

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 6 - anno IX Giugno 2014

ISSN 1828-6313

I network stanno cambiando la nostra esistenza e le logiche competitive delle imprese, che però non riescono sempre a utilizzarli nel modo migliore. Come muoversi ai confini tra materia e virtualità

Andreina Mandelli
SDA professor
di marketing

LAVITASOCIAL

Luca De Biase di Nòva24
legge il passato per capire il futuro dell'informazione

La gestione della staffetta generazionale determinerà la p.a. dei prossimi 30 anni

Gli esperimenti di laboratorio per indurre le persone a collaborare



MASTER UNIVERSITARI BOCCONI

Se, una volta conseguita la laurea, anche in discipline non economiche, hai individuato un settore professionale o un'area tematica vicini alle tue passioni, scegli uno dei Master Universitari pre-esperienza Bocconi. Guidato da docenti italiani e stranieri seguirai un percorso altamente professionalizzante che ti porterà a conoscere a fondo l'ambito che ti interessa. In ogni caso, qualunque sia il Master Universitario che scegli, Bocconi ti aiuterà ad affrontare il mondo del lavoro, pronto a esprimere al meglio il tuo talento.

Bocconi. Empowering talent.

RICHIEDI IL KIT INFORMATIVO
contact.unibocconi.it/master

Bocconi Graduate School

SOMMARIO



IN COPERTINA: Andreina Mandelli, professore di marketing alla SDA Bocconi school of management

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 6 - anno IX - Giugno 2014

Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Lucia Schieppati

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

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

Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729
(www.dgtpprint.it)

Stampa: Rotolito Lombarda Spa,
via Sondrio 3, Seggiano di Piolatto

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

www.viasarfatti25.it



Gli articoli di Via Sarfatti 25
possono essere commentati
su Viasarfatti25.it, il
quotidiano della Bocconi,
online all'indirizzo

www.viasarfatti25.it. Ogni giorno
raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con
un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di
ricerca

SERVIZI L'INTERVISTA

Luca De Biase / Ritorno al passato per capire il futuro dell'informazione
di Lorenzo Martini

COVER

Come ci muoviamo nel mondo dove tutto è diventato social
di Andreina Mandelli

Il Twittecatalogo di Old Deuteronomy
di Carlo Alberto Carnevale Maffé

Tutti vorrebbero fare network
di Paolo Guenzi e Gabriele Troilo

Tv del coinvolgimento
di Margherita Pagani

Le reti che plasmano un'identità
di Emanuela Prandelli

Perché congratularsi col rivale è vincente
di Gaia Rubera

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Il futuro deciso da una staffetta
di Giovanni Valotti e Nicola Bellè

ECONOMIA

Un incentivo per remare insieme
di Daniela Grieco

RISTORAZIONE

Un manager in cucina per capire il mercato
di Angela Amodio

FINANZA

Con i mini bond arriva una grande occasione
di Valter Conca

COMUNICAZIONE

I due modelli vincenti delle agenzie di r.p.
di Lucrezia Songini e Chiara Solerio

RUBRICHE

- 2 BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco
- 5 PERSONE** a cura di Davide Ripamonti
- 20 IN-FORMAZIONE** a cura di Tomaso Eridani
- 21 LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova
- 22 BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro
- 24 OUTGOING** di Paolo Manzo





L'aspirante cavaliere non taglia l'occupazione



manager che pensano di poter ottenere onoreficienze pubbliche come il cavalierato tendono a non tagliare posti di lavoro nei momenti di difficoltà, appesantendo così il bilancio delle imprese e facendo pagare agli azionisti il prezzo della crisi. Il mantenimento dei posti di lavoro sembra, infatti, essere in linea

Un progresso nella matematica per il controllo ottimo

Elisa Tacconi (Dipartimento di finanza, nella foto) e **Salvatore Federico** (Università degli Studi di Milano), nell'articolo *Dynamic Programming for Optimal Control Problems with Delays in the Control Variable* (in *SIAM, Journal on Control and Optimization*) si occupano dello studio di una classe di problemi di controllo ottimo in cui l'equazione di stato è una equazione differenziale ordinaria la cui particolarità risiede nel fatto che la variabile di controllo ha effetti ritardati sulla dinamica.



I problemi di controllo ottimo con ritardo nella variabile di stato e/o di controllo trovano applicazioni in diverse aree scientifiche, tra le quali l'economia e la finanza. Le motivazioni risiedono nel fatto che nella modellizzazione di alcuni problemi concreti è naturale supporre che l'evoluzione del sistema dinamico che li rappresenta abbia memoria del passato. In anni recenti, una parte di letteratura matematico-economica ha proposto e risolto con successo problemi di questo tipo migliorando in maniera significativa la comprensione di alcuni fenomeni economici.

la dinamica.

con i valori del titolo di cavaliere e, venendo meno a un dovere sociale, gli amministratori delegati temono di pregiudicare la possibilità di ricevere l'onoreficienza. Il fenomeno è stato osservato, almeno per la Nuova Zelanda, da **Linus Siming** (Dipartimento di finanza) e **Konrad Raff** (VU University Amsterdam) nel paper *Knighthoods, Damehoods, and CEO Behaviour*.

Dai dati raccolti risulta che i premi governativi sono molto apprezzati tanto che, alcuni anni fa, lo scandalo "cash for honours" nel Regno Unito ha mostrato che diversi imprenditori erano disposti a elargire significativi contributi in denaro al partito laburista in cambio di premi non monetari.

L'ipotesi di fondo degli autori è che la prospettiva di ricevere un titolo onorifico potrebbe alterare gli incentivi degli amministratori delegati a tagliare posti di la-

voro per incrementare i profitti. Alla base di tale comportamento ci sarebbe la paura di attirare le ire dei politici e del pubblico, che pregiudicherebbero l'assegnazione di qualsiasi tipo di titolo onorifico. Lo studio ha esaminato la Nuova Zelanda, che ha abolito i titoli di dama e cavaliere nel 2000 prima di reintegrarli nel 2009.

Gli autori mostrano che durante il periodo di abolizione dei titoli di cavaliere e dama i manager hanno tagliato posti di lavoro per migliorare i profitti delle imprese. Per converso, quando tali onorificenze sono state reintrodotte nel 2009, le stesse imprese hanno visto diminuire i margini di profitto, mentre gli amministratori delegati sono diventati più riluttanti a tagliare posti di lavoro, suggerendo che le onoreficienze incoraggiano gli a.d. ad agire contro gli interessi degli azionisti e a favore di quelli degli stakeholder.

A volte non conviene prendere un a.d. della famiglia

Una recente ricerca di **Danny Miller**, **Isabelle Le Breton-Miller** (entrambi Hec Montréal e University of Alberta), **Alessandro Minichilli**, **Guido Corbetta** (entrambi Dipartimento di management e tecnologia e Crios), e **Daniel Pittino** (Università di Udine) aiuta le famiglie imprenditoriali a decidere se ingaggiare un amministratore delegato esterno e, nel caso in cui lo facciano, come organizzare la struttura di governance.

In *When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives (Journal of Management Studies, early view online)* i cinque autori concludono che gli amministratori delegati esterni possono ottenere risultati migliori rispetto ai membri della famiglia, ma solo se l'impresa è gestita in modo esclusivo da amministratori delegati esterni controllati da più membri della famiglia di maggioranza.

Nel dettaglio, gli autori si aspettano che gli amministratori delegati esterni ottengano migliori risultati economici. Dal momento che il numero dei candidati esterni è molto più alto di quello dei familiari, è più facile che tra loro ci sia un manager capace. Inoltre gli amministratori delegati di famiglia non si preoccupano solo dei risultati economici, ma anche di aspetti che non sono legati, o vanno addirittura a discapito dei risultati — vogliono, ad esempio, impiegare i familiari e assicurare loro liquidità (quel che si definisce ricchezza socio-emozionale). Però, come predicono la teoria dell'agenzia e la teoria comportamentale dell'agenzia, questo potenziale si esplica solo in presenza di alcune strutture di governance.



Minichilli
Corbetta



Titolo argentino per Lucchini Guastalla

Emanuele Lucchini Guastalla (docente di diritto privato e direttore del Corso di laurea magistrale in Giurisprudenza all'Università Bocconi) ha ricevuto l'onoreficienza "Huésped de Honor de la Ciudad de Buenos Aires" presso il Parlamento della Città di Buenos Aires in occasione del convegno "Maestros del derecho" il 7 maggio.

La Legislatura della Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha deliberato di conferire la massima onoreficienza che può essere riconosciuta a un cittadino straniero che "si sia distinto nella Cultura, nelle Scienze, nella Politica, nello Sport o che abbia prestato rilevanti servizi all'umanità" (art. 4 della legge n. 578 istitutiva delle varie onoreficienze) al docente Bocconi in virtù della sua partecipazione attiva e presente nel dibattito sul tema del diritto nelle accademie dell'Argentina.

Lucia Schieppati





Lo dice la risonanza: il manager che esplora ottiene risultati migliori



In uno studio che collega la ricerca di management strategico e le neuroscienze, **Maurizio Zollo** (Dipartimento di management e tecnologia e Crios Bocconi), **Daniella Laureiro-Martinez**, **Stefano Brusoni** (entrambi Eth Zurich), e **Nicola Canessa** (Università Vita e Salute San Raffaele) hanno osservato l'attività cerebrale di alcuni manager nell'atto di prendere decisioni. Ne è emerso che gli individui che scelgono un atteggiamento intensivo (crescita dell'efficienza lungo traiettorie date) mostrano schemi di attività cerebrale associati alla ricerca di ricompense, mentre quelli che decidono di assumere un atteggiamento esplorativo (o estensivo) mostrano schemi legati al controllo dell'attenzione. Inoltre, gli individui con una maggiore attivazione delle aree cerebrali di controllo dell'attenzione ottengono

una miglior performance decisionale.

Gli autori hanno sottoposto a risonanza magnetica il cervello di 63 partecipanti con almeno quattro anni di esperienza manageriale, mentre essi svolgevano un semplice esercizio e hanno riportato i risultati dello studio nell'articolo *Understanding the Exploration-Exploitation Dilemma: An fMRI Study of Attention Control and Decision Making Performance* (in anteprima online in *Strategic Management Journal*).

Gli autori danno una spiegazione teorica dei risultati. Da una parte, l'atteggiamento intensivo è collegato all'ottimizzazione rispetto alle necessità correnti. Di conseguenza, le persone con questa inclinazione adotteranno con ogni probabilità comportamenti che aiutino a valutare il risultato di ciò che stanno facendo e cercheranno di rifinire i propri comporta-

menti in base a tale valutazione. E infatti gli autori rilevano che essi mostrano una forte attività nelle aree del cervello legate alla ricompensa. D'altra parte, esplorare significa fare cose nuove e perciò più rischiose. Gli individui vi si dedicano probabilmente perché non sono soddisfatti della propria performance attuale e perciò l'attenzione si focalizza su attività alternative. In linea con tutto ciò, gli autori rilevano che quando gli individui decidono di esplorare vengono attivate le aree cerebrali dedicate al controllo dell'attenzione.

La letteratura suggerisce che i manager esplorano meno di quanto dovrebbero, a causa di alcune distorsioni cognitive, e dunque i manager che esplorano dovrebbero ottenere risultati migliori. I risultati confermano che questi individui ottengono performance migliori.

Peter Snoeren

L'Italia vince la 4nations Cup



"La nazione che vincerà i migliori giovani studiosi di finanza alzerà la coppa dopo una giornata di fiera battaglia", recita il claim della 4nations Cup. E la coppa, quest'anno, è stata sollevata dall'Italia, grazie a **Nicolas Serrano Velarde** e **Nicola Gennaioli** (nella foto), due docenti del Dipartimento di finanza della Bocconi.

La gara si è tenuta in maggio all'École Polytechnique Fédérale di Losanna. Gli otto candidati provenienti da Italia, Svizzera, Regno Unito e Paesi Bassi hanno avuto 40 minuti ciascuno per presentare un loro paper e alla fine della giornata il pubblico ha votato, decretando i vinttori. Gli avversari di Gennaioli e Serrano-Velarde venivano da Universitat Zuerich, École Polytechnique Fédérale de Lausanne, London Business School, London School of Economics, Erasmus Universiteit Rotterdam and Universiteit van Tilburg.

"Questa non è la solita conference di finanza... è una GARA!", dicono gli organizzatori nel sito web—lettere maiuscole e punto esclamativo compresi. I candidati — che devono avere conseguito il PhD da meno di 10 anni — sono selezionati da un comitato scientifico i cui membri sono affiliati a università dei paesi partecipanti (Luigi Guiso dell'Einaudi Institute for Economics and Finance e Marco Pagano dell'Università di Napoli Federico II per l'Italia). Non si deve necessariamente essere cittadini del paese che si rappresenta.

