

Tim Cook

CEO, Apple



Buongiorno,
presidente Monti, grazie per le sue gentili parole: è un onore essere qui con voi. Lei ha dedicato la sua vita all'impegno pubblico e non ha mai esitato a partire quando il suo Paese o l'Europa avevano bisogno di lei. E, come presidente di questa grande università, sta influenzando un'intera nuova generazione di leader.

Rettore Sironi, esprimo a Lei e a tutta la Bocconi gli auguri per un altro anno accademico di successo. È bello essere qui in Italia. Apple si sente a casa qui, e come potrebbe essere diversamente? In Italia ci sono così tanti luoghi, persone e aziende dove si può ritrovare la passione per un ottimo design e per la maestria artigianale. L'attenzione dell'artigiano per i dettagli.

In tutta la sua storia, questa nazione ha dato prova del grande valore del design, dove la forma incontra la funzionalità da un lato e il sogno dall'altro. Questo è un paese che dimostra che eccellenza significa fare meglio, non necessariamente di più. Ripetutamente, nel corso della storia, l'Italia ha cambiato il modo in cui pensiamo, viviamo e organizziamo le nostre società. Avete dimostrato che una grande idea può davvero cambiare il mondo.

Anche in Apple ne siamo convinti, e ho modo di ricordare la forte connessione fra l'Italia e la Apple ogni giorno, dal momento che faccio affidamento su qualcun'altro che proviene da questa grande nazione: Luca Maestri, il nostro CFO. Luca è qui con me oggi ed è felice di essere a casa.

E anch'io sono davvero lieto di essere qui e sono particolarmente felice di unirmi a voi in questa grande università. Essere qui mi fa pensare a quando ero iscritto alla business school della Duke University, più anni fa di quanto sia disposto ad ammettere. Mi fa ricordare quanto impaziente fossi di cominciare a lasciare il mio segno nel mondo. E immagino che gran parte di voi si senta allo stesso modo. O meglio, lo spero. E spero che questa impazienza non vi abbandoni mai nel corso di tutta la vita.

Ciò che più amavo della mia business school, più di tutti i corsi che ho seguito, era il lavoro di squadra, lo spirito di gruppo, la cultura della collaborazione. In una business school, proprio come negli affari, ci può essere molta competizione. Ma a Duke c'era un atteggiamento mentale che diceva: "Saremo tutti migliori, se lavoriamo insieme". E sapete cosa? Avevano ragione.

La prima sera a Duke ebbi un colpo di fortuna. Mi ritrovai a sedere vicino a cinque persone che sarebbero diventate fra i miei migliori amici. Formammo un gruppo di studio composto da sei persone molto differenti, uomini e donne, che venivano da regioni diverse, avevano origini etniche diverse, e

Buongiorno,
President Monti, thank you for those kind words, it is an honor to be here with you. You have dedicated your life to public service and never hesitated to leave when your country or your continent needed you. And as president of this great University you are influencing a whole new generation of leaders.

Rector Sironi, I wish you and everyone at Bocconi another successful academic year. It is great to be here in Italy. Apple feels right at home here, how could we not? Within Italy there are so many places, so many people, so many companies where you find a passion for great design and craftsmanship. An artisan's focus on detail.

Throughout history, this nation has proven the great value of design, where form meets function and aspiration. This is a country that shows that excellence means making the best, not necessarily the most. Time and time again, Italy has changed the way we think, how we live and how we structure our societies. You have proven that a great idea can truly change the world.

At Apple, we believe that too, and every day I am reminded of the strong connection between Italy and Apple because I rely on something else from this great nation, Luca Maestri, our CFO: Luca is here today with me and I know he is glad to be home. And I am really glad to be here too, and I am especially happy to join you at this great University. Being here with you makes me think when I was in business school at Duke University more years ago than I care to admit. It makes me remember how impatient I was to start making my mark on the world. And I guess most of you feel that way. In fact, I hope you do. And I hope you hang on to that impatience throughout your entire life.

What I loved most about business school, more than any specific classes I took, was the teamwork, the camaraderie, the culture of collaboration. Business school, like business itself, can be pretty competitive. But there was a mindset there at Duke that said, "We would all be better if we work together". And you know what? They were right.

