fiducia sociale (fiducia verso altri individui) non registrano, invece, scostamenti significativi.

L'effetto è più forte per gli individui meno istruiti e per le persone più esposte ai notiziari televisivi nelle aree più colpite dallo scandalo della corruzione. Inoltre, l'effetto è determinato in gran parte dal voto per la Lega, mentre quello per il Movimento 5 Stelle ne è molto meno influenzato.



IL PAPER

The Effects of High School Peers' Gender on College Major, College Performance and Income di Massimo Anelli e Giovanni Peri.

MASSIMO ANELLI L'influenza degli altri nella scelta dell'università

Il 30% della discriminazione salariale di genere fra i lavoratori laureati è imputabile alla scelta degli studi universitari. I maschi tendono a preferire corsi di laurea scientifici, le femmine optano per facoltà umanistiche a più basso rendimento economico. Alcuni ricercatori hanno indagato le determinanti di queste scelte nel tentativo di individuare un modo per controbilanciarle. Studi di laboratorio di economia comportamentale hanno mostrato, ad esempio, che le donne soffrono la competizione con gli uomini. Ecco perché, dopo avere sperimentato tale competizione nelle classi delle superiori, si tengono lontane dalle facoltà scientifiche a prevalenza maschile. Una politica a costo zero di composizione delle classi interamente femminili e maschili potrebbe perciò contribuire ad attenuare la discriminazione salariale. **Massimo Anelli** della Bocconi ha testato questa teoria con **Giovanni Peri** su un dataset che traccia la storia, dal liceo al mondo del lavoro, di 30.000 studenti milanesi diplomati fra il 1985 e il 2005. «Abbiamo scoperto che la scelta dell'università da parte delle studentesse non dipende dalla composizione di genere delle classi», spiega Anelli. «Al contrario, i maschi che frequentano classi di scuola superiore composte per l'80% o più da persone del loro stesso sesso hanno tra il 6% e il 15% di probabilità in più di scegliere una facoltà scientifica a prevalenza maschile». La spiegazione sta nella modalità con cui ragazze e ragazzi formano le proprie reti sociali. Le prime creano legami forti con poche compagne, indipendentemente dal numero di altre ragazze presenti in classe; i secondi tendono ad allargare il proprio network sociale che finisce per condizionarli nella scelta della facoltà. «Attenzione, però: l'influenza della rete sociale spinge i ragazzi ad iscriversi a facoltà di cui non sono all'altezza. Finiscono per laurearsi con voti bassi, andare fuori corso, abbandonare gli studi. Non solo: la maggiore probabilità di scegliere facoltà scientifiche non ha effetti significativi sul reddito degli individui di sesso maschile che hanno studiato in classi con oltre l'80% di coetanei del loro stesso sesso. Segregare le classi per genere sarebbe inefficace e persino dannoso».

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



IL PAPER

Never Forget the First Time: The Persistent Effects of Corruption and the Rise of Populism in Italy di Arnstein Aassve, Gianmarco Daniele, Marco Le Moglie.





PIERPAOLO BATTIGALLI Quando la rabbia fa danno a noi e agli altri

La rabbia influenza le scelte che compiamo. Ci spinge a comportarci in modo aggressivo arrivando a farci rinunciare a benefici materiali. **Pierpaolo Battigalli** ha studiato l'argomento nell'ambito della teoria dei giochi e ha sviluppato con **Martin Dufwenberg** e **Alec Smith** un modello secondo il quale, in linea con quanto afferma la psicologia, la rabbia deriva dalla frustrazione dovuta al mancato raggiungimento di un obiettivo. Per verificare le predizioni del modello, ha poi condotto un esperimento in Bocconi. Oltre 350 studenti hanno partecipato a un gioco di contrattazione semplificato chiamato Ultimatum Minigame, che prevede una divisione di una certa somma fra due persone, un proposer e un responder.

«Secondo la teoria economica tradizionale, gli agenti mirano a massimizzare il proprio guadagno materiale e si aspettano che gli altri facciano altrettanto. Il proposer dovrebbe perciò offrire una divisione asimmetrica della somma e il responder dovrebbe accettare pur di guadagnare qualcosa. La letteratura sperimentale ha invece dimostrato che, a fronte di una proposta asimmetrica, molti scelgono di non guadagnare alcunché, facendo un grande danno agli altri e un piccolo danno a sé stessi. Ciò avviene tanto più il responder si aspetta una buona offerta, ovvero quando le sue aspettative vengono frustrate». L'esperimento è stato applicato utilizzando anche il cosiddetto metodo della strategia che chiede al responder di specificare una regola (strategia) di gioco che viene poi eseguita meccanicamente. Secondo la teoria dell'utilità attesa, il responder dovrebbe vincolarsi alle stesse scelte contingenti che farebbe con il metodo diretto dopo aver osservato l'offerta. «Ma immaginare che si possano verificare eventi avversi non è sufficiente a creare la frustrazione che genera rabbia e rifiuto. Ed è effettivamente quel che abbiamo verificato tramite l'Ultimatum Minigame confrontando il metodo diretto e quello strategico. Non abbiamo invece trovato differenze generate dall'aumento del guadagno del responder nella default allocation, che secondo il modello dovrebbe generare aspettative iniziali più ottimistiche e maggiore rabbia per una proposta iniqua. O meglio, solo il comportamento dei soggetti di sesso maschile è in linea con questa previsione del modello. Questa differenza sarà oggetto di ulteriori ricerche».



PIERPAOLO BATTIGALLI

Professore ordinario
presso il Dipartimento
di scienze delle decisioni



IL PAPER

Frustration and Anger in the Ultimatum Game: An Experiment di Chiara Aina, Pierpaolo Battigalli, Astrid Gamba.

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



IL PAPER

Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning di Giada Di Stefano, Francesca Gino, Gary P. Pisano, Bradley R. Staats.

GIADA DI STEFANO Tra pratica e grammatica, vince la riflessione

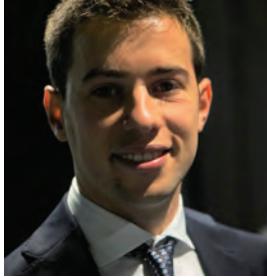
Messi di fronte alla scelta se fare nuova esperienza o riflettere su quella cumulata, siamo portati a scegliere la prima opzione, convinti che la pratica sia la componente più importante dell'apprendimento. E invece sbagliamo, come dimostrano gli esperimenti sul campo e in laboratorio compiuti da **Giada Di Stefano**. La professoressa di Strategia ha misurato con alcuni co-autori quanto si impari dalla pratica e quanto dalla riflessione, focalizzandosi su attività con cui persone comuni, studenti di economia e impiegati aziendali avevano poca dimestichezza. «Quello che osserviamo è che basta aver acquisito un livello minimo di familiarità con l'attività perché il beneficio derivante dall'accumulo di ulteriore esperienza sia decisamente inferiore a quello derivante dalla codificazione e dalla riflessione sul seppur minimo sapere cumulato», spiega. I ricercatori hanno testato questa ipotesi con un centinaio di individui impegnati in un programma di training in una società che offre servizi It. Tutti gli individui hanno svolto il consueto programma di formazione. Ma a metà dei partecipanti è stato chiesto di sostituire gli ultimi 15 minuti di lavoro con un momento di riflessione su quanto appreso. La differenza in termini di performance ha sorpreso i ricercatori. «Alla fine del periodo di formazione, tutti i candidati sono sottoposti a un test da cui dipende la loro assunzione in azienda. I candidati a cui era stato chiesto di sostituire la pratica con la riflessione hanno ottenuto voti in media del 20% superiori a quelli degli altri candidati. E hanno continuato a registrare performance migliori nelle indagini di customer satisfaction fino a un mese dopo la fine del trattamento». Due meccanismi spiegano l'effetto. Uno ha a che fare con la sicurezza nelle proprie capacità acquisita grazie alla riflessione, indipendentemente dalla qualità della performance. L'altro è di tipo cognitivo: la riflessione consente di comprendere i meccanismi che migliorano la performance. «I due meccanismi coesistono, ma quello che spiega la maggior parte dell'effetto è il secondo. Abbiamo replicato l'esperimento usando una decina di task differenti e il risultato è veramente robusto. Che si tratti di rilevare immagini su uno schermo di computer, risolvere giochi logici o cantare intonati al karaoke, il nostro rendimento migliora quando siamo costretti a riflettere».