Nei servizi la ricetta conta più degli ingredienti

Andrea Ordanini e **Gaia Rubera** (Dipartimento di marketing, nelle due foto), con **A. Parasuraman** (Università di Miami), in *When the Recipe is More Important Than the Ingredients: A Qualitative Comparative Analysis (QCA) of Service Innovation Configurations* (su *Journal of Service Research*) dimostrano che il fatto di scegliere un nuovo servizio non dipende dagli attributi individuali del servizio stesso ma, piuttosto, da configurazioni specifiche di tali attributi. Lo studio fornisce dei suggerimenti pratici ai manager che lavorano nel settore dei servizi. Innanzitutto, introduce un nuovo approccio per migliorare il processo di sviluppo del servizio nella fase di concept testing. Usando tale approccio, i manager possono identificare subito quando una singola caratteristica aumenta o no l'appeal per il consumatore e possono identificare vie alternative con cui le caratteristiche possono essere combinate per aumentare la probabilità di adozione. In secondo luogo, lo studio dimostra in che modo metodi come quello proposto possono migliorare anche le strategie di lancio.

Paola Zanella



FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi

**BOCCONIANI
IN CARRIERA**

■ **Eugenio Marco Airoldi** (Master in Business Administration SDA Bocconi nel 1988) è il nuovo amministratore delegato di Benetton Group. Airoldi proviene da Boston Consulting Group.

■ **Claudio Di Zanni** (Master in Business Administration SDA Bocconi) è il nuovo country manager di Betfair.it. Ha lavorato in Accenture, Lehman Brothers e Amazon.

■ **Barbara Minotti** (laureata in Economia politica nel 2001) assume la responsabilità delle attività di ufficio stampa e relazioni pubbliche di Subito.it. Minotti ha lavorato in Burson-Marsteller Italia, Pirelli & C. Ambiente e Microsoft Italia.



■ **Vincenzo Perrone** (ordinario presso il Dipartimento di management e tecnologia dell'Università Bocconi) entra a far parte del consiglio di amministrazione di Natuzzi Divani per il triennio 2014-2016.

■ **Pietro Piffer** (Executive Mba SDA Bocconi 2011) è stata nominata direttore generale della Sasa SpaAg, azienda del trasporto pubblico urbano ed extraurbano di Bolzano e alcuni comuni della provincia.

■ **Stefania Saviolo** (direttore del Knowledge Center Luxury and Fashion Master alla SDA Bocconi) entra a far parte del cda di Natuzzi Divani per il triennio 2014-2016.

**Ventoruzzo forma i giudici in Ruanda**

Piuttosto che contribuire con una donazione, per sostenere le esigenze di formazione e aggiornamento nei paesi in via di sviluppo, **Marco Ventoruzzo**, del Dipartimento di studi giuridici della Bocconi, ha preferito progettare volontariamente e coordinare un corso per la Corte suprema e il Tribunale di commercio del Ruanda, mettendo gratuitamente a di-

sposizione le sue competenze.

In collaborazione con l'African Centre for Legal Excellence, il corso è partito a fine maggio con durata di tre mesi e con un mix di lezioni in aula e moduli online. Si focalizzerà sul diritto commerciale internazionale e Ventoruzzo, che terrà alcuni dei corsi a Kigali, ha coinvolto alcuni colleghi della Bocconi, tra i quali **Maria-Teresa Maggiolino**.

“Avevo il desiderio di fare un'esperienza pro bono in un paese dove fosse più difficile avere accesso alla formazione legale”, spiega Ventoruzzo. “L'importanza del committente, la Corte suprema, e l'obiettivo di preparare i giudici a trattare dispute in temi come gli investimenti esteri o licenze e contratti internazionali rendono il progetto molto interessante. Il lavoro da svolgere è molto incisivo dato che la legislazione del Ruanda non è molto aggiornata per affrontare certi temi”.

Tomaso Eridani

**IL SEGRETO
PER RISALIRE**

“C'è un solo tipo di successo”, diceva Thoreau, “quello di fare della propria vita ciò che si desidera”. Ricorre a questa citazione **Daniela Preite** per spiegare il titolo del suo ultimo libro, *Animale e successo. Il Segreto per Risalire: giù a nord*, scritto a quattro mani con **Fernando Proce**.

Un libro autobiografico, la storia del riscatto di due bambini salentini che sfidano il pregiudizio, la sfiducia e la sensazione di impotenza per realizzare i loro sogni e, adulti, approdano a Milano, dove le loro ambizioni si concretizzano. Una lettura consigliata anche ai suoi studenti, “perché sono proprio i loro occhi smarriti, in cerca di una risposta e di una direzione, che mi hanno ispirato a scrivere”, racconta la docente SDA Bocconi. “Tutti nel corso della propria vita hanno attraversato momenti di sconforto: quando questa sensazione è alimentata - inconsapevolmente - dalle persone più care, reagire è molto difficile. Noi vogliamo aiutare il lettore a raggiungere i propri obiettivi eliminando paure e dubbi”.

Laura Fumagalli

RIFLETTORI ACCESI SU LUCI SPENTE

■ **“Luci spente”**, il film prodotto a costo zero che ha come protagonista **Gledis Cinque** (laureata Cleam) e conta nello staff altri due bocconiani, è una pellicola girata in pochi giorni e montata in poche settimane a partire dal testo teatrale scritto da **Pier Vittorio Mannucci**, anche lui laureato Cleam, per la compagnia teatrale Passi teatrali e portata sul palco in aprile 2012. Il regista, e amico, **Edoardo Lomazzi**, proprio in occasione del debutto al Teatro della memoria (Milano), lancia la sfida di portare questa storia, ambientata in una casa di cura, su pellicola. Un'impresa ambiziosa, in quanto per necessità il budget previsto era di zero euro. Il film è pronto ma mancano i ritocchi della post produzione, che non è possibile a costo zero, soprattutto se l'obiettivo è quello di presentare il girato nei festival di cinema. Lo staff lancia allora una campagna di crowdfunding (<https://www.indiegogo.com/projects/luci-spente-lights-out>): “Cerchiamo un aiuto da chiunque fosse disposto a darci una mano con una donazione, con la propria abilità professionale in ambito di post produzione (in particolare per la color correction, piccoli ritocchi dell'immagine e del montaggio), o con la presenza sui social”.

Lucia Schieppati



Ritorno al passato per capire il futuro dell'informazione



Luca De Biase, alumnus Bocconi, responsabile di Nòva24 e presidente della Fondazione Ahref, è uno storico di formazione e sostiene serva uno sguardo di lunga durata per distinguere tra il florilegio di novità e le poche innovazioni

di Lorenzo Martini - Foto di Paolo Tonato @

Protegge gelosamente i propri sorrisi Luca De Biase. Ne espone timidamente qualcuno a beneficio del fotografo, ma gli unici spontanei che gli increspano la barba sono quelli che affiorano quando si parla della Bocconi. L'università milanese è stata un desiderio, poi un obiettivo raggiunto, un laboratorio professionale e umano prima di diventare la catapulta verso le esperienze successive. Oggi, a 57 anni, De Biase è direttore ed editor di *Nòva*, inserito e web magazine del *Sole-24Ore*, e uno degli esperti di innovazione più attenti ai mutamenti in atto nel mondo dell'informazione. “L'indirizzo in Discipline economiche e sociali della Bocconi ha unito un solido inquadramento sull'economia politica con l'apertura della prospettiva storica verso i grandi cambiamenti sociali e culturali. Quello sguardo sui fatti di lunga durata, omnicomprensivo, ecologicamente consapevole, è l'impronta che ancora oggi segna il mio modo di interpretare i mutamenti e le continuità della nostra epoca per distinguere tra il florilegio di novità quelle poche ma importanti che possiamo chiamare innovazione”.

Tra i temi ricorrenti nella sua ricerca c'è quello dell'informazione. Perché lo ritiene così centrale?

Come società e come individui decidiamo e agiamo sulla base di quello che sappiamo. I media sono lo strumento con il quale ci raccontiamo l'ambiente nel quale viviamo, e per questo sono tutto fuorché strumenti asettici o privi di conseguenza. Oggi sta cambiando la struttura dei media: mentre prima al centro di tutto c'era una scarsa di mezzi e di spazi a disposizione per pubblicare, oggi, con il digitale, le risorse strategiche sono diventate il tempo del lettore e le fonti considerate rilevanti. Questo significa che il potere dell'informazione di fatto sta passando dagli editori al pubblico.

Una rivoluzione che mette in discussione molti ruoli, primo fra tutti quello del giornalista.

Come si fa a non considerare questa una sfida avvincente e bellissima? Molti di noi e dei nostri colleghi hanno iniziato a fare questo mestiere proprio per servire il pubblico. Questo è il vero compito che dobbiamo recuperare. Nel-

la rivoluzione generata dal cambiamento tecnologico e organizzativo, resta il filo conduttore della qualità dell'informazione, che è figlia di un metodo che ha leggi certe: accuratezza, indipendenza, completezza, legalità. E che diventa tanto più importante adesso che partecipano al confronto persone che non fanno questo di mestiere.

Si riferisce al fatto che sul web in generale, e ancor più nei social network, l'informazione accusa la mancanza di punti di riferimento?

Network e social network alimentano l'opinionizzazione delle notizie. Che non è un male di per sé perché anche questa contiene delle informazioni. Ma come stanno le cose non è un parere, è un'ipotesi condivisa sulla base di un metodo condiviso. Non credo nell'oggettività dell'informazione ma credo che abbiamo bisogno di sapere come stanno le cose insieme agli altri perché i fatti sono quello che abbiamo in comune, le opinioni continueranno a dividerci ma è giusto che sia così.

Intorno al tema della qualità dell'informazione sul web opera anche la Fondazione Ahref, di cui lei è presidente. Qual è esattamente lo scopo che vi siete dati e il metodo con il quale valutate le caratteristiche di un'informazione di qualità?

Lavoriamo da tre anni su questi argomenti e una delle cose che abbiamo capito e sperimentato è che, tra gli elementi che influenzano la qualità dell'informazione, uno dei più determinanti è il modo, ovvero lo scopo, l'interfaccia, attraverso il quale le persone interagiscono. Ne abbiamo dedotto che si possano proporre ai cittadini piatta-



forme che includano un metodo, un codice di comportamento. La prova del nove l'abbiamo avuta quando il governo ci ha chiesto il modello per gestire la consultazione sul progetto di riforma costituzionale. Poteva nascere una discussione rissosa e invece il 95% dei contributi è stato costruttivo. Questo perché ciò che si è fatto è stato pensato per renderlo probabile.

Ha accennato prima al modello di business degli editori. Come deve cambiare nell'impatto con il digitale?

Mettersi al servizio del tempo del pubblico significa cercarne l'attenzione. E l'attenzione si ottiene costruendo, intorno alle notizie, dei contesti di senso affascinanti, coinvolgenti. Da questo obiettivo gli editori non possono più scappare perché la pubblicità è cambiata drasticamente e spietatamente e ha, per esempio, strumenti più sofisticati per verificare e dunque valorizzare il contatto tra la pubblicazione e il lettore. Con il digitale la readership di un articolo o di un giornale è un dato preciso, composto dal numero di visualizzazioni, dal tempo trascorso sulle pagine... Sui giornali gli inserzionisti pagano per occupare uno spazio, con il digitale pagano per impegnare un tempo, che è una risorsa molto più interessante dal loro punto di vista. Gli edi-

tori devono farsela pagare.

Ma i lettori sono pronti, secondo lei, a pagare per un'informazione di qualità sul web?

Per alcuni materiali più specifici molti già lo fanno. Secondo una ricerca presentata da Hal Varian, il chief economist di Google, l'home page di un giornale on-line viene vista in media 70 secondi. Poco, tutto sommato. La stessa ricerca indica che i giornali su tablet restano aperti per 15 minuti. Evidentemente queste interfacce è considerata di maggior valore e infatti gli abbonamenti ai giornali su tablet vanno piuttosto bene. Il lettore paga se ha un servizio che contemporaneamente dà le notizie ma le presenta in un modo che aiuta a riconoscerne il valore. La singola notizia che viaggia in rete non vale niente, il contesto di senso che la racchiude, la organizza, le dà significato, vale molto.