My very first night at Duke I really lucked out. I happened to sit next to five other people who became some of my best friends. We formed a study group. A study group, of six very different people, men and women, from different regions, with different ethnic backgrounds and very different political views. We each had unique skills and interests and varied goals for

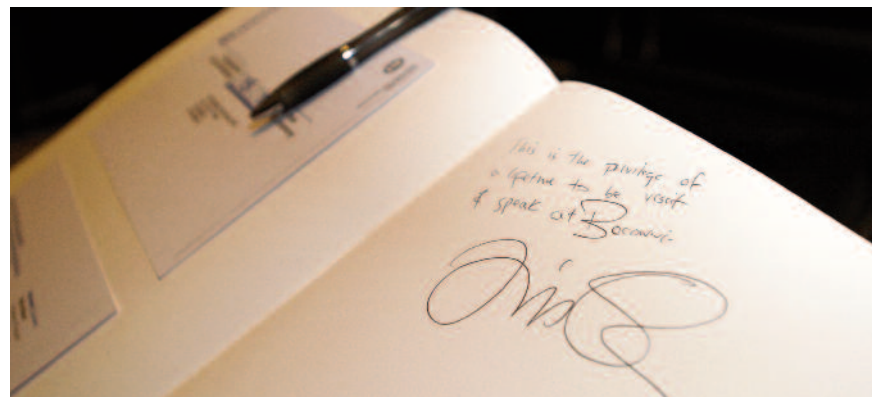
opinioni politiche molto diverse. Ognuno di noi aveva capacità e interessi unici e obiettivi distinti in termini di carriera, ma usavamo le nostre differenze per renderci più forti a vicenda. Scoprimmo che, insieme, nessuno ci poteva fermare. Frequentammo corsi piuttosto impegnativi, e trovavamo che nel nostro gruppo c'era sempre qualcuno che poteva portare del valore aggiunto all'area disciplinare in questione. L'alleanza fra di noi durò per tutti i due anni di corso, e siamo sempre rimasti in contatto da allora. Continuiamo a sostenerci, a spingerci a vicenda, sia nelle nostre vite sia nelle nostre carriere. In California c'è una vetta chiamata Glacier Point, nello Yosemite National Park. Per superare il dislivello di 1000 metri bisogna fare circa 15 chilometri di sentiero e lo scorso anno tutti e sei abbiamo deciso di andarci insieme. Ammetto che non tutti ce l'abbiamo fatta ad arrivare in cima, ma ce l'abbiamo fatta tutti a superare finanza aziendale.

Il gruppo con cui studiavo, i miei amici, offre una grande lezione su come un'azienda possa funzionare e funzionare al meglio, e rappresenta anche uno sguardo al futuro, perché credo che le migliori imprese al mondo saranno quelle con maggiore diversità.

So che la Bocconi offre questo tipo di esperienza.

Questo è un luogo dove culture, lingue e nazionalità convergono. E questo è giusto, perché lo stesso sarà per tante aziende in cui lavorerete in futuro. So che è vero in Apple. In molti dei nostri uffici la probabilità di sentire un accento italiano o irlandese è pari a quella di sentire un accento americano. La diversità è parte del nostro DNA aziendale, e in tutto il mondo abbiamo più di 100.000 persone che contribuiscono all'impresa con le loro capacità, idee e punti di forza unici. Come nel mio gruppo di studio, questo ci permette di fare meglio il nostro lavoro. E sono grato di aver imparato questa lezione così presto nella vita. E sono egualmente grato per tutte le lezioni che ho imparato da allora. Quando frequentavo la mia business school non capivo, e non lo compresi per molti anni, che si possono esprimere i propri valori attraverso il lavoro, che ciascuno di noi può esprimere i propri valori ogni singolo giorno nel lavoro per cui si è pagati. E se si decide di fondare o avviare l'impresa giusta, si possono usare quei valori anche per lasciare un segno nel mondo.

Si tratta di qualcosa che ci misi del tempo a trovare. Ma lo trovai in Apple. E non mi sono mai più guardato indietro. Oggi sono orgoglioso di essere parte di un'azienda che esiste per qualcosa di più che fare semplicemente soldi. Sono



our careers, but we used our differences to make us stronger. Together we found we were kind of unstoppable. We took some pretty tough classes and we found that among our group there was always someone that brought a different strength to the subject area. The alliance we formed lasted throughout our two years of school and we have stayed in touch ever since. And we have continued to support each other, to push each other in both our lives and our careers.

Back in California, there is a peak called Glacier Point, in Yosemite National Park. It is about a 1000-meter climb over about 1.5 kilometers of trail and last year, the six of us decided to hike it together. I will admit we did not all make it to the top, but we did all make it through corporate finance together. My study group, my friends, are a great lesson in how business can work, can work at its best and it is a glimpse of the future as well because I believe the best companies in the world will be the most diverse. Bocconi, I know, offers that kind of experience.