MELE E BELARDINELLI Le scelte degli altri rendono simili le organizzazioni

Si immagini che un dirigente della pubblica amministrazione, nell'effettuare l'acquisto di un software per i dipendenti, si trovi di fronte all'evidenza che quel programma, pur essendo raccomandato da un'associazione di categoria, non rappresenta l'opzione ottimale. Che cosa farà? Conformerà la sua scelta a quella dei pari o sceglierà un'alternativa? È la domanda che si sono posti **Valentina Mele** e **Paolo Belardinelli** che hanno indagato le scelte dei manager della pubblica amministrazione attraverso otto esperimenti condotti con **Nicola Bellè** e **Paola Cantarelli**. «In letteratura esiste il concetto di isomorfismo, vale a dire il processo attraverso il quale le organizzazioni diventano simili fra di loro. Noi abbiamo indagato le fondamenta del fenomeno a livello individuale per scoprire se le spinte isomorfiche hanno effetti sull'efficienza e la razionalità delle scelte dei singoli». Gli autori hanno messo 764 dipendenti e dirigenti pubblici di vari settori di fronte alla scelta fra coppie di corsi di aggiornamento e di software. Delle due opzioni, una era esplicitamente peggiore dell'altra, eppure caldeggiai da linee guida, colleghi esperti o associazioni di categoria. In assenza di questo tipo di pressione, dall'11% al 17% degli individui, a seconda dell'esperimento, ha scelto l'opzione peggiore. Con le pressioni, la percentuale è salita fino a un massimo del 63%. «Un'indagine qualitativa ha chiarito che i funzionari non hanno compiuto scelte irrazionali. Hanno optato per l'opzione peggiore perché credono che essa risponda a bisogni specifici dei dipendenti o dell'organizzazione; perché hanno fiducia nelle istituzioni e nei colleghi che forniscono raccomandazioni; perché danno valore all'uniformità del settore pubblico». L'effetto delle pressioni viene meno quando i manager non hanno di fronte informazioni preconfezionate, ma sono messi nella condizione di inferire autonomamente dai dati l'inferiorità dell'opzione caldeggiai. «Attenzione, però: le pressioni non causano necessariamente decisioni subottimali. L'isomorfismo va utilizzato con consapevolezza per promuovere scelte basate sull'evidenza dei fatti».

VALENTINA MELE
professore associato
presso il Dipartimento di
scienze sociali
e politiche

PAOLO BELARDINELLI
Dottorando
presso il Dipartimento di
scienze sociali
e politiche



IL PAPER

On Iron Cages and Suboptimal Choices: an Experimental Test of the Micro-Foundations of Isomorphism... di Nicola Bellè, Paolo Belardinelli, Paola Cantarelli, Valentina Mele.

CHIARA SPINA Prendere decisioni razionali fa bene alla performance

Le piccole e medie imprese sono una parte fondamentale del tessuto economico del Regno Unito e non solo. Il sottogruppo delle microimprese, con un massimo di 9 dipendenti, rappresenta il 96% del totale, ma genera solo il 33% del fatturato.

È un dato a cui il governo inglese ha risposto sollecitando idee di ricerca volte a migliorare la produttività delle Pmi. **Arnaldo Camuffo, Alfonso Gambardella, Chiara Spina, Elena Novelli** (alumna Bocconi della Cass Business School) e **Teppo Felin** (Università di Oxford) hanno risposto con un progetto che si concentra in particolare sul decision making. «La scarsa sistematicità con cui vengono prese le decisioni nelle microimprese è una delle cause della bassa produttività», spiega Chiara Spina. È stato perciò impartito un corso a piccole classi di imprenditori, il cui operato nelle Pmi ha un effetto diretto sulla performance aziendale. È stato insegnato loro un approccio sistema-



CHIARA SPINA
PhD candidate
Dipartimento di
management e tecnologia

tico al decision making: la definizione di chiari obiettivi, test sistematici e la valutazione rigorosa dei risultati. Il corso si è svolto nei primi mesi del 2019 e ha offerto, nell'arco di sette sessioni di tre ore ciascuna, strumenti teorici, analisi di come le grandi aziende prendono le

decisioni, esercizi interattivi. Ha coinvolto circa 250 imprese d'ogni tipo, dalla gioielleria alla startup fintech.

«Abbiamo già alcuni risultati preliminari. Grazie alla riflessione su questi temi, il 35% degli imprenditori ha cambiato il modo di gestire l'impresa. Molti hanno imparato a focalizzarsi su problemi a cui non avevano pensato, ad esempio spostando l'attenzione dall'aumento delle entrate alla comprensione delle esigenze dei clienti». L'esperienza insegna che corsi di questo tipo sono utili, ma nel lungo periodo i soggetti tornano a prendere decisioni in base alle vecchie abitudini. I ricercatori stanno perciò contrastando il decadimento dei benefici ottenuti tramite incontri di mentoring individuali.



IL PROGETTO

Business Basics Fund: Objectives and Round 1 Results di Arnaldo Camuffo, Alfonso Gambardella, Chiara Spina, Elena Novelli, Teppo Felin.

JOACHIM VOSGERAU Vuoi tutta la verità su questioni delicate? Chiedilo in modo diretto

Come possiamo motivare le persone a rispondere in modo sincero a domande sensibili? **Joachim Vosgerau** e colleghi dimostrano che la tecnica di risposta randomizzata (Randomized Response Technique, Rrt), sviluppata per proteggere la privacy degli intervistati, può essere controproducente. Un metodo molto più semplice – la domanda diretta – è spesso più efficace. Immaginate che si voglia valutare la diffusione della corruzione. Un ricercatore che utilizza la Rrt, prima di chiedere se un partecipante ha mai pagato una tangente, chiederebbe agli intervistati di lanciare una moneta. Se esce testa, l'intervistato dovrà dire la verità. Se

JOACHIM VOSGERAU
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di marketing

esce croce, deve rispondere «sì» indipendentemente dal fatto che abbia mai pagato una tangente. Poiché il ricercatore non sa se sia uscita testa o croce, non sa se il partecipante ha detto la verità o ha dovuto dire «sì» (ma il ricercatore può ancora stimare la diffusione aggregata della corruzione). Poiché la privacy degli intervistati è protetta, la Rrt dovrebbe disporre a dire la verità.

«Questo è ciò che dovrebbe accadere se le persone fossero razionali», dice Vosgerau. Psicologicamente, tuttavia, il problema è che la Rrt costringe alcuni intervistati a dire «sì» anche se non hanno mai corrotto nessuno. Per non sollevare dubbi sulla loro integrità, questi intervistati spesso ignorano le istruzioni e rispondono di «no».

In un esperimento, Vosgerau e i suoi colleghi hanno chiesto ai partecipanti se avessero barato in un test che era stato monitorato. Nel gruppo Rrt, il 54,9% dei partecipanti aveva barato, ma la Rrt stimava il 2,6%. Al contrario, quando ai partecipanti è stato chiesto direttamente se avessero barato, il 27,4% lo ha ammesso (in questo gruppo lo aveva fatto il 61,4%). «Conoscere la diffusione di comportamenti sensibili è essenziale per amministratori pubblici e manager», dice Vosgerau, «se si vuole conoscere la diffusione di comportamenti tabù, la domanda diretta può avvicinarsi alla verità più della Rrt».



IL PAPER

When and Why Randomized Response Techniques (Fail to) Elicit the Truth di Leslie K. John, George Loewenstein, Alessandro Acquisti, Joachim Vosgerau.

GUIDO TABELLINI Come cambiano gli assi dell'appartenenza politica

I processi di globalizzazione e automazione del lavoro hanno acuito le diseguaglianze economiche. Perché, allora, i perdenti di questi processi scelgono di votare un partito che propone la flat tax e non uno che promuove politiche redistributive? È il tipo di domanda a cui rispondono **Nicola Gennaioli e Guido Tabellini** in *Identity, Beliefs and Political Conflict*. «Gli shock economici hanno cambiato la natura del conflitto politico che ora si dispone lungo la frattura fra vincenti e perdenti di globalizzazione e automazione e non più secondo la dimensione tradizionale destra-sinistra», spiega Tabellini. Rifacendosi alla letteratura di psicologia sociale, gli autori affermano che tale cambiamento è accompagnato da un mutamento nell'identità sociale degli elettori che non è data una volta per tutte, ma può muoversi lungo le dimensioni che definiscono l'individuo come occupazione, luogo di residenza, classe sociale, religione. «L'identificazione con un determinato gruppo sociale provoca un fenomeno di spersonalizzazione: l'individuo si vede come membro tipico di quel gruppo e non più come soggetto con una personalità individuale. Ne consegue una distorsione delle opinioni che vengono modellate dall'appartenenza al gruppo. Da una parte, i beneficiari della globalizzazione, identificandosi con un gruppo istituito e urbano, sono portati a ingigantire le caratteristiche positive delle politiche cosmopolite. Dall'altra, chi si identifica con un partito nazionalista è spinto a esasperare il conflitto fra vincenti e perdenti della globalizzazione e ad attenuare il conflitto legato alla lotta di classe». E così, la globalizzazione crea diseguaglianza, ma la polarizzazione fra nazionalisti e cosmopoliti attenua la richiesta di redistribuzione da parte di chi ne beneficierebbe. La correlazione fra varie dimensioni politiche fa sì che elettori che tradizionalmente si identificavano con gruppi di sinistra siano attratti dal nazionalismo perché soddisfa non solo la loro domanda di protezione, ma anche l'avversione a immigrazione ed estensione dei diritti civili. Sondaggi d'opinione fra elettori francesi e statunitensi hanno confermato la teoria. «Non si tratta di un fenomeno passeggero. I cambiamenti che l'hanno provocato non sono transitori, ma destinati ad accentuarsi».