Da circa un anno lei è nel comitato di coordinamento per l'Agenda digitale italiana. Qual è la priorità dell'agenda? L'Europa ha individuato sette pilastri fondamentali sui quali costruire un futuro digitale: dalle infrastrutture alla pubblica amministrazione, dall'alfabetizzazione informatica alla sanità... L'Italia è indietro su tutta la linea. Il governo ha scelto di cominciare a recuperare terreno partendo dalla p.a. e da tre grandi progetti relativi al rapporto Stato-cittadini: l'identità, l'anagrafe nazionale e la fatturazione elettronica. Renzi ha parlato recentemente anche dell'intenzione di avviare un'operazione di open government con la certificazione e la tracciabilità di tutti i dati prodotti dalla p.a. È un'altra parte molto importante della modernizzazione dello Stato, che può diventare una risorsa per i cittadini e le imprese. La mia priorità, però, è relativa all'alfabetizzazione informatica. Qui veramente l'Italia ha un gap enorme da colmare e la scuola è il luogo chiave. 10 milioni di persone sono coinvolte tutto il giorno nella scuola eppure registriamo tassi di analfabetismo funzionale che sono più vicini a quelli del Messico che non a quelli della Germania. E' inaccettabile, perché non è solo un freno all'utilizzo delle tecnologie ma alla capacità di immaginare quello che si può realizzare con questi strumenti.

Chi è: Luca De Biase

Nato a: Verona, il 1 settembre 1956

Studi in Bocconi: Laurea in Discipline economiche e sociali nel 1980

Professione: Storico di formazione, è fondatore, direttore e editor di Nòva24, inserto del Sole-24Ore e del web magazine per tablet La Vita Nòva. È presidente della Fondazione Ahref, centro di ricerca sulla qualità dell'informazione nei media sociali; docente in diversi master di comunicazione della scienza (a Padova, alla Sissa di Trieste...) e membro dell'unità di missione per il presidente del consiglio sull'Agenda digitale italiana.

Il suo ricordo della Bocconi è: "Quello di un laboratorio, nel quale l'inquadramento di economia dei primi anni si apriva, con Aldo De Maddalena, Marzio Achille Romani, Marco Cattini, verso prospettive storiche che osservavano società e cultura sul lungo periodo. Qui ho realizzato una tesi su Braudel e da qui sono potuto partire per studiare con una borsa di studio a Parigi. Ho vissuto gli anni della Bocconi molto intensamente, ancor più perché risiedevo in uno dei pensionati, e dopo la laurea sono rimasto quasi tre anni a fare ricerca e tenere seminari. È stato il periodo più creativo e più bello".

Come ci muoviamo nel mondo dove tutto è diventato social

In un ambiente competitivo dominato dalle tecnologie il marketing deve essere centrato su trasparenza, leadership comunicativa, collaborazione e senso di comunità

di Andreina Mandelli @

Di social media si discute molto. Abbiamo imparato che su queste piattaforme i consumatori diventano attivi e collaborativi, cioè dicono la loro su imprese e prodotti e condividono informazioni/contenuti rilevanti. Ci stiamo (anche se a fatica, ci dicono le statistiche Eurostat) abituando ad utilizzarli come imprese, familiarizzando con l'idea che il marketing deve, di conseguenza, cambiare pelle: essere centrato su trasparenza, leadership comunicativa, collaborazione e comunità, più che sulla tradizionale spinta persuasiva e il controllo di marca.

E, di nuovo, - ci dicono - sta per ripartire a gran velocità il cambiamento. Anzi tutto sta diventando realtà ciò che per decenni era stato solo immaginato: il cosiddetto computing ubiquo. La rete diventa accessibile da dovunque e sempre. Ci por-

tiamo Internet e le nostre reti sociali con noi, attraverso gli smartphone e i tablet (tra poco i Google glass?), quando camminiamo o entriamo in un negozio. Avremo la rete a portata di occhi e di voce nelle nuove smart car e nelle nostre case intelligenti. Questi oggetti (la Internet of things) raccoglieranno informazioni (sul meteo, la condizione delle strade, le attrazioni nei dintorni, lo stato dei servizi disponibili, ma anche la condizione bio-fi-

L'incontro tra la realtà fisica e quella elettronica, come nel caso delle augmented in-store experience, aggiunge valore agli incontri di marca

sica del conducente/residente) trasmettendo questi dati a noi o anche ad altri oggetti intelligenti o servizi. La progressiva ibridizzazione delle realtà fisiche e virtuali, attraverso le applicazioni di realtà aumentata e altre combinazioni di materia e virtualità (come nel caso delle augmented in-store experiences) aggiungerà funzioni e valore agli incontri di marca e commerciali.

Un secondo trend è che la logica collaborativa/social sta diventando un nuovo modo di fare enterprise e business (social business). Non ci stupiremo più di vedere i clienti che partecipano alla ideazione di nuovi prodotti (in Barilla per esempio), le organizzazioni concepite come grandi network di apprendimento e innovazione, e i dipendenti che sui social media diventano i migliori advocate della marca. Ciò che cambierà pelle (diventando social e collaborativo) sarà sempre di più il prodotto stesso. I primi esperimenti di collaborative economy sono partiti dal basso. I consumatori (v. i casi di AirBnB per

**@andreina.mandelli
@sdabocconi.it**

Andreina Mandelli è SDA professor di marketing e docente a contratto all'Università Bocconi, dove insegna digital communication & social media. Alla SDA school of management coordina il percorso Manager della comunicazione di marketing





le case e di Uber per l'automobile) si stanno accorgendo che la condivisione dei propri beni con altri consumatori, facilitata dai social media mobili, permette di generare nuovi servizi e valore. Le imprese esistenti nei settori specifici hanno due possibilità: o perdere valore o ridisegnare il proprio business incorporando almeno parzialmente le nuove logiche collaborative (diventando anche piattaforme di supporto allo sharing come sta mostrando ad esempio Volkswagen).

Da ultimo, anche le cose (le smart things) stanno scoprendo il fascino del social. Le reti di oggetti che supportano le nostre attività ludiche o di servizio sono sempre più in "rete sociale" con noi e con gli oggetti dei nostri amici e peers. Una nota assicurazione americana ha recentemente offerto una polizza auto che cambia di prezzo a seconda dello stile di guida (monitorato automaticamente e trasmesso in rete) del cliente. Questa smart machine diventa una social machine se questi dati sono condivisi nel social network del cliente stesso, che può persino decidere di partecipare a "gare" con amici e parenti su chi è più bravo e spende meno. Facciamo anche noi la gara a capire quale sarà il nuovo prodotto o cosa che diventerà social? ■

Home Notifiche Scopri Account

Il Twittecalogo di Old Deuteronomy

C. A. Carnevale-Maffè @carloalberto

Bocconi University School of Management, Milan (Italy).
The very moment I need to specify that Opinions Are My Own, unfollow me.
Milan (Italy)

C. A. Carnevale-Maffè @carloalberto
Non avrai altro social fuori da Twitter. Lascia il vitello d'oro di FB ai selfie per liceali. L'usignolo azzurro è istituzione, non divertissement.

Risposta Retweet Preferito Altro

C. A. Carnevale-Maffè @carloalberto
Non twittare invano. L'attenzione dei tuoi followers è bene scarso, rilevanza e parsimonia ne sono il prezzo. E poi siamo in deflazione.

Risposta Retweet Preferito Altro

C. A. Carnevale-Maffè @carloalberto
Ricordati di santificare le notizie. Twitter vuole tempestività e costanza. Non è la tua agenda a dettare il tempo, ma quella della community.

Risposta Retweet Preferito Altro

C. A. Carnevale-Maffè @carloalberto
Onora le fonti. Il miglior tweet è un link ben commentato a contenuti di qualità: è trappola irresistibile per la serendipity intellettuale.

Risposta Retweet Preferito Altro

C. A. Carnevale-Maffè @carloalberto
Non uccidere. Ma infliggi qualche ferita. Nei flame su Twitter ci si ferma al primo sangue. E il colpo sia sempre ad rem, mai ad personam.

Risposta Retweet Preferito Altro

C. A. Carnevale-Maffè @carloalberto
Non commettere atti di sintassi impura. L'ortografia è seduzione silenziosa. Omettere le vocali non è scrivere in ebraico, ma in ostrogoto.

Risposta Retweet Preferito Altro

C. A. Carnevale-Maffè @carloalberto
Non rubare pensieri e parole. Se attingi a grandi maestri del pensiero moderno, tipo Lucio Battisti, ossequiali con un semplice "(cit.)".

Risposta Retweet Preferito Altro

C. A. Carnevale-Maffè @carloalberto
Non falsificare la testimonianza altrui, né la tua. Sulla timeline sei alla sbarra d'una giuria inappellabile. Che prima o poi ti sgama.

Risposta Retweet Preferito Altro

C. A. Carnevale-Maffè @carloalberto
Twitter non è un pollaio. Bando a tacchini o gallinelle: qui il corteggiamento è pura arte semantica. Per il resto, meglio i siti di dating.

Risposta Retweet Preferito Altro

C. A. Carnevale-Maffè @carloalberto
Non desiderare il tweet d'altri. Hanno inventato il retweet apposta. Se proprio ti piace, puoi stellinarlo. Ma ormai appartiene al mondo.

Risposta Retweet Preferito Altro



Andrew Keen
Vertigine digitale
224 pagine, €17 (e-pub €11,99)



Marco Minghetti
L'intelligenza collaborativa
256 pagine, €30 (e-pub €17,99)



Ivana Pais
La rete che lavora
160 pagine, €13,60 (e-pub €9,99)



Reid Hoffman, Ben Casnocha
Teniamoci in contatto
192 pagine, €16,90 (e-pub €11,99)

Tutti vorrebbero fare network

Ma le imprese non hanno sviluppato le competenze necessarie a una presenza sui social capaci di tradursi in un vantaggio competitivo e in una migliore performance economica

di Paolo Guenzi e Gabriele Troilo @

In tutto il mondo si parla molto delle potenzialità dei social media per le aziende e degli strumenti di marketing analytics. Ma le imprese italiane possiedono le competenze necessarie per sfruttare queste potenzialità? E davvero le considerano prioritarie rispetto ad altre competenze, anche più tradizionali? La risposta arriva da una ricerca realizzata dall'Area marketing della SDA Bocconi in collaborazione con SAP Italia su un campione di 122 direttori marketing di imprese equamente distribuite tra le classi dimensionali di fatturato 50-100 mln di euro, 100-250 e oltre 250.

Lo studio ha evidenziato che ben l'83% dei chief marketing officers non sa esprimere un giudizio sull'utilità dei marketing analytics e che l'integrazione dei social media nella strategia si avvera con successo solo nel 16,4% dei casi. In compenso la ricerca mostra che chi utilizza big data ottiene risultati migliori della media, e chi utilizza in modo sistematico i social media per la raccolta delle informazioni crea un vantaggio competitivo. In termini di competenze critiche per il successo dell'impresa, la gestione di strumenti di comunicazione non convenzionali come i social media risulta meno importante della media, mentre risultano al primo posto la capacità di creazione di nuovi mercati e quella di creare customer experience innovative e personalizzate usando piattaforme multimediali e multicanale e progettando touchpoints integrati nelle varie fasi del customer journey.

La competenza di marketing considerata meno rilevante tra le 24 proposte dai ricercatori, a conferma della distanza dal mondo dei social, è la capacità di far partecipare i clienti alla creazione dei contenuti di comunicazione, mentre il processo di gestione dell'informazione che i direttori marketing giudicano funzionare peggio è l'utilizzo sistematico dei social media per la raccolta dati. In sintesi, i dati suggeriscono che oggi è ancora molto difficile per le imprese riuscire a monetizzare l'attività sui social e che questi canali faticano a impattare persino su risultati più soft, come il customer engagement o l'aumento della notorietà di marca, che pure è considerato il loro obiettivo principale. L'impressione è che, per ora, i direttori marketing ritengano che si debba essere presenti sui social, ma non sappiano come farlo. Diverso il discorso su big data e marketing analytics, che sembrano invece avere un impatto profondo, ma sono poco più che perfetti sconosciuti. La ricerca ha permesso di sintetizzare le competenze di marketing in cinque macro-classi: Customer engagement, New business de-

velopment, Innovazione distributiva, Integrazione multimediale degli strumenti di comunicazione e Pianificazione & Controllo di Marketing.

In termini di processi di gestione delle informazioni, lo studio suggerisce che l'utilizzo efficace ed efficiente delle informazioni è più importante della loro acquisizione e condivisione/integrazione.

Per la propria professione i direttori marketing utilizzano come canali informativi preferiti strumenti abbastanza tradizionali quali siti web, e-mail ed eventi, mentre ricorrono in modo del tutto marginale a quelli più innovativi, come podcast, webcast ed e-book.