This is a place where cultures, languages and nationalities converge. And that is fitting, because the same will be true of so many of the companies where you will work in the future. I know it is true at Apple. In many of our offices you are as likely to hear an Italian accent or an Irish accent as you are an American accent. This diversity is part of our DNA as a company, around the world we have more than 100,000 people who bring their own unique strengths and skills and ideas to the table. Like my study group, we do better work because of it. And I am grateful that I learned that lesson so early in my life. And I am equally grateful for all of the lessons that I have learned since. Back when I was in business school, I did not realize, and I did not find out for many years, that you can express your values through your work, that you can express your values every single day in the work that you get paid to do. You could even, if you founded or started the right company, use those values to make a mark on the world.

This is something it took me a while to find. But I found it, at Apple. And I have never looked back. Today I am proud to be part of the company that is here to do more than just make money. I am proud to be a part of a company that wants to leave the world better than we found it. This is what motivates us at Apple. This is why we get out of bed in the morning. We are all at Apple to do the very best work of our lives.



orgoglioso di far parte di un'azienda che vuole lasciare il mondo in condizioni migliori di come l'abbiamo trovato. È questo che ci motiva in Apple. È ciò che ci fa alzare dal letto ogni mattina. Siamo tutti in Apple per fare il miglior lavoro delle nostre vite.

Il nostro lavoro è un modo per realizzare i nostri valori, e lo facciamo innanzitutto attraverso i prodotti che creiamo, prodotti rivoluzionari che danno alle persone il potere di fare cose che prima non avrebbero mai potuto fare. Prodotti che connettono le persone e le aiutano a condividere i momenti più significativi della loro vita di tutti i giorni. Prodotti che rendono possibili grandi opere d'arte e semplici espressioni di gioia. Prodotti che ci rendono più creativi e più produttivi. Prodotti che cambiano tutto.

Esprimiamo i nostri valori anche attraverso le azioni che intraprendiamo come azienda. Come combattere il cambiamento climatico. In qualità di cittadini globali stiamo già vedendo l'impatto devastante del cambiamento climatico nel mondo. Il Segretario di Stato americano, John Kerry, è stato da poco qui in visita a EXPO. La discussione era su come nutrire il pianeta e ha parlato dell'impatto del cambiamento climatico globale sulla sicurezza alimentare e, per riprendere le sue parole: "Sulla sicurezza globale. Punto". Combattere il cambiamento climatico è in cima all'agenda della comunità internazionale, come deve essere. A fine mese, i leader di 190 paesi del mondo si riuniranno a Parigi per negoziare nuovi accordi per limitare gli inquinanti. È una sfida che dobbiamo affrontare insieme come comunità di nazioni. Forse più di qualunque altra questione, la crisi climatica ci ricorda che i nostri destini sono intrecciati. E il problema sarà risolto solo se ogni singolo paese darà il suo appoggio. L'ambiente deve essere in agenda anche per le aziende. Come leader delle nostre imprese abbiamo la responsabilità di affrontare la questione, e urgentemente.

Abbiamo un obbligo verso le nostre aziende e i nostri azionisti, perché il cambiamento climatico ha un impatto sulle filiere, sui costi energetici e sulla stabilità economica complessiva. Ma oltre a questo, abbiamo l'obbligo di fare ciò che è giusto: è questo che ci motiva in Apple ed è per tale motivo che ci siamo presi l'impegno forte di far funzionare l'intera azienda attraverso energia rinnovabile. Attualmente l'87% dell'energia che usiamo proviene da fonti rinnovabili da tutto il mondo e non ci fermeremo finché non raggiungeremo il 100%. Questo è il nostro obiettivo ed è nelle nostre



Our work is a way to realize our values, we do that first and foremost through the products that we create, revolutionary products that empower people to do things they could never do before. Products that connect people and help them share the most meaningful moments of their daily lives. Products that enable great works of art and simple expressions of joy. Products that make us more creative and more productive. Products that change everything.

We also express our values in the actions we take as a company. Actions like fighting climate change. As global citizens we are already seeing the devastating impact of climate change around the world. US Secretary of State, John Kerry, was just here in Milan attending the EXPO. His focus was on how to feed the world and he spoke about the impact of climate change on food security. And as he put it, "On global security. Period".

Fighting climate change is very high on the international agenda, as it must be. Later this month, leaders from a hundred and ninety countries around the world will meet in Paris to negotiate new agreements to limit pollution. It is a challenge we must face together as a community of nations. Perhaps more than any other issue, the climate crisis reminds us that our destinies are intertwined. And the problem will only be solved if every single country gets behind it. The environment must also be on the business agenda. As business leaders we have a responsibility to address this, and urgently.