GUIDO TABELLINI

Professore ordinario
presso il Dipartimento
di economia

IL PAPER

Identity, Beliefs, and Political Conflict di Nicola Gennaioli e Guido Tabellini.



IL LIBRO

In *Influenza invisibile* (Egea, 2019), **Jonah Berger** esplora il potere dei fattori che influenzano i nostri comportamenti, dai prodotti che compriamo al lavoro che scegliamo. Senza che ce ne rendiamo conto, gli altri hanno un'influenza enorme su tutto ciò che facciamo, sia che decidiamo di imitarli, sia di fare l'esatto opposto.

INFLUENZA INVISIBILE

Jonah Berger
Le forze nascoste
che plasmano
il nostro
comportamento





MASIMO MORELLI
Professore ordinario

In una situazione di conflitto, ciò che è molto importante è la comunicazione tra le parti, soprattutto quando le cause del conflitto stesso hanno qualcosa a che vedere con l'assenza di informazione precisa. E in questo, può avere un ruolo chiave la figura del mediatore.

Nella mia recente pubblicazione sul *Journal of Political Economy* con Adam Meirowitz (University of Utah), Kristopher W. Ramsay (Princeton University) e Francesco Squintani (Warwick University), dal titolo *Dispute Resolution Institutions and Strategic Militarization*, abbiamo derivato dei risultati sorprendenti sull'importanza dei mediatori per la risoluzione di conflitti e per gli incentivi all'armamento (nucleare o meno). È l'incertezza, infatti, che può portare alla guerra. Un paese forte che non sa valutare bene la forza del nemico può essere indotto a lanciare un attacco se pensa che con alta probabilità il nemico sarà più debole, mentre magari non attaccherebbe se avesse un'informazione più chiara e precisa.

di Massimo Morelli @

A portare alla guerra è sempre l'incertezza. Quando interviene un mediatore lo scoppio di un conflitto armato si fa più difficile e spesso si interrompe anche la corsa agli armamenti

Solo con la mediazione i carri armati fanno marcia ind

Un paese debole, di contro, non vuole rivelare di essere debole: in questo caso, una linea di comunicazione diretta in generale serve a poco.

La figura del mediatore, da Kissinger a Carter, fino a Kofi Annan, serve proprio ad aumentare gli incentivi a rivelare almeno al mediatore informazioni che possono aiutare il mediatore a formulare una proposta di pace che costituisca un ragionevole compromesso. Il risultato più sorprendente del nostro studio, però, è che la presenza di mediatori istituzionali può addirittura scoraggiare i paesi dalla corsa agli armamenti.

Questo se la mediazione viene percepita come la principale forma di comunicazione in caso di conflitto. La mediazione ha preso piede soprattutto come alternativa all'arbitrato nel settore giudiziario, ma il nuovo spunto sugli effetti di disincentivo agli armamenti dovrebbe essere uno stimolo decisivo per far orientare le Nazioni Unite in questa direzione di intervento. In un articolo non ancora pubblicato con gli stessi autori mostriamo infatti che, al contrario della mediazione, la maggior parte delle altre politiche comuni di intervento porta invece ad esacerbare i conflitti. Se ad esempio le Nazioni Unite seguissero una politica costante di intervento a fianco o in supporto di gruppi ribelli di minoranza, tali gruppi avrebbero molto più incentivo ex ante ad iniziare conflitti. Se poi l'aiuto atteso tarda a venire il conflitto ormai iniziato può portare a grandi spargimenti di sangue. Una politica di quasi esclusiva mediazione da parte delle organizzazioni internazionali risulta dunque preferibile. ■



IL PAPER

Dispute Resolution Institutions and Strategic Militarization di Adam Meirowitz, Massimo Morelli, Kristopher W. Ramsay, Francesco Squintani.



ietro



Veloce, flessibile e scalabile,

Una ricerca svela le caratteristiche delle imprese che stanno cambiando o nascendo per sfruttare le nuove opportunità del cloud, al di là degli aspetti squisitamente tecnici

di Guia Pirotti e Paolo Pasini @

I mondo dell'It è attraversato periodicamente da diverse ere e trend tecnologici – pensiamo all'era del pc o a quella di internet. Quello che da alcuni anni sta cambiando in maniera trasversale i vari segmenti del comparto è il cloud computing. Le società che offrono questi servizi sono dette cloud provider, spaziano dai servizi elaborativi e di storage (es. Amazon Web Services), ai servizi di sviluppo e di integrazione (es. Google) ai servizi applicativi (es. Oracle, Microsoft), e in genere addebitano un costo in base a vari driver di consumo e utilizzo. Gli impatti del cloud computing sull'organizzazione e i costi It sono stati ampiamente studiati e sono abbastanza chiare le traiettorie di cambiamento digitale delle funzioni It. Al contrario il concetto e le opportunità della cloud enterprise sono ancora inesplorati dalla ricerca, ispirano nuovi modi di fare impresa, più veloci, agili, flessibili, scalabili, reattivi al cambiamento, tanti modi di progettare una nuova organizzazione aziendale con le nuove tecnologie informatiche, ancora non studiati in modo sistematico.



GUIA PIROTTI
SDA Associate Professor
of practice of strategy
and entrepreneurship



PAOLO PASINI
SDA Associate Professor
of practice
of information systems



Da una ricerca realizzata in collaborazione con Dell Emc risultano almeno cinque dimensioni caratteristiche della cloud enterprise. In primis, l'orientamento al cambiamento, che è la disponibilità ad adottare soluzioni software applicative standard, da parametrizzare e da personalizzare il meno possibile per adeguarle ad alcuni processi aziendali critici e realmente distintivi, di cui il top management deve essere pienamente consapevole e su cui deve orientare tutta l'azienda.

L'orientamento ad esternalizzare più o meno ampi componenti di business (processi aziendali e applicazioni che li supportano) è



IL CORSO

Ogni azienda ha bisogno di tracciare un proprio percorso di evoluzione digitale. Viene in aiuto il corso SDA Bocconi Mastering digital evolution, della durata di undici giorni, dal 24/9 al 12/12.

arriva la cloud enterprise



un’ulteriore caratteristica chiave della cloud enterprise; questo comporta anche essere più orientati all’integrazione con l’esterno e partecipare più facilmente ad “ecosistemi di business” (ad es. piattaforme di eCommerce, di pagamento elettronico, di sharing di risorse varie), B2B e B2C, dove vari attori si specializzano in componenti di business in logica di servizio.

La prospettiva di servizio, ovvero la terza dimensione caratteristica, consiste nell’abbandono del concetto di proprietà e di possesso di asset per passare ad una prospettiva di “servizio”, di utilizzo a consumo dell’asset, è un ulteriore elemento fondante della trasformazione dell’impresa in cloud en-

terprise.

La conseguente accettazione, o spesso la ricerca, di trasformare costi di investimento in costi di esercizio è un altro elemento chiave della cloud enterprise che ha impatti sui sistemi di cost accounting dell’impresa e sulle sue modalità future di valorizzazione dell’innovazione It-digital reale, poiché si tende a ridurre i valori patrimoniali in gioco.

La cloud enterprise è, infine, un’impresa che ha anche compreso ed avviato una roadmap di trasformazione digitale, più spesso non lineare, fatta di “errori e ripartenze”, ma con la forte convinzione che il cambiamento indotto dalla nuova digitalizzazione vada affrontato, e vada affrontato con prudenza, con cambiamenti più spesso incrementali che non dirompenti, in modo continuo e determinato.