Infine, in termini di allocazione del budget di marketing per il 2014, gli investimenti in internet marketing e lancio di nuovi prodotti sono le voci più rilevanti, mentre quelli nei marketing analytics (17%) e nella pubblicità (15%) sono i fanalini di coda. ■

**@paolo.guenzi
unibocconi.it**

Paolo Guenzi è professore associato presso il Dipartimento di marketing della Bocconi

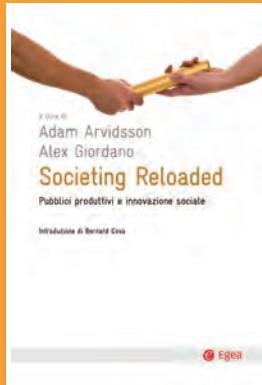
**@gabriele.troilo
unibocconi.it**

Gabriele Troilo è professore associato presso il Dipartimento di marketing della Bocconi

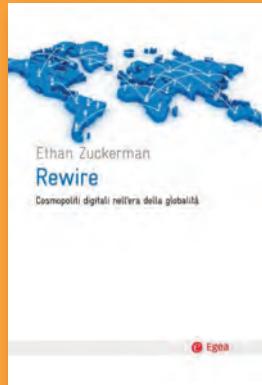




Geert Lovink
Ossessioni collettive
304 pagine, €26 (e-pub €15,99)



Adam Arvidsson, Alex Giordano
Societing Reloaded
288 pagine, €21,20 (e-pub €14,99)



Ethan Zuckerman
Rewire
280 pagine, €22,10 (e-pub €15,99)



@margherita.pagani
unibocconi.it

Margherita Pagani insegna Digital marketing and e-commerce alla Bocconi, ed è executive member of faculty al Lorange Institute of Business di Zurigo



Tv del coinvolgimento

La popolarità dei sistemi televisivi in rete ha cambiato non solo i consumi, ma anche le strategie di marketing

di Margherita Pagani @

I social media stanno assumendo sempre maggiore influenza sul processo decisionale del consumatore sia con riferimento alle informazioni fornite, sia alla possibilità di scambiare opinioni e feedback con altri consumatori. Per tale ragione il retailing tradizionale e i brand online stanno progressivamente integrando le tradizionali strategie commerciali di marketing con le opportunità offerte dai nuovi strumenti comunicativi e dai nuovi media digitali. Una nuova opportunità è rappresentata dalla social tv, che integra nel tradizionale palinsesto televisivo (frutto attraverso web, fibra ottica, Adsl o satellite) la presenza dei social network che consentono agli utenti online di scambiare informazioni circa il programma trasmesso con la propria rete di contatti e condividere l'esperienza di visione. Tale interazione può avere come oggetto anche un brand o essere stimolata dall'advertiser durante il tradizionale spot pub-

blicitario (ad es. attraverso un gioco). In questo modo i dati raccolti sugli individui, risultanti dal loro comportamento attivo, consentono una migliore profilazione dell'utente e rafforzano la politica di CRM dell'advertiser.

In un recente studio (Pagani e Mirabello, 2013) pubblicato su *International Journal of Electronic Commerce*, condotto su un campione di 800 utenti di social tv in Europa e Usa emerge l'importanza del far leva sulle esperienze che il consumatore vive durante la visione televisiva per stimolare un comportamento attivo. Se da un lato un alto coinvolgimento personale con il contenuto (ad es. per un programma a forte immersività quale un film) porta l'utente a essere passivo, dall'altro le esperienze legate al sentirsi parte di una comunità e la possibilità di interagire con i propri pari durante la visione (coinvolgimento socio-interattivo) stimolano l'interazione e il comportamento at-

tivo. Emerge inoltre che i siti di social tv che offrono strumenti per socializzare e comunicare stimolano maggiormente la partecipazione attiva. Far leva sulle diverse esperienze di coinvolgimento genera quindi effetti diversi sul comportamento dell'utente con significative implicazioni per le metriche e informazioni che i produttori di contenuti e advertiser possono raccogliere.

Le tecnologie sociali, tra cui la social tv, stanno cambiando il grado di coinvolgimento del consumatore e le relazioni stesse tra gli utenti sul web aprendo nuove opportunità per il social commerce che utilizza prevalentemente i social media per dare supporto alle interazioni tra gli utenti e per dare assistenza ai processi di acquisto online.

I social media permettono infatti agli utenti di discutere liberamente dei brand, di scambiarsi informazioni sul sito del brand stesso, cosicché gradualmente i consumatori, oltre a divenire una fonte di informazione e di fiducia per gli altri consumatori, si stanno trasformando in una fonte di conoscenza complementare a quella generata dal brand. Il livello di novità e popolarità dei sistemi televisivi su Internet che integrano i social media, come YouTube, iTunes, AmazonUnbox o Hulu, fa sì che non solo i modelli di internet e tv siano cambiati, ma anche le stesse strategie di marketing e di pubblicità. ■



Le reti che plasmano un'identità

Con il processo di customer empowerment il consumatore è più informato e influente ma finisce per dipendere sempre di più dalle opinioni espresse dal gruppo di riferimento

di Emanuela Prandelli @

consumatori sono notoriamente da sempre alla ricerca di altri individui a loro simili, con i quali condividere giudizi e informazioni circa analoghi interessi o prodotti. Questa tendenza alla cosiddetta "omofilia" è uno dei principi chiave alla base dello sviluppo delle reti sociali. La crescente diffusione dei social media in ambiente digitale ha moltiplicato la scala del fenomeno e ha nel tempo consentito agli utenti web di sviluppare una crescente abitudine alla socializzazione delle proprie esperienze, personali e di consumo. L'esplosione dei selfie ne rappresenta oggi uno dei più evidenti epifenomeni, insieme alla veloce crescita di Instagram e Pinterest e all'utilizzo via via più intenso di Twitter per commentare e condividere accadimenti quotidiani nel corso del loro stesso svolgimento.

Con riferimento alle specifiche ricadute sul mondo dei consumi, la partecipazione a queste sempre più diffuse conversazioni in rete contribuisce complessivamente ad aumentare le competenze del singolo e sovente a migliorarne le stesse capacità di scelta. In una logica quasi paradossale, nel contesto che esaspera le opportunità di personalizzazione e protagonismo, la visione dell'individuo finisce con il venire frequentemente superata da un modello sociologico di comportamento, in base al quale il consumatore è visto quale parte di più ampie aggregazioni sociali.

Con riferimento, ad esempio, al settore della musica, è stato in particolare dimostrato come le vendite dei prodotti musicali ri-



**@emanuela.prandelli
unibocconi.it**

Emanuela Prandelli è professore associato presso il Dipartimento di management e tecnologia dell'Università Bocconi, dove insegna digital strategy

sultino positivamente correlate al volume dei post che sugli stessi vengono rilasciati all'interno di diverse tipologie di social media. Similmente, gli acquisti di prodotti moda sono sempre più frequentemente influenzati dai feedback ottenuti nei fashion blog e dai recenti fenomeni di social commerce che inducono gli utenti a creare e condividere i propri outfit e attendere il gradimento da parte del proprio network di riferimento prima di procedere al completamento della trans-

Nella moda i recenti fenomeni di social commerce inducono gli utenti a condividere i propri outfit prima di procedere all'eventuale transazione

sazione.

Da un lato, dunque, gli utenti hanno sempre maggiori possibilità di trasformare istanze individuali in movimenti di opinione collettiva e giungere per questa via a far "pesare" in maniera sempre più sensibile la propria voce nell'ambito del dibattito pubblico e di quello privato che interessa singole imprese più o meno attente ai loro diritti. Un fenomeno di customer empowerment sostanzialmente senza precedenti. Hanno più informazioni, le possono condividere, possono consolidare le proprie competenze individuali in un cortocircuito di matrice sociale, dove una porzione crescente di contenuti è prodotta secondo processi di tipo "user generated" basati su forme di partecipazione diffusa. Dall'altro lato, gli stessi utenti si trovano tuttavia sempre più spesso a dipendere da questo stesso processo di sublimazione sociale delle loro scelte e spettacolarizzazione delle esperienze quotidiane, che finisce col rendere sempre più rilevante il giudizio dei membri del proprio contesto digitale di riferimento nello sdoganare le scelte d'acquisto del singolo. Grazie alla viralizzazione estesa alimentata dalle piattaforme social, gli utenti si trovano dunque a sviluppare nuove forme d'indipendenza rispetto agli interessi di parte di singole imprese, ma finiscono talvolta con l'esperare la rilevanza attribuita ai (social) network dalla geografia variabile che un ruolo sempre più rilevante assumono nel processo di formazione dell'identità e delle scelte individuali. ■

Perché congratularsi col rivale è vincente

I meccanismi di funzionamento di Twitter amplificano la visibilità delle marche che parlano ad altre marche

di Gaia Rubera @

Oltre a cambiare il modo in cui le marche comunicano con i consumatori, Twitter ha anche cambiato il modo in cui esse interagiscono tra di loro. Il cambiamento è tale che anche marche storicamente rivali ora si congratulano a vicenda. Prendete il caso di Sony e Microsoft che qualche mese fa hanno lanciato le nuove console per videogiochi di ottava generazione: la PlayStation4 (PS4) per Sony e la Xbox One per Microsoft. Sorprendentemente, invece della classica campagna di marketing tutta mirata a mettere in luce i vantaggi del proprio prodotto a scapito di quello concorrente, su Twitter, le due marche hanno seppellito l'ascia di guerra.

Il 15 novembre 2013, giorno del lancio della nuova PS4 negli USA, Xbox inviava il seguente tweet:

Congratulazioni, @Playstation. Da #Xbox Gentilezza per gentilezza, il giorno del lancio della Xbox, la Sony rispondeva:

Congratulazioni, @Xbox @Microsoft! #Next-Generation #GreatnessAwaits

Menzionando il nome della rivale, Xbox pri-

Facendosi i complimenti a vicenda in occasione del lancio delle nuove console Sony e Microsoft hanno tagliato fuori Nintendo

ma e PlayStation dopo, non hanno fatto altro che pubblicizzare l'una il prodotto dell'altra al proprio gruppo di seguaci (i cosiddetti followers). In una logica di competizione serrata, come quella cui da sempre siamo abituati, pubblicizzare il prodotto concorrente ai propri clienti appare totalmente insensato. Cosa c'è dunque dietro questo inusuale scambio di convenevoli? Davvero Twitter ha reso tutti più buoni? Niente affatto. Il confronto tra il numero di retweet ricevuti dal tweet di congratulazioni di Xbox (23.000) e dal tweet di annuncio della nuova PS4 (6.000) ci aiuta a capire quale fosse il vero intento di Xbox. Il retweet – ovvero la ripetizione del tweet originario da parte di altri utenti al proprio gruppo di followers – genera un effetto cascata che rende tale tweet visibile ad una platea di utenti molto più ampia rispetto alla cerchia di followers del mittente originario (per esempio Xbox). Grazie al maggiore numero di retweet ottenuti, il tweet di Xbox è stato visto ben 22 volte in più rispetto al tweet di annuncio della nuova PS4. Quindi, congratulandosi con PlayStation, Xbox ha di fatto rubato la scena alla



Il dialogo tra marche funziona bene anche quando non si sviluppa intorno alla rivalità reciproca. Gaia Rubera racconta come Honda abbia lanciato un aspirapolvere incorporato alle auto rivolgendosi a produttori di snack e patatine

console rivale, proprio nel momento in cui tutti i fari dovevano essere concentrati sulla nuova PS4. Ovvio quindi che una settimana dopo – al momento del lancio del prodotto rivale – PlayStation abbia cercato di ripagare Xbox con la stessa moneta.

Che l'intento dei due tweet non fosse del tutto pacifico trapela dagli hashtag finali, come quel #GreatnessAwaits che altro non è se non lo slogan usato per supportare il lancio della PS4. Quindi PlayStation, pur congratulandosi con il rivale, ha sfruttato il tweet per pubblicizzare il proprio prodotto. I lettori più attenti avranno certamente notato che lo stesso trucchetto è stato utilizzato da Xbox.

Questo scambio di tweet ha poi ottenuto un altro effetto, altrettanto importante: quello di escludere l'altro grande rivale, Nintendo con la sua WiiU. Mentre Xbox e PlayStation si sono legittimate a vicenda come le uniche due console degne di tale nome, Wii non è mai stata menzionata, quasi a voler comunicare ai consumatori che la WiiU non sia nemmeno da prendere in considerazione.

