

# viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 5 - anno XII Maggio 2017

ISSN 1828-6313



*Nell'era dei big data condividere la conoscenza (e i costi di produzione) è indispensabile. Perché la vera competitività per le imprese è nella capacità di interpretare i dati*

OPEN INNOVATION  
**CARTA VINCENTE**

✓ Compagnie assicurative, come sopravvivono agli shock. Anche geopolitici

✓ Libri e giornali, il futuro oltre il digitale

✓ Advertising online cosa conta davvero al di là dei numeri

Bocconi

# Be Social

@unibocconi



## Impariamo a vivere la disruption

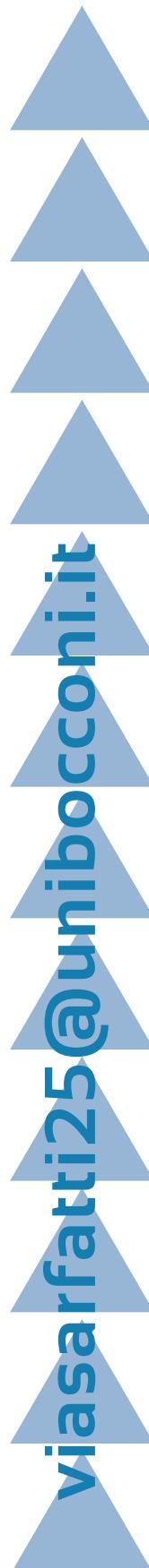
C'è innovazione e innovazione. C'è l'innovazione incrementale che risponde all'esigenza degli utenti di migliorare un prodotto. E c'è l'innovazione che sfrutta le nuove tecnologie e che crea nuovi bisogni. In questo momento storico stiamo sicuramente vivendo una fase di forte disruption in cui questo secondo tipo di innovazioni non sono solo più frequenti e si possono trasmettere più velocemente, in modo virale, ma in cui è richiesto anche un ripensamento nel modo di concepire e di realizzare l'innovazione.

In che termini? Cercando anzitutto di mantenere la mente aperta, pronta ad assorbire e condividere le informazioni e la conoscenza che stimola innovazione. Per questa ragione si deve anzitutto conoscerne il nuovo linguaggio che oggi è digitale e parla il coding. Poco importa se stiamo parlando di interpretare i movimenti sociali e i cambiamenti che ne seguiranno, piuttosto che comprendere se e cosa soppianterà Whatsapp e Facebook. Per comprendere qualsiasi cosa non possiamo che partire dall'analisi dei big data e dalla loro interpretazione. È questa oggi la materia prima indispensabile.

Ma l'altra grande differenza rispetto al recente passato è che quel che conta non è necessariamente possedere il nuovo petrolio, ma condividerlo. Perché il vero vantaggio competitivo sarà sempre più situato nella capacità di elaborare dati potenzialmente a disposizione di tutti.

Condividere dati e innovazioni sarà la grammatica della nuova economia e delle imprese moderne. Di questo parla la cover story di questo numero. Ed è proprio la capacità di vivere la disruption e il fermento che inevitabilmente ne consegue, che cerchiamo di trasmettere e di condividere con studenti e alumni Bocconi.

Gianmario Verona, rettore



Sul [numero di gennaio-febbraio](#) avevamo chiesto ad alcuni alumni famosi di raccontarci il loro giorno di laurea. Tra questi aveva risposto **Angelo Cardani** (laureatosi nel 1972), professore della Bocconi e presidente di Agicom. Tanti i commenti e i messaggi arrivati da altri alumni che di Cardani sono stati studenti. Eccone una selezione

→ Il professore che ricordo con maggiore stima e simpatia.

**Celia Leonello, economia aziendale 1994**

→ Mi sono laureato con lui 30 anni fa. Era un professore giovanissimo, preparatissimo, simpaticissimo e tuttavia rigoroso. Una grandissima capacità di sintesi, di saper cogliere immediatamente il cuore delle questioni. Siamo rimasti in contatto per tutti questi anni! Non è cambiato affatto.

**Alberto Pasquale, economia politica 1987**

→ Un grande professore, un grande economista che ricordo in Bocconi con dolce nostalgia: una mente raffinata per di più dotata di un raro e efficace senso dell'umorismo didascalico a metà tra l'anglosassone arguzia e l'italica umanità. Un onore e un privilegio averlo incrociato.

**Luigi Valente, economia aziendale 1995**

→ Insieme a Franco Bruni, il primo splendido impatto con l'economia. Correva l'anno 1984...

**Andrea Montanari, discipline economiche e sociali 1990**

→ Condiviso con Andrea Montanari; solo 1986. E tuttora - professionalmente parlando - la visione di sintesi da loro ricevuta fa la differenza. Ps.: E solo Giavazzi (e il compianto Scalfi) potevano attraversare Milano appena laureati per assistere alla laurea di un amico.....

**Riccardo Guidali, discipline economiche e sociali 2000**

→ Primissimo giorno di università, lezione di micro in inglese con Cardani. Venendo da un classico di provincia (zero matematica, insegnante d'inglese che parlava dialetto veneto anziché inglese), capii più o meno 3 parole di tutta la lezione. Quando andai da Cardani lamentando la cosa, lui mi disse «beh, c'è un motivo se l'abbiamo ammessa a questo corso di laurea, ma se è vero che non capisce nulla come dice, tra tre mesi la rimandiamo a casa». Da quel giorno, studiai con tanta religiosità che oggi i miei amici mi sfottono perché ho un accento troppo poco italiano quando parlo. Grazie professore.

**Vittorio Santagostino, international economics, management and finance 2014**

# PUNTI DI VISTA

di Paolo Tonato

# Quando fiorisce il

*Tra una lezione e l'altra,  
un esame e le ore di  
studio in biblioteca,  
in primavera la comunità  
Bocconi riscopre il piacere  
di ritrovarsi sotto il sole  
e vivere l'università dentro  
ma soprattutto fuori*



# campus in città



# IL NETWORK BOCCONI, ANCHE DALL'ALTRA PARTE DEL MONDO

L'ALMA MATER CONTINUA A ESSERE IL CENTRO DI TUTTO,  
MA LA RETE DEGLI ALUMNI DIVENTA SEMPRE PIÙ INTERNAZIONALE.

Da Verona a Palermo. Da San Francisco a Tokyo.  
Un network solido, capillare e in costante crescita:  
73 Chapter e Aree, in 34 Paesi, su 5 continenti.  
Ovunque tu sia, grazie alla community degli Alumni,  
puoi sentirti a casa.

TROVA L'AREA O IL CHAPTER PIÙ VICINI A TE.



# SOMMARIO

10

## EDITORIA

Come far tornare a volare il libro. Non solo di carta  
*di Paola Dubini*

Interviste a Roberto Rivellino (Feltrinelli)  
e Luca De Michelis (Marsilio)  
*di Allegra Gallizia*

## COVER STORY

Aprire l'impresa fa bene all'impresa.  
E all'innovazione  
*di Alfonso Gambarella*

Piacentini: esporto il modello nella Pa  
*di Lorenzo Martini*

De Biase: Morta l'ideologia si fa avanti la teoria  
*di Fabio Todesco*

Storie di ricerca: Nicolai Foss e Torben Pedersen,  
Mariateresa Maggiolino e Maria Lillà Montagnani,  
Andrea Ordanini e Gaia Rubera, Claudio Panico  
*di Claudio Todesco*

14

**viaSarfatti25**

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE



22

## ASSICURAZIONI

Se il gioco si fa duro i duri sanno giocare  
*di Giuseppe Corvino*

Intervista a Fabio Carniol (Helvetia Vita)  
*di Andrea Celauro*

## AMBIENTE

Chiare, fresche e dolci acque. E l'arte del loro riciclo  
*di Alessandro de Carli*

24

26

## ENERGIA

Italia batte Olanda nella sfida sulle rinnovabili  
*di Federico Pontoni*

Intervista a Maurizio Frigerio (Proxima)  
*di Andrea Celauro*

## ADVERTISING

Come prendere le misure alla pubblicità online  
*di Anna Uslenghi*

28

30

## BUSINESS MODEL

Il giornale ha cambiato formato  
*di Simone Autera*

Intervista a Nicola Speroni (Sistema Corsera)  
*di Allegra Gallizia*

## IMMIGRAZIONE

Alla buona integrazione servono tempi certi  
*di Joseph-Simon Goerlach*

33

## RUBRICHE

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

[www.viasarfatti25.it](http://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](http://www.viasarfatti25.it). Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di ricerca

#BocconiPeople | Guido Tabellini



# Un secondo Erc per studiare le difficoltà dell'integrazione

**G**uido Tabellini si è aggiudicato un secondo Erc Advanced Grant dopo quello ottenuto nel 2008 per *How do values influence the functioning of institutions and the effects of policies?*. Al professore di Economia e titolare dell'Intesa Sanpaolo Chair è stato assegnato un finanziamento di 1.276.250 euro per il progetto *European Integration and Populism* (EUROPOPULISM). Partirà nell'estate 2017, sarà ospitato dal centro di ricerca Igier, avrà la durata di cinque anni, studierà cause e

implicazioni della rinascita dell'euroscetticismo. "Il progetto", spiega il principal investigator, "rappresenta il tentativo di applicare in campo politico la letteratura a cavallo fra psicologia ed economia".

## Un progetto in due parti

Il progetto di ricerca si articola in due parti. Nella prima si indagano le cause che ritardano l'integrazione politica in Europa. L'approccio tradizionale, secondo il quale l'integrazione fra paesi si basa su un



**IL PROGETTO**  
**Bocconi**

## Valori, istituzioni e politiche pubbliche

Il progetto *How do values influence the functioning of institutions and the effects of policies?*, con il quale, nel 2008 Guido Tabellini si è aggiudicato il primo dei suoi due Erc Advanced Grant, si poneva l'obiettivo di indagare in che modo valori e credenze influenzano il funzionamento dei governi e come si possa promuovere il buon funzionamento delle istituzioni.

<b>Igier</b>	Innocenzo Giavarini Institute for Economic Research
<b>On Focus</b>	
Meet the Igier Scholars	14 OCTOBER 2016
Advanced Erc Grants	2016-2017 Igier
ERC Cervia-Yoghi	2016-2017 Igier
Giovanni Erc Iri	2016-2017 Igier
Nicola Erc	2016-2017 Igier
Premiere Erc	2016-2017 Igier
Rodolfo Erc	2016-2017 Igier

**Abstract**  
Many recent contributions by economists have stressed the importance of culture in explaining economic and institutional outcomes. Taking this literature as a point of departure, we study three questions:  
First, how do values and beliefs influence the functioning of government institutions? We compare recent insights from political economy with the idea that civic values matter through citizens' political participation, such as voters' behavior and "voter" activities. Our goal is to lay the foundations for an economic theory of citizenship. We then study empirically voters with different cultural traditions react to news of political dishonesty and how alternative political

L'ipotesi è che il più importante ostacolo all'integrazione non sia perciò l'eterogeneità culturale, ma la nascita di sentimenti nazionalisti e di altri fenomeni associati al populismo come il protezionismo e l'avversione agli immigrati e alla globalizzazione. Questi temi sono al centro della seconda parte del progetto, un mix di teoria e analisi empirica. "Faremo ricorso alla behavioral economics per descrivere fenomeni psicologici che si allontanano dal principio di razionalità. Dal punto di vista empirico, cercheremo di verificare la correlazione fra le caratteristiche degli individui e delle regioni in cui vivono, da una parte, e il voto per i partiti populisti dall'altra".

### Il rapporto coi politici

Il progetto prevede anche una parte dedicata alle istituzioni. In un sistema in cui le decisioni hanno carattere intergovernativo, i cittadini dei singoli paesi delegano i politici locali a effettuare una contrattazione fra governi. "I cittadini chiedono ai politici di difendere l'interesse nazionale, incentivandoli a dimostrare di avere condotto una buona contrattazione. È un meccanismo di delega che rinforza ulteriormente la tendenza nazionalistica che è fra i principali ostacoli all'integrazione". Verrà anche considerato il ruolo della crisi finanziaria. I dati raccolti mostrano, non sorprendentemente, che i fenomeni di populismo e nazionalismo sono stati ampliati dalla crisi. "Vorremmo documentare come e perché è successo". In una parte del progetto, il principal investigator sarà affiancato da altri due docenti Bocconi. **Fausto Panunzi** e **Nicola Pavoni** si occuperanno di populismo e azzardo morale.

**Claudio Todesco**

trade-off tra benefici economici e identità culturale, sarà testato usando dati dello European Value Surveys, dello European Social Survey e dell'Eurobarometro. "Dai primi risultati non risulta che l'eterogeneità culturale sia tale da frenare il processo di integrazione". I sondaggi saranno inoltre confrontati con ricerche analoghe condotte negli Stati Uniti. "I dati a nostra disposizione suggeriscono che all'interno dei due continenti vi sia uno stesso grado di eterogeneità culturale".

## IL SOGNO EUROPEO NON È FINITO UN INCONTRO E UN LIBRO PER RILANCIARLO

Il sogno europeo non è finito ma, a 60 anni dalla firma dei Trattati di Roma, attraversa un momento inequivocabilmente difficile. I più colpiti dalla crisi di identità e di valori che sta attraversando l'Europa sono i giovani, la generazione cresciuta senza frontiere, abituata agli scambi all'estero e poliglotta. Si rivolge principalmente a loro l'iniziativa Europeans, realizzata da Università Bocconi e Fondazione Achille e Giulia Boroli per sensibilizzare i giovani sui temi più delicati dell'Unione europea, rafforzare il dibattito universitario e divulgare il contenuto al grande pubblico.

*Europeans vede la pubblicazione di un volume, The State of Europeans, edito da Egea e scaricabile gratuitamente, che offre una fotografia aggiornata delle principali politiche europee e degli strumenti per la loro attuazione. Curato da Lorenzo Cuocolo (Università di Genova e Bocconi) e con una prefazione di Mario Monti, il libro contiene contributi di quattro giovani studiosi della Bocconi (Marco Bassini, Francesco Gallarati, Valerio Lubello e Luigi Testa) su riforma delle istituzioni, mercato unico, unione monetaria, politiche sociali, politica estera e difesa, immigrazione, trasporti, ambiente, energia, tutela dei consumatori, politiche giovanili e digitale.*



Ogni anno viene anche premiata la tesi di un neolaureato o un lavoro di ricerca originale di uno studente, legato all'Unione europea. Il premio è stato assegnato ad **Andrea Pinto**, laureato lo scorso anno al Master of Science in International Management con la tesi *A SME Alternative Funding Channel: The Syndicated Credit Pooling*, che ipotizza un nuovo canale di finanziamento per le piccole e medie imprese europee. Il syndicated credit pooling sarebbe capace di attenuare il cosiddetto "SME financing gap", il fatto cioè che molte richieste di finanziamento da parte delle pmi rimangono inavviate non tanto per difetto di "bancabilità", quanto perché alcune caratteristiche delle pmi, come le piccole dimensioni, la scarsa diversificazione e la mancanza di garanzie, rendono il prestito troppo rischioso per una singola banca. Il premio viene consegnato l'8 maggio, nel corso della conferenza annuale di Europeans, dalla vicepresidente della Fondazione, **Marcella Balestrini Boroli**. Keynote speaker dell'incontro è **Enrico Letta**, dean della Paris School of International Affairs di Sciences Po. Partecipano anche il rettore della Bocconi, **Giovanni Verona**, il presidente **Mario Monti**, il consigliere delegato **Bruno Pavesi** e il curatore scientifico di Europeans, **Lorenzo Cuocolo**.

### LA BCE FINANZIA UN POOL DI RICERCA

Un gruppo di studiosi facenti capo all'unità di ricerca Rules del Centro Baffi-Carefin della Bocconi, guidato da **Marco Ventoruzzo** del Dipartimento di studi giuridici della Bocconi, ha ottenuto uno dei finanziamenti del Legal Research Programme della Bce per il progetto di un paper dal titolo *Judicial Review of Central Bank Policies and Decisions in a Comparative Perspective*. "Vogliamo offrire un quadro chiaro e dettagliato del controllo giurisdizionale delle decisioni della banca centrale in vari stati membri e a livello europeo", afferma Ventoruzzo. Il team di ricerca comprende studiosi del Dipartimento di studi giuridici e del Dipartimento di economia della Bocconi (**Filippo Annunziata, Piergaetano Marchetti e Donato Masciandaro**), dell'Università degli Studi di Genova (**Lorenzo Cuocolo**), della Université Paris II (**Thierry Bonneau**), del Max Planck Luxembourg (**Burkhard Hess**), del Max Planck Hamburg (**Klaus Hopt**) e della London School of Economics (**Niamh Moloney**).