Impostare la cloud enterprise vuol dire, quindi, porsi obiettivi ben definiti quali una più forte capacità di analisi dei dati digitali, la digitalizzazione dei prodotti e servizi vecchi e nuovi dell’azienda, la customer experience e il customer engagement e il fare leva fortemente sulla funzione It - anch’essa deve ovviamente cambiare per adottare nuove tecnologie, nuove pratiche di lavoro e nuovi modelli organizzativi – non dimenticando, tuttavia, che il cambiamento è sistemico e coinvolge l’azienda nel suo complesso. In altre parole, il cloud porta con sé vecchi problemi ma anche nuove opportunità per cambiare realmente il modo di lavorare delle nostre imprese. ■



Quando sale lo spread si chiudono i ru

Secondo uno studio della crisi del debito sovrano del 2010-2012, le banche vedono diminuire i prestiti da parte degli investitori istituzionali e reagiscono riducendo l'offerta

di Filippo De Marco @



FILIPPO DE MARCO
Assistant professor
presso il Dipartimento
di finanza

Nell'ultimo anno, in Italia, si è ricominciato a parlare di spread, cioè della differenza tra i rendimenti dei titoli di stato italiani e quelli tedeschi. Un aumento dello spread segnala come gli investitori giudichino più rischiosi i titoli italiani e di conseguenza ne abbassino le valutazioni (nota: rendimenti e prezzi sono negativamente correlati). Molti commentatori e giornalisti sostengono che a causa dello spread le banche italiane, che hanno in pancia circa 380 miliardi di titoli di stato, abbiano aumentato i tassi sui nuovi mutui, cioè



IL PAPER

Bank Lending and the European Sovereign Debt Crisis
di Filippo De Marco.



binetti del credito

abbiano ridotto l'offerta di credito all'economia reale. In questo contesto è utile esaminare l'esperienza della crisi del debito sovrano del 2010-2012, quando lo spread, non solo in Italia ma anche in altri paesi periferici (Grecia, Irlanda, Spagna e Portogallo), raggiunse livelli molto alti, più di quelli attuali. Analizzando i dati sulle esposizioni al debito sovrano delle principali banche europee, ho stimato infatti che le banche più esposte allo spread abbiano effettivamente ridotto l'offerta di credito alle imprese e aumentato i tassi sui prestiti nel perio-

do 2010-2011. La ridotta disponibilità di credito ha avuto effetti negativi sugli investimenti delle imprese, soprattutto piccole e giovani, che prendevano a prestito dalle banche più esposte.

Ma quali sono i canali tramite i quali lo spread danneggerebbe le banche e, in ultima istanza, le famiglie e le imprese? Per prima cosa, una diminuzione del valore di mercato dei titoli detenuti in portafoglio può ridurre il capitale della banca che si vedrebbe dunque costretta a tagliare il credito per soddisfare i requisiti di capitale (capital channel). Le perdite di mercato sono però solo potenziali, e dipendono da come la banca classifica i titoli pubblici nei libri contabili. Semplicificando molto, questi possono essere valutati a prezzi di mercato (marked-to-market, Mtm) o a prezzo storico (held-to-maturity, Htm). Nel primo caso, ma non nel secondo, l'aumento dello spread impatta immediatamente il capitale bancario.

È però improbabile che il capital channel fosse operativo in questo caso. Dai dati degli stress test della European Banking Authority si nota infatti come la gran parte (circa il 50%) delle esposizioni bancarie al debito sovrano non fossero Mtm. Per di più, anche tra quelle Mtm, le perdite di valore potenziali non erano considerate ai fini del calcolo del capitale prudenziale.

Ciò nonostante, le banche più esposte hanno ridotto l'offerta di credito. Come è stato possibile? Questo è avvenuto perché le perdite potenziali sul debito sovrano hanno aumentato il costo di rifinanziamento bancario a breve termine sul mercato all'ingrosso (wholesale funding channel). Infatti, gli investitori istituzionali

che prestano fondi alle banche su tali mercati reagiscono a perdite potenziali, anche se non ancora realizzate. In altre parole: ai mercati finanziari non interessa la definizione contabile delle esposizioni bancarie al sovrano, ma il fatto che il rischio sovrano esista e si possa materializzare in futuro.

A supporto di questa tesi trovo infatti che i fondi comuni americani che investivano in titoli unsecured emessi da banche europee (in particolare commercial paper e certificates of deposits) non erano più disposti a rinnovare i finanziamenti alle banche, soprattutto se queste erano esposte allo spread sovrano. E sono le banche che dipendevano maggiormente dalla raccolta a breve termine su questi mercati che hanno tagliato maggiormente l'offerta di credito. In conclusione: lo spread ha effetti sull'economia reale attraverso il sistema bancario. ■

Diverse revisioni sistematiche di studi empirici mostrano che l'aumento del prezzo del tabacco ne riduce il consumo perché sfavorisce l'iniziazione al fumo, riduce il consumo medio di sigarette di chi continua a fumare e aumenta il numero di fumatori che riescono ad abbandonare totalmente il vizio.

Pertanto, aumentare significativamente le accise sul tabacco (imposte fisse per unità di prodotto venduto) è un intervento efficace e dovrebbe essere seriamente preso in maggiore considerazione a livello nazionale e internazionale, come d'altra parte raccomanda l'Organizzazione mondiale della sanità.



Giovanni Fattore
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di scienze sociali
e politiche

Gli studi disponibili suggeriscono che un aumento del 20% dell'accisa (circa un euro nel caso di un pacchetto di 20 sigarette) comporterebbe una riduzione dell'8% della quantità consumata di tabacco. Dato l'impatto gravemente nocivo del fumo sulla salute, questo aumento dell'accisa salverebbe migliaia di vite all'anno e comporterebbe allo stesso tempo anche risparmi di spesa sanitaria per i tumori e le malattie cardiovascolari.

Un'accisa di un euro per pacchetto di sigarette porterebbe anche nuove entrate allo Stato per circa due miliardi di euro. Aumentare le tasse sul fumo è quindi un intervento di sanità pubblica a grande impatto e in grado non solo di ripagarsi,

di Giovanni Fattore @

Un aumento delle accise sul tabacco avrebbe un doppio effetto positivo: diminuire il numero dei fumatori e rimpinguare le casse dello Stato. Ma i suoi effetti sarebbero inevitabilmente regressivi

Quando le tasse ti salvano la vita

ma anche di generare risorse aggiuntive per la collettività.

Il principale difetto di un tale intervento è che le accise sono un'imposta regressiva: essendo calcolate sui consumi pesano relativamente di più nelle fasce sociali con reddito più basso. In sostanza, l'effetto dell'aumento del prezzo delle sigarette sarebbe positivo per chi riesce a smettere di fumare o comunque a fumare di meno, ma risulterebbe in un pesante aggravio economico per chi non riesce ad abbandonare o comunque a limitare il vizio. Tutti i fumatori sarebbero un po' più poveri e, in particolare, i fumatori poveri dedicherebbero quote ancora più importanti del

loro reddito (anche superiori al 20%) al finanziamento del vizio del fumo.

Per correggere la regressività dell'aumento delle imposte sul fumo si può prevedere che l'intero gettito venga re-investito in iniziative per favorire una società senza fumo, aiutando concretamente con servizi e terapie i fumatori ed evitando di utilizzare questa "sin tax" per coprire la spesa pubblica in generale. Bastone e carota: lo Stato interviene pesantemente per disincentivare il fumo; ma lo fa non per fare cassa e creando ulteriori disparità economiche, ma per finanziare una grande lotta a un vizio terribile che dovrebbe scomparire dalla nostra società. ■





L'ambiente salubre non è un

Dal punto di vista giuridico, possiamo garantire lo sviluppo sostenibile solo affermando che la

di Fabrizio Fracchia @

L'ambiente è saldamente in cima all'agenda della politica e al centro dell'attenzione dei mass media e delle persone comuni.

Surriscaldamento globale, Accordo di Parigi, Encyclica del Papa *Laudato si'*, caso Urgenda, economia circolare: sotto la pressione mediatica e avvinti dalla preoccupazione che nasce dalla percezione soggettiva del climate change, nessuno può oggi chiamarsi fuori dalle discussioni sull'ambiente.

Tutti rivendicano la pretesa di vivere in un ambiente salubre e anche il diritto, nelle sue varie articolazioni, si sforza di dare corpo a una tale situazione giuridica, anche per renderla giustiziable.

Ma davvero possiamo accampare diritti e pretese nei confronti della natura?

Eventi come i frequenti disastri naturali dimostrano che è un'illusione profonda quella di pretendere giuridicamente di vivere in un particolare contesto naturale (ché questo, tecnicamente, significa essere titolari di un diritto), che sia appunto salubre.