Questo caso, così come altre interazioni simili tra marche rivali come quelle tra Princeline e Orbitz o Kit Kat e Oreo, dimostra come i social network – e Twitter in particolar modo – richiedano un cambiamento profondo dei nostri schemi. Anche congratularsi con i rivali può rivelarsi una strategia vincente. ■



@gaia.rubera
unibocconi.it

Gaia Rubera è professore associato presso il Dipartimento di marketing dell'Università Bocconi, dove insegna new product and product management

IL PERCORSO FORMATIVO

La gestione integrata degli strumenti di comunicazione commerciale, con gli ormai fondamentali focus sui social media e il digital advertising, è il tema del percorso di formazione Manager della comunicazione di marketing, coordinato da

Carmela Ostilio e Andreina Mandelli. Il percorso si presenta come un insieme coerente di tre corsi, tra i quali i manager devono sceglierne almeno due nel giro di 24 mesi. La pietra angolare del percorso è il programma "Corporate & marketing communication", al quale seguono "Internet, social media e mobile per la corporate communication e il marketing", che può essere scelto nella versione da 4 giorni in presenza a Milano o in quella internazionale (e perciò in inglese) da 12 sessioni in distance learning, più 4 sessioni face-to-face e, infine, "Search, social and mobile: practices of digital advertising", in inglese e totalmente in distance learning.

www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/percorso-manager-della-comunicazione-marketing

Il futuro deciso da una staffetta

Non abbiamo bisogno di dipendenti pubblici solo più giovani, ma anche e soprattutto più competenti. E allora non basta una riforma, serve una rivoluzione nel recruiting

di Giovanni Valotti e Nicola Bellè @

I pubblici dipendenti si trovano in una fase assai difficile, messi sotto scacco da continui attacchi mediatici e da un'opinione pubblica avversa, oltre che costretti all'interno di un quadro di scarsità di risorse che impone il contenimento dei salari e il blocco della contrattazione sindacale.

Ma le amministrazioni pubbliche sono organizzazioni di servizi e, in quanto tali, si giocano qualità ed efficienza sulla competenza e la motivazione dei lavoratori, il fattore di produzione più importante. Bene quindi che il ministro Madia identifichi nella programmazione strategica degli organici, in un diverso rapporto con il mercato del lavoro, nella responsabilizzazione sui risultati, in una maggiore mobilità e flessibilità di impiego, alcuni dei principi fondamentali del disegno di rinnovamento.

In particolare, grande eco mediatica ha avuto il richiamo all'esigenza di una "staffetta generazionale" all'interno del settore pubblico, tale da assicurare uno svecchiamento degli organici e, al tempo stesso, l'immissione di forze fresche e motivate.

Da questo punto di vista uno dei principali malanni del settore pubblico, l'età media elevata, rappresenta paradossalmente una grandissima opportunità. Un'approfondita ricerca da noi condotta sui circa 3.000 dirigenti dei mi-

nisteri, per esempio, ha messo in evidenza che nei prossimi 7 anni si assisterà ad un ricambio che interesserà circa il 50% degli stessi.

Decisiva sarà, di conseguenza, la gestione delle nuove immissioni e delle carriere interne, da regolamentare con i prossimi decreti. Scelte azzicate, vista l'entità del ricambio, possono trasformare il settore pubblico. Scelte sbagliate possono ipotecarne negativamente il futuro e condannarlo a un declino definitivo. E' importante che i criteri di selezione per questo importante ricambio generazionale non riproducano gli errori del passato, soprattutto per i ruoli di responsabilità. Non abbiamo bisogno solo di dipendenti pubblici più giovani, ma anche, e soprattutto, più competenti.

Non è con gli annunci sulla Gazzetta Ufficiale che si attirano i talenti, né con le prove nozionistiche che si selezionano i migliori

La maggior parte dei dipendenti pubblici attuali, infatti, sono nati e cresciuti nel settore pubblico, non hanno maturato altre esperienze di lavoro, hanno una debole o quasi nulla esposizione interna-

zionale, una preparazione prevalentemente giuridica o specialistica, non hanno specializzazioni post-laurea, faticano ad uscire dalla cultura dell'adempimento a favore di quella della responsabilità sui risultati, vivono un rapporto complesso con la politica, fatto di continue richieste di indipendenza e tante commistioni di interessi.

Molto c'è da fare, quindi, sul reclutamento e la selezione delle nuove leve che, più di altre, avranno la responsabilità del cambiamento.

Ma qui, più che di una riforma c'è bisogno di una rivoluzione. Non è con gli annunci sulla Gazzetta Ufficiale che si attirano i talenti verso la pubblica amministrazione, non è con i concorsi pubblici tradizionali, basati su prove scolastiche e nozionistiche, che si selezionano davvero i migliori.

Va quindi ripensato, in modo professionale, tutto il processo di recruitment nel settore pubblico, allineandosi alle migliori esperienze internazionali. Una chiara definizione dei profili professionali e dei requisiti di competenze collegati, modalità di selezione affidate ad assessment center specializzati, percorsi riservati agli alti potenziali in grado di attirare i migliori, un investimento continuo sullo sviluppo delle competenze e logiche meritocratiche di gestione, sono tra i fattori che possono rendere interessante la pubblica amministrazione per chi non la conosce e, al tempo stesso, valorizzare e far crescere i dipendenti pubblici sui quali puntare.

“Vogliamo fare sul serio”, così si apre la lettera di Matteo Renzi e Marianna Madia ai dipendenti pubblici che ha dato il via, in queste settimane, al processo di riforma. Un cambiamento radicale dei metodi di selezione, che li renda davvero meritocratici e indipendenti dalla politica e dalle raccomandazioni, rappresenta un primo importante banco di prova della serietà di questa riforma, non solo nelle intenzioni ma anche nei fatti. ■

**@nicola.belle
@unibocconi.it**

Nicola Bellè è assistant professor di human resource management nelle organizzazioni pubbliche e nelle istituzioni internazionali

**@giovanni.valotti
@unibocconi.it**

Giovanni Valotti è professore ordinario all'Università Bocconi. Insegna, tra l'altro, riforme e gestione del cambiamento nelle p.a.



Come sono strutturati gli esperimenti di laboratorio che cercano di individuare un modo per indurre le persone a contribuire al finanziamento dei beni pubblici che utilizzeranno

Un incentivo per remare insieme

di Daniela Grieco @

La contribuzione volontaria a un bene pubblico e l'uso di una risorsa collettiva rappresentano un dilemma sociale: c'è un potenziale conflitto tra la motivazione egoistica di un individuo orientato unicamente a soddisfare il proprio interesse individuale e il benessere della collettività. Tutti vorrebbero utilizzare un servizio pubblico, corrispondendo però un contributo - come le tasse o il biglietto dell'autobus - minimo possibile. Rispetto ai sistemi coercitivi o a quelli, altrettanto problematici, che si affidano alla libera contribuzione dei singoli, si rende necessario individuare dei meccanismi di incentivazione che facciano emergere spontaneamente tra i membri di una comunità comportamenti orientati al bene comune. Il laboratorio sperimentale rappresenta un luogo di osservazione privilegiato per studiare queste (e molte altre) situazioni e testare l'efficacia di eventuali strumenti di incentivo in un contesto controllato.

In laboratorio viene chiesto ai soggetti sperimentali di partecipare al cosiddetto "gioco dei beni pubblici", in quanto tipicamente usato per studiare il comportamento cooperativo delle persone. I soggetti sperimentali ricevono una dotazione monetaria e devono decidere - in maniera anonima, contemporaneamente e senza comunicare tra loro - quanto di essa tenere per sé e quanto investire in un progetto comune. Il rendimento del progetto è fissato dallo sperimentatore in modo che la scelta diventi, appunto, un dilemma sociale: soltanto se un numero sufficientemente alto di membri del

gruppo contribuisce, il bene pubblico può essere prodotto a livelli quantitativi adeguati. I risultati sperimentali mostrano che, anche cambiando alcuni aspetti rilevanti del gioco (ammontare della dotazione, rendimento del progetto, numero di appartenenti al gruppo, etc.) e indipendentemente dalle caratteristiche individuali (genere, nazionalità, background, etc.) la maggior parte dei soggetti destina al bene pubblico somme consistenti. Tuttavia, se questa decisione non avviene più una tantum, ma l'interazione tra gli appartenenti al gruppo prosegue per un certo numero di volte, i risultati rivelano un generale declino dei livelli medi di contribuzione. Una delle spiegazioni più accreditate di quest'ultimo risultato attribuisce la difficoltà degli individui a mantenere comportamenti cooperativi nel tempo alla pre-

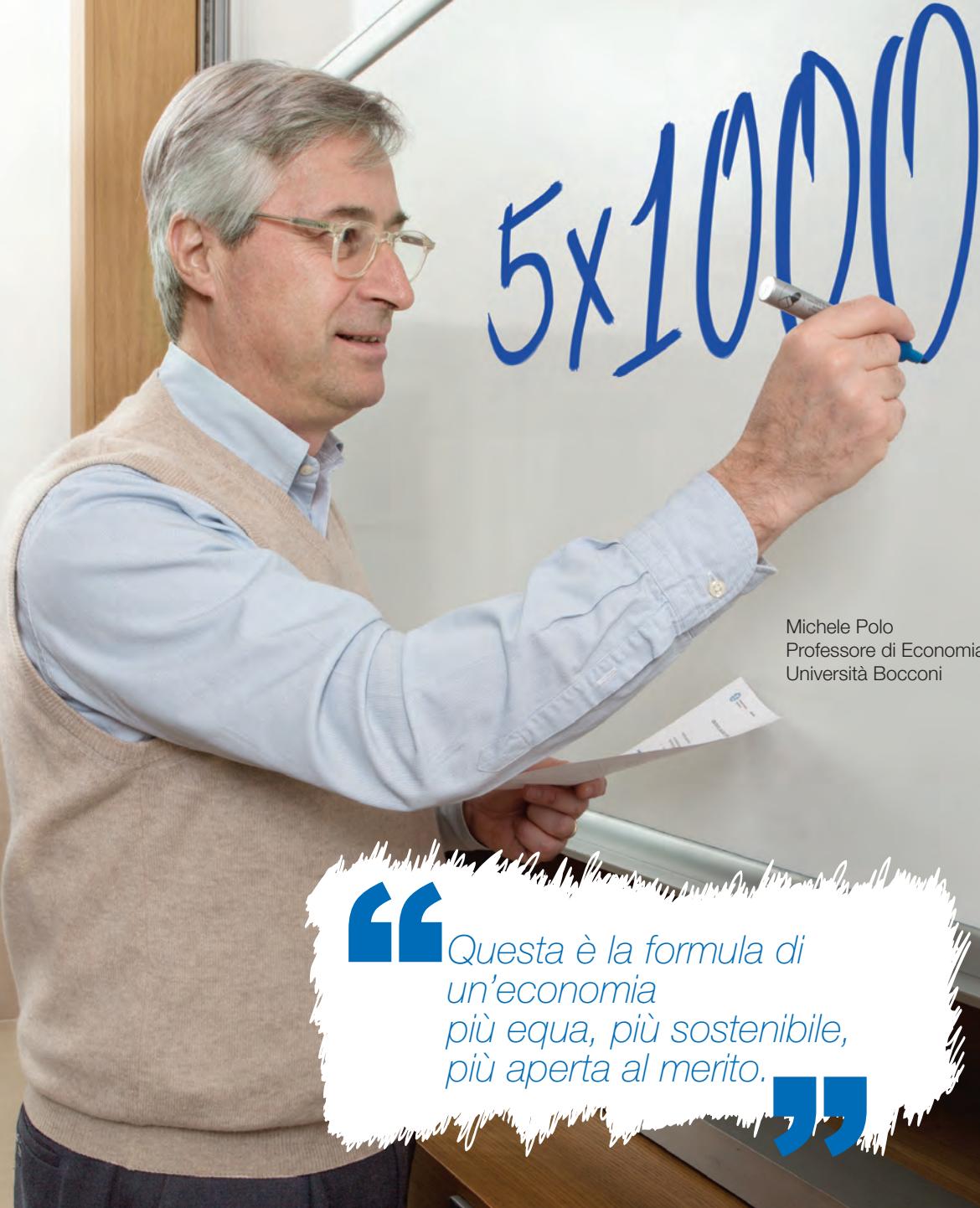
ponderanza nella popolazione di soggetti cosiddetti "reciprocatori": questi individui adattano il loro comportamento all'osservazione delle scelte degli altri membri del gruppo e quindi cooperano se gli altri individui fanno altrettanto, ma smettono di farlo quando interagiscono con individui auto-interessati (o "free-rider"). L'introduzione di modifiche nel gioco che prevedano la possibilità per i partecipanti di comunicare tra loro, o di condividere informazioni (rendendo perciò l'interazione meno anonima), o di somministrare premi oppure punizioni ha influito positivamente nel contrastare il declino della cooperazione. In particolare, l'uso di punizioni decentrate (o "dal basso"), cioè decise non da un'autorità centrale ma dagli appartenenti al gruppo stesso, appare piuttosto efficace.