**Marco Ventoruzzo**



## QUANDO IL POLITICO È UN IMPRENDITORE SI SVILUPPA L'ATTIVITÀ DI INDIRECT LOBBYING

**D**urante i governi presieduti da Silvio Berlusconi, Mediaset ha goduto di un incremento dei profitti pubblicitari stimato in oltre 1 miliardo di euro. I profitti diminuivano nei periodi in cui Berlusconi era all'opposizione, per poi aumentare quando tornava al governo. È uno dei risultati di una ricerca condotta da **Eliana La Ferrara** del Dipartimento di economia, titolare della Cattedra Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi in Economia dello Sviluppo. Lo studio ha ottenuto di recente il **Best Paper Prize 2017 per AEJ: Applied Economics**, premio assegnato annualmente ai lavori migliori pubbli-



Eliana La Ferrara

cati sulle riviste AEJ dalla American Economic Association. Dopo l'elezione di Donald Trump a presidente degli Stati Uniti, il paper è stato citato da *Financial Times*, *New York Times* e *Slate* come esempio di studio sui conflitti di interesse.

La letteratura si è finora concentrata sull'attività di lobbying mirante a rappresentare gli interessi di gruppi specifici oppure, nel caso in cui il politico sia proprietario di una o più aziende, sul contrasto fra utilità privata e imparzialità richiesta dalla carica pubblica. In *Market-based Lobbying: Evidence from Advertising Spending in Italy* (*American Economic Journal: Applied*

*Economics*, vol. 8 n.1, pp. 224-56, 2016), **Stefano Della Vigna**, **Ruben Durante**, **Brian Knight** e La Ferrara hanno individuato e studiato una forma indiretta di lobbying che consiste nell'orientamento dell'attività delle aziende verso le imprese controllate dai governanti. Si chiama indirect lobbying: il politico ottiene un beneficio derivante dallo sviluppo dell'attività delle imprese di sua proprietà, gli investitori si aspettano in cambio una regolamentazione favorevole. Gli autori hanno studiato il caso italiano fra gli anni Novanta e Duemila, nel periodo in cui Berlusconi è stato proprietario di Mediaset e ha coperto più volte l'incarico di presidente del consiglio. «Abbiamo analizzato dati relativi agli investimenti pubblicitari nel mercato della stampa e dalla televisione italiana dal 1993 al 2009. Con Berlusconi al potere, la spesa pubblicitaria nei canali Mediaset si è innalzata, a fronte di una diminuzione di quella in Rai». Le cifre sono importanti. Si stima un aumento dei profitti pubblicitari di Mediaset di oltre 1 miliardo di euro nell'arco di nove anni di governo Berlusconi. «Abbiamo stimato anche i benefici politici che le aziende hanno potuto attendersi, coerentemente con il modello, dalla regolamentazione: sono pari a circa 2 miliardi di euro in nove anni».

**CT**

## AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA E PREVEDIBILITÀ

In *A Note on Comparative Ambiguity Aversion and Justifiability* (in *Econometrica*, Vol 84, Issue 5, 1903-1916, DOI: 10.3982/ECTA14429), **Pierpaolo Battigalli**, **Simone Cerreia-Vioglio**, **Fabio Maccheroni** e **Massimo Marinacci** del Dipartimento di scienze delle decisioni della Bocconi tornano ad analizzare gli effetti dell'avversione all'incertezza sui processi decisionali, come avevano già fatto di recente in un articolo sull'*American Economic Review*.

In termini tecnici, si affronta un rischio in una situazione simile alla roulette, in cui è nota la distribuzione probabilistica di un evento, mentre si affronta incertezza in situazioni simili alle scommesse sui cavalli, in cui un giocatore non può calcolare con certezza la distribuzione probabilistica.

Nell'articolo sull'*American Economic Review* gli autori avevano utilizzato il concetto di self-confirming equilibrium – un equilibrio che gli attori raggiungono facendo tesoro dell'esperienza e non attraverso aspettative razionali – per concludere che



Pierpaolo Battigalli

una maggiore avversione all'incertezza comporta un insieme più ampio di possibili equilibri.

Nella nota su *Econometrica* considerano una situazione di teoria dei giochi, in cui gli attori interagiscono in modo strategico (ragionando, cioè, sulle possibili decisioni degli altri attori, data la conoscenza che ne hanno). Ogni attore ha un insieme di azioni giustificabili (alla luce delle proprie opinioni soggettive e della conoscenza che si ha degli altri attori) e l'analisi dimostra che, al crescere dell'avversione all'incertezza, l'insieme delle azioni giustificabili diventa più grande. «Dal punto di vista di un osservatore esterno», specifica Battigalli, «ciò significa che, al crescere dell'avversione all'incertezza, aumenta l'imprevedibilità del sistema».



IL VIDEO

### Tecnologie e clima



Solo un opportuno utilizzo di nuove tecnologie che sfruttino fonti di energia alternative a quelle fossili e riducano l'impatto dell'utilizzo di queste ultime potrà rallentare il cambiamento climatico. Ma la tecnologia magica, capace di risolvere tutti i problemi, non esiste e l'unica soluzione possibile è una combinazione di queste tecnologie, dice Valentina Bosetti, professore associato di economia politica, in uno speech tenuto in occasione del Donor Event 2017 della Bocconi.

# Bocconi



ARMANDO TESTA

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

AIUTA GLI STUDENTI MERITEVOLI A COSTRUIRE IL PROPRIO.  
DAI IL TUO **5x1000** ALLA BOCCONI.

---

[unibocconi.it/5x1000](http://unibocconi.it/5x1000) - C.F. 80024610158



# Come far tornare a volare il libro Non solo di carta

*Due le sfide che editori e autori devono vincere:  
quella digitale, anche legata ai device, e quella fisica*

di Paola Dubini @ Interviste di Allegra Gallizia

L'economia della musica è stata stravolta dalla digitalizzazione; l'elaborazione di una strategia digitale sostenibile è al centro delle riflessioni preoccupate dei quotidiani; il cinema, la televisione e i contenuti video in generale fanno i conti con la crescente disponibilità di offerta sui canali digitali, con i mutati comportamenti dei pubblici e degli inserzionisti.

Le statistiche relative ai libri ci riportano invece una tenuta e anzi una crescita recente delle vendite di libri su carta e una certa stagnazione dei risultati dell'editoria digitale. Sembra che la digitalizzazione abbia solo marginalmente toccato il mondo del libro.

Non è così; tuttavia, il settore dei libri segue strade di crescita ancora molto influenzate dalle logiche della filiera tradizionale.

Innanzitutto, bisogna riconoscere che non conosciamo la dimensione del settore, in particolare di quello digitale. Di sicuro sappiamo che la scrittura gode di ottima salute, che il numero dei titoli disponibili per il commercio è elevatissimo, che i canali, fisici e digitali sono aumentati. L'Aie, l'Associazione italiana editori, dichiara 906mila titoli in commercio su carta e 227mila titoli in ebook, ma i numeri sono senz'altro maggiori, poiché moltissimi titoli autoprodotti (dalle fanfiction ai manoscritti condivisi su piattaforme come Wattpad) non compaiono nelle statistiche.

Il perimetro del settore rilevato dall'Aie si è ridotto di circa 1 miliardo di euro in poco più di 15 anni (valeva 3,5 miliardi nel 2000 e ne vale 2,5 oggi), ma i prezzi di copertina dei titoli digitali sono inferiori in media rispetto a quelli su carta. Inoltre, se si considera la crescita esponenziale di prodotti e servizi sostitutivi ai libri per soddisfare i bisogni di svago, di aggiornamento e di autoformazione (da YouTube a Wikipedia, dai videogiochi ai social media, solo per citare alcuni esempi), i risultati del settore appaiono molto interessanti: il libro mantiene una sua specificità e una sua rilevanza. Anzi, negli ultimi due anni è un poco cresciuto e la vitalità che lo contraddistingue non accenna a ridursi: ogni anno in Italia vengono pubblicati circa 65mila nuovi titoli su carta e 63mila su ebook.

Un altro aspetto da considerare nell'analisi delle dinamiche fra editoria libraria su carta e editoria digitale è la grande varietà di segmenti all'interno del settore. Le encyclopedie e molti prodotti professionali sono stati fra i primi prodotti culturali a essere digitalizzati. Encarta, la prima encyclopedie digitale, è del 1993; Napster, il primo servizio di file



PAOLA DUBINI  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di management e  
tecnologia della Bocconi,  
insegna tra l'altro  
*Internet, publishing  
and music*

sharing in ambito musicale, ha iniziato la sua attività nel 1999. Nel caso della varia, invece, i libri su carta sono ancora molto largamente utilizzati e la libreria rimane il canale principale.

Una riflessione specifica merita poi l'editoria digitale, che non ha ancora trovato una sua direzione di crescita significativa. I prodotti digitali di riferimento sono da una parte gli ebook e dall'altra le app.

Negli altri settori dei contenuti (si pensi ai videogiochi), la crescita è stata guidata dalla base installata di hardware; i device dedicati per la lettura di libri, e-reader e tablet, hanno una base installata a livello mondiale che si misura rispettivamente in decine di milioni e in centinaia di milioni, ma mostrano una crescita negativa. Per contro, nel 2016 c'erano 3 miliardi (in crescita) di smartphone installati e i produttori di elettronica di consumo stanno proponendo wearable device che poco si prestano alla lettura di libri.



## IL LIBRO

### Fine della lettura? Non pervenuta

La differenza di genere (la fine/il fine) è lo spunto provocatorio da cui parte la riflessione di **Paolo Costa**, artefice del fenomeno Twitteratura, in *#letturasenzafine. Il futuro del testo nell'era social* (Egea 2017; 160 pagg.; 18 euro; 9,90 epub). In un percorso che si muove tra i manoscritti medievali e Google Docs, l'autore argomenta la tesi secondo cui la lettura non è esposta al rischio di estinzione, ma anzi a una ridefinizione come pratica arricchita da forme inedite di manipolazione, remix e condivisione.

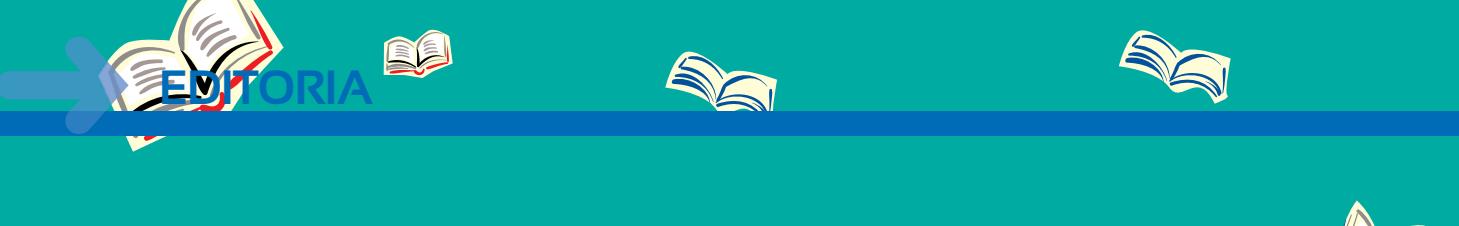


## LA RICERCA

### Al centro delle industrie creative



Le industrie culturali (dal publishing ai new media) e i temi della proprietà intellettuale sono solo alcuni degli ambiti di studio in cui sono impegnati i ricercatori di Ask Bocconi, il centro di ricerca nato nel 2004.



Inoltre, il mercato delle app di contenuti è largamente dominato dai videogiochi e lo spazio dei libri è marginale. La mancanza di una strategia sui mobile device sta mettendo in difficoltà Wikipedia. La consultazione su smartphone è semplice, ma non l'editing delle voci, il che ha portato a una riduzione nel numero dei contributori.

In pratica il futuro prossimo dell'editoria libraria appare quindi legato alla capacità di autori ed editori di operare contemporaneamente sui due mercati: quello digitale per identificare, attirare e mobilitare i lettori e quello fisico per monetizzare invece i risultati e ottenere riconoscibilità. Le sfumature di grigio e le babbine ribelli insegnano. ■



## LA COMMUNITY

## Bocconi Arts Campus

## Discussioni di gruppo su Facebook

Si parla di libri ed editoria, ma più in generale di tutte le espressioni artistiche e delle industrie culturali all'interno di Bocconi Arts Campus, il progetto voluto dall'Università Bocconi per stimolare lo sviluppo culturale e artistico on campus ed arricchire l'esperienza degli studenti. Punto d'incontro virtuale di Bac e di tutti gli interessati è l'omonimo gruppo Facebook, che conta oltre 1.800 iscritti, nato come strumento di stimolo e discussione ma utile anche solo per restare aggiornati su tutte le attività.



## L'EDITORE

## Egea, la university press digital first

Il libro è morto, lunga vita al libro: potrebbe essere questo il motto che riassume il percorso di questi anni dell'editoria in generale e anche di Egea, casa editrice della Bocconi prossima a compiere i suoi 30 anni di attività. Un percorso che ha conosciuto significative trasformazioni: innanzitutto l'apertura al mercato, prima nazionale e oggi anche a quello internazionale, in coerenza con la missione originaria di university press come cerniera culturale nel campo dell'education, del long life learning e della divulgazione.



E naturalmente la sfida dell'innovazione: non solamente e-book come versione digitale della carta, ma digitale come estensione dei contenuti, cartacei o digitali che siano, prodotti custom su esigenze specifiche di target (come è il caso delle case study stories). Una logica di progettazione e gestione del contenuto sempre più digital first.

## Rivellino (Feltrinelli): il d

Il mare, la vela, un buon libro. Il trinomio perfetto per vivere un'esperienza introspettiva, a tratti meditabonda, in cui riscoprirsi in equilibrio con la contemporaneità. In questa trilogia si intrecciano i molti aspetti della vita di Roberto Rivellino, amministratore delegato di Feltrinelli e alumno Bocconi classe 1997. Il mare è quello della sua Napoli, la navigazione a vela è la sua passione, i libri sono i molti che edita la casa editrice di cui è alla guida dal 2011. Ma andando a rovistare nella biblioteca personale di Rivellino, uno, in particolare, ha il privilegio di essere il suo preferito: *Fuoco su Napoli* di Ruggero Cappuccio. «Da leggere nella versione cartacea anche se io sono molto digital: il digitale è un modo di pensare, è un pezzo del tutto che si completa nell'esperienza fisica».

→ **Feltrinelli è una realtà verticalmente integrata che comprende un polo editoriale, una televisione, un sistema retail, una piattaforma di e-commerce... Come si compenetrano questi mondi?**

Al centro della nostra filiera non c'è il singolo titolo, la singola libreria, la singola Business Unit, ma il cliente. In questi anni abbiamo lavorato per integrare l'offerta facendoci ispirare dai valori, dalla storia e dalle innovazioni che, da sessant'anni, il marchio Feltrinelli porta nel mercato italiano: al centro di questo progetto c'è sempre stato il lettore contemporaneo, la persona curiosa e attenta, il cittadino che vuole crescere con noi. Con il canale LaEffe, per esempio. La tv offre l'esperienza Feltrinelli travalicando l'ambito dei libri.

→ **Per quanto riguarda il retail, Feltrinelli offre sia l'esperienza in libreria che l'e-commerce sulla propria piattaforma. Come si**

## De Michelis (Marsilio): u

Legge quasi esclusivamente e-book, anche per una questione di praticità, ma è cresciuto con una biblioteca di circa 90mila volumi. Apprezza la metodologia di ragionamento di Noam Chomsky pur non condividendone il pensiero. Pratica triathlon, una fra le discipline più impegnative dal punto di vista dello sforzo fisico, e contemporaneamente si prodiga nel costruire profonde relazioni intellettuali con gli autori che edita. Una personalità eclettica e versatile, tipica di chi ha respirato cultura fin da bambino e ne ha imparato ad apprezzare le molte sfaccettature. È Luca De Michelis, laureato in Bocconi nel 1990, amministratore delegato di Marsilio Editori, la casa editrice fondata e gestita dal padre nel 1961 che nel 2016, dopo essere stata sotto il controllo di Rcs per 16 anni, è tornata di proprietà dalla famiglia De Michelis.

→ **A che punto si trova l'editoria?**

L'editoria italiana è da sempre costituita da un modello verticale che controlla l'intera filiera, dalla stampa dei libri alla vendita, con le librerie di proprietà. Oggi questo impianto risulta inefficiente e per certi versi rigido. La tecnologia, infatti, ha messo in discussione tutto il sistema, modificando il ruolo di chi controllava l'industria dei media, ma gli stessi device e la mobilità rappresentano gli strumenti che consentiranno di rivedere radicalmente tale modello: gli editori creeranno contenuti liquidi, non vincolati a un supporto, e i fruitori decideranno come farsi erogare. In sostanza, gli editori non dovranno più occuparsi del mezzo ma solamente di ciò che verrà divulgato attraverso i molti canali.