E quando l'ambiente o i suoi elementi non sono "salubri" (si pensi agli animali pericolosi), la prospettiva del diritto soggettivo appare insufficiente, né questo deficit di tutela può essere compensato accedendo all'ipocrisia del diritto degli animali: il diritto è una costruzione culturale dell'uomo e l'uomo ne è il protagonista (l'albero può forse agire in giudizio? Chi può ergersi a suo rappresentante?). Guardando il problema dal punto di vista giuridico non possiamo abbandonare l'antropocentrismo. Il problema nasce dal fatto che l'antropocentrismo del diritto all'ambiente salubre non ci soddisfa: rischia di essere un meccanismo un po' ipoerita, irridisce la trama giuridica e appare svuotato di capacità di aggredire i problemi reali o uno strumento troppo forte in mano a pochi eletti. Su di un piano più generale, poi, riflette l'idea di un uomo - dominatore che accampa la pretesa di sfruttare la natura e finisce con il dequotare tutto ciò che non è strumentale al benessere del titolare.

La verità è molto più semplice.

L'ambiente, per l'uomo, anche giuridicamente, è l'oggetto non già di un diritto, ma di un dovere di protezione, in un'ottica di responsabilità.



FABRIZIO FRACCHIA
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di studi giuridici



nostro diritto, ma un dovere

generazione attuale ha l'obbligo di consegnare a quelle future un pianeta non deteriorato



Basta guardare ai principi della materia ambientale per rendersi conto che essi esprimono un contenuto evidentissimo di doverosità.

Anche la protezione degli animali può essere meglio assicurata valorizzando le nostre responsabilità, piuttosto che invocando vuote pretese giuridiche di chi non le potrà mai esercitare.

La disciplina di settore, poi, è letteralmente zeppa di doveri.

Il principio base di tutti gli altri, lo sviluppo sostenibile, infine, conferma la correttezza di questa prospettiva e mostra che il vero **baricentro** della disciplina giuridica in materia di ambiente è il dovere di protezione del genere umano: la generazione attuale ha l'obbligo di consegnare alle generazioni future un contesto ambientale non peggiore di quello ereditato.

Occorre passare dall'antropocentrismo dei diritti all'antropocentrismo dei doveri.

Si tratta di uno scarto soprattutto culturale, che ha l'obiettivo di evidenziare le nostre responsabilità, di vittime o di aggressori.

Di fronte all'incertezza scientifica e alla straordinaria complessità del problema, questo atteggiamento impone di agire con saggezza e con estrema prudenza, ciascuno nel proprio specifico ambito di azione: i temi ambientali non possono essere risolti soltanto dall'economia, dall'etica, dalla scienza o dal diritto, imponendosi invece uno sforzo congiunto.

Un atteggiamento forse da recuperare dopo l'esaltazione anche deresponsabilizzante dei diritti degli ultimi decenni e che suggerisce di valutare con una certa diffidenza chi, proponendo certezze assolute, pretende di semplificare una questione intrisa di inestricabili valenze etiche e assiologiche.

A proposito di rispetto per le generazioni future: come il più contiene il meno, occorre attenzione e cautela anche nei confronti di quella attuale, sicché non convince la prospettiva di indicare qualche suo esponente come il portavoce privilegiato – ma quanto consapevole? – dell'ambiente o delle generazioni future, dimensioni che non hanno bisogno di rappresentanti, ma che pretendono sofferto rispetto (volutamente è ogni riferimento al caso Thunberg). ■



PERSONAL BRANDING



Una marca chiamata Io

*Per farsi riconoscere nel mondo del lavoro non basta la comunicazione
Servono anche competenze personali e organizzative*

di Maria Carmela Ostilio @

Persino chi non ha mai sentito nominare il personal branding avrà parlato, in ambito professionale o sociale, di "metterci la faccia", di credibilità e di reputazione personale. Anche se in passato la scarsa consapevolezza o la ritrosia a pensare a se stessi come un brand ha costruito barriere psicologiche verso il volere essere una marca, queste semplici frasi sottendono alcuni concetti basilari per il brand management dell'individuo: la capacità di un brand di favorire l'identificazione del produttore, della fonte e la conseguente attribuzione di responsabilità (la "faccia"); l'abilità del brand di ridurre il rischio decisionale, informativo, psicologico in quanto short-cut, dispositivo, garante ed importante risorsa fiduciaria (la reputazione); il se stesso, l'individuo quale punto di raccordo nella gestione (management) e su cui far ricadere il vantaggio (l'essere credibile, possedere un'immagine).

Se il personal branding è, perciò, sempre esistito, dobbiamo la sua concettualizzazione a Tom Peters che nel 1997, in un articolo titolato *A Brand Called You*, sostenne che chiunque, pur lavorando in ambiti diversi, è anzitutto imprenditore di se stesso, amministratore delegato e direttore marketing dell'azienda chiamata Io Spa.

La sua importanza è stata, poi, acuita dal processo di trasformazione digitale attualmente in atto. Lo sviluppo dei mezzi di comunicazione ha posto nuove sfide e opportunità per il personal branding; il passaggio dalla comunicazione di massa alla self-communication, social e digital, quale modalità interattiva e tesa a raggiungere consapevolmente o inconsapevolmente un'audience ampia o più ristretta attraverso un sistema di interazione di rete con piattaforme come Facebook, LinkedIn, GooglePlus e Twitter, ha consentito agli utenti di rilasciare informazioni su se stessi di natura personale o professionale. Oggi si richiede all'individuo di sviluppare competenze individuali e organizzative necessarie per se stessi, in quanto personal brand, al fine di assumere decisioni relative ad una serie di processi e attuarli in modo adeguato: il personal branding. Ciò indica già in partenza una strada verso cui non indirizzarsi, perché ne consentirebbe una visione parziale e, pertanto, non esaustiva; il personal branding non è solo comunicazione, mettersi in mostra on-line o sui social media e il personal branding non vuol neanche dire, esclusivamente, lavorare sul self in termini di comportamenti organizzativi per meglio agire all'interno di



MARIA CARMELA OSTILIO
Associate professor
of practice
of marketing and sales,
SDA Bocconi School
of Management

La formazione di SDA Bocconi va online

Un'estetica di tipo cinematografico nei video, un'interfaccia grafica intuitiva ed elegante, la possibilità di una sofisticata interazione utente/docente e corsi da fruire in totale autonomia. È l'idea di lusso accessibile applicato alla formazione continua da SDA Bocconi School of Management, che lancia il suo portafoglio di corsi online all'indirizzo www.sdabocconi.it/ondemand. Il corso di Personal branding di Maria Carmela Ostilio è una delle prime proposte. «Con la formazione online vogliamo abbattere ogni barriera geografica, economica e psicologica e dare a tutti la possibilità di fruire di una formazione continua di alta qualità», dice **Gabriele Troilo**, associate dean per la Divisione Open Market and New Business di SDA Bocconi. «L'utilizzo delle tecnologie più efficaci e un dispiego di risorse degno di produzioni di alto livello si accompagnano, infatti, a un prezzo molto contenuto». L'introduzione della formazione online è parte di un impegno per l'inclusività che ha già visto SDA Bocconi introdurre uno sconto del 20% per tutte le donne sul portafoglio della formazione executive, che vale anche per i corsi online.



La nuova offerta di programmi Online On Demand di SDA Bocconi School of Management, fruibili da qualsiasi device, si adatta ai tuoi impegni, alla tua agenda e alle tue specifiche esigenze.
ANYTIME, ANYWHERE.

organizzazioni attuali o potenziali nonché interagire con colleghi e capi.

La journey per il personal branding è una strada lunga e non priva di difficoltà sia per le complesse e diversissime discipline cui far riferimento, a partire da marketing, management e comunicazione per giungere a sociologia, psicologia, effective human e leadership behaviour, technology, digital e social media management - sia per la necessaria analisi dei trend e degli attuali sviluppi cui è sottoposto il tema manageriale. Ma, nonostante tali difficoltà, riflettendo sull'oggetto da un punto di vista metodologico si può considerare che l'humus verso cui convergono approcci di business e manageriali è uno solo: la persona come marca. Pertanto, comprendere la personalità, le condizioni che ne determinano le emozioni, le percezioni e i conseguenti comportamenti decisionali nonché le motivazioni che inducono i singoli a definire gli obiettivi verso cui tendere nonché a creare, partecipare, produrre e innovare, rappresentano un necessario punto di partenza per il personal branding. A tale start-point vanno aggiunte le pratiche manageriali tese a migliorarne l'efficacia e l'ottenimento di particolari vantaggi su di un mercato rappresentato dall'organizzazione e dai gruppi sociali o sotto-gruppi al suo interno o da un settore, un segmento quale mercato esterno, sovente più ampio, in cui l'individuo o la persona è già inserito o può inserirsi.