Ma a quali condizioni le sanzioni possono indurre gli individui a cooperare per ottenere l'esito socialmente ottimale? La letteratura sperimentale più recente si è concentrata su questi aspetti, trovando che il requisito che appare fondamentale è che le punizioni debbano essere "leggitive"; questo tipo di punizioni - pur lasciando inalterata la libertà dei singoli soggetti di scegliere l'entità delle sanzioni comminate e la facoltà di sostenerne o meno l'onere - possono essere somministrate solo nei confronti di chi non ha contribuito al bene pubblico. In questo modo quelli che hanno cooperato sono protetti da eventuali punizioni da parte dei free-rider, ossia dall'uso antisociale - frequente in molti contesti - di punizioni motivate dal desiderio di esprimere sentimenti di invidia e/o vendetta.



**@daniela.grieco
@unibocconi.it**

Daniela Grieco è lecturer di economia all'Università Bocconi, dove insegna sia micro che macroeconomia



Michele Polo
Professore di Economia Politica
Università Bocconi

“Questa è la formula di
un'economia
più equa, più sostenibile,
più aperta al merito.
”

Il 5x1000 alla Bocconi aiuta a studiare chi merita, anche quando non può.

Con il 5x1000 all'Università Bocconi, hai a disposizione un potente strumento di equità sociale. Perché anche quest'anno la Bocconi destinerà l'intero ammontare dei fondi raccolti a un programma di concrete agevolazioni economiche per studenti meritevoli, che altrimenti avrebbero difficoltà a sostenere il proprio percorso di studi. Firma nella sezione "ricerca scientifica e università" e scrivi il codice fiscale che vedi sotto. Fai del tuo 5x1000 un'occasione per rendere più equo l'accesso al sapere.

Lo fai per i giovani. Lo farai per tutti.

C.F. 80024610158

www.unibocconi.it/5x1000



Un manager in cucina per capire il mercato

La crisi spinge a mangiare meno fuori casa, ma il settore ha saputo resistere ed evidenzia nuovi modelli di business

di Angela Amodio @

La rivista britannica *Restaurant* ha recentemente reso nota la classifica dei 50 ristoranti migliori del mondo nel 2014. Sebbene ad averli visitati e a conoscerne lo stile e i menu sia una fetta decisamente poco consistente della popolazione mondiale e composta soprattutto da operatori di settore, appassionati e clienti disposti e abituati a pagare conti molto salati, la notizia ha riscosso un discreto interesse. C'è da aspettarsi che i soli tre ristoranti italiani nel ranking – Osteria Francescana a Modena (terzo posto), Piazza Duomo ad Alba (39simo posto) e Le Calandre a Rubano (46simo posto) – beneficeranno di un favorevole passaparola e saranno meta di curiosi esploratori delle loro cucine. Già da qualche anno l'intero comparto della ristorazione sta cavalcando la scia di un rinnovato entusiasmo che tende a coinvolgere e a stimolare sia la domanda, attuale e potenziale, sia l'offerta, intesa come un numero sempre crescente di manager e di imprenditori che decidono di avviare attività legate alla preparazione e all'offerta di food and beverage. Secondo le statistiche Fipe (Federazione italiana pubblici esercizi),

il numero dei ristoranti in Italia è aumentato del 2,5% nel corso del 2013: un dato indicativo di una crescita che è degna di nota e che ha portato alla presenza oggi nel nostro paese di oltre 285.000 operatori. Allo stesso tempo, però, la contrazione della spesa destinata al consumo di cibo out-of-home è, nonostante i recenti segnali di ripresa, tra gli effetti più naturali e tangibili della crisi economica. Ne deriva, quindi, per le im-



@angela.amodio
sdabocconi.it

Angela Amodio è SDA assistant professor di strategia e imprenditorialità, nonché docente a contratto di strategia e politica aziendale all'Università Bocconi

prese che operano in questo settore uno scenario competitivo favorito da un effetto food passion ma al contempo ostile, in cui sono richiesti un acume imprenditoriale e una capacità di pianificazione strategica e operativa che nulla hanno da invidiare a una vera e propria azienda.

Diviene importante saper leggere i segnali che arrivano dal mercato e riuscire a identificare opportunità reali che vanno implementate rispondendo alle specifiche richieste del target di clientela identificato. In tal senso, importare nelle nostre città concept che rivendicano un successo d'oltreoceano o decidere piuttosto di partire da quello che “si è bravi a fare” sono due approcci che possono funzionare solo se il modello di business è pensato e adattato nelle sue diverse articolazioni al contesto competitivo, alla realtà locale, alle abitudini e alla cultura di consumo.

Nello scenario attuale emergono alcuni casi contraddistinti dalla scelta di affermarsi come specialisti nella preparazione di una determinata pietanza. Questo posizionamento mono-prodotto contribuisce ad accrescere la riconoscibilità del ristorante ed è spesso supportato dalla decisione di essere multi-canale, ovvero di sfruttare la relativa semplicità dei processi che è data dalla focalizzazione per arricchire il servizio con il take-away e l'home-delivery. Le realtà già consolidate, invece, soprattutto se in catena, devono spesso fare i conti con la necessità di rilanciare le proprie identità e i propri prodotti e talvolta lo fanno attraverso collaborazioni con chef famosi che firmano alcuni dei loro piatti. Basti pensare alla serie degli hamburger concepiti qualche anno fa da Gualtiero Marchesi per McDonald's oppure al recente panino pensato da Claudio Sadler per Panino Giusto. Far parlare di sé e attrarre i nuovi appassionati della cucina d'alta gamma sono tra gli obiettivi più comuni di queste iniziative di masstige nel food and beverage.

Grande fermento e intensità concorrenziale crescente sono, quindi, i tratti emergenti all'interno del comparto della ristorazione italiana. La ricetta del successo va preparata applicando solide e autentiche competenze di cucina e prevede alcuni ingredienti chiave quali saper rispondere ai bisogni della clientela, progettare, anche architettonicamente, concept che siano coerenti con il posizionamento strategico voluto e costruito e guardare al servizio come leva competitiva di valore. ■

Con i mini bond arriva una grande occasione

Il nuovo strumento consentirà ad emittenti interessanti come le pmi di affacciarsi al mercato obbligazionario

di Valter Conca @

Con i mini bond, finalmente anche le piccole imprese possono accedere al mercato obbligazionario. Nessun limite di emissione per le cambiali finanziarie né per le obbligazioni quotate, nessun obbligo per le emittenti di assistenza da parte di uno sponsor, durata superiore ai 36 mesi, deducibilità fiscale degli interessi passivi e delle spese di emissione per le emittenti, agevolazioni fiscali per gli investitori, insomma un pacchetto che apre un nuovo mercato e disintermedia il mercato del credito bancario.

Le vere antesignane sono state le prime emissioni del 2013 di Ivs (3,9 milioni), Fide (2,7 mln), Caar (3 mln), Ifir (3,9 mln), Primi sui motori (1,7 mln), soprattutto se rapportate alle modeste dimensioni aziendali.

Si affaccia quindi anche in Italia un nuovo mercato che interessa organismi di investimento collettivo del risparmio specializzati in mini bond disposti a finanziare Pmi anche con tagli ridotti. L'interesse verso tale novità travalica il mercato del debito, poiché coinvolge advisor specializzati,

società di rating, esperti di due diligence e le stesse banche interessate a collocare il debito sul mercato.

L'opportunità dei mini bond nasce sia per effetto del deleveraging bancario sia per la necessità di dare ossigeno alla cresciuta delle Pmi, anche se la sfida appare costellata da qualche criticità. Tra i temi più delicati si pone infatti la difficoltà di valutazione delle Pmi, spesso poco strutturate, carenti nei flussi informativi verso l'esterno, con business plan poco formalizzati. L'opportunità che si possa aprire nel nostro paese un nuovo mercato è poi evidente se si considerano i dati sulla struttura del debito delle imprese italiane nel 2012, quasi totalmente impegnate verso il sistema bancario.

Una ricerca svolta nell'ambito del Private equity lab & finanza per la crescita di SDA Bocconi, in collaborazione con Zenit Sgr, ha presentato anche un modello statistico per determinare la selezione delle potenziali aziende target su un campione di 37.466 imprese. È stato così possibile individuare il numero di società target as-



@valter.conca
@sdabocconi.it

Professore associato all'Università Bocconi
e SDA professor di amministrazione e controllo

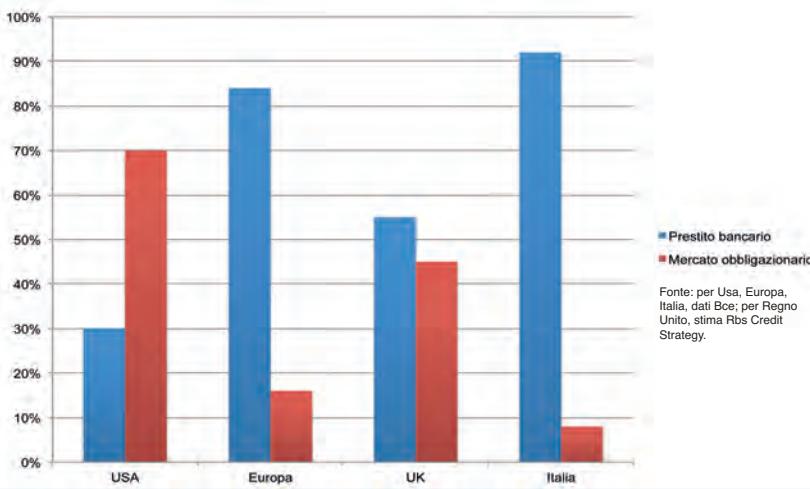
sociate a ogni fascia di rating. Limitatamente al settore manifatturiero sono state individuate 4.613 società "investment grade", distinte in nove fasce di rating. Se da un lato la ricerca mette in luce alcune incertezze tipiche di un mercato in fase di avvio (la illiquidità dell'attuale mercato, la disponibilità a fornire titoli garantiti, la risposta delle emittenti sotto il profilo del costo), dall'altro offre interessanti spunti di confronto ed evidenzia una forte convergenza degli operatori su alcune caratteristiche rilevanti, quali la durata del fondo (media 6 anni), le cedole annuali (media tra 6-7%), la durata dell'emissione (media 5 anni).

Per quanto concerne la struttura dei veicoli dedicati sono state analizzate 16 iniziative, 8 fondi istituiti e 3 fondi effettivamente operativi. A oggi il mercato dei fondi è caratterizzato dalla presenza di fondi privati (43,7%), fondi bancari (37,5%), fondi privati stranieri (12,5%), fondi pubblici (6,3%).

La sfida è partita e l'attuale situazione di mercato fa intendere che c'è spazio per tutti. Le prospettive appaiono interessanti dal momento che il mercato delle obbligazioni in Italia è ancora fortemente sottosviluppato e la presenza di emittenti interessanti (le nostre Pmi) rende lo strumento appetibile. Lo dimostrano le dichiarazioni di molte imprese che si sono dichiarate interessate a utilizzare tale forma di finanziamento.

L'unico elemento punto debole riguarda la possibilità di trovare un punto di incontro tra le esigenze di pricing degli emittenti e quelle degli investitori al fine di trovare una "giusta remunerazione" che tenga conto dei parametri di rating, della scadenza del debito, del grado di liquidità del titolo. ■

QUANTA STRADA PER RAGGIUNGERE L'AMERICA





I due modelli vincenti delle agenzie di p.r.

Una ricerca SDA Bocconi-Assorel mostra che il mercato si sta polarizzando tra chi si specializza e chi diversifica

di Lucrezia Songini e Chiara Solerio @

Il settore delle pubbliche relazioni, nonostante la crisi finanziaria, ha mostrato nel periodo 2005-2012 un comportamento piuttosto anticiclico. I fatturati tengono, così come il numero degli occupati, seppur in lieve flessione. La positività dello scenario va ricondotta a due punti di forza: l'adozione di un orientamento strategico e la prevalenza di un approccio teso al pluralismo e alla diversificazione.