→ **Quale sarà il canale di maggior successo?**

Non ce ne sarà uno solo. A seconda del tipo di contenuto e di fruizione (un ro-



# digitale è un modo di pensare, ma l'esperienza conta

## integran off line e on line?

Le nostre librerie sono ambienti polifunzionali in cui fare un'esperienza sociale, di incontro e scambio: sono luoghi di contaminazione in cui trovano spazio la caffetteria e una programmazione ricca e articolata di eventi che vedono come protagonisti scrittori, giornalisti e musicisti. La piattaforma digitale rappresenta un'alternativa, in cui il confronto è animato da una community digitale che si autogenera, condividendo opinioni sugli autori e recensioni sui libri. L'e-commerce, inoltre, ci consente di essere presenti capillarmente sul territorio, anche dove non abbiamo una libreria.

## → E l'app Feltrinelli?

È un valido strumento per mantenere vitale la dimensione della libreria fisica. L'app, per esempio, consente di essere sempre informati sugli eventi nei bookshop, sulle nuove uscite, sulle offerte.

## → Qual è il vostro rapporto con Amazon?

Amazon rappresenta una sfida enorme a cui cerchiamo di tenere testa facendo leva sull'unicità dell'esperienza in libreria. Amazon non ha librerie fisiche, Feltrinelli sì; Amazon non può offrire luoghi reali di socialità, Feltrinelli sì. Ripensare il marchio Feltrinelli anche nell'ambito della ristorazione è qualcosa di non digitalizzabile che riporta le persone in libreria.

## → Quello degli e-book è un fenomeno passeggero o una realtà consolidata?

Quando sono arrivato in Feltrinelli, c'era la convinzione generale che nel giro di poco tempo gli e-book avrebbero conquistato il 20-30% del mercato ma non



ROBERTO RIVELLINO

*sì è laureato in Bocconi nel 1997 in Economia aziendale con specializzazione in finanza. Della vita dell'ateneo ricorda l'atmosfera del pensionato di cui non era ospite ma un assiduo frequentatore: in quell'ambiente ha costruito e consolidato profondi rapporti di amicizia. Della Bocconi, inoltre, ha apprezzato il clima di meritocrazia, in cui le differenze sociali e di origine si annullano, offrendo a chiunque l'opportunità di eccellere nella vita professionale.*

è stato così: oggi costituiscono una quota del 5%, con una maggiore incidenza nell'ambito delle pubblicazioni professionali rispetto alla narrativa. L'e-book rappresenta un'esperienza diversa dal cartaceo: probabilmente non lo sostituirà mai, lo affiancherà.

## → Siete fra i fondatori di Edigita, la piattaforma di distribuzione degli e-book...

Si, questo progetto ha ancora dimensioni contenute ma rappresenta uno strumento per i piccoli editori che altrimenti non avrebbero la possibilità di pubblicare e-book: è la dimostrazione di come il digitale sia un'opportunità di crescita per tutti, a favore del pluralismo inteso come valore per il paese.

## → Il mercato del libro è un po' in sofferenza, come lo si può rivitalizzare?

Le persone hanno sempre meno tempo per leggere, anche a causa dell'utilizzo totalizzante degli smartphone. È quindi necessario fare attività di promozione della lettura, soprattutto fra i bambini e i ragazzi. Inoltre, si possono utilizzare le stesse tecnologie per riavvicinare le persone ai libri: gli audiolibri sono un esempio molto calzante poiché consentono di fare esperienza del libro dove altrimenti sarebbe impossibile, in automobile, per esempio. Le innovazioni si rincorrono con tale velocità che bisogna essere pronti a raccolgere le sfide tecnologiche puntando su qualità e riconoscibilità. Agiamo in un mercato difficile, ma non abbiamo preclusioni verso il nuovo che spesso abbiamo intercettato e portato in Italia per primi. È il fascino del mestiere dell'editore: saper scegliere anticipando i gusti del pubblico.

# Un business con più modelli, ma un solo standard

mano si legge in modo sequenziale, mentre una guida o un manuale si consultano saltando da un argomento all'altro), si definiranno modelli differenti che coinvolgeranno le tecnologie e i contenuti digitali più affini a ogni settore dell'editoria. In alcuni casi si assisterà a una digitalizzazione completa come nell'ambito delle pubblicazioni professionali, in altri, invece, il processo sarà solo parziale. I contenuti dei libri per bambini, per esempio, potranno diventare multimediali e trovare un'applicazione nel campo dei videogiochi, quelli di viaggio potranno integrarsi con piattaforme sul genere di Tripadvisor, i libri per la scuola sfrutteranno le innovazioni tecnologiche proponendo modelli che modificheranno radicalmente l'interazione con i testi scolastici.

## → Cambierà anche il modello di business dell'editoria?

Naturalmente, ogni prodotto avrà il modello più adatto. In alcuni casi, si può pensare alla formula degli abbonamenti come già accade per la tv e la musica.

## → E il retail tradizionale quali trasformazioni subirà?

Oggi la distribuzione e la vendita di un libro rappresentano il 70% del suo valore. Domani si potrà pensare di abbattere una quota di questi costi stampando i libri direttamente in loco, dove servono.

## → Oggi come si vendono i libri?

Con le classiche recensioni ma anche attraverso le attività sui social media, questi sono un veicolo di comunicazione importante, per esempio nell'ambito delle autopubblicazioni.

## → Qual è il ruolo degli e-book?

I consumatori hanno una capacità di adattamento piuttosto alta, ma il successo



LUCA DE MICELIS

*sì è laureato nel 1990 in Economia politica alla Bocconi con una tesi sulla diversificazione finanziaria e successivamente si è iscritto alla London Business School: con questa formazione ha intrapreso una carriera nell'ambito della finanza prima di approdare all'azienda di famiglia. «Le esperienze maturate in un campo differente da quello dell'editoria mi hanno permesso di portare un valore aggiunto in Marsilio».*

di un nuovo modello si definisce nell'uniformità d'offerta. Oggi si possono acquistare e-book su Amazon, su Apple con iTunes e via dicendo. Molte piattaforme, altrettanta frammentazione. Il vero successo lo si raggiunge con l'affermarsi di uno standard unico. È ciò che è successo con le videocassette: quando il sistema Vhs è prevalso su Betamax, uniformando l'offerta, il mercato ne ha fortemente beneficiato.

## → Qual è la ricetta di un best seller?

Non esiste una ricetta predefinita ma una combinazione di fattori. Per fare un esempio, è impossibile ricostruire i motivi del successo di Stieg Larsson eppure questo fenomeno ha aperto un segmento di mercato che stiamo ancora cavalcando con la sezione Giallo Svezia. Così come è inspiegabile il motivo per cui alcuni libri non raccolgono lo stesso entusiasmo nei diversi paesi: è stato il caso di Jussi Adler-Olsen che in Italia non avuto gli stessi risultati strepitosi che ha ottenuto in Germania.

## → Come si conquistano i lettori nell'era del digitale?

I lettori scelgono l'autore e non chi l'ha pubblicato, così il compito degli editori è quello di attirare gli scrittori offrendo loro una vera e propria casa accogliente e stimolante, basata su un progetto interessante e di qualità. Sempre più spesso le case editrici vanno verso un modello massificato a discapito della relazione fra editore e autore, bisogna, invece, ritornare ad andare a pranzo con i propri scrittori e basare il rapporto professionale su un piano di relazione intellettuale e umana. Solo così si riescono ad attrarre i nomi più interessanti, quelli che animano il dibattito culturale.





*Negli anni 20 a dare l'esempio sono state le società petrolchimiche. Oggi, nell'era digitale e dei big data, condividere la conoscenza, e i costi della sua produzione, tra aziende, università e start up è il vero vantaggio competitivo. Perché il futuro ha uno sviluppo open*

di Alfonso Gambardella @





Nell'immaginario collettivo poche aziende sono percepite più chiuse, e orientate a preservare gelosamente i propri segreti industriali, delle aziende multinazionali della petrolchimica. Eppure negli anni '20 del secolo scorso, aziende come Exxon, Union Carbide, Kellogg, Shell, hanno creato un vero e proprio ecosistema, con al centro il Mit di Boston, per dar vita alla disciplina dell'ingegneria chimica. L'ingegneria chimica, che alcuni hanno definito «una disciplina con il segno del dollaro nella sue equazioni», nasceva dall'esigenza di rendere i processi petrolchimici più efficienti. Ma cosa ha spinto queste imprese ad attivare questa condivisione di informazioni e conoscenze? Due cose: la consapevolezza che la messa in comune di conoscenze alimenta un bacino che avrebbe arricchito chiunque avrebbe utilizzato quei processi; il fatto che il vantaggio competitivo della singola azienda era altrove e in particolare nella capacità di controllare l'accesso alla materia prima.

Oggi questo modello si sta diffondendo in maniera vigorosa. Ci sono almeno due forze. La prima ha tre componenti: grazie allo sviluppo della digitalizzazione, c'è



ALFONSO GAMBARDELLA  
Direttore  
del Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Bocconi

un'ampia disponibilità di dati e informazioni; molte di queste informazioni sono disponibili presso fonti diverse, frammentate e diffuse, come gli utilizzatori; la produzione di conoscenza ha come input principale altra conoscenza.

Per queste ragioni, accedere a fonti ampie e diffuse di conoscenze e informazioni diventa un'opportunità per le imprese. La seconda forza è il fatto che per ragioni sociologiche la comunità di chi oggi ha maggiori competenze nell'uso di dati e informazioni, e nella produzione di algoritmi alla base di molti dei prodotti e servizi odierni, ha una mentalità aperta e di condivisione. Spesso, nei colloqui di assunzione, aziende che vogliono impiegare queste persone si sentono chiedere: «Ma voi condividete il software?».

## → LA RIVOLUZIONE DEI DATI

Per molti versi, questa è una rivoluzione. Si pensi allo sviluppo dei sensori, una delle tecnologie che si sta diffondendo maggiormente. I sensori consentono di raccogliere enormi quantità di informazioni, dal modo con cui un individuo guida un'automobile, ai dati delle particelle dell'aria, agli acquisti nei supermercati e così via. Si possono perciò raccogliere dati sulle abitudini dei guidatori, aiutando a simulare il funzionamento dell'auto, o a sviluppare gomme, freni o altri componenti; o dati sui livelli di inquinamento sperimentando politiche di traffico o di altri tipo nelle città; o dati su come vendere al meglio i prodotti, con benefici sia per i supermercati che per i consumatori. Le aziende proprietarie di questi dati hanno bisogno di altri dati complementari appartenenti ad altre aziende, o si avvantaggiano dal mettere in comune dati prodotti o a disposizione di singoli utenti o di popolazioni di utenti – anzi in alcuni casi hanno incentivi a coordinarne la raccolta e a creare depositi di queste informazioni. Le aziende possono poi competere e trovare i propri punti di forza nel modo con cui usano questi pool comuni di dati e informazioni nell'ambito dei propri settori, e non tanto nella generazione dei dati stessi, che si avvantaggia proprio dal fatto di mettere assieme più fonti.

## → L'ESEMPIO DI FACEBOOK

L'[Open compute project](#) lanciato da Facebook nel 2011 è un modello emblematico della rivoluzione in corso. Facebook ha investito nella creazione di un data center con vantaggi dal punto di vista dell'efficienza e del risparmio energetico. Ha messo la tecnologia a disposizione di una comunità consentendo a chiunque di utilizzare il suo progetto e di contribuire al suo miglioramento, condividendo dati, informazioni e tecnologie. Oggi Ocp, ribattezzato come il progetto open source hardware, coinvolge imprese come Intel, Nokia, Google, Apple, Microsoft, Seagate Technology, Dell, Rackspace, Ericsson, Cisco, Juniper Networks, Goldman Sachs, Fidelity, Lenovo e Bank of America. Come per i produttori petrolchimici, i centri di elaborazione dati non sono la competenza cen-

# L'open innovation? È questione di knowledge governance

Una cosa è discutere il coinvolgimento di clienti e utenti nel processo d'innovazione di un'azienda, un'altra è studiare il ruolo delle pratiche organizzative nella produzione dell'innovazione. Una buona parte della letteratura sulla open innovation si è occupata fino a qualche tempo fa soprattutto del rapporto tra impresa e fonti di conoscenza esterne, con il rischio di fornire un quadro incompleto dei meccanismi che consentono di creare innovazione a partire dai saperi di clienti e utenti. **Nicolai Foss, Torben Pedersen** (entrambi del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi) e Keld Laursen sono stati i primi a introdurre nella letteratura sulla open innovation il ruolo del disegno organizzativo interno. Hanno sviluppato sei ipotesi che hanno testato su una banca dati composta da questionari sottoposti nel 2001 a 169 fra le maggiori aziende danesi. I risultati chiave sono illustrati nel paper *Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices*.



Nicolai Foss

«Il punto è comprendere come le aziende possono sostenere i processi di innovazione attraverso la progettazione organizzativa», spiega Foss, professore di teoria delle organizzazioni e gestione delle risorse umane. «In particolare, il modo in cui le aziende allocano diritti decisionali (quelle centralizzate avranno maggiori difficoltà di accesso alle conoscenze esterne); le modalità di comunicazione interna che influenzano la condivisione della conoscenza assorbita dall'esterno; gli incentivi a condividere realmente tali conoscenze; e così via». L'interesse di Foss per la open innovation è relativamente recente, ma è frutto di prospettive di ricerca che ha alimentato per oltre due decenni. «Ho sempre nutrito un interesse per il modo in cui l'assetto formale dell'organizzazione influenza la creazione, la condivisione, e l'uso della conoscenza. È quello che la mia collega Anna Grandori chiama knowledge governance. Una decina d'anni fa ho cominciato ad applicare il concetto di knowledge governance alla open innovation. Il disegno organizzativo dell'azienda ha un peso determinante sull'uso effettivo della conoscenza esterna». **Claudio Todesco**



Torben Pedersen



LO STUDIO

## Un piccolo classico made in Denmark

Con più di 150 citazioni in letteratura il paper di Foss, Pedersen e Laursen (quest'ultimo della Copenhagen Business School), *Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices*, è ormai un piccolo classico, pubblicato ad agosto 2011 in *Organization Science*, 22(4):980-999, DOI: 10.2307/20868907. Il paper indica le condizioni organizzative che consentono un efficace coinvolgimento dei clienti nel processo di innovazione.

Organization Science  
Vol. 22, No. 4, 2011, pp. 980–999  
© 2011 INFORMS  
ISSN: 1047-7047 print / 1526-5501 electronic  
DOI: 10.2307/20868907  
http://www.informs.org/journals/ors

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.

Reprints and permission: <http://www.informs.org/reprintsandpermissions>.

Request permission to photocopy or reproduce material from this article. <http://www.informs.org/permissionsandlicensing>.

Linking Customer Interaction and Innovation:  
The Mediating Role of New Organizational Practices

Nicolai Foss  
Torben Pedersen  
Keld Laursen

INSTITUTE OF MANAGEMENT AND INNOVATION, INSTITUTE FOR INNOVATION, GROWTH AND SUSTAINABILITY, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK

Received: December 2008; revised: April 2010; accepted: June 2010

Editorial review by: Michael H. Zack, Harvard Business School

Review editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Associate editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Production editor: Michael H. Zack, Harvard Business School

Copyright © 2011, INFORMS. All rights reserved. This article is an open-access publication.

This article is available online at <http://www.informs.org/journals/ors>.



trale di Facebook e di queste altre imprese. Proprio per questo mettere in comune questo patrimonio serve ad arricchirle mantenendo la capacità di puntare, e anzi rafforzare, i propri vantaggi competitivi nei rispettivi campi di specializzazione.

Il trend è generale. [Uno studio di Ashish Arora, Sharon Belenzon e Andrea Patacconi](#) mostra che le imprese americane investono di meno in ricerca di base, ma i loro brevetti usano come se non più che in passato le conoscenze scientifiche. Corporate America si è accorta che anziché fare le cose in segreto e internamente conviene condividere spese e benefici della produzione di conoscenza con università, start-up e altri sistemi aperti di innovazione. ■



# Piacentini: esporto

di Lorenzo Martini @

**»** Immagino per il futuro un paese che ha vinto la sfida della semplificazione grazie alla digitalizzazione. Un paese dove le competenze tecnologiche sono anche all'interno dello stato e delle aziende pubbliche e in cui le pubbliche amministrazioni lavorano in modo integrato, aperto». Nella sua visione dell'Italia che verrà, affidata alle pagine de *La Stampa* qualche settimana fa, **Diego Piacentini**, Commissario straordinario per l'attuazione dell'agenda digitale, alumnus dell'anno Bocconi 2010 (si è laureato nel 1985 in economia politica), ha prefigurato l'esito finale del processo di modernizzazione della pubblica amministrazione che sta portando avanti con il Team per la trasformazione digitale. Un processo che negli ultimi giorni ha compiuto passi avanti tangibili, sancendo, per esempio, la collaborazione organica tra il Team e alcune amministrazioni comunali e creando la community Developers Italia, aperta a tutti gli sviluppatori di servizi pubblici digitali.