IL CORSO

Personal branding è un corso online di SDA Bocconi School of Management, curato da Maria Carmela Ostilio. Prevede un impegno settimanale di 3-4 ore per 7 settimane.



Ad ogni alleato la sua gestione

Standardizzando le procedure, una funzione aziendale dedicata migliora il governo delle nuove alleanze, ma rende più difficili i rapporti con i partner ripetuti

di Dové Lavie @



Una funzione aziendale dedicata alle alleanze (Daf, Dedicated alliance function) è un'unità organizzativa responsabile dello sviluppo e della diffusione delle pratiche di gestione delle alleanze e della loro supervisione. Le aziende di molti settori industriali creano Daf, sperando di creare più valore nelle loro relazioni di alleanza. Tuttavia, alcuni studi rivelano che una Daf può limitare la flessibilità e non contribuisce necessariamente al successo delle alleanze. In un recente studio ho analizzato più di 15.000 alleanze e ho scoperto che, migliorando la standardizzazione, la formalizzazione e la centralizzazione delle pratiche di gestione delle alleanze, una Daf crea valore in caso di nuovi partner, ma, allo stesso tempo, distrugge valore in caso di partner ripetuti. Con una Daf le aziende imparano a gestire le alleanze, ma l'apprendimento dipende anche dall'esperienza dell'azienda con i partner. La Daf può sfruttare le migliori pratiche del settore quando codifica e integra il know-how acquisito nelle varie alleanze dell'azienda. Trasforma diversi input in pratiche standard che possono essere applicate in modo coerente con i nuovi partner, e migliora la prevedibilità dei risultati. La Daf facilita anche la formalizzazione codificando il know-how tacito, introducendo manuali, liste di controllo e moduli di revisione, come quelli utilizzati per valutare i potenziali partner. Questa formalizzazione è più preziosa quando si formano alleanze con molti nuovi partner. Infine, nominando un dirigente aziendale che supervisiona le alleanze, una Daf può monitorare efficacemente le alleanze e intervenire nelle loro attività.

Questo è particolarmente utile quando si collabora con molti nuovi partner, perché la centralizzazione supporta l'applicazione efficace di pratiche coerenti di gestione delle alleanze. Le diverse esperienze maturate con i vari partner aumentano il valore potenziale che la Daf può creare per l'azienda.

Paradossalmente, lo stesso approccio che permette alla Daf di creare valore con gli "estra-



DOV LEVIE
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia

nei" (nuovi partner) distrugge il valore nelle alleanze dell'azienda con i "vecchi amici" (partner ripetuti). In particolare, la standardizzazione delle pratiche specifiche dell'azienda può diventare subottimale se applicata in alleanze ripetute con un partner le cui caratteristiche sono uniche. In queste alleanze, l'azienda e il suo partner devono sviluppare routine specifiche per il partner, come ha notato il vicepresidente di IBM: «Ci sono voluti nove mesi per venire a capo degli stili di gestione tra noi e Siemens. Se ne deve parlare, lavorarci sopra e trovare un accordo su come gestire leadership». Una Daf che promuove invece una routine può imporre rigidità e limitare l'adattamento alle esigenze particolari di un partner di questo genere. In questo caso, l'efficienza va a scapito della flessibilità e dell'adattabilità. Inoltre, la formalizzazione della Daf contrasta la natura informale di alleanze ripetute con lo stesso partner, in cui la fiducia reciproca, l'integrazione sociale e l'impegno evolvono naturalmente. Un partner con il quale l'azienda ha costruito fiducia e formato legami interpersonali può essere scontento di pratiche formalizzate. Si crea una tensione che mina la fiducia e la collaborazione. Infine, la centralizzazione imposta dalla Daf può generare tensioni tra l'ufficio centrale e i manager dell'alleanza. Come ha notato il manager di un'alleanza: «Non sono cose che si possano fare dall'ufficio centrale. Io sono qui ogni giorno. Pranzo con queste persone, esco con queste persone. Si possono capire molte cose semplicemente camminando in corridoio». Quindi, le pratiche centralizzate possono essere scollegate dalle reali necessità dell'alleanza.

In sintesi, la Daf migliora la standardizzazione, la formalizzazione e la centralizzazione delle pratiche di gestione dell'alleanza, ma queste possono minare i meccanismi relazionali che evolvono con l'esperienza specifica del partner. Introducendo pratiche standardizzate che sono in conflitto con routine specifiche che sono state sviluppate congiuntamente con alcuni partner, la Daf può distruggere valore in alleanze ripetute con questi partner. Le aziende che formano alleanze con un insieme diversificato di partner possono beneficiare di una Daf, ma quelle che si alleano ripetutamente con un gruppo selezionato di partner possono non trarne vantaggio e dovrebbero limitare i suoi interventi, dal momento che l'azienda coltiva relazioni continue con quei partner. ■



IL PAPER

The Contingent Value of the Dedicated Alliance Function
di Melike Findikoglu, Dov Levie.



Confrontarsi coi leader sul territorio

BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ Antonio Cammisecra

(Global Executive Mba nel 2004) assume l'incarico della business line Global Thermal Generation di Enel. Cammisecra è in Enel dal 1999.

✓ Giovanna Iannantuoni

(laureata in Discipline economiche e sociali nel 1994) è il nuovo rettore dell'Università degli studi Milano-Bicocca.

✓ Luigi La Loggia

(laureato in Economia aziendale nel 2003) è stato nominato client advisory di Link Asset Services in Italia. Ha lavorato in Banca Euromobiliare e in Prelios.

✓ Matteo Lunelli

(laureato in Economia politica nel 1998) sarà il presidente di Altagamma per il triennio 2020-2023. Lunelli è ceo di Cantine Ferrari.

✓ Tiziano Piemontesi

(laureato in Economia aziendale nel 1978) entra nel Gruppo Prelios in qualità di Senior Advisor.

✓ Luca Tuscano

(laureato in Economia aziendale nel 2008) è stato nominato country manager Italia di financeAds International. E' in financeAds International dal 2018.

Il primo incontro si è tenuto a Lisbona ad aprile, l'ultimo si terrà a Roma nella seconda metà di luglio. Nel mezzo, una puntata a Hong Kong a maggio e una a San Francisco nella prima metà di luglio. Si tratta dei Regional leaders' meeting, gli incontri organizzati dalla Bocconi Alumni Community ad anni alterni (in quello in cui non si tiene la Global Conference) per incontrare i propri chapter leader là dove operano. Non più solo la tradizionale leaders conference annuale a Milano, in occasione dell'annuncio dell'Alumnus Bocconi dell'anno, ma diversi incontri in diverse città del mondo, per poter ascoltare direttamente sul campo le necessità di chi ha l'impegnativo compito di fare da cinghia di trasmissione tra Milano e gli alumni sul territorio.

«Per noi è stato un successo enorme, uno dei momenti in cui mi sono sentito più bocconiano», racconta Stefano Passarello,

managing director di Hawkhurst e chapter leader di Hong Kong, parlando dell'incontro in cui ha fatto da padrone di casa. «Ho sentito riacceso quel desiderio di realizzare davvero qualcosa di positivo per la nostra Università. Noi chapter leader siamo gli hot spot, le fiammelle pilota che hanno il compito di accendere il fuoco nella comunità locale, questi incontri ci motivano». Un sentimento importante per gli alumni sparsi nel globo, come sottolinea anche Tiago Sequeira,

associate director - corporate finance del Banco de Investimento Global e leader del chapter di Lisbona, che ha ospitato il primo incontro: «Per noi è fondamentale sentire che l'Università segue passo passo il nostro lavoro e che abbiamo il suo supporto in tutte le attività che ci proponiamo di fare».