Queste evidenze emergono da una ricerca svolta per Assorel da un team di SDA Bocconi (Ostillio, Pistoni, Solerio, Songini con il supporto di Luca Gnan dell'Università di Tor Vergata) in collaborazione con Eprcomunicazione, Ketchum e My Pr, che evidenzia

l'esistenza di due modelli di business prevalenti, verso i quali il mercato si sta polarizzando: quello della specializzazione e quello della diversificazione. Il primo è tipico delle agenzie tradizionali, che propongono un numero ridotto di servizi (da 1 a 4) e competenze core di pubbliche relazioni (ufficio stampa e media relation). Esse innovano poco e si contaminano ancor meno con altre discipline, eccetto che per i servizi e le competenze web-social, mentre si differenziano



**@chiara.solerio
unibocconi.it**

Chiara Solerio è docente a contratto di brand management e marketing management

**@lucrezia.songini
@sdabocconi.it**

SDA professor di amministrazione e controllo e associato all'Università del Piemonte Orientale

in termini di audience e industry. Questo modello specializzato è coerente coi suggerimenti di alcuni esperti di settore, per i quali less is more: le agenzie di rp dovrebbero optare per strategie focalizzate, così da essere più coerenti con il contesto attuale, sempre più complesso, in termini di aspetti da monitorare e strumenti da impiegare.

Altre agenzie, al contrario, optano per una value proposition più ampia, coerente con la logica del servizio completo. Esse tendono a proporsi come consulenti unici di comunicazione, capaci di offrire pacchetti completi. Tale modello di business despecializzato si dimostra più flessibile in termini di reattività e di risposta alle problematiche provenienti dal mercato; tende, inoltre, a seguire la logica del buy, piuttosto che del make, in quanto non è possibile, né conveniente, sviluppare all'interno la varietà di competenze richieste dall'ampia gamma di servizi offerti. Pluralismo e flessibilità (agenzie diversificate a servizio completo) e tradizione e competenza (agenzie specializzate) sembrano, quindi, essere le parole d'ordine per sopravvivere sul mercato. L'analisi suggerisce poi l'esistenza di alcune priorità d'azione per le agenzie di rp: social media, web e digital devices, cura per l'interlocutore finale, etica, reputazione aziendale.

Anche dal punto di vista delle performance sono due i modelli di business profittevoli, solidi e liquidi: quello delle realtà più anziane e grandi e quello delle agenzie più giovani e piccole. Mentre le prime fanno leva su una maggiore efficienza ed efficacia, di natura operativa e finanziaria, le seconde si dimostrano più flessibili e snelle. Le imprese di dimensioni ed età medie mostrano, invece, performance generalmente mediocri. Questo risultato evidenzia criticità nel processo di sviluppo e porta a chiedersi se le piccole agenzie sapranno gestire la crescita.

Per non rimanere a metà del guado, è necessario crescere in modo sostenibile: lo sviluppo del fatturato tende ad aumentare la complessità interna, rende più rigida la struttura dei costi e richiede investimenti da finanziare in modo equilibrato.

Infine, si può affermare che il ruolo di supporto ai propri clienti nel rafforzamento di una positiva reputazione aziendale, che richiede alle agenzie di rp un orientamento strategico, oltre a rappresentare un punto di forza, ha contribuito a metterle al riparo dagli effetti negativi della crisi economica, a differenza, ad esempio, del settore contiguo della pubblicità.



Gestire la funzione It che cambia

IL CORSO

Per allineare le competenze degli specialisti It con il nuovo modo di concepire, sviluppare e gestire l'information technology in azienda, SDA Bocconi ha ideato un nuovo corso 'It management – formula weekend', coordinato da **Paolo Pasini**, la cui prima edizione partirà a settembre.

Il corso è pensato per It middle manager, architetti e progettisti di sistemi It, sistemi, futuri Cio o It manager, consulenti e professionisti It, che desiderano completare la loro preparazione manageriale nel campo It e si svolgerà il sabato mattina per essere meno invasivo nelle attività lavorative dei partecipanti.

Nel dettaglio si intende approfondire l'intera panoramica degli strumenti di It management, dalla governance al disegno organizzativo, dal Customer relationship management dell'It al controllo dei costi e alle misure di performance dei sistemi informativi, dalla gestione del rischio It alla generazione dell'innovazione It.

Il corso si svilupperà con sessioni in aula, discussione di casi aziendali, esercitazioni in distance learning e testimonianze di It executive.

■ **Quando** 14 incontri il sabato mattina dal 6 settembre al 20 dicembre 2014

■ **Costo** €3.200

■ **Info** www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/it-management

Attività sempre meno tecnica e specialistica, e più complessa e sfidante. La funzione Sistemi informativi (Si) nelle imprese è al centro di un notevole cambiamento. Essa deve infatti confrontarsi con nuove forme organizzative, nuove modalità di relazione con clienti interni e fornitori e con nuovi mix di responsabilità e attività, ma contemporaneamente continuare a garantire il suo contributo alla trasformazione e all'innovazione dell'impresa, dei suoi processi e dei suoi prodotti e servizi, dei suoi modelli di business.

Tra i principali fenomeni del settore It che stanno influenzando questo cambiamento negli ultimi anni si osservano la trasformazione dell'It da prodotto (hardware, licenze software, etc.) a servizio, con il Cloud e l'It pagata secondo modalità e intensità di consumo personalizzate; la convergenza tra It aziendale e It consumer (la c.d. consumerizzazione) con la diffusione di device mobili, messaggistica (es. WhatsApp) e social network che pervadono il lavoro in azienda e la diffusione del lavoro mobile, svolto fuori ufficio e in orari non tradizionali; la crescita dei

dati digitali interni ed esterni che sposta l'attenzione verso la nuova capacità analitica e del data scientist.

“La funzione Si ha già avviato anni fa un primo processo di cambiamento, da 'product-oriented' a 'customer e service-oriented', per ridurre molte delle distanze culturali e di processo che l'hanno spinta a volte ai confini dell'impero, poco compresa dal management,” spiega **Paolo Pasini**, responsabile della Unit sistemi informativi di SDA Bocconi. “Ma esiste ancora un gap significativo tra aspettative dell'azienda e funzione Si, un disallineamento strategico, economico e organizzativo, in cui il

management spende male le risorse e il tempo dedicati all'It e la funzione Si è inefficiente e produce risultati non riconosciuti. Per allineare al meglio il Si è necessario oggi agire al tempo sulle leve tecnologiche e sulle leve manageriali dell'It”. Per rendere la funzione Si realmente parte attiva del successo e delle performance aziendali gli specialisti It delle aziende devono aggiornarsi non solo sulle nuove tecnologie ma anche sulle più ampie competenze di It management. Architetture informatiche, interoperabilità, ottimizzazione dei sistemi restano importanti, ma sempre più governance, organizzazione dell'It e relationship management – in altre parole, più It management e sempre più in collaborazione e con la responsabilizzazione dei clienti interni.

“Molte aziende italiane hanno specialisti di Si con visioni e pratiche un po' antiquate,” spiega Pasini. “Questi specialisti devono essere riconvertiti, completati con skill anche di management e di relazione, re-engaged, forniti di nuova energia, sia nel caso essi continuino il loro lavoro professionale nelle aziende, sia nel caso, sempre più frequente, che essi si debbano ricollocare presso aziende dell'offerta di soluzioni e servizi sul mercato. Oggi solo in Italia si parla di una forza lavoro It di circa 700.000 persone”.

IL LIBRO

La funzione Sistemi informativi vede attualmente cambiare il proprio modo di operare ed è alla ricerca di nuove modalità compatibili con le esigenze mutevoli dell'azienda, i suoi principi, valori di governo e strategie. Questi cambiamenti e il nuovo framework di strumenti e metodi di It management per creare valore e avere successo in azienda con l'It sono illustrati nel volume *Information technology in azienda. Modelli di management* (Egea, 2013, pg 256, cartaceo 33 euro, e-pub 19,99 euro) a cura di Paolo Pasini. A tutti gli aspetti più rilevanti dei Si è dedicato un capitolo, tra cui: governo, piano strategico, gestione delle relazioni, organizzazione della funzione, project management, gestione dei rischi, sistema privacy, gestione dei risultati e delle misure di prestazione.



LA STATISTICA DA AMARE



Quante volte usiamo espressioni come "in media", "per la legge dei grandi numeri"? Dimostrazione che la statistica fa parte del quotidiano, ma ne abbiamo un'idea antipatica, come di una disciplina difficile e un po' astrusa. *Statistica* di **Fabio Corradi** (Egea 2014, 180 pagg., 9,90 euro, 4,99 e-pub) sfata questa falsa immagine e avvicina a questa disciplina che è capace di perseguire altri fini di conoscenza.

PERCHÉ STUDIAMO SEMPRE LA STORIA



Eventi come l'11 settembre 2001 con la loro capacità di segnare la contemporaneità ci spingono a riflettere sulla necessità di storizzare il presente. È a partire da questa considerazione che **Giovanni De Luna** e **Chiara Colombini** in *Storia* (Egea 2014, 160 pagg., 9,90 euro, 4,99 e-pub), si propongono di introdurre il lettore al perché è bene studiare la storia oggi. Chi la studia? Come la si studia? Come la si racconta? Una riflessione orientata alla storia contemporanea.

LA RELIGIONE PER I CONTEMPORANEI



Come si può parlare oggi di religione? **Giovanni Filoromo** in *Religione e religioni* (Egea 2014, 180 pagg., 9,99 euro, 4,99 e-pub) affronta il rapporto tra religione e religioni. Si interroga su quello tra religione e modernità e sulle sfide che la nostra epoca pone alla religione. Observa come stia oggi cambiando, con la nascita di nuovi movimenti religiosi, l'affermarsi di fondamentalismi, ma anche con l'instaurarsi di un suo originale rapporto con la Rete.



L'innovazione al tempo della Big bang disruption

Ci sono voluti anni perché innovazioni dirompenti arrivassero a scalzare prodotti e servizi dominanti. Oggi qualsiasi business può essere devastato in una notte da un concorrente migliore e più economico. Come può un manager proteggere se stesso e sfruttare la potenza della Big bang disruption? L'elettronica di consumo lotta da tempo in un mondo di miglioramenti tecnologici che procedono a ritmi esponenziali e di prodotti dal ciclo di vita breve. Fino a poco tempo fa alberghi, taxi, medici e fornitori di energia avevano poco da temere dalla rivoluzione digitale, ma quei giorni sono finiti per sempre.

"Today every business is a digital business: non esiste comparto dell'economia in cui non sia presente qualche componente in formato digitale su cui costruire business model alternativi, con impatti spesso devastanti per le imprese incumbent", scrive **Umberto Bertelè**, ordinario di Strategia e sistemi di pianificazione e presidente onorario del Politecnico di Milano, nella sua introduzione a *Big bang disruption. L'era dell'innovazione deva-*

stante (Egea 2014, 280 pagg., 29,50 euro, 17,99 e-pub), di **Larry Downes e Paul Nunes**. Oggi, prodotti basati sul software stanno sostituendo i beni fisici. E ogni fornitore di servizi deve competere con strumenti cloud-based. "Start-up con esperienza minima e senza capitali", scrivono Downes e Nunes, "oggi possono smontare la vostra strategia prima ancora che iniziate a capire che cosa sta succedendo. Scordatevi il dilemma dell'innovatore, ovvero quello per cui le imprese non sarebbero in grado



di cogliere le opportunità delle innovazioni 'distruttive': questo è il disastro dell'innovatore. E si sta verificando in quasi tutti i settori. Peggio ancora, i Big bang disruptor possono anche non vedervi come concorrenti. Non adottano il vostro approccio al servizio e non stanno studiando la vostra linea di prodotti per offrire prezzi migliori. La buona notizia è che qualunque azienda può padroneggiare la strategia delle start-up". Analizzando le origini, gli aspetti economici e l'anatomia della Big bang disruption, gli autori identificano quattro fasi-chiave del nuovo ciclo di vita dell'innova-

CONOSCERE BENE L'IVA



La struttura di prelievo dell'Imposta sul valore aggiunto e la molteplicità delle fonti Iva di riferimento incidono in modo significativo e capillare sia sull'organizzazione amministrativa degli operatori, sia sulla gestione dei correlati rapporti con l'erario.

Date le caratteristiche del tributo, **Paolo Pacitto**, avvocato in materia

nella consulenza e nel con-

tenzioso, nel suo libro *Iva.*

Commentario teorico-pratico

(Egea 2014, 1.056 pagg.,

120 euro), con la prefazione

di **Francesco Tesauro**, profes-

sore e avvocato, illustra gli

articoli del D.P.R. n.

633/1972 e succ. mod., con

i riferimenti necessari a comprendere il contenuto e i collegamenti sistematici.

Nel volume si ripercorre la struttura del tributo, dai presupposti oggettivi e soggettivi nei loro tradizionali contenuti, alla procedura di prelievo, fino all'accertamento. Inoltre, ampio spazio è riservato alle indicazioni provenienti dai documenti della prassi erariale, della giurisprudenza italiana di legittimità e della Corte di giustizia Ue.



vazione, che possono aiutare a individuare per tempo i potenziali disruptor, e offrono dodici regole per difendere i mercati, lanciare dei disruptor e abbandonare il campo finché si è ancora in tempo.