**→ Con la creazione di questa community è iniziata l'era della open innovation anche per la Pa?**

Questo è l'obiettivo. Noi mettiamo a disposizione in questa piattaforma il codice sorgente, un moderno sistema per la gestione della documentazione e strumenti di interazione per coordinare e sviluppare i progetti e le idee che arriveranno. L'esordio è stato incoraggiante: poche ore dopo che abbiamo pubblicato il materiale qualcuno si era già preso la briga di tradurlo tutto in inglese per renderlo eventualmente disponibile alla comunità internazionale. Io confido che sarà un acceleratore fondamentale per l'innovazione, e dovremo essere bravi a governarla per amministrare i vari ticket provenienti dalla comunità, recepire rapidamente i cambiamenti e inserirli nel sistema. In questo meccanismo avranno una parte importante anche le indicazioni degli utenti naturalmente, i quali dovranno familiarizzare



# il modello nella Pa



con l'approccio iterativo tipico dell'industria digitale, secondo il quale le prime versioni dei servizi potranno essere parziali o imperfette e miglioreranno ad ogni aggiornamento.

→ **Nel privato l'open innovation funziona perché c'è un vantaggio economico per tutti gli attori, non crede che nel pubblico potrebbe mancare questa spinta?**

No, è comunque una situazione win-win perché allo sviluppatore sarà dato il credito della sua miglioria, l'amministrazione avrà lustro, i cittadini vantaggi tangibili... Abbiamo incoraggiato anche le maggiori aziende tecnologiche a mettere al lavoro i propri sviluppatori sui progetti in corso e cercheremo di aggiungere col tempo altri players, come le università, per coinvolgere i loro studenti e ricercatori

→ **Come si concilia tutto questo con il complesso sistema di appalti, consulenze, forniture, che regola molti aspetti della pubblica amministrazione?**

Cambiare il sistema per utilizzare i vendor esterni è una cosa che mi piacerebbe molto fare, perché il sistema delle gare di tecnologia in Italia è di una complessità folle. I bandi, gli appalti, ci sono in tutti i paesi, ma da noi non sono concepite per premiare i migliori e favorire lo sviluppo ma solo per eliminare e punire i cattivi. Ecco qui ci sarebbe tanto da fare dal punto di vista giuridico e culturale.

→ **Che cosa è lecito aspettarsi che accada nei prossimi due anni di lavoro del Team?**

Nell'anno e mezzo che ci resta dobbiamo cercare di creare le linee guida, avviare tre o quattro progetti, come quello dell'Anagrafe unica digitale o dell'identità digitale del cittadino, e portarli fino alla fine, creando così le condizioni per una serie di processi scalabili e ripetibili. Quando noi smetteremo di esistere spero di aver lasciato come traccia un modello replicabile e per il quale chi andrà avanti non dovrà cominciare da zero. ■



Mariateresa Maggiolino

## Dalle licenze ai brevetti virali Ma l'accademia è scettica

«Sono stati aperti gli hardware dei computer per aumentare la capacità computazionale. Si sono aperte le biblioteche, dove i risultati della ricerca sono caricati gratuitamente in repository. È stato aperto il copyright. Perché non aprire anche i brevetti?».

È il punto di partenza del lavoro su open innovation e open patenting di **Mariateresa Maggiolino** e **Maria Lillà Montagnani** del Dipartimento di studi giuridici della Bocconi, che hanno mappato la situazione a livello internazionale in *Standardized terms and conditions for Open patenting* (*Minnesota Journal of Law, Science & Technology*, 2013). Maggiolino e Montagnani hanno studiato, in particolare, le licenze tramite le quali si possono condividere le innovazioni coperte da brevetto, tracciando una distinzione fondamentale fra ambienti recintati e non-recintati. «Nel primo caso, si tratta di club di persone libere di utilizzare le innovazioni brevettate da chi si è associato al gruppo».



Maria Lillà Montagnani

Più interessante è il secondo caso in cui non è previsto alcun consenso dei partecipanti. Si ispira ai contesti non-recintati la proposta di modello di open patenting avanzata nel paper al fine di facilitare l'accesso ai brevetti, evitando al tempo stesso l'appropriazione indebita. «La forma di brevetto aperto che riflette lo spirito della open innovation è quella che contiene una clausola virale», spiega Maggiolino. «Grazie a essa, chi usa un'innovazione brevettata e aperta è obbligato a mantenere aperte tutte le innovazioni che derivano da essa. Così facendo, la open innovation viene promossa e l'open patenting si diffonde come un virus».

In questa declinazione, il brevetto aperto è uno strumento online e non è gestito da un'autorità centrale. Il creatore del brevetto non può chiedere un corrispettivo economico per l'uso del brevetto a fini di ricerca, ma ha la facoltà di scegliere se e a quale prezzo consentire lo sfruttamento commerciale.

«L'ambiente accademico, soprattutto europeo, è piuttosto scettico», nota Maggiolino. «Far passare questa idea non è facile».

CT

## Il paper che coniuga apertura e chiusura

LO STUDIO

Il paper *Standardized Terms and Conditions for Open Patenting* (di Mariateresa Maggiolino e Maria Lillà Montagnani, su *Minnesota Journal of Law, Science and Technology*, Volume 14, Issue 2, Spring 2013, persistent link: <http://hdl.handle.net/11299/155464>) discute la natura legale del brevetto aperto e soppesa vantaggi e svantaggi dell'approccio di open innovation e di quello della brevettagione difensiva, prima di giungere a una sintesi tra i due.

**Standardized Terms and Conditions For Open Patenting**  
Mariateresa Maggiolino &  
Maria Lillà Montagnani

**ABSTRACT**  
After providing a legal characterization of the open patenting phenomenon and discussing many of the empirical and theoretical arguments that relate to both Open Innovation and Open Patenting, this paper proposes a set of standardized terms and conditions that a patent license should contain in order to foster the free movement of patented knowledge and its business applications.

**INTRODUCTION**  
I. Defining Open Patenting as the Practice of Licensing \_\_\_\_\_ 705  
II. Standardized Terms and Conditions for Open Patenting \_\_\_\_\_ 705  
A. Empirical Evidence \_\_\_\_\_ 705  
B. Theoretical Arguments \_\_\_\_\_ 705  
C. Matching Empirical Evidence with Theoretical Expositions \_\_\_\_\_ 800  
D. Our Proposal \_\_\_\_\_ 811  
III. Conclusion \_\_\_\_\_ 814

**INTRODUCTION**  
In the wake of the great debate over the Open Innovation movement currently brewing, this paper builds on the legal definition of

© 2013 Mariateresa Maggiolino & Maria Lillà Montagnani.  
This is an electronic version of the journal article available at the URL above. It is current as of January 1, 2013.  
Manuscript received: December 2011; revised: June 2012; accepted: July 2012.  
Authors' Note: Both authors are faculty members of the Department of Legal Studies, Mendoza College of Business, University of Notre Dame, Notre Dame, Indiana, USA.  
Although the paper was written from their research interests, Part II.A and



# De Biase: Morta l'ideologia si fa avanti la teoria

di Fabio Todesco @

**Q**uando è uscita dall'ambito puramente accademico ed è entrata nel complesso sistema della comunicazione, l'open innovation ha rischiato di assumere i tratti dell'ideologia, sostenuta da un'efficace campagna promozionale che ne ha resi popolari i principi. Roba vecchia, necessaria forse a conquistare l'attenzione ma problematica per arrivare a risultati concreti. Oggi, questa fase è superata e possiamo parlare non più di un'ideologia ma di una teoria, che ha buone probabilità di lasciare il segno sul modo di fare innovazione, sostiene **Luca De Biase**, editor di innovazione a *Il Sole 24 Ore*, direttore dell'inserto *Nova24*, e alumno Bocconi.

## → *L'open innovation non ha qualche debito con l'open source?*

L'open source ha una lunga storia, che risale almeno all'inizio degli anni '80, mentre l'idea di open innovation è nata una quindicina di anni fa, soprattutto grazie al lavoro di Henry Chesbrough, di Berkeley. È diventata presto un approccio, un metodo e un sistema basato su specifiche infrastrutture di ricerca come i Fab Lab nati all'Mit grazie a Neil Gershenfeld e poi diffusi in tutto il mondo. A essere importante non è solo il principio di condivisione, ma appunto il metodo con cui si costruiscono relazioni tra persone con background diversi, nella convinzione che l'innovazione non sia il risultato di un lavoro individuale, ma il frutto di uno scambio e della contaminazione incrociata tra punti di vista.

## → *Questa è anche una bella storia. Che ruolo ha avuto la comunicazione nello sviluppo dell'idea?*

All'inizio si trattava di una storia condivisa solo nei circoli accademici. Con il movimento dei maker abbiamo assistito a una vera e propria campagna di comunicazione. Sembrava che la condivisione e la cosid-

**LUCA DE BIASE**  
Laureatosi nel 1980 in Discipline economiche e sociali in Bocconi, è direttore di Nova24 e editor di innovazione a *Il Sole 24 Ore*



detta stampa 3D potessero cambiare il funzionamento dell'economia. Alla base c'era una costruzione ideologica, l'idea che si potesse ricreare nel mondo dell'artigianato e della produzione ciò che, con l'open source, era già accaduto nell'informatica. Ora si è capito che non è proprio così.

## → *E, dunque, che cosa rimane?*

Rimane l'attenzione per quel modo di fare, la consapevolezza che il cuore dell'open innovation non è la macchina, ma la produzione in luoghi nei quali si crea contaminazione: i Fab lab, i contamination lab, i centri di coworking in cui si possono fare incontri inaspettati. Si sono, poi, sviluppate interessanti politiche territoriali in molte parti d'Italia e provvedimenti a favore dei contamination lab nelle università.

## → *Allora non è stata solo una campagna...*

Quello è stato un periodo. A marcare la discontinuità c'è anche un cambiamento di linguaggio: oggi per esempio non si parla quasi più di stampa 3D, ma di produzione additiva, che è un concetto più ampio e tecnicamente più preciso. Conclusa la campagna, rimane l'idea che si debba fare una scommessa sulla creazione di condizioni che favoriscono l'open innovation, ma mentre allora l'idea si basava su un'ideologia, oggi si basa su una teoria. E la teoria ha il grande vantaggio di poter essere testata e adattata in base alle prove raccolte.

## → *E per il futuro?*

Le teorie contrapposte sono quella per cui si deve consentire la contaminazione tra generatori di innovazione perché ne derivano più innovazione e un'innovazione più efficace e quella opposta, per cui non si devono cedere i segreti e la titolarità dell'innovazione per non rinunciare a un maggiore profitto. Ci sarà sempre pendolarità tra le due posizioni, ma in questo momento è l'idea di apertura che avanza. ■



Andrea Ordanini

## **Per sviluppare il prodotto bisogna guardare all'interno**

Quando **Gaia Rubera**, professore associato al Dipartimento di marketing della Bocconi, ha iniziato a studiare il modo in cui le imprese ricorrono a idee esterne al fine di migliorare i propri prodotti, il concetto di open innovation era relativamente nuovo. «Gli articoli accademici erano basati su case studies: mancava una ricerca quantitativa sul funzionamento della Oi, Open innovation e sugli effetti su una molteplicità di imprese. Inoltre», spiega Rubera, «vi era l'idea che bastasse es-



Gaia Rubera

nella fase di sviluppo del prodotto (la cosiddetta development-centric Oi), dall'altra l'acquisizione di prodotti finiti o quasi (commercialization-centric Oi). «Abbiamo dimostrato che essere aperti non è sufficiente: quando si fa development-centric Oi sono necessarie competenze interne già sviluppate per lavorare sugli input. In questo caso, la Oi non colma il gap fra imprese più e meno innovative, anzi paradossalmente lo accresce. Nel caso della commercialization-centric Oi, le imprese meno innovative riescono a coprire il gap nel breve periodo, ma nel lungo periodo rischiano di atrofizzare le proprie competenze».

CT



TLL STUDIO

## **Le due fasi della open innovation**

*Open innovation, product portfolio innovativeness and firm performance: the dual role of new product development capabilities*, pubblicato nel 2015 da Gaia Rubera e Andrea Ordanini con il collega Deepa Chandrasekaran della University of Texas at San Antonio sulla *Journal of the Academy of Marketing Science*, distingue tra open innovation nella fase di sviluppo di un prodotto e nella fase della sua commercializzazione.



## Perché cedere potere decisionale

Nel paper *On the management of open innovation*, tratto da un'edizione speciale di *Research Policy* del 2014, Claudio Panico e Alfonso Gambardelli analizzano gli incentivi che spingono le due parti a impegnarsi in una relazione di open innovation nonostante una distribuzione asimmetrica della proprietà e del controllo degli asset. Gli autori concludono che le imprese con più potere dovrebbero riconoscere più spesso alla controparte il potere decisionale.



## **Le condizioni per far funzionare una relazione aperta**

A quali condizioni un'impresa è incentivata a investire in una relazione di innovazione aperta? **Alfonso Gambardella** e **Claudio Panico** (entrambi del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi) hanno risposto a questa domanda proponendo un modello stilizzato di governance della open innovation. Nel paper *On the management of open innovation*, si occupano in particolare della collaborazione fra

una grande impresa e una piccola unità di ricerca. È il tipico caso della relazione fra una grande casa farmaceutica che controlla la produzione e la commercializzazione e una piccola compagnia biotech dotata di risorse tecnologiche. Una delle innovazioni dello studio è la distinzione fra i concetti di proprietà e di controllo degli asset. «Abbiamo introdotto l'idea che l'allocatione di diritti decisionali è altrettanto, se non più importante, dei diritti di proprietà», spiega Panico. La ricerca opera un'altra importante di-



Claudio Panico

stinzione, quella fra il potere contrattuale sancito da un accordo stipulato fra le parti all'inizio della collaborazione e il potere negoziale che si realizza successivamente. «Non esiste una formula magica per far funzionare in modo efficiente una relazione di open innovation. Va trovato il giusto bilanciamento nella divisione di diritti e poteri. Per esempio, la scelta da parte di un'impresa con ampio potere contrattuale di mantenere nelle proprie mani anche i diritti di proprietà scoraggia la controparte più debole a investire nella collaborazione. Al contrario, l'allocazione di diritti decisionali rappresenta un buon incentivo per l'unità di ricerca che durante il processo può godere di spillover. In alcuni casi, la scelta della controparte più forte di non concedere diritti decisionali fondamentali ostacola la massimizzazione del valore dell'innovazione. La sabbia nell'ingranaggio della open innovation è la divaricazione fra gli obiettivi delle parti». Il paper è basato sull'ipotesi di un rapporto bilaterale. La sfida, ora, è studiare la governance di sistemi di open innovation che coinvolgono più parti.



# Se il gioco si fa duro i duri sanno giocare

**C'**era una volta il tranquillo mondo delle compagnie di assicurazione. Per chi si occupava di investimenti, un mondo fantastico. Rendimenti minimi da garantire ampiamente inferiori ai tassi risk free di mercato; assenza di rischio di controparte per gli emittenti sovrani; assorbimento di capitale da calcolare attraverso arditi passaggi matematici che prevedevano al massimo delle moltiplicazioni senza prendere in considerazione il profilo di rischio delle attività e delle passività.

Poi, tutto cambiò repentinamente. Una serie di eventi ha trasformato quel mondo rilassato in una sorta di *Hunger game*: i tassi di interesse risk free sono diventati inferiori ai minimi garantiti; l'investimento in titoli sovrani ha iniziato a comportare l'esposizione al rischio di controparte; l'assorbimento di capitale inizia a essere calcolato attraverso uno dei più sofisticati sistemi di vigilanza prudenziale al mondo, che, anche nella sua versione più semplice, prevede almeno complesse simulazioni stocastiche in ambiente risk neutral su scadenze pluridecennali.

Infine, la tempesta perfetta. A tutto ciò, di recente, si è aggiunta l'instabilità politica: una seria asset allocation strategica di lungo termine non può prescindere dal considerare razionalmente l'impatto che le future elezioni che si terranno nei principali stati membri dell'Unione avranno sul sistema monetario europeo e quindi sui mercati obbligazionari, piuttosto che dal prendere in considerazione le conseguenze che la crescente generalizzata attenzione a politiche protezionistiche avrà sui mercati corporate, azionari e dei cambi.