Perché, alla fine, è proprio questo il punto: sentire dalla viva voce dei chapter leader quali siano le criticità con le quali si trovano ad operare sul campo e, allo stesso tempo, permettere ai leader di una stessa zona di confrontarsi tra loro: «Ci sono criticità e ostacoli con i quali i leader di chapter esteri devono confrontarsi e che invece non si ritrovano tra chapter di uno stesso paese», racconta Francesca Paolino, associate analyst presso Moody's, alla guida del gruppo di Dubai. Qualche esempio? «La legislazione locale in tema di fundraising nei paesi arabi, oppure l'uso dei social network in paesi come la Cina, ad esempio. E, più in generale, la necessità di adattare temi e tipologie di incontri alle culture locali. A Dubai organizziamo sia la cena di Natale che quella dell'Iftar, la fine del Ramadan». Insomma, a sentire i diretti interessati, l'iniziativa dei Regional meeting pare aver colpito nel segno. «L'incontro di





fundraising news

L'ISTRUZIONE DEGLI ALTRI

L'Mba di SDA Bocconi gli ha permesso di cambiare lavoro e di costruire un giro di amicizie che ancora oggi sente molto vicine. Così, **Gabriele Dini** – 42 anni, diploma Mba full time nel 2009 – nel 2014 (e poi di nuovo nel 2018 e nel 2019) ha deciso di puntare sul give back sostenendo la raccolta dell'[Mba Reunion Scholarship Fund](#), il fondo che supporta la creazione di borse di studio per la partecipazione al programma Mba. Per lui, il sostegno all'istruzione non è meno importante rispetto ad altre forme di supporto, come quello alla ricerca medica: «Anzi», spiega, «è proprio nel caso dell'istruzione che anche le piccole cifre possono realmente fare la differenza e cambiare il destino di una persona». Rriguardo al master, poi, dare la possibilità a giovani come lui di accedere a un Mba SDA Bocconi «significa molto soprattutto oggi che la concorrenza a livello internazionale è molto serrata». Gabriele, che lavora nella finanza londinese come partner nel fondo di venture capital Breed Reply, è molto chiaro su un punto, la necessità di superare la scarsa propensione italiana, ma «comune in molti altri paesi europei», ad investire sul futuro dell'istruzione degli altri: «È un atteggiamento miope», conclude. «E, purtroppo, in Italia vediamo spesso i risultati di non aver messo al centro dell'attenzione del charity anche l'istruzione».



Gabriele Dini

Lisbona mi ha lasciato tantissimo entusiasmo», spiega il chapter leader di Monaco di Baviera, **Umberto Prandi**, che è senior vice president di Pimco Global. «Questi incontri permettono di coordinare in modo efficace ed efficiente gli sforzi dei chapter leader allineandoli alla visione strategica della Bocconi.

Ed è utilissimo per noi confrontarci con gli altri leader per condividere best practice e individuare insieme soluzioni creative a sfide condivise».

L'appuntamento è dunque dal 12 al 14 luglio a San Francisco, per il continente americano, e a Roma il 18 e 19 luglio, per tutti i chapter leader italiani.

Expat / Dario Spallone

GLI OROLOGI DI D1 MILANO SONO FINITI A DUBAI

Una giovane azienda innovativa in un settore, quello degli orologi, tra i più tenacemente legati alle proprie tradizioni. La sfida di **Dario Spallone**, laureato in International Economics, Management and Finance nel 2013 con una tesi sul marketing plan della sua creatura D1 Milano, a distanza di sei anni è stata abbondantemente vinta e oggi il marchio italiano con sede a Dubai è uno dei brand a maggiore crescita nel settore: «Siamo passati dai 300 pezzi prodotti il primo anno ai circa 100 mila che realizziamo adesso, distribuiti in 700 punti vendita in 31 paesi. La scelta di Dubai non è dovuta a ragioni fiscali, ma al fatto che, come giovane imprenditore senza risorse multimiliardarie, ho dovuto seguire il mercato più importante per l'azienda: quello arabo».

Le difficoltà inizialmente ci sono state, ma ora Dario viaggia spedito a tal punto che il brand in questi anni ha fatto registrare tra i maggiore tassi di crescita al mondo nel settore: «Quando cominci a fare impresa non sempre hai un percorso ben definito, anche se hai realizzato un business plan rigoroso, perché le cose cambiano velocemente. In Bocconi ho acquisito gli strumenti per reagire ai cambiamenti repentinamente».

D1 Milano riprende gli orologi degli anni 70, con le loro forme geometriche, ma utilizzando materiali d'avanguardia e soprattutto lavorando sui particolari per differenziarsi: «Bisogna focalizzarsi sui dettagli, bastano piccoli interventi sulle casse, sulle forme, per creare oggetti eleganti ma allo stesso tempo divertenti, valorizzando quello che nessun altro ha, l'amore per il bello tipicamente italiano».

Anche se il marchio è giovane e l'azienda in fase di crescita («attualmente siamo circa in 20»), le ambizioni sono grandi: «Siamo un'azienda sana, con pochissimo debito, e questo ci permette di reggere il confronto in un mercato dominato dai grandi gruppi. Settecento punti vendita non sono ancora niente, ma la mia ambizione è quella di creare un polo che sia, nel settore, il punto di riferimento del made in Italy». Dario è uno dei tanti giovani che per fare fortuna ha lasciato l'Italia. C'è spazio per un suo ritorno? «Il mio brand è fortemente legato all'Italia, dal nome al gusto per i dettagli cui accennavo prima. Non c'è niente di pianificato, ma se maturassero le condizioni perché no?».



Dario Spallone

La bocconiana rappresentante dei giovani avvocati

Chiara Caliandro



L'obiettivo principale era arrivare a Milano. Poi, una volta qui, scegliere il percorso di giurisprudenza dal taglio più pragmatico e l'Università che offrisse i migliori contatti internazionali. La Bocconi rispondeva a entrambe queste caratteristiche e così **Chiara Caliandro**, di Udine, non ha avuto esitazioni e non se ne è mai pentita. Oggi, a 34 anni, è avvocato nello studio De Berti Jacchia, e gran parte di quello che sa l'ha appreso proprio nelle aule di via Sarfatti: «La Bocconi è molto ben organizzata, e questo ti permette di non pensare ad altro che allo studio», racconta Chiara. «Inoltre sono stati fondamentali, per me che ho sempre avuto l'aspirazione di dare una dimensione internazionale al mio lavoro, anche le esperienze di Campus Abroad a New York e quelle di stage a Bruxelles presso Parlamento e Commissione Europea».

Chiara si occupa in particolare di contenzioso ordinario e arbitrale e di contrattualistica, lavorando molto spesso con colleghi di altri paesi. «La nostra normativa professio-

nale è molto legata al paese di provenienza», spiega, «ma lavorando in team internazionali si è in qualche modo obbligati a conoscere il diritto degli altri paesi. La nostra è una professione in continua evoluzione, sia per noi sia per i clienti».

Dal 2017 Chiara Caliandro è anche la rappresentante per l'Italia di Aija, l'associazione internazionale di giovani avvocati (under 45), fondata nel 1962, che conta su oltre 4 mila soci attivi nel mondo: «Sono entrata a farne parte nel 2014 e il mio compito adesso è quello di farla conoscere sempre più in Italia. Sto lavorando al congresso annuale, che quest'anno si terrà a Roma dal 3 al 7 settembre». Nel suo futuro, Chiara cita due obiettivi: «Il primo, a breve termine, essere presente agli eventi che a ottobre celebreranno in Bocconi i 20 anni dalla nascita del Corso di laurea in giurisprudenza, il secondo crescere professionalmente, grazie alla formazione e all'esperienza, nello studio dove sono attualmente. Ho trovato il mio habitat e voglio restarci a lungo».

Intervista / Roberto De Meo

UN ESPERTO DI DIGITALE A CAPO DEL CHAPTER DI MOSCA

Quarantatré anni e una vita in giro per il mondo nella consulenza strategica: è il profilo di **Roberto De Meo**, nuovo chapter leader della Bocconi Alumni Community a Mosca. Laurea nel 1999 in Bocconi (presso quello che allora era il corso di laurea Cefin), alcuni anni di crescita presso l'ufficio italiano di Bain & Company ("ma lavorando molto anche in Francia") e poi via, prima a Mosca, poi a Madrid, periodo durante il quale ha avuto esperienze in Germania, Inghilterra, Danimarca e Tailandia, poi ancora a Mosca. È nella città russa che vive e lavora oggi in qualità di responsabile Cemea (Central Eastern Europe, CIS, Middle East and Africa) di tutti i progetti Digital di Visa Consulting & Analytics.

→ Una crescita professionale, la sua, maturata soprattutto all'estero

Ho lavorato in 15 nazioni in tre continenti; ho dovuto imparare cinque lingue e ancora adesso ho qualche difficoltà. È un percorso faticoso, crescere professionalmente all'estero, ma emozionante e stimolante.

→ Cosa insegna una carriera internazionale?

Una grande adattabilità. E non soltanto nel business, ma anche semplicemente nell'interazione con le persone e nelle incombenze più semplici della vita quotidiana. L'adattabilità è un grande valore sul lavoro: mi ha reso più flessibile e mi ha decisamente arricchito.