We have an obligation to our companies and our shareholders because climate change impacts supply chains, energy prices and overall economic stability. But more than that, we have an obligation to do what is right, that is what drives us at Apple and that is why we made a bold commitment to run our entire company on renewable energy. We are currently running on 87% renewable energy worldwide and we are not going to stop until we will achieve 100%. That is our goal and it is within our reach: an Apple that is carbon neutral around the world for the good of the world.

This is why we have resolved to power our newest datacenters in Ireland and Denmark with clean renewable energy as well, just like the ones in the United States. And that is a start, but it is not enough. You cannot change the world for the better if all you change is yourself.

So we are investing with our suppliers around the world to help them run on clean energy as well. We and our suppliers in China, for example, are on



possibilità: una Apple a emissioni zero nel mondo, per il bene del mondo. Questa è la ragione per cui abbiamo deciso di alimentare i nostri più recenti data center in Irlanda e Danimarca con energia pulita e rinnovabile, proprio come quelli che abbiamo negli Stati Uniti. È un buon inizio, ma non è abbastanza. Non puoi cambiare il mondo, se cambi solo te stesso. Quindi stiamo investendo con i nostri fornitori in giro per il mondo per aiutarli a utilizzare anch'essi energia pulita. Noi e i nostri fornitori in Cina, per esempio, abbiamo in programma di produrre oltre 2 gigawatt di energia pulita di qui al 2020. Ciò è sufficiente per alimentare 2,6 milioni di case cinesi. Ed è per questo che abbiamo introdotto nuovi materiali eco-compatibili in molti dei nostri prodotti. Alcuni potrebbero considerarlo un vantaggio competitivo, ma noi stiamo condividendo queste informazioni gratuitamente con i nostri concorrenti, perché se l'obiettivo è lasciare la Terra in condizioni migliori di come l'abbiamo trovata, abbiamo bisogno che anch'essi si uniscano a noi. So di parlare a nome di tutta la squadra di Apple quando dico che sono questi i valori che definiscono chi siamo, sono la nostra ispirazione, ciò che ci spinge a far sempre meglio.

Vivere i nostri valori significa anche espandere le opportunità economiche ovunque operiamo. Siamo fieri di aver creato più di 80.000 posti di lavoro qui in Italia, e più di 1,4 milioni in tutta Europa. Molti di questi posti di lavoro sono il prodotto del successo degli App Store, che hanno rivoluzionato l'industria del software, portando miliardi di euro in entrate agli sviluppatori europei, tra i quali migliaia proprio qui in Italia.

Vivere i nostri valori significa anche difendere il fondamentale diritto alla privacy dei nostri clienti. Oggi gli iPhone non contengono solo le nostre conversazioni e le nostre foto, ma anche i nostri dati finanziari, medici e molto altro ancora. Crediamo che questo tipo di dati siano personali: che siano tuoi e di nessun altro. Li teniamo al sicuro e non li tocchiamo.

Vivere i nostri valori vuol dire anche battersi per eguali diritti per tutti. Sappiamo che ogni discriminazione, contro chiunque, va a detrimento di tutti. Quindi alla Apple tutti sono i benvenuti. Non importa da dove provengano, che aspetto abbiano, quale sia la loro religione o chi amino. È semplicemente la cosa giusta da fare. Apple è aperta a tutti e così sarà sempre.

Sono fortunato ad essere entrato in un'azienda che condivide i miei valori e la mia grande speranza è che sia lo stesso per voi. Lo spero per voi come individui



track to build out over two gigawatts of clean energy by 2020. That is enough to power 2.6 million Chinese homes. And it is why we have pioneered new environmentally sound materials in many of our products. While some people may look at that as a competitive advantage, we are giving the information to our competitors for free, because when our goal is leaving the earth better than we found it, we need them to join us as well. I know I speak for the team at Apple when I say, values like these are what defines us, they inspire us, they drive us to do better.

Living our values also means expanding economic opportunity wherever we operate. We are proud to have created more than 80,000 jobs right here in Italy, and more than 1.4 million across Europe. Many of those jobs have grown out of the success of the App Store, which revolutionized the software industry and is delivering billions of euros in revenue to European developers including thousands right here in Italy.

Living our values also means standing up for our customers' fundamental right to privacy. Today our iPhones carry not just our conversations and our photos but our financial information, our health data and much more. We believe that kind of data is personal data: it is yours and no one else's. We keep it secure and leave it alone.