Un recente sondaggio sulle società di assicurazione globali condotto per conto di BlackRock dall'*Economist Intelligence Unit* su un campione di 315 compagnie assicurative per un totale di circa 12 mila miliardi di dollari di assets under management e titolato, appunto, *In the eye of the storm*, ha evidenziato le seguenti tendenze a livello aggregato: ricerca di un ragionevole equilibrio fra propensione al rischio e incertezza geopolitica; necessità di risolvere il dilemma dell'asset allocation tra liquidità, obbligazioni e crediti rischiosi; volontà di diversificare nei private market affrontando le difficoltà tipiche di tali mercati; attenzione al rischio normativo derivante dalla nuova implementazione del regime di vigilanza prudenziale Solvency II.

Gli shock, anche geopolitici, stanno rivoluzionando le compagnie assicurative. Che però hanno continuato a crescere anche modificando il modello di business

di Giuseppe Corvino @



GIUSEPPE CORVINO  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di finanza della Bocconi



Nonostante tutto questo, però, le compagnie continuano ad operare con ottimi risultati: quando il gioco si fa duro, i duri cominciano a giocare.



IL CORSO

**Sei giorni ad alta intensità**

Programma intensivo di management assicurativo, il Core Insurance program, che è parte del percorso manageriale assicurativo di SDA Bocconi, offre in sei giornate un'ampia visione manageriale su compagnie e settore. Il via alla prossima edizione è il 7 giugno.



IL CORSO

## L'innovazione al centro

Concepito inizialmente come approfondimento per i partecipanti del Core Insurance Program, il programma si rivolge ai manager operanti nel settore assicurativo che vogliono focalizzarsi sui temi dell'innovazione e del cambiamento. Tre giorni dal 16 al 18 ottobre

**PROgettare l'Innovazione e il Cambiamento nelle Assicurazioni**

Il corso è rivolto a professionisti dell'industria assicurativa, imprenditori e dirigenti di imprese e istituzioni finanziarie. I partecipanti saranno guidati attraverso un percorso formativo che coinvolgerà teoria e pratica, analisi critica e applicazione di strumenti e metodologie avanzate per progettare e implementare innovazioni e cambiamenti strutturali nelle compagnie assicurative.



Il settore è riuscito a cambiare modello di business, politiche commerciali e distributive, sistemi di governance e di controllo, strumenti di information technology e di selezione e gestione del personale, adattandosi repentinamente al nuovo contesto di riferimento.

Vi è però sempre maggiore necessità di competenze di eccellenza in tutte le aree di operatività, sia all'interno del settore stesso, sia all'esterno e quindi nei partner con cui di volta in volta le compagnie stringono rapporti di collaborazione (asset managers, società di consulenza strategica, studi legali, società di information technology, e così via). Spetta a tutti noi contribuire, direttamente o indirettamente, ad indirizzare competenze di eccellenza verso questo settore, mai così in crescita e così intrigante. ■

## Obiettivo il controllo dei rischi

Dal 22 al 24 novembre, un programma di tre giorni dedicato, tra gli altri, ai responsabili e agli operatori delle funzioni risk management, finanza e attuariale, del controllo di gestione, della pianificazione strategica delle compagnie di assicurazione.

# La cultura del rischio non è italiana

*Se il ramo vita è in sviluppo, quello danni resta fermo. La vera sfida però è digitale: sia per creare prodotti su misura, sia per venderli*

di Andrea Celauro @



FABIO CARNIOL  
Ceo di Helvetia Vita  
e di Chiara Assicurazioni,  
si è laureato in Bocconi

nel 1990.

Per BAA è responsabile  
dei rapporti  
con gli alunni  
top manager

L'Italia bene, ma non benissimo. Volendo sintetizzare un mondo assicurativo in evoluzione, questo è ciò che suggerisce un paragone tra il nostro e gli altri paesi. Con, da noi, due settori, quello vita e quello danni, che viaggiano a ritmi diversi.

Più spedito il primo, anche grazie alla maggiore ingerizzazione finanziaria introdotta dall'ingresso delle banche nella partita, e un po' più rallentato il secondo, che invece risente di una cultura dell'assicurazione ancora limitata rispetto ad altri paesi (assicurazione dei veicoli a parte).

Lo spiega **Fabio Carniol**, ceo di Helvetia Vita e di Chiara Assicurazioni, nonché alumnus (laurea in economia aziendale nel 1990) di recente incaricato dalla *Bocconi Alumni Association* dei rapporti con gli alunni top manager.

→ **Qual è dunque la fotografia delle nostre assicurazioni?**



Il ramo vita ha conosciuto negli ultimi anni un forte sviluppo, rispetto ad altri paesi, soprattutto grazie al canale bancario e postale. Fino a un paio di anni fa, i prodotti di punta erano le polizze rivalutabili, con ottimi rendimenti e un minimo garantito, ma il basso livello dei tassi di interesse e l'elevato capitale assorbito da questi prodotti sta favorendo la diffusione di polizze unit-linked, collegate a uno o più fondi d'investimento, e di prodotti multiramo, che permettono un'adeguata diversificazione combinando una componente unit-linked con una componente rivalutabile. Il problema è che, da noi, l'investimento in fondi pensione è ancora molto basso rispetto all'estero.

→ **Siamo un paese ancora restio ad assicurarsi?**  
Per alcuni versi sì. Per esempio, siamo ancora indietro sul versante assicurazioni per il rischio vita, che sono diffuse solo in caso di mutuo. In Italia il ramo vita è fatto quasi tutto da prodotti di investimento, assomiglia molto al risparmio gestito. Altro esempio: solo 1/4 degli italiani assicura la propria casa e, sebbene stiano crescendo, anche le polizze salute rimangono ancora indietro nel confronto internazionale. Tutto questo spinge le persone a investire male il proprio risparmio, tenendolo liquido sui conti correnti o in investimenti a breve termine perché «non si sa mai» invece di impiegarlo per costruirsi una pensione «di scorta» o per pagare gli studi dei figli. Nei rami danni banche e Poste stanno crescendo moltissimo e stanno guadagnando quote di mercato a scapito soprattutto degli agenti.

→ **Ma questo vale solo per i privati o anche per le aziende?**

Le grandi sono bene assicurate, le piccole no. Anche qui, la gestione del rischio sconta una mentalità ancora piuttosto arretrata e questo rappresenta una debolezza per le nostre imprese, che sono spesso indifese.

→ **Che effetti ha avuto la stagnazione dell'economia in paesi come l'Italia?**

La crisi ha avuto maggiori effetti sui rami danni. Nel settore Rc auto sta calando da anni il premio medio per via della forte concorrenza e della minore incidenza dei sinistri, dovuta al minore utilizzo delle auto e alla riduzione del parco circolante. Rimane ancora alto il peso delle truffe rispetto ad altri paesi. Negli altri rami danni non vi è stata crescita, nonostante la sottoassicurazione degli italiani.

→ **Temi forti per il futuro?**

Il digitale, che è al tempo stesso una grande opportunità e una grande minaccia. Le scatole nere, i sensori per la smart home e i dispositivi indossabili che registrano lo stato di salute: tutto ciò consentirà alle compagnie di profilare meglio i clienti, costruendo prodotti personalizzati e praticando sconti a chi fa prevenzione. La tecnologia consentirà inoltre di acquistare i prodotti in modo più semplice e di migliorare i servizi post-vendita, come per esempio la gestione dei sinistri. Governare questo cambiamento è la grande sfida per le assicurazioni. ■

*Norme più agili a livello europeo e chiarezza sui costi di produzione e costruzione degli impianti sono gli ostacoli da rimuovere per trasformare gli scarichi in una nuova materia prima*

di Alessandro de Carli @

## Chiare, fresche e dolci

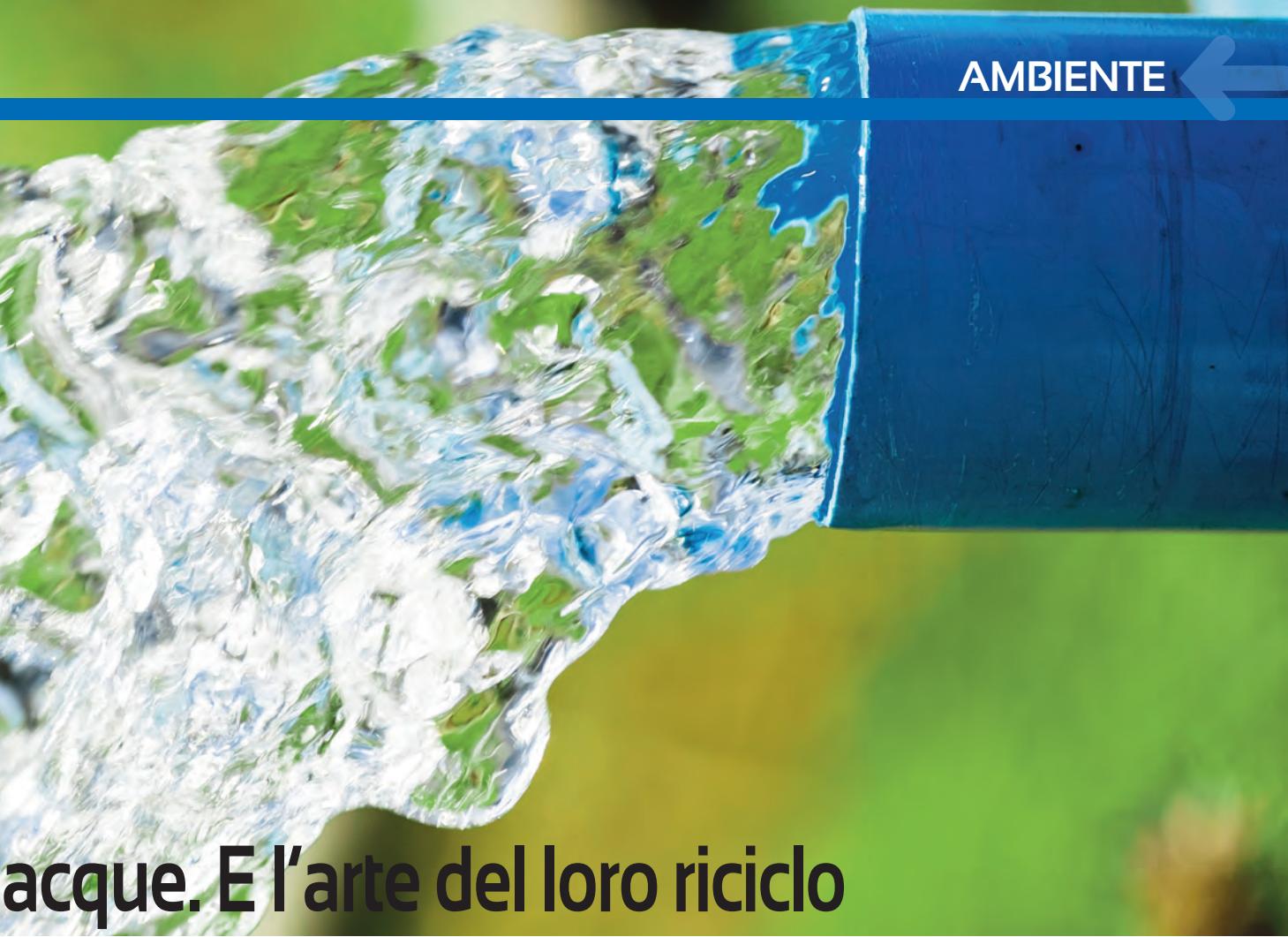


ALESSANDRO DE CARLI  
Research fellow  
del Certet Bocconi

**W**hy waste water? È lo slogan proposto dall'Onu per la Giornata mondiale dell'acqua 2017. Questa domanda può essere letta in molti modi: perché sprechiamo l'acqua? Oppure, perché non depuriamo l'acqua prima di immetterla nell'ambiente? Perché non valorizziamo elementi contenuti nelle acque reflue? Dunque è un invito a declinare il paradigma della circular economy ai servizi idrici, in particolare quelli che prevedono il trattamento delle acque reflue. In un'ottica circolare, la depurazione delle acque non verrebbe più vista come una soluzione *end-of-pipe* al problema dei reflui ma come una fase di un ciclo idrico ampio, volto a reimettere acqua depurata nell'ambiente, a favorire il riuso e a recuperare materiali ed energia. I tre ambiti appena descritti sono stati analizzati mediante una triplice chiave di lettura: tecnologica, di mercato e normativa.

Il riuso delle acque, specialmente per usi irrigui, non presenta particolari problemi dal punto di vista tecnologico, in quanto diffuso in Italia. La domanda di acqua depurata (costante tutto l'anno) sta aumentando in particolare dove l'irregolarità delle precipitazioni inizia a creare qualche problema per l'irrigazione. Dal punto di vista normativo, i parametri di emissione molto stringenti per il riuso irriguo delle acque depurate scoraggia alcuni gestori a causa degli ingenti investimenti da mettere in atto.

La valorizzazione energetica è matura dal punto di vista tec-



# acque. E l'arte del loro riciclo

nologico, in particolare si produce biogas e bio-metano dalla gestione anaerobica dei fanghi di depurazione. Esistono inoltre casi di utilizzo delle acque reflue in sistemi energetici basati su pompe di calore o la produzione di energia elettrica con micro impianti idroelettrici. La domanda di energia (più ciclica che rinnovabile) è elevata, soprattutto se utilizzata per coprire la domanda energetica interna agli impianti di depurazione. Da un punto di vista normativo, invece, vi sono ancora delle incertezze sull'uso del biometano in circuiti esterni all'impianto.

Infine si arriva alla valorizzazione di materiali estratti dai reflui: sabbie, metalli e minerali, nutrienti, proteine, ecc. Questo è l'ambito dove la ricerca deve ancora fornire delle risposte. Da un punto di vista tecnologico vi sono impianti pilota per l'estrazione di particolari materiali. È necessario capire quali potranno essere i costi di costruzione di impianti tali a estrarre i diversi materiali, quando tali costi risulteranno competitivi in rapporto alla disponibilità di risorse a scala mondiale, in primis il fosforo. Inoltre è necessario verificare se l'attuale normativa europea e nazionale è tale da favorire l'estrazione dei suddetti materiali. A livello europeo, nel *Circular Economy Pack*, i fanghi di depurazione non sono menzionati come fonte di nutrienti riciclabili nel progetto di revisione della Commissione europea del regolamento di fertilizzanti. A livello italiano la classificazione dei prodotti della depurazione come rifi-



## IL CORSO

### A scuola di utilities

Modelli di business, strumenti di management e sistemi di finanziamento per gestire quella che oggi è una sfida per amministrazioni, titolari del servizio e per i gestori. Tre moduli (5 giorni) dal 21 settembre.

ti non facilita la loro valorizzazione, scoraggiando anche i più determinati gestori. Infine, i limiti per il riuso delle acque di scarico dei depuratori per scopi irrigui sono i più stringenti a livello mondiale. Dunque per stimolare la gestione più sostenibile delle acque reflue è necessaria una rilettura delle norme che favoriscono il recupero e il riuso, assicurando la tutela dell'ambiente e della salute umana. ■



*A differenza dei Paesi Bassi, campioni di sostenibilità ambientale, ancora fermi al palo, noi abbiamo raggiunto gli obiettivi del pacchetto 20-20-20.*

*Aspettando la rivoluzione nel settore dei trasporti, ora l'impegno è rivedere le normative per garantire l'ingresso sul mercato anche di nuovi, e piccoli, operatori*

di Federico Pontoni @

## Italia batte Olanda nella sfida sulle rinn

Come certificato da Eurostat, nel 2015 le fonti rinnovabili hanno contribuito per il 17,5% al soddisfacimento dei consumi energetici italiani. Questo rappresenta un traguardo importante. Nell'ambito degli obiettivi ambientali che l'Unione Europea si è posta per il 2020, il famoso pacchetto 20-20-20, all'Italia, infatti, è stato assegnato un doppio traguardo specifico: un contributo di almeno il 17% di rinnovabili a copertura dei consumi interni e una riduzione delle emissioni di gas climalteranti di almeno il 20%. Con largo anticipo, il nostro paese ha raggiunto entrambi gli obiettivi: nell'arco di un decennio, in Italia, il peso delle fonti rinnovabili è passato dal 6 al 17,5%. Tale crescita rappresenta una storia di successo da raccontare a paesi come l'Olanda che, seppur nell'immaginario complessivo incarnano la virtù della sostenibilità ambientale, sono, nella realtà dei fatti, rimasti fermi al palo, con un contributo delle rinnovabili pari a poco più del 5% rispetto all'obiettivo del 14%.

Più nel dettaglio, sul totale della produzione energetica da fonti rinnovabili, il contributo delle rinnovabili elettriche è pari al 44%; quello delle rinnovabili termiche è pari al 50% e quello dei biocarburanti (settore trasporti) è pari al 6%. In modo particolare, in questo decennio le rinnovabili elettriche sono cresciute in maniera considerevole: in meno di 10 anni, il loro contributo è raddoppiato e oggi rappresentano ben oltre il 30% della generazione elettrica. Nel settore termico, invece, le rinnovabili pesano per il 20% dei consumi totali. Solo nel set-



FEDERICO PONTONI  
Docente di Environmental planning and environmental assessment in Bocconi

tore dei trasporti il contributo delle rinnovabili resta modesto e pari al 6%.