→ In cosa consiste il suo ruolo attuale presso Visa?

Visa Consulting & Analytics è la business unit di Visa che offre servizi consulenza e di data science a banche e grandi aziende. Fondamentalmente lavoro per sviluppare l'accesso al mercato digitale dei nostri clienti, affinché le loro imprese migliorino l'acquisizione digitale dei loro clienti e, infine, nell'ottimizzazione delle loro piattaforme digitali. In estrema sintesi, mi occupo di Digital Strategy a 360°.

→ Da consulente strategico internazionale, come vede l'approccio al digitale nei paesi con i quali si confronta?

Avendo responsabilità per Europa Orientale e Sud Orientale, Asia Centrale, Africa e Medio-Oriente, ho a che fare con la macro-regione probabilmente più diversificata al mondo. Si va dalla Russia, paese all'avanguardia in tema di digitale, all'Africa, un mercato dal grande potenziale, passando dal Medio-Oriente, che si trova in una situazione intermedia. Nei paesi meno avanzati dal punto di vista digitale, serve rendere più semplice l'accesso alle infrastrutture (internet e smartphone) e potenziare l'education del consumatore. In quelli più avanzati, bisogna puntare sulla monetizzazione dei dati.

→ Da maggio scorso è alla guida del chapter della Bocconi Alumni Community. Cos'ha in programma?

Nell'ultimo anno e mezzo, prima di prendere il testimone, ho coadiuvato il gruppo nel consolidamento del network. Per farlo è stata creata una fitta agenda di appuntamenti che ha consentito di avere oggi un centinaio di alumni attivi. Adesso l'obiettivo è diversificare, allargando i legami e le collaborazioni sia con gli altri chapter, sia con gli alumni delle altre università, e lanciare eventi con nuovi formati, per esempio la formula del dinner speech.

Roberto De Meo





EVERYONE MATTERS

Stéphanie Déjoie
Alumna, 2017.

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

In salute se il pianeta rimane sano



L'obiettivo dell'ultimo lavoro di **Ilaria Capua** è chiaro fin dal titolo, *Salute circolare. Una rivoluzione necessaria* (Egea, 2019, 128 pagg., 15 euro): dobbiamo smetterla di concepire la salute dell'homo sapiens come nostro unico obiettivo prioritario. Al contrario, spiega la nota virologa - direttore dell'One Health Center of Excellence dell'Università della Florida - dovremmo riconsiderare quella che era la visione della salute agli albori della medicina, prima della sua iperspecializzazione verticale. Una visione circolare, di sistema, nel quale la vita dell'uomo deve essere in equilibrio con quella del resto del pianeta.

Nessun riflesso di teorie new age, solo dati di fatto: stiamo di-



struggendo la biodiversità e, «se tutti gli elementi di un sistema di vita sono geneticamente uguali, nessuno di essi sopravviverà a una catastrofe che colpisca quella specie». Nella diversità è contenuto il seme della vita e, per sottolinearne l'importanza, Ilaria Capua ripercorre la storia della medicina con un volume che non è solo un saggio, ma prende la forma più leggera, quasi romanzzata, del dialogo con un ipotetico intervistatore. Un viaggio ricchissimo di aneddoti e di volti che raccontano tutta una potente verità: i passi compiuti dalla medicina sono il frutto del genio di persone che hanno avuto il coraggio di uscire dal seminato, di vedere le cose da un punto di vista differente, anche sfidando i dogmi dell'epoca.

VENTICINQUE PARADOSSI PER CAPIRE IL NOSTRO TEMPO

Come scrive **Enrico Sassoon** nella prefazione al volume di **Paolo Iacci** *L'età del paradosso* (Egea 2019; 184 pagg.; 24 euro), «questo libro è di un autore che non sopporta la stupidità e vuole celebrare l'intelligenza. Il ricorso a paradossi, aforismi, citazioni sagaci di personaggi storici o di semplici cittadini, ha in fondo solo questo scopo: awertire il lettore del rischio esistenziale che la società in cui viviamo sta correndo per l'aumento esponenziale di incompetenza, opportunismo e stupidità, ed esortarlo ad abituarsi a fare una cosa rivoluzionaria: la scelta giusta».

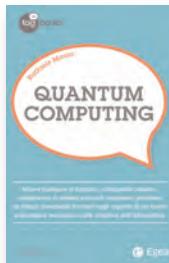


E di esempi lacci ne fa parecchi, ben 25 paradossi del nostro tempo, quelli che, più di altri, dimostrano le contraddizioni sociali e gestionali in cui viviamo. Dal paradosso della privacy: chiediamo a gran voce una legislazione più protettiva in termini di difesa della privacy e nel frattempo, senza pudore, confessiamo in rete i nostri fatti più intimi. Al paradosso di Abilene: quando, per evitare ogni contrasto, tutti cercano di pensare nello stesso modo, nessuno pensa, si annulla il pensiero divergente e così si determina solo l'assenza di pensiero strategico. E ancora, il paradosso della meritocrazia: a parole tutti propugnano la meritocrazia ma poi prevalgono le cordate.

UNA REALTÀ QUANTISTICA

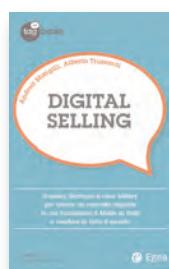
Il quantum computing è un nuovo paradigma tecnologico basato sulla meccanica quantistica applicata all'architettura dei calcolatori. Dopo due decenni di ricerca di base e applicata, oggi fondi di venture capital e governi investono nel settore. La curva dell'innovazione vive un'importante accelerazione, così come le sue implicazioni politiche ed economiche, afferma

Raffaele Mauro in *Quantum computing* (Egea 2019; 144 pagg.; 10,90 euro).



VENDERE IN DIGITALE

Vendere con il digitale è la sfida che attende il sistema Italia e le sue aziende. La digital transformation è appena cominciata e l'innovazione dei processi produttivi e commerciali richiede competenza e visione d'insieme. Ricco di storie di imprese, *Digital selling* (Egea 2019; 128 pagg.; 10,90 euro), di **Andrea Mangilli** e **Alberto Trussardi**, è un viaggio nell'innovazione e nella creatività del saper vendere.



L'AGILITÀ È UNA COSA SERIA

Spesso le aziende vogliono diventare agili, ma alle prime difficoltà pensano che il cambiamento culturale non sia possibile e che l'agilità sia illusione. L'agilità è occasione per aumentare produttività, innovazione e speed-to-market, rimanendo consapevoli che le persone e le interazioni valgono più che i processi o gli strumenti, si legge in *Agile Company* (Egea 2019; 160 pagg.; 10,90 euro), di **Marco Dussin** e **Ivano Masiero**.



LE DONNE FANNO BENE AL BUSINESS.

E PER QUESTO SDA BOCCONI VUOLE CONTRIBUIRE
ALLO SVILUPPO PROFESSIONALE DELLE DONNE.
PER UN ANNO INTERO.



SDA Bocconi ha deciso di schierarsi a favore delle donne per aumentare le opportunità di crescita professionale al femminile e di **offrire a tutte le donne uno sconto del 20% su tutti i programmi di formazione executive*** di Scuola per un intero anno (dal 9 marzo 2019 all'8 marzo 2020) per rafforzare le loro competenze manageriali e per favorire la crescita della loro carriera. Perché se SDA Bocconi da sempre contribuisce a sviluppare il business delle aziende non può non impegnarsi alla crescita professionale delle donne, che ovunque rappresentano il cardine del benessere aziendale.

* La presente promozione è valida solo per i programmi di formazione Open.

Tutti i dettagli su:
SDABOCCONI.IT/DONNE



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Novità

COSIMO ACCOTO

IL MONDO EX MACHINA

Cinque brevi lezioni di filosofia dell'automazione

Con un contributo di
ALEX PENTLAND



Egea

NICOLA PALMARINI

IMMORTALI

Economia per nuovi highlander

Prefazione di
FRANCESCO C. BILLARI



ILARIA CAPUA SALUTE CIRCOLARE

Una rivoluzione necessaria



Egea

Ai women

À tu per tu con le protagoniste dell'innovazione



Egea

ROBERTO POLI

LAVORARE CON IL FUTURO

Idee e strumenti
per governare l'incertezza



Egea

Paolo Iacci L'età del paradosso

Perché chiediamo tutto è il contrario
di tutto nelle imprese e nella società



Egea

KISHORE

MAHBUBANI

OCCIDENTE E ORIENTE
CHI PERDE E CHI VINCE

Introduzione di Enrico Letta



Bocconi Editore

Seguici su:



Egea
www.egeaeditore.it