Living our values also means standing up for equal rights for everyone. We know that discrimination against anyone holds everyone back. So at Apple we welcome everyone. No matter where they come from, what they look like, how they worship or who they love. It is simply the right thing to do. Apple is open to everyone and always will be.

I have been fortunate to join a company that shares my values and my great hope for you is that you do the same. It is my hope for you as individuals and it is my hope for all of us, because the rest of us are counting on you. You have before you an incredible opportunity, I would actually call it an obligation. You owe to yourself and to the rest of the world to be a part of something that serves a noble purpose, however you define it. And you can do that through your work, because now more than ever businesses are in a position to help societies solve their greatest problems. The responsibility should not rest with governments alone, whether we are talking about climate change or equal rights, the challenges we face are simply too great for businesses to stand on the sidelines. Especially today, when companies

e per tutti noi, perché il resto di noi conta su di voi. Avete di fronte un'opportunità, anzi lo chiamerei un dovere, incredibile. Lo dovete a voi stessi e al resto del mondo: essere parte di qualcosa che è al servizio di uno scopo nobile, in qualunque modo voi lo definiate. E potete farlo attraverso il vostro lavoro, perché oggi più che mai le imprese sono nella posizione di poter aiutare la società a risolvere i suoi più grandi problemi. La responsabilità non dovrebbe cadere solo sui governi, che si tratti di cambiamento climatico o di uguaglianza dei diritti: le sfide che ci troviamo di fronte sono semplicemente troppo grandi perché le aziende rimangano a bordo campo. Specialmente oggi che le aziende hanno capacità e possibilità di fare del bene a un enorme numero di persone più che in qualunque altro momento della storia umana. Spero che gli studenti in platea oggi tengano vivo il loro idealismo, non solo da studenti ma anche da laureati, quando diventeranno amministratori delegati e magari anche presidenti. Ridisegnate i confini, rigettate i principi obsoleti, perché potete davvero fare business in maniera diversa. Potete davvero essere leader, con i vostri valori e la passione di cambiare il mondo. Bocconi, naturalmente, fu fondata proprio su questa idea più di cento anni fa. Sull'idea che l'impresa al suo meglio è al servizio dell'interesse pubblico. Questa idea è vitale oggi tanto quanto lo era un secolo fa. Quindi come sarà il vostro successo? Quando vi fate questa domanda, tenete in considerazione che il mondo intero è interessato a conoscere la vostra risposta. Il mondo è interessato al modo in cui fate azienda. Milano è una città globale, Bocconi è un'università globale, e voi siete cittadini non solo dell'Italia o dei vostri rispettivi paesi, ma cittadini del mondo e la vostra voce può essere udita in tutti i continenti. Usatela! Fatevi sentire! Siete connessi al resto del globo più di quanto sia mai stata qualsiasi generazione prima di voi! E spero che questo per voi sia entusiasmante. Per me è incredibilmente eccitante! Le lezioni che imparate qui in Bocconi, la conoscenza che state costruendo e le relazioni che stringerete vi possono davvero aiutare a cambiare il mondo e a migliorare le vite di molte persone. Se infondete di senso morale il vostro lavoro, se lavorerete con l'obiettivo di servire un interesse più alto, allora lascerete il mondo meglio di come l'avete trovato e avrete successo sulla base di qualunque misura che conti. I migliori auguri di buona fortuna e grazie, grazie a tutti voi.



have more capacity to do more good, in more ways, for more people than at any point in human history.

I hope the students in the audience today hold on to your idealism, not just as students but also as graduates, as CEOs and even as presidents. Push the boundaries, reject old assumptions, because you really can do business differently. You really can lead with your values and your passion to change the world.

Bocconi, of course, was founded on this very idea more than a hundred years ago. The idea that business at its best serves the public good. That idea is as vital today as it was a century ago.

So what will your success look like? As you consider that question, understand that the whole world has a stake in your answer. The world has a stake in how you do business. Milan is a global city, Bocconi is a global university, and you are citizens not only of Italy, or your respective countries, but you are citizens of the world and you have a voice to be heard across continents. Use it! Speak up!

You are better connected to the rest of the globe than any generation has ever been! And I hope that is exciting to you. It is incredibly exciting to me! The lessons you are learning here at Bocconi, the knowledge you are building and the connections you will make, can help you, truly, change the world and improve the lives of many people. If you infuse your work with your values, if you serve through your work a moral purpose, if you insist on business that serves the greater good, then you will leave the world better than you found it, and you will succeed by any metric that matters. Best of luck and thank you, thank you all.