Non si può negare che tale crescita, soprattutto nel settore elettrico, sia stata agevolata da incentivi particolarmente generosi che gravano sulle bollette dei consumatori italiani. Allo stesso tempo, le rinnovabili hanno ridotto sia il prezzo medio della borsa elettrica sia la necessità di import di fonti fossili. Inoltre, il forte incremento della capacità installata ha contribuito a ridurre i costi d'investimento, tanto che oggi, pur in assenza di incentivi, privati cittadini e operatori economici continuano a installare capacità elettrica rinnovabile.

La crescita nel settore termico, graduale e costante, è dovuta in parte a un più favorevole trattamento fiscale, in parte a un'apprezzabile economicità di tali fonti rispetto ai combustibili fossili.

Il recente passato e il presente sono rosei; che cosa ci aspetta per il futuro? In attesa di una vera e propria rivoluzione dei trasporti, nell'ambito elettrico e nell'ambito termico, le rinnovabili sembrano destinate ad avere un successo duraturo. La modularità degli impianti e gli investimenti relativamente contenuti, in un mercato liberalizzato con una pluralità di attori innovativi, sembrano delle carte vincenti che le fonti tradizionali non hanno.

Almeno in Europa, il gigantismo energetico sembra tramontato: le gravi difficoltà finanziarie dei grandi progetti energetici (a partire dalle centrali nucleari inglesi e francesi, con il recente



ovabili



IL MASTER

## Professionisti green. E sostenibili



Una carriera nella sostenibilità e nel green management? Alla Bocconi è possibile grazie al master MaGER.

# Producò quindi consumo

*In futuro però lo sviluppo del fotovoltaico passerà per lo stoccaggio. Spiega Frigerio*

di Andrea Celauro @



Maurizio Frigerio  
Alumno Bocconi,  
è il fondatore  
di Proxima, società attiva  
nei servizi  
per il fotovoltaico  
e per l'eolico

**F**ondatore e direttore finance e development di Proxima, società attiva nei servizi per il fotovoltaico e per l'eolico acquisita di recente da una utility svizzera, **Maurizio Frigerio** (laurea in economia politica nel 1992) descrive un settore con luci e ombre. Le prime riguardano lo sviluppo potente che le rinnovabili hanno avuto in Italia, e, tra queste, proprio il fotovoltaico. Le altre ruotano invece intorno a un sistema degli incentivi fondamentale per dare lo slancio, ma al quale non è stata data continuità.

→ **L'impulso alle rinnovabili è evidente nel nostro sistema energetico. Come si è sviluppato il suo settore?**

Il fotovoltaico era una tecnologia pulita ma costosa, gioco forza ha avuto bisogno di incentivi per svilupparsi. I primi, che erano in conto capitale, non hanno funzionato, ma dal 2006, quando il sistema degli incentivi è stato rivisto, sono diventati molto efficaci. Grazie a questi e al calo del costo degli impianti, tra il 2010 e il 2011 l'Italia è diventato il primo mercato fotovoltaico al mondo. Ma a quel punto i governi, forse spiazzati dallo sviluppo che stavano avendo questi impianti, hanno rimodulato gli incentivi e dal 2012-13 questi sono praticamente scomparsi. Ne sopravvivono di fiscali, che incentivano per esempio le piccole installazioni domestiche.

→ **Quindi ora lo sviluppo si è praticamente fermato?**

Al momento lo sviluppo prosegue solo per gli impianti residenziali e commerciali. Molte aziende, come la nostra, si sono dedicate ai servizi per i proprietari di impianti o per i soggetti che intendono investire nel mercato, anche secondario (l'usato). Oggi in Italia ci sono circa 600 mila impianti, da quelli familiari a quelli da 60-70 megawatt. I più grandi sono nel Lazio, in Emilia e in Puglia, ma la maggiore concentrazione di impianti si registra, oltre che in Puglia, in Lombardia. A questo proposito, altro tema interessante per il futuro è il tema dello stoccaggio. Il problema è che, allo stato attuale, è ancora costoso e quindi poco praticabile. Oggi, tanta energia produco, tanta ne devo consumare, il sistema deve essere in equilibrio. Però, si veda lo sviluppo che sta compiendo la Tesla con gli accumulatori per zone come le Hawaii, la tecnologia si evolve e anche il costo di questi sistemi sta calando. Sistemi di stoccaggio efficienti e a basso costo darebbero ulteriore impulso all'utilizzo dell'elettrico e consentirebbero un miglioramento nell'utilizzo delle rinnovabili.

→ **Oltre allo stoccaggio su quali strategie si punta nel settore fotovoltaico?**

Oggi in particolare sull'ottimizzazione degli impianti a portafoglio e sulla sinergia tra di essi. Diciamo, sulla loro messa a rete. C'è ancora grande spazio per questa attività di consolidamento e affinamento, anche in vista della partecipazione degli impianti rinnovabili a mercati energetici più evoluti. ■

fallimento di Toshiba-Westinghouse), sembrano confermare che il futuro è sempre più rinnovabile e modulare. Per questo motivo, si tratta ora di rivedere completamente le regole di funzionamento del settore, per favorire soluzioni innovative sia per la produzione sia per il consumo di energia, agevolando e non limitando l'ingresso di nuovi operatori e l'adozione di nuove idee di business. ■



# Come prendere le misure alla pubblicità online

*A mancare non sono gli strumenti e tanto meno i dati. Quello che serve è definire prima obiettivi e Kpi. Ma la vera differenza la fa comunque l'idea creativa (che non è meno rigorosa della matematica)*

di Anna Uslenghi @



**M**odelli di attribuzione, processi creativi data-driven, programmatic buying... proprio mentre l'industria della comunicazione si sta trasformando in un mondo di Math Men, le aziende sono costantemente preoccupate dalla difficoltà di misurare l'efficacia degli investimenti pubblicitari, tanto che il Toolkit 2017 pubblicato da Warc, probabilmente il più autorevole servizio online di informazioni sul mercato della pubblicità, mette il Roi della comunicazione tra i temi più dibattuti di questo periodo.

Una questione vecchia quella di rendere tangibile ex-ante ed ex-post l'efficacia delle azioni di comunicazione. Eppure digitale e dati, i due snodi del cambiamento che sta interessando la pubblicità, sembrano dare risposte concrete in questo senso.

La tecnologia infatti offre molti più canali di una volta per raggiungere i consumatori, con una capacità di iper-segmentazione mai vista e la possibilità di sfruttare micro-



ANNA USLENGHI  
Docente del Dipartimento di marketing della Bocconi, insegnava tra l'altro Advertising and media planning

momenti per far arrivare il messaggio giusto al target giusto nell'istante più opportuno.

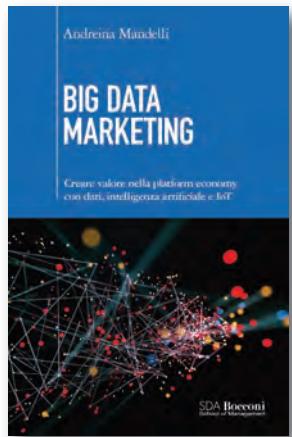
Algoritmi permettono di pianificare automaticamente attività online che tengano conto dell'effetto della temperatura sui consumi di birra o della diffusione del raffreddore in una determinata regione sull'acquisto di fazzoletti di carta e persino di contattare a notte fonda le mamme insomni dei neonati. Tutto ciò grazie a volumi di dati praticamente senza limiti che aiutano a definire l'apporto dei diversi mezzi al raggiungimento dei risultati di business, le decisioni di allocazione del budget e l'ottimizzazione in tempo reale dei messaggi delle campagne tenendo conto dei feedback registrati. Il bello del digitale è che quello che avviene li genera sempre dei dati (una visualizzazione, un click, un like, un retweet, una condivisione, una parola) e quasi tutto perciò diventa misurabile, al punto che la scienza insita nei numeri sembra stia diventando il nuovo standard dell'industria pubblicitaria.



## IL LIBRO

### Creare valore con i dati

Il big data marketing non è solo l'applicazione al marketing tradizionale di strumenti di analisi innovativi, bensì un modo nuovo di fare marketing e business. Oggi è fondamentale spostare l'attenzione su come i big data stanno trasformando i processi di marketing e su come la conoscenza di questi cambiamenti può aiutare a migliorare le attività di marketing e di business. Il libro di Andreina Mandelli (Egea 2017, 200 pagg.; 26 euro) è un'introduzione alle pratiche di big data marketing, anche nella vasta area delle big data analytics.



## IL CORSO

### Il marketing al tempo dei social media

Internet ha cambiato il business, ma ha cambiato anche se stessa. L'enfasi, sui social media, è oggi su decisioni guidate dai dati. Raccolge la sfida il corso Internet, social media and mobile for corporate and marketing communication di SDA Bocconi.



In realtà, anche sui mezzi a pagamento offline è disponibile un'enorme mole di dati: i sistemi di rilevazione dell'audience sono abbastanza sofisticati e spesso assistiti da tecnologie, nelle agenzie media e negli istituti di ricerca di marketing il livello del know-how nella misurazione è estremamente avanzato e produce modelli previsionali sulla performance della comunicazione molto attendibili che permettono di simulare scenari alternativi di investimento e quantificare gli effetti. Non solo, mentre le imprese si attrezzavano per sfruttare un inventario di mezzi più ampio, oltre a paid, owned (negozi, packaging, eventi, sito web, account social, app proprietarie...) ed earned media (passaparola, recensioni, like...), sono stati sviluppati strumenti di analisi in grado di pesare il contributo di ogni canale dell'ecosistema alla generazione dell'esperienza di marca e di guidare il coordinamento dei touchpoint.

Dunque il problema non è nelle informazioni, che sono tante con un buon livello di affidabilità. Nemmeno nelle me-

triche, perché il repertorio è davvero ampio. Il problema vero è sapere che cosa aspettarsi dall'investimento: la definizione di obiettivi specifici, e dei relativi Kpi, è il passo fondamentale per costruire un sistema per misurare il Roi della comunicazione.

Un altro passo è necessario e dovrebbe essere fatto ancora prima, quando le campagne vengono progettate, perché è quello il momento in cui si generano le condizioni della loro efficacia. Va verso una maggiore focalizzazione sui contenuti. L'attenzione delle persone per prodotti e marche è così bassa che solo dicendo qualcosa di rilevante ed esclusivo si ottiene un impatto. Qui i dati, per esempio quelli che emergono nelle piattaforme social su aspetti sconosciuti dei consumatori, sono senz'altro utili per concepire messaggi interessanti mirati a particolari segmenti ma è l'interpretazione dei dati che fa la differenza. Non è compito delle ricerche avere un'idea. E non è detto che la creatività sia meno rigorosa della matematica. ■



# Il giornale ha cambiato formato

*Dimenticate tabloid e magazine,  
ma anche la lettura su tablet e iphone  
delle digital edition.*

*Il futuro guarda al mondo  
della musica e a piattaforme  
quali Spotify e iTunes*

di Simone Autera @

L'editoria periodica, non è cosa nuova, sta attraversando da ormai molti anni una profonda crisi del suo modello di business tradizionale.

Sul fronte dei ricavi pubblicitari si è registrata una radicale diminuzione del fatturato su carta stampata, non compensata dall'aumento dei ricavi da pubblicità digitale. Negli Stati Uniti, per esempio, il fatturato da pubblicità su carta è passato da 45 miliardi di dollari nel 2003 a 17,3 nel 2013, mentre quello da pubblicità digitale da 1,2 a 3,4 miliardi di dollari (dati Newspapers Association of America).

Sul fronte dei ricavi da circolazione, la carta stampata ha visto calare il suo fatturato o mantenersi più o meno stabile, grazie, in questo caso, all'aumento dei prezzi di copertina e di abbonamento che ha compensato la diminuzione del numero di lettori paganti.

Su internet, contemporaneamente, la maggior parte degli editori non ha ancora trovato la quadra per portare il lettore a pagare per quel che legge.

Nel tentativo di cercare nuove soluzioni a quest'ultimo problema, in molti hanno suggerito di guardare ai modelli di riferimento nel settore discografico, iTunes e Spotify in primis.

L'idea di fatto è proporre al lettore o di pagare di volta in volta solo ciò che legge (*pay-per-article* o *pay as you go*) o di abbonarsi con modalità *all you can read* ad un ampio catalogo di contenuti provenienti da editori diversi. Alcuni esperimenti in questa direzione sono già online. Nel 2013 in Olanda è nata Blendle, una piattaforma che mette a disposizione gli articoli di numerosi editori locali e internazionali: gli utenti possono scegliere che cosa leggere e pagano da 0,09 a 1,99 euro a seconda del tipo di contenuto; gli editori si vedono restituito il 70% del ricavato. L'iniziativa ha riscosso buon successo e si è espansa dapprima in Germania e poi negli Stati Uniti, ricevendo 3 milioni di euro di investimenti da New York Times e Axel Springer nel 2014.

Tra le iniziative multi-editore con modelli di offerta *all you can read* figurano Texture e Edicola Italiana. Quest'ultima è stata lanciata nel gennaio 2015 come piattaforma online per la consultazione di oltre 90 testate tra quotidiani e riviste dell'omonimo consorzio dei maggiori editori ita-



**SIMONE AUTERA**  
Docente presso  
il Dipartimento  
di management  
e tecnologia della  
Bocconi, insegnante  
tra l'altro Digital disruption  
and entrepreneurship  
e Internet, publishing  
and music

liani (Rcs MediaGroup, Gruppo 24 Ore, Gruppo Editoriale L'Espresso, La Stampa-Itedi, Caltagirone Editore e il Gruppo Mondadori). Texture è una applicazione frutto dell'accordo di sei dei più grandi editori nordamericani (Hearst, Condé Nast, Meredith, News Corp., Time Inc. e Canada's Rogers Media) che mette a disposizione dei lettori un vastissimo catalogo di magazine, consultabili al costo di 7,92 dollari al mese.

Pur non avendo dati pubblici sulla performance di queste iniziative, si possono fare alcune riflessioni in merito alle condizioni di efficacia di questi modelli.

Il modello Blendle/iTunes si configura come una soluzione interessante per il giornalismo di qualità (reportage investigativi, analisi e interviste approfondite). Può confi-

# La sfida del Corsera

Come cambia il Sistema del quotidiano di via Solferino. Lo spiega il responsabile, Nicola Speroni

di Allegra Gallizia @



NICOLA SPERONI  
Responsabile Sistema del  
Corriere della Sera

**E**nelle piccole cose che si vivono le emozioni autentiche. È nelle piccole cose che si esprime la forza dell'immaginazione. È nelle piccole cose, di cui parlano Fedez e J-Ax nella loro ultima canzone, che **Nicola Speroni**, responsabile Sistema del *Corriere della Sera*, laureato in economia aziendale in Bocconi nel 1999, ritrova il valore dell'esistenza, senza che questa venga filtrata o interpretata dagli strumenti dell'era digitale. È nella soddisfazione di mettere in buca una palla o di superare un bunker durante un giro di golf, per esempio, che Speroni rivaluta l'esperienza umana. Lui, che nella vita professionale si confronta con gli effetti della rivoluzione digitale: il quotidiano on-line di via Solferino, infatti, è stato il primo in Italia a mettere in pratica un'articolata strategia digitale, introducendo il modello di consumo di notizie a pagamento, intrecciando i contenuti di testo e di video (anche quelli di YouReporter) prodotti dalla redazione, offrendo ai lettori l'esperienza di stare al centro della notizia con il canale video a 360° del *Corriere*.

→ **Da Rcs Digital alle notizie a pagamento. Qual è stato il percorso intrapreso da Rcs?**

Nel 2003 è nata Rcs Digital che raggruppava [corriere.it](#) e [gazzetta.it](#) come piattaforme digitali separate dai giornali cartacei. Poi nel 2010, online e offline sono stati incorporati nelle strutture dei Publisher diventando due espressioni di un unico prodotto.

→ **Cos'è cambiato dal punto di vista organizzativo?**

Tutto. Si è creata una redazione unica, guidata da un solo direttore, che produce contenuti per entrambi i supporti; così come, dal punto di vista manageriale e gestionale, è stato formato un team che creasse sinergie fra il digitale e la carta: oggi qualsiasi tipo di operazione viene declinata su tutte le piattaforme. Per quanto riguarda la vendita degli spazi pubblicitari, per esempio, siamo in grado di offrire un pacchetto di comunicazione integrata che coinvolge cartaceo, digitale e eventi.