#BOCCONISTORYES

La storia della Bocconi è prima di tutto la storia di un incontro, quello tra Ferdinando Bocconi e Leopoldo Sabbatini, segretario della Camera di commercio di Milano, di cui il 6 giugno è ricorso il centenario della morte. E' proprio a lui che il magnate milanese, dopo il tentativo abortito di creare una Scuola superiore di commercio dedicata al figlio Luigi, scomparso in Africa nel 1896, presso il Politecnico, affidò il compito di realizzare l'impresa. E dal disegno nacque non una Scuola di commercio, sia pure superiore, bensì una università: la prima "Università commerciale" italiana, della quale - pur senza abbandonare la segreteria camerale - egli sarebbe divenuto il primo presidente e rettore. Nel progetto di Sabbatini l'economia, persi il ruolo ancillare che aveva nelle facoltà di giurisprudenza, permeò di sé l'intero ciclo di studi. All'economia politica, in effetti, egli affidò il compito di fornire ai "commercianti" gli strumenti per la comprensione di un mondo economico che ormai era sempre meno dominabile con la semplice esperienza, con l'antica formula dell'imparare guardando e facendo. L'invenzione della Bocconi, in contemporanea con l'invenzione - sempre ad opera di Sabbatini - dell'Unione delle camere di commercio italiane, ne fanno (assieme a Bocconi, Colombo, Pirelli, Salmoiraghi e molti altri) uno dei più sensibili interpreti delle esigenze di rinnovamento economico della 'nuova Italia'; un alto esponente di quel gruppo di intellettuali e di imprenditori milanesi che, a cavallo del secolo XX, perseguì con successo la formazione e l'affermazione delle nuove aristocrazie del lavoro, dell'impresa e della cultura.

Marzio Romani
Per approfondire:
Leopoldo Sabbatini e la Bocconi

Il networking all'americana



Appuntamento di Career Advice a fine mese per approfondire le reti personali, oltre l'utilità immediata del modello italiano

Regola numero uno: non cercare quelli come te. Ossia, se vuoi che il tuo networking sia davvero efficace, non andare a trovare i tuoi simili ma punta sulla diversità e sulla contaminazione. Questo insegnerebbe **Laura Scaglione**, alunna Bocconi, consulente aziendale, coach e trainer di soft skill, ai soci BAA (con esperienza professionale di almeno 5 anni) che parteciperanno al seminario sul networking organizzato dal Career Advice il 30 giugno presso Upcycle, locale

di Milano collegato all'incubatore Make a Cube.

“Ci focalizzeremo innanzitutto sul ribaltare il paradigma italiano del networking”, spiega Laura. “Il tipico orientamento di chi da noi intesse relazioni professionali è subito quello dell'avere, del ricevere. Si tende quindi immediatamente verso chi si ritiene possa essere utile per i propri fini. Il paradigma americano, quello della Silicon Valley, parte invece dal dare e da un concetto di networking molto più aperto”. Perché

il vero networking, quello che produce i migliori risultati è invece a 360 gradi.

“Il primo consiglio è proprio questo: abbattere le proprie convinzioni limitanti. Prima tra queste, l'idea che l'optimum sia sempre nel proprio raggio tradizionale d'azione”. Tra i compiti della serata, la preparazione di un 'elevator pitch', una breve presentazione che, meno di due minuti, sappia cogliere efficacemente l'attenzione del proprio interlocutore.

careers@alumnibocconi.it

fundraising news

Luxottica, partner sostenitore con l'obiettivo mobilità



Offrire un aiuto economico agli studenti più meritevoli, supportando il loro percorso di formazione. È il fine dell'accordo col quale Luxottica è diventato partner sostenitore della Bocconi per cinque anni per finanziare un programma di borse di studio. Nello specifico, Luxottica si è impegnata a sostenere tre programmi di respiro internazionale e il progetto di mobilità sociale della Bocconi "Una scelta possibile", nato per dare ogni anno la possibilità a studenti provenienti da contesti di grave disagio sociale ed economico di frequentare i corsi della Bocconi beneficiando del rimborso totale delle spese sostenute per la propria formazione. I tre programmi internazionali che l'azienda finanzierebbe sono invece il World Bachelor in Business, il triple degree che offre a giovani di tutto il mondo un programma di studi di 4 anni con frequenza sia a Milano (in Bocconi) che a Los Angeles (University of Southern California) e a Hong Kong (University of Science and Technology); il Double Degree in International Management, corso di laurea magistrale in inglese che prevede il primo anno alla School of Management della Fudan University a Shanghai e il secondo in Bocconi; il Post Graduate Program in Business del Mib Bocconi di Mumbai.

“La partnership è un passo importante per le nostre due organizzazioni che sono accomunate dalla consapevolezza che l'istruzione e la formazione rappresentano ambiti di centrale importanza per un Paese e la sua economia, sia per il pieno e consapevole esercizio dei diritti e doveri di cittadinanza che per la valorizzazione del capitale umano in un ambito professionale”, spiega Andrea Guerra, ceo di Luxottica. “Per quanto in calo, il tasso di abbandono scolastico in Italia è ancora elevato. Dobbiamo moltiplicare gli sforzi per diventare un Paese che valorizzi le proprie risorse e attragga talento dal resto del mondo”.



I tanti volti dell'Mba Reunion

Duecento secondi per celebrare i 300 diplomati Mba che hanno partecipato alla Mba Reunion 2014, lo scorso 16-18 maggio in Bocconi. È il video che ha realizzato la BAA e che raccolge tutti i momenti della manifestazione, gare di cucina comprese. E oltre al video, sul sito dell'associazione anche centinaia di foto, una selezione delle quali potete trovare nella gallery sotto questo testo.



Tutto è pronto per New York

"L'Alumni American Conference è un ulteriore passo avanti nel processo di internazionalizzazione della Bocconi. La nostra comunità di alunni in America è numerosa e molto attiva; siamo particolarmente felici di incontrarli a New York e di coinvolgerli in un'occasione così importante di confronto e riflessione". Così il presidente della Bocconi, **Mario Monti**, sulla conference che lo vedrà nella Grande Mela insieme agli altri vertici di Università e BAA il prossimo 20 e 21 giugno. Tra i guest speaker, **Sergio Marchionne** (ceo FCA Group) e **Fabrizio Saccoccia**, Alumnus Bocconi dell'Anno 2011, **Bennet J. Goodman** (Blackstone), **Bruce Kasman** (J.P. Morgan), **Asheet Metha** (McKinsey).

www.americanconference.alumnibocconi.it

La cultura che nasce dal gioco



Lo chiamano edutainment e consiste nello sfruttare le potenzialità del gioco e dell'intrattenimento per sviluppare competenze professionali, quali il teamworking, l'assertività e lo sviluppo del pensiero laterale. **Silvia Camerini**, alunna Bocconi, le applicherà insieme ai colleghi di Ictf (Idee che trasformano) nella serata di laboratorio esperienziale del 12 giugno a Bologna (presso la Galleria Arte+). A organizzare l'incontro sono le aree di Modena e Bologna.

areabologna@alumnibocconi.it; areamodena@alumnibocconi.it

Colloqui e progetti

Continuano gli appuntamenti internazionali dei seminari organizzati dal Career Advice insieme a **Claudio Ceper**, head hunter ed ex partner di Egon Zehnder, sui due momenti cruciali della vita professionale: il colloquio di lavoro e la riprogettazione della propria carriera. Riguardo al primo tema, le prossime date sono il 12 giugno a Zurigo e il 18 giugno a Bruxelles; riguardo al secondo, si fa tappa il 2 luglio a Varese e il 3 luglio a Zurigo.

careers@alumnibocconi.it

Europa italiana o Italia europea?

Ne discuterà il 30 giugno, proprio alla vigilia del semestre di presidenza italiana al Consiglio dell'Unione europea, **Francesco Giavazzi**, professore di economia della Bocconi, in un incontro dedicato agli alunni Bocconi presso lo studio legale Castaldi Mourre & Partners di Parigi. L'evento è organizzato dal chapter della Bocconi Alumni Association nella città, guidato da **Andrea Goldstein**. L'evento è gratuito, ma i posti sono limitati. Qui il link per prenotare www.weezevent.com/europa-italiana-o-italia-europea.



areaparigi@alumnibocconi.it

dal network

Startup e lavoro: è l'aria di Zurigo

Prima, quando il gruppo è nato una decina di anni fa, il trait d'union era il banking. Oggi, che conta un bacino di circa 250 alunni Bocconi, il chapter BAA di Zurigo si compone di persone che fanno capo un po' a tutti i settori. **Omar Misuraca** fa parte della vecchia guardia (e infatti lavora in Ubs), e da marzo del 2013 guida il direttivo del gruppo nella città. "Oltre ad appuntamenti sociali con cadenza mensile, ogni trimestre mettiamo a punto eventi con taglio professionale", spiega Misuraca parlando delle attività. "Ci stiamo concentrando, ad esempio, sui temi legati al lavoro, perché anche qui a Zurigo si comincia a respirare un certo malcontento. Anche qui le aziende cominciano a ridimensionare". E allora, il 17 giugno, insieme alla Camera di Commercio italiana in città, si terrà un incontro di presentazione di tre startup italiane che vogliono lanciarsi nel mercato locale: "Queste imprese si sono rivolte alla Camera di commercio per la propria strategia di internazionalizzazione e CamCom ha chiesto il nostro supporto per l'organizzazione, con l'intenzione, in futuro, di creare un team di lavoro". Appena qualche giorno prima, il 12 giugno, il lavoro sarà al centro del seminario di formazione con **Claudio Ceper**, per capire cosa cercano gli head hunter nei colloqui di lavoro. "In futuro, però, vogliamo fare di più: non solo discutere con i cacciatori di teste, ma risalire alle aziende, per capire direttamente da loro quali caratteristiche cercano sul territorio". L'occhio è puntato sull'ambiente locale: "La collaborazione con le istituzioni del territorio è fondamentale per organizzare attività che diano realmente risposta alle aspettative", chiosa Misuraca, "e la collaborazione con CamCom va proprio in questo senso".

areazurigo@alumnibocconi.it





Paolo Manzo,
Giornalista

professionista,
laurea Bocconi in
Economia Politica
(Clep),
baccellierato allo
United World
College e master
all'Ice. Prima di
trasferirmi a San
Paolo come
corrispondente
ero capo esteri di
Vita non profit
magazine ed
insegnavo
geopolitica
latinoamericana
alla Winter School
dell'Ispi. Ho scritto
qualche libro,
scarabocchio in 4
lingue su svariati
media tra cui
Panorama, Le
Monde, Time, La
Stampa,
CartaCapital,
Focus Storia e
Vanity Fair, elaboro
analisi
economiche
sull'America
latina, tra gli altri,
per Centro Einaudi
ed Aspen Institute.
Soprattutto litigo
con mia moglie e
amo cucinare



San Paolo, il Brasile che costa come New York

San Paolo è un delirio di 20 milioni di abitanti se considerate anche l'area metropolitana – la cosiddetta “Grande São Paulo” – di “appena” 11 e mezzo se vi limitate alla “piccola”. La prima impressione che si ha quando si arriva all'aeroporto di Guarulhos dall'Italia è di avere sbagliato posto e, in effetti, non siete arrivati perché vi manca l'Ayrton Senna, l'autostrada da percorrere per arrivare a São Paulo. Nonostante il nome sia garanzia di velocità, se c'è traffico l'attesa che può arrivare in caso di pioggia anche a 2-3 ore vi farà capire perché, oltre ad essere la terza metropoli più grande al mondo, sia anche quella dove il servizio di elitaxi è più usato. São Paulo non si sceglie per la bellezza, per quella andate a Rio de Janeiro, ma quasi sempre per lavoro. Se ce la faccio a vivere lì, mi son detto prima di arrivarcì nel 2007, posso farcela ovunque. Da allora non l'ho più lasciata e, col tempo, ho imparato ad amarla molto.

Per chi si laurea in Bocconi São Paulo è la città più adatta per fare soldi e non per nulla gli stipendi di manager e dirigenti di multinazionali ed aziende qui sono più elevati di un 30-40% rispetto a New York. Il motivo è più di uno. Primo, il costo della vita. Semmai riceverete delle offerte per venire qui contrattate alcune cose fondamentali a parte: l'assicurazione medica con diritto di cura all'Einstein o al Sírio-libanese, i due ospedali migliori della città, l'affitto dell'appartamento e, se ce li avete, la retta della scuola privata per i vostri figli. Queste spese “fisse”, sommate, arrivano a circa 4 mila euro al mese. Il secondo motivo è la violenza. A São Paulo gli omicidi sono molti di meno che a Rio ma, in media, sono