→ **Il digitale ha trasformato i contenuti editoriali e le modalità di fruizione di questi, ma ha anche stimolato modelli di business inediti...**

Sì, quelli basati sui ricavi editoriali provenienti dal digitale e noi siamo stati i primi in Italia ad applicarli. Eravamo consapevoli che la fruizione delle piattaforme online fosse in forte crescita anche perché queste consentono di costruire una personalissima dieta mediatica. Così, dopo aver avviato il modello di business legato alla replica del giornale con le digital edition, abbiamo deciso di lanciare il modello a pagamento sul sito prendendo a esempio il sistema del *New York Times*.

→ **In che cosa consiste?**

Abbiamo puntato sul *metered paywall*, il sistema che ogni mese consente agli utenti di poter leggere gratuitamente 20 articoli online, oltre ai quali è necessario sottoscrivere un abbonamento.



gurarsi come una buona vetrina per gli editori minori che non hanno un brand forte e che hanno così la possibilità di vedere valorizzata la propria produzione.

Il modello Spotify funziona principalmente per i grandi editori che possono contare su un ampio catalogo e vendersi restituita pertanto una elevata percentuale del prezzo d'abbonamento – spesso il ricavo si spartisce sulla base delle visualizzazioni consecutive da ogni testata. Per un lettore il valore dell'offerta deriva da: l'accesso tramite un unico account, l'ampiezza del catalogo, un'interfaccia con contenuti disegnati nativamente per una piattaforma mobile e la possibilità di leggere ogni articolo come un contenuto a sé stante.

Così come per il settore discografico, il fenomeno (storico) che sottostà a queste configurazioni di offerta è l'atomizzazione dei contenuti. Un fenomeno molto serio se pensiamo che il principale lavoro degli editori è proprio occuparsi del packaging dei contenuti. Allo stesso tempo, però, è positivo che queste iniziative provengano dagli stessi editori, attutendo il rischio che parti terze guadagnino sulla loro produzione, come già avviene per la pubblicità. Google, Facebook, Snapchat, Apple & co. ne sanno qualcosa. ■



# BUSINESS MODEL

È un sistema volutamente poroso, ossia dotato di un muro che permette alcuni punti di passaggio e quindi evitare il drop di traffico e pubblicitario.

## → Perché avete scelto deliberatamente questa strada?

Il passaggio al paywall è complesso e costringere improvvisamente i lettori a pagare l'accesso al sito può significare un calo di traffico importante. Bisogna quindi accompagnare gli utenti in questa metamorfosi culturale e di abitudini che consente la sopravvivenza dei quotidiani online, in cui l'equilibrio fra ricavi pubblicitari ed editoriali è fondamentale.

## → Con questa nuova versione del Corriere online e l'app Corriere Up avete conquistato nuovi lettori?

Questo è avvenuto soprattutto fra i giovani che sono abituati ad alimentarsi di informazioni digitali e sono disposti a pagare per avere contenuti di qualità.

## → Oggi, sempre più spesso, i servizi sono gratuiti...

Certo, ma i contenuti si pagano. Facebook e Google non producono contenuti, gli editori sì. Per vedere un film, seguire una partita o ascoltare una canzone si paga un abbonamento a Netflix, Sky o iTunes, lo stesso vale per le notizie di un giornale.

## → Ma sembra più difficile far digerire l'idea di pagare le news. Perché?

È la conseguenza di alcuni errori di valutazione fatti quando c'è stata la bolla di internet: si pensava che la pubblicità sarebbe cresciuta per tutti consentendo di diffondere i contenuti editoriali gratuitamente. Invece, la pubblicità online non ha avuto i volumi previsti: i classici banner, per esempio, hanno una flessione in tutto il mondo e si sono sviluppati nuovi modelli pubblicitari.

## → Che tipo di pubblicità funziona sul digital?

La native advertising, ossia quel tipo di contenuti pubblicitari studiati ad hoc per il contenitore in cui vengono inseriti,



che assumono l'aspetto del contesto per cui sono protetti.

## → E la pubblicità dinamica come i video?

Funziona molto bene: i video sono molto cliccati e condivisi. In questo ambito si inseriscono i pre roll, ossia quei brevissimi annunci che precedono l'inizio di un video.

## → Per quanto riguarda le notizie, in futuro è ragionevole pensare a un quotidiano tailor made?

Questo è uno dei grandi temi a cui abbiamo anche noi pensato in passato visto che non dovendo sostenere i costi del processo industriale di stampa si potrebbe ragionare in questi termini, ma fino a oggi nessuno ha applicato tale modello. L'autorevolezza con cui un quotidiano come il *Corriere* seleziona notizie, dà voce a un pluralismo di opinioni e indirizza la lettura è ciò che vogliono i lettori.

## → Si può pensare di creare un sistema di abbonamenti verticali, per tema?

Con *CorriereEconomia Pro* abbiamo fatto un esperimento nell'ambito dell'informazione economica con un'offerta b2b in cui proponiamo in abbonamento un focus economico che contempla i contenuti del sito del *Corriere*, quelli della digital edition, una serie di notizie prodotte appositamente e inviate con una newsletter alle 7 e a mezzogiorno, oltre alla possibilità di accedere al settimanale *L'Economia* già dal sabato.

## → Qual è il rapporto di Res con i principali player digitali, dai social media a Google?

Facebook e Google hanno bacini d'utenza talmente ampi che sarebbe un errore prescindere da loro, nello stesso tempo queste realtà hanno bisogno degli editori per accedere ai contenuti. C'è quindi un rapporto di confronto soprattutto quando si tratta di discutere sulle innovazioni tecnologiche: Google ci ha coinvolto riguardo all'Amp (Accelerated Mobile Pages); Facebook lo ha fatto con il lancio degli instant article, permettendo a noi e ad altri editori di importare i nostri contenuti sul social network. ■

## Pensare in digitale: i 5 consigli di Nicola Speroni per l'editore che vuole restare sul mercato



### Prima il mobile

Studiare un'offerta che sia consumabile principalmente dallo smartphone perché oggi è il principale device di consultazione. Questo significa lavorare sull'interfaccia, sul design, sulla facilità di navigazione.

### Potenziare la tecnologia

Creare un contenitore dalle alte performance che soddisfi l'user experience. I contenuti, per esempio, devono caricarsi molto velocemente altrimenti l'utente passa a un'altra piattaforma.

### Il modello condiviso

Creare strutture imprenditoriali snelle, costituite da giornalisti e manager che siano in grado di ragionare in maniera sinergica per quanto riguarda la compenetrazione on-line/off-line.

### La pubblicità oltre la pubblicità

Puntare su modelli commerciali innovativi e appetibili, dalla native advertising ai contenuti promozionali dinamici e interattivi che possono essere usufruiti in qualsiasi luogo.

### Mai più senza big data

Definire un sistema che consenta di accedere ai dati degli utenti per conoscerne i gusti e formulare offerte personalizzate: i big data rappresentano lo strumento vincente per aver successo dal punto di vista pubblicitario.



*Chiarezza e tempestività sullo status di rifugiati e migranti danno ritorni positivi non solo ai diretti interessati ma anche ai paesi che li ospitano.  
Anche economicamente*

di Joseph-Simon Goerlach @

## Alla buona integrazione servono tempi certi

**I**l tempo e la fatica investiti dagli immigrati nell'imparare la lingua della società che li ospita e i più ampi sforzi di integrazione non sono diversi da ogni altro tipo di investimento: necessitano di qualche certezza sui benefici futuri e, possibilmente, che i benefici siano duraturi nel tempo. Dopo tutto, se qualcuno si aspetta di potersi stabilire in un paese ha un incentivo più forte a integrarsi e a fare in modo, per esempio, che i bambini conoscano bene la lingua locale rispetto a chi pensa di doverlo presto lasciare. Gli immigrati, di solito, non possono scegliere del tutto liberamente quanto a lungo rimanere. Anche quando i permessi di soggiorno e di lavoro sono rinnovabili, gli immigrati tipicamente non sanno se le loro domande saranno accettate.

Che cosa implica tutto ciò per questioni economicamente importanti come l'impatto dell'immigrazione sulle finanze pubbliche di un paese o sulla domanda locale di beni e servizi? Anche se, alla fine, il permesso di soggiorno viene rinnovato, all'inizio del processo gli immigrati non hanno alcuna certezza e agiranno di conseguenza. Per esempio, se l'opzione in caso di mancato rinnovo del permesso è il ritorno a casa, i migranti cercheranno di mantenere forti legami con il proprio paese di origine anziché integrarsi nella società di accoglienza. Una minore integrazione ha effetti duraturi anche sul successo economico e, quindi, sul contributo fiscale netto dei migranti. Allo stesso modo, gli immigrati che si aspettano di tornare in genere spediscono a casa una parte considerevole del loro reddito e difficilmente investono nel paese che potrebbero dover lasciare.

Ciò è particolarmente importante per i migranti forzati, che ci si può attendere rimangano per un lungo periodo di tem-



JOSEPH-SIMON GOERLACH  
Assistant professor presso  
il Dipartimento  
di economia della  
Bocconi

po. Quindi, nel caso dei rifugiati, una rapida elaborazione delle domande di asilo, che chiarisca lo status dei richiedenti, e i corsi di lingua e di integrazione non devono essere visti come un favore a chi arriva, ma come un investimento nell'interesse del paese ospitante.

Molti migranti economici, naturalmente, non hanno intenzione di stabilirsi nel paese ospitante. L'immagine del migrante che ha detto addio al suo paese una volta per tutte è una cosa del passato. Ora sappiamo che, anche in tempi e contesti in cui questo poteva sembrare improbabile, come nell'età della migrazione di massa dall'Europa agli Stati Uniti a cavallo dell'inizio del XX secolo, fino a due terzi dei migranti finivano in realtà per tornare a casa, e tra essi molti italiani. Oggi questo è meno sorprendente, dal momento che i tempi e i costi dei trasporti si sono ridotti notevolmente nel corso degli ultimi cento anni. Inoltre, le tecnologie di comunicazione rendono molto più facile rimanere in contatto con la famiglia e gli amici che ci si è lasciati alle spalle. Così lo spazio mentale occupato dal proprio paese rimane significativo, e molti progettano il ritorno già al momento della partenza.

Tuttavia, i regimi dei visti di oggi, che sono molto diversi dagli accordi in materia di immigrazione in vigore negli Stati Uniti nell'età della migrazione di massa, limitano ulteriormente le migrazioni. Ci possono essere buone ragioni per le quali le società e i governi cercano di limitare l'immigrazione. Tuttavia, se gli immigrati o i rifugiati finiscono per rimanere e stabilirsi, conviene dargliene certezza il più presto possibile. Chiarire uno status di residenza nella fase iniziale ha ritorni positivi non solo in termini di integrazione sociale, ma anche economici. ■

# Quel boost alla carriera chiamato Mba



**C**hi lo ha frequentato ripete spesso che un Mba ti cambia la vita. La domanda è: quanto è vero? Stando alle statistiche di SDA Bocconi school of management, relative esclusivamente alla classe dell'Mba full-time che si è diplomata nel 2015 (le ultime rilevazioni disponibili), 90 dei 100 studenti dopo il master ha cambiato almeno una delle tre variabili tra paese, settore e funzione. Uno su tre, poi, ha cambiato tutte e tre le dimensioni.

Ma, al di là dei numeri, è il punto di vista dei diretti interessati a dare la misura dell'impatto di un Mba sulla carriera. **Fabio Stefanini**, 34 anni, ha frequentato la classe 39 dell'[Mba full-time](#), quella del 2014. Veniva da un'esperienza di 5 anni presso l'Eni, dopo il master è entrato in Amazon come senior product manager e oggi è responsabile per l'Italia del progetto Amazon Pantry: "L'Mba è stato un plus per la mia carriera, non solo per la posizione che mi ha permesso di raggiungere", spiega l'alumnus, "ma

perché mi ha consentito un cambio di settore, dall'oil and gas - dove mi sono sempre occupato di procurement - all'e-commerce. Un salto che in quel momento, senza il master, sarebbe stato molto difficile". Proprio grazie al master, peraltro, Fabio ha capito "che il mondo della consulenza, che

in origine era il mio sogno, in realtà non faceva per me". Esperienza simile è quella di **Emanuele Orlando**, 37 anni, si è diplomato all'[Executive Mba](#) 12 nel 2015. Al momento di entrare al master era direttore commerciale nel settore oil e gas per la multinazionale americana Gilbarco Vee-

der Root. Durante l'Emba, un primo avanzamento di carriera a strategic business director Emea per l'azienda e poi la decisione di mollare il settore e occuparsi di tutt'altro: "Da aprile sono head of international sales di Gruber Logistics, società di logistica e trasporti", racconta. "Sarò alla guida di un team internazionale di 30 persone". Perché questo cambio di rotta? "La possibilità di analizzare numerosi casi aziendali e di confrontarsi con colleghi di settori diversi mi ha dato la voglia di esplorarne di nuovi". E aggiunge: "Sono diventato dirigente a 32 anni, ma dopo 11 anni nella stessa azienda volevo mettermi alla prova con nuovi stimoli perché mi stavo un po' fossilizzando. A volte, nelle multinazionali, le direttive tendono a calare dall'alto con minore possibilità di intervento per un manager nel pieno del proprio sviluppo personale".

**Pietro Leone** (Gemba 2, 2010) era già ceo nel settore marketing e comunicazione quando ha cominciato il [Global executi-](#)

## fundraising news

### IPERTI: UN GIVE-BACK IN NOME DEI GIOVANI

Due donazioni all'attivo, la seconda quest'anno all'[Mba Reunion Scholarship Fund](#), il fondo nato per favorire e incentivare lo spirito di solidarietà tra generazioni di studenti Mba. "Nel 1993 il Master in business administration è stato uno dei momenti migliori della mia vita", racconta **Alberto Iperti**, allora quasi trentenne, oggi presidente di Terna Reti Italia. "Sedici mesi meravigliosi, con uno scambio alla Kellogg School of Management e tante amicizie rimaste per la vita". Un'esperienza che lo ha spinto a entrare nel mondo della consulenza e che, negli anni successivi, "mi ha consentito di avere anche una carriera internazionale". Da qui, il desiderio di consentire ad altri di vivere la stessa esperienza. "Aiutare i più giovani mi fa star bene" continua l'alumnus, presente con altri suoi colleghi all'edizione dell'Mba Reunion del 5 e 6 maggio. "Io non ho figli e l'idea di potermi confrontare con i più giovani e poterli aiutare a realizzare i propri sogni mi stimola. Ho avuto una vita fortunata, ho avuto la possibilità di studiare nelle migliori scuole e oggi, al culmine della mia maturità personale e professionale, mi sento in dover di restituire un po' di ciò che ho avuto".



Alberto Iperti

## BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Oliviero Bacelli** (laureato in Economia politica nel 1995) entra a far parte del consiglio di amministrazione di Atm. Bacelli è direttore del Certet Bocconi.

✓ **Bernadette Bevacqua**, laureata in Economia aziendale nel 1998, è stata nominata presidente e amministratore delegato di Henkel Italia. È in Henkel Italia dal 1999.

✓ **Alberto Camerlengo**, laureato in Economia aziendale nel 1991, è il nuovo amministratore delegato di Furla. È in Furla dal 2011.

✓ **Antonio Chiarello** (laureato in Economia politica nel 1998) gestirà il business italiano di iStarter. Ha lavorato, tra gli altri, in Swiss Re, Citibank, Marzotto Sim.

✓ **Lapo Civiletti** (laureato in Economia aziendale nel 1985) è il nuovo ceo del Gruppo Ferrero. Civiletti era capo area per i paesi dell'Est e centro Europa.

✓ **Michele Collini** (laureato in Economia aziendale nel 2004) è il nuovo cfo di Pay My Time LTD. È stato, tra gli altri incarichi, ceo di Sosushi Company e senior manager presso Pkf Italia Spa.

✓ **Barbara Minotti** (laureata in Economia politica nel 2001) è la nuova corporate communication manager di Facebook Italia. Proviene da Viacom Italia.

✓ **Sabrina Principi** (laureata in Economia aziendale nel 1992) è stata nominata responsabile dello sviluppo delle gestioni Etf e indirizzate in Italia e in Spagna di Bnp Paribas Investment Partners. Ha lavorato in JP Morgan e Msci.

ve Mba. Non ha cambiato campo, ma l'esperienza gli ha permesso di rimettere in discussione i processi dell'azienda nella quale successivamente è entrato con la stessa qualifica, la Geometry Global. "Il modo in cui, al master, abbiamo affrontato le funzioni strategiche delle aziende mi ha suggerito di rivedere il modo in cui operavamo. Siamo giunti a rivalutare completamente la value proposition dell'azienda, abbiamo elaborato nuovi processi, un nuovo prodotto e generiamo servizi di consulenza che apportano più valore ai clienti". "E grazie a questo lavoro, da giugno sarò global coo di Geometry Intelligence, servizio che abbiamo per ora lanciato in cinque nazioni Emea". Per tornare alla domanda iniziale, "non credo che il master mi abbia cambiato la vita, ma mi ha certamente traghettato da quello che ero a quello che potevo essere".

C'è dunque il cambio di settore e c'è il cambio di funzione, come sottolineano i dati relativi sempre al programma Mba

full-time: spacchettando i dati, emerge che il 79% dei diplomati cambiano settore industriale dopo il master, il 77% cambia ruolo e il 55% viene trasferito all'estero.

È il caso di **Gianluca Borghi**, Executive Mba serale (Embas) 15, che da gennaio di quest'anno è retail director di Montblanc (Gruppo Richemont) a Parigi: "Ho avuto un grande supporto da parte dell'azienda, che ha colto il potenziale insito in un'esperienza del genere", spiega l'alumnus, che prima era sales, corporate business, retail franchising and supply chain director a Milano. "L'hanno vista come un'opportunità anche per loro ed effettivamente, appena terminato il master, mi hanno proposto di fare un'esperienza internazionale. Il mio ruolo è la gestione della rete di negozi mono brand sul territorio francese". Cosa gli ha lasciato il master, in particolare? "Un focus profondo sul marketing e un nuovo approccio alla risoluzione dei problemi. Aspetti fondamentali nel mondo retail".

## Expat / Luca Tres

### MILANO-LONDRA ANDATA E (FORSE) RITORNO

C'è chi decide di lanciarsi in un'esperienza internazionale dopo aver consolidato una carriera in Italia e chi, invece, parte proprio dall'estero per poi magari, in futuro, tornare. Alla seconda schiera appartiene **Luca Tres**, laureato Clefin e poi Master of Science nel 2007, oggi Partner e Head of Life di Securis Investment Partners, un fondo d'investimento con headquarter a Londra. "Dopo la laurea ho avuto alcune offerte, sia a Milano che a Londra. Ho scelto la seconda e non me ne sono pentito".

Scelta che non è stata dettata da estrofilia: "Si trattava di un'opportunità professionale migliore. Sono entrato in Deutsche Bank occupandomi di multinazionali e istituzioni finanziarie svizzere". Eppure è proprio l'esperienza in sé, la grande capitale finanziaria e il suo clima internazionale, quello che nel curriculum di un giovane neo laureato non dovrebbe mancare: "A Londra hai moltissime opportunità, puoi fare esperienze a tutto tondo e poi scegliere in quale ambito specializzarti. E, se lo desideri, tornare in Italia. O andare in qualunque altro paese, perché la vita offre opportunità che, se hanno senso sia dal punto di vista lavorativo che della vita privata, bisogna saper cogliere. In altri casi, queste opportunità vanno cercate *whatever it takes*". Dopo un'internship in Goldman Sachs nell'ambito M&A,

Luca Tres è entrato in Deutsche Bank, occupandosi prima di debt capital markets, per poi spostarsi verso derivati e risk management solutions. Due anni fa, però, un nuovo cambiamento: "Ho colto l'occasione per passare al mondo buy-side, passando ad uno dei più grandi hedge fund che investe in rischi assicurativi",

spiega. "Ci occupiamo di una tematica innovativa e in forte crescita, quella delle Insurance-Linked securities. Sono diventato partner e capo del business vita nel mese di gennaio". Londra, con la Brexit alle porte, attraversa un momento particolare, ma Luca Tres non vede cambiamenti imminenti: "Credo che qui rimarrà comunque buona parte dell'attività finanziaria, ma, nel caso mi arrivasse un'opportunità migliore dall'estero, non avrei problemi a spostarmi, soprattutto qualora fosse per tornare in Italia, con Milano che secondo alcuni potrebbe aspirare a diventare una delle nuove capitali europee della finanza, realisticamente insieme ad altre città come Francoforte e Parigi per esempio".

Ma se dovesse scegliere, dove si immagina Luca Tres fra qualche anno? "La Svizzera rappresenta un'ottima prospettiva per stile di vita, ambiente internazionale e lavoro. Ecco, se arrivasse un'offerta da lì... Certo è che il cuore però è sempre in Italia..." .



Luca Tres

# Rita è tra i 16 World Fellow di Yale. E poi tornerà all'Onu

**I**l sogno di ragazza, dirigere l'ospedale del piccolo paese della provincia di Cosenza in cui è nata, Altomonte, si è trasformato nella realtà di adulta, e cioè un ruolo di primo piano nelle Nazioni Unite, dove è a capo dell'unità per la riduzione della povertà ad Haiti, il paese carabico che ancora stenta a riprendersi dal terribile terremoto del 2010.

**Rita Sciarra**, 36 anni, laureata Clapì nel 2004, una lunga carriera che a partire dall'università, "e grazie inizialmente proprio all'Università Bocconi e alla vittoria del Premio Ulisse, che mi ha permesso di iniziare a viaggiare", l'ha portata a dare il proprio contributo in alcune delle aree più disagiate del pianeta, come l'India, la Tanzania, la Bolivia, Santo Domingo e ora, appunto, Haiti, è stata selezionata come World Fellow presso l'Università di Yale in un programma che coinvolge 16 ricercatori scelti in ogni parte del mondo che siano impegnati in attività a favore degli altri.

"Siamo tutte persone a metà carriera", spiega Rita, "con cose importanti alle spalle ma con ancora tanti obiettivi davanti a sé. È un programma che esiste da 15 anni e sono la prima donna italiana a essere stata chiamata".

Il programma si svolgerà da luglio a dicembre e considerà in una serie di attività

differenti: "Dovremo tenere dei corsi in cui racconteremo le nostre esperienze", continua Rita, "poi l'università preparerà un programma ad hoc rivolto a noi, per implementare le nostre conoscenze; infine, saremo chiamati a fare da mentor a studenti interessati a lavorare nei settori della cooperazione".

Al termine, Rita tornerà ad Haiti, dove il suo lavoro è molto importante: "Quello che ho fatto appena arrivata lì è stato lavorare a un progetto il cui obiettivo era pulire le

macerie e riciclarle, poi mi è stata affidata la gestione di una serie di altri progetti di recupero di quartieri disastrati, prima di passare all'incarico che svolgo attualmente. Devo dire che la mia vita è una continua applicazione".

Per i prossimi 10-15 anni Rita si immagina ancora nelle Nazioni Unite, "dove posso contribuire a dare opportunità a chi non le ha, ma il mio sogno nel cassetto è tornare in Italia, dove c'è molto da fare, magari proprio in quella Calabria da cui sono partita. Quello che voglio dire ai giovani è che devono credere nel proprio sogno e perseguiro anche se all'inizio si riceve qualche no. Volevo lavorare in questo campo e ce l'ho fatta. Forse un giorno dirigerò proprio quell'ospedale, come sognavo all'inizio del mio percorso".



Rita Sciarra

Intervista / Francesca Paolino

## A DUBAI PER SEGUIRE IL GRANDE FLUSSO DELLA FINANZA

Milano, New York, Dubai. Da un lato all'altro del globo sulle orme della finanza. **Francesca Paolino**, laureata in finance nel 2013 e da poco alla guida del chapter BAA della Penisola Arabica, racconta una storia fatta di grande determinazione. Ventotto anni, un'internship al Monte dei Paschi a Milano e uno in un private wealth management a Wall Street, dal 2014 è stabilmente in quella che è una delle città simbolo degli Emirati, dove è associate Analyst per Moody's Investors Service.

### → Di cosa si occupa esattamente?

Faccio parte del Financial Institution Group (Fig). In sintesi, il mio team pubblica report finanziari e ricerche su banche e società finanziarie dopo un attento e dettagliato lavoro di analisi e assegna loro rating. Copriamo i paesi del Golfo e del resto del Medio Oriente, io mi occupo in particolare di Kuwait, Emirati e Oman.

### → Quanto è importante che dietro ai rating ci siano ancora persone e non solo algoritmi?

Molto, perché nonostante la definizione generale di rating sia quella di un indice che misura la capacità di restituire i crediti ricevuti in base a una scala standardizzata, credo che l'interpretazione dei dati e l'aspetto qualitativo siano di fondamentale importanza in questo processo.

### → Com'è lavorare a Dubai?

La città ha una mentalità aperta e accogliente, ci si confronta con un ambiente multiculturale che ti insegna a essere tollerante e a relazionarti con persone con retaggi molto diversi. Nel mio team si parlano quattro lingue e ognuno proviene da continenti diversi. Sono l'unica donna in questo contesto, ma ho la fortuna di lavorare nella free zone finanziaria (District International Financial Centre), molto occidentalizzata.

### → Cultura aperta e poliedrica. Ma dal punto di vista finanziario?

La piazza di Dubai è una delle più conosciute del Golfo e in forte crescita. Il volume delle transazioni sul mercato dei capitali ancora basso rispetto a quello di Londra o New York, ma credo che sia naturale per una città di circa 30 anni. Inoltre, la struttura di alcune istituzioni finanziarie è ancora la cosiddetta plain vanilla, piuttosto standard e in sperimentazione. In generale, nei paesi limitrofi ci sono piazze finanziarie più sviluppate e altre meno: Dubai insieme ad Abu Dhabi sono comunque in continuo sviluppo.

### → Ma nel suo futuro ci sarà sempre Dubai?

Per adesso sì, almeno per un triennio. Poi si vedrà. Mi piacerebbe tornare a New York, che considero la mia seconda casa.

### → E l'attività in seno alla BAA?

Puntiamo networking e formazione, utili in un paese dove tutti si sentono ben accetti e a loro agio ma comunque lontano da casa. Credo che il legame con l'alma mater conti più di qualunque altro nome sul curriculum e nella vita: l'azienda può licenziarti, la tua università resterà con te per sempre.



Francesca Paolino



## La finanza delle banche di nebbia

Cosa c'è in comune tra entrare in una banca e guidare in una giornata invernale per una strada della Val Padana? La nebbia. "È questa la metafora che sembra più caratterizzare il rapporto tra banche e risparmiatori", afferma Angelo Baglioni nell'introduzione al suo *Banche di nebbia. Orientarsi nella disinformazione finanziaria* (Università Bocconi editore - UBE 2017; 168 pagg.; 16

euro). "Il problema", continua l'autore, "si chiama informazione: poca, troppa, eccessivamente tecnica, in molti casi fuorviante".

Cosa dovrebbe sapere un risparmiatore per valutare con consapevolezza la qualità del servizio che la sua banca gli fornisce? Quali sono i costi che gli vengono fatti pagare, i rischi in cui incorre, le protezioni di cui gode grazie alle regole e alle autorità che con-



## PER UN PATTO GENERAZIONALE

Preoccuparsi del futuro dei giovani e della sicurezza degli anziani è normale e doveroso. Nel nostro paese però le preoccupazioni sono alimentate da un dibattito carico di polemica e vuoto di analisi, interessato a suscitare indignate lamentazioni. Alessandra Del Boca e Antonietta Mundo in *L'inganno generazionale* (Egea 2017; 192 pagg.; 16,50 euro) smontano i luoghi comuni dimostrando come i dati rivelino realtà più sfumate, inattese, talora rassicuranti. La disoccupazione giovanile è un problema serio, ma riguarda davvero il 40% dei soggetti o un inganno statistico amplifica il fenomeno? È vero che i giovani possono trovare lavoro solo quando i più anziani liberano posti andando in pensione? Le statistiche dicono una cosa diversa. Riforma Fornero e Jobs Act sono sotto attacco, ma un patto fra le generazioni richiede che si smetta di guardare al passato per ragionare seriamente di soluzioni per il futuro. I dati nel libro e i suggerimenti proposti indicano la via in un welfare che svolga la sua doppia funzione: riparare ex post, rispondendo ai bisogni di ciascuno, e preparare ex ante, formando capacità che accrescano le opportunità e il benessere di tutti.



## I RICORDI DI UN DOCENTE

Ciascuno vive una vita nel pubblico, esteriore, dove si possono ottenere successi e incarichi di prestigio e si può raggiungere la gloria del mondo. Questa però è destinata a finire in fumo. Oppure si può decidere di vivere una vita nel privato, interiore, fondata sull'accettazione della buona e della cattiva sorte, della gioia e del dolore, fondata sul saper insegnare valori.

Dalla lettura di *Ricordi* (Egea 2017; 138 pagg.; 16 euro), di Tancredi Bianchi emerge il docente che ha posto l'insegnamento come priorità di vita. Amato dagli allievi, studia i casi di vita come conferma dei valori in cui crede. Un uomo che espone frammenti di vita interiore per riconoscere le proprie fragilità. Un'ultima lezione per ringraziare del privilegio di esser stato un docente.



## NEL FUTURO A PASSO VELOCE

Il mondo è complesso e volatile. Miliardi di persone sono distanti un solo click, un post o un tweet. Gli effetti combinati della diffusione di Internet e della legge di Moore (la velocità dell'innovazione accelera esponenzialmente) ci pongono davanti un mondo che non riusciamo a di capire. Joi Ito e Jeff Howe in *Al passo col futuro* (Egea 2017; 264 pagg.; 25 euro; 17,99 epub), sostengono che periodi di cambiamento hanno sempre avuto vincitori e vinti e che il futuro avrà un sistema operativo che rende necessario pensare in modo diverso. Con case histories gli autori sottolineano come la precarietà può rendere fragili le istituzioni solide, e come semplici e disorganizzati cittadini possono diventare potenti forze politiche.





## Boston, l'europea dell'est coast

**B**rillante, aperta, forte, sfidante, ottimista e interconnessa. In queste cinque parole si racconta Boston, la città americana più europea dell'est coast. Europea lo è nell'estetica e nelle atmosfere di alcune strade come quelle di Beacon Hill, il quartiere che ospita anche il Parlamento del Massachusetts; il Vecchio Continente lo si ritrova nello spirito vigoroso e combattente alimentato in quelle radici forti che le permettono di riprendere vitalità in ogni circostanza, anche dopo l'attacco terroristico subito durante la maratona del 2013. Boston è un concentrato di cultura e condivisione che si esprime nelle proposte museali e teatrali, fra cui quelle del Boston Ballet e della Boston Symphony Orchestra. Una città vivace ma anche proiettata nel futuro: un laboratorio di idee sia dal punto di vista della creatività che dell'innovazione. Boston è il centro di un network che fa incontrare docenti, ricercatori e studenti, mantenendo sempre vive le relazioni con chi ha fatto un'esperienza di studio lungo le sponde del Charles. In questo contesto si inserisce Cambridge con le sue prestigiose università, Harvard e il Mit. Collegato con il centro di Boston dalla metropolitana, questo luogo si definisce nella dimensione di un piccolo paese italiano. Qui ci si allontana dallo skyline della capitale del Massa-

MARIA LUCIA PASSADOR  
Laureata nel 2014 in

*Giurisprudenza alla Bocconi con una tesi in tema di patti parasociali di gestione, Maria Lucia frequenta un Phd in Business Law ad Harvard, occupandosi di diritto societario e mercati finanziari.*

*All'interno dell'università bostoniana fa parte della Law review e lavora come research assistant del professor Mark Roe. È anche co-presidente della HILA (Harvard Italian Law Association).*

chusetts che tanto attrae i viaggiatori, per immergersi in un mondo parallelo fatto di quiete, sobrietà, silenzio, ordine, spazi verdi: un contesto ideale per entrare in contatto con la vita delle grandi università americane, un luogo ideale per ritrovarsi. La vita accademica diventa totalizzante perché Harvard stessa, per esempio, è estremamente accogliente rispetto agli studenti e ai ricercatori, anche stranieri, che considera delle vere e proprie risorse. Uno dei luoghi più straordinari di Cambridge, infatti, è il quarto piano di Langdell Hall, la biblioteca dell'Harvard Law School: un vero e proprio tempio della conoscenza, anche grazie all'imponenza neoclassica dell'edificio che la ospita. Le atmosfere di condivisione e di scambio che si vivono in questi ambienti, si ritrovano al Cambridge Common, un locale di impronta decisamente americana in cui vi è l'abitudine di ritrovarsi con amici e colleghi, soprattutto al termine della propria permanenza a Boston: un luogo in cui salutarsi con la consapevolezza che sia soltanto un arrivederci. E se la multiculturalità è un valore nel contesto degli atenei, non manca la sua espressione anche nell'ambito dell'offerta gastronomica: Toscano, con un ristorante a Beacon Hill e uno nei pressi di Harvard, è una straordinaria esperienza italiana oltreoceano. ■



# EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

[SDABOCCONI.IT](http://SDABOCCONI.IT)



**Bocconi**  
**School of Management**

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**

La chiave del successo non sono le regole  
e non è la strategia: è la cultura.



Segui Egea su



 **Egea**  
[www.egeaeditore.it](http://www.egeaeditore.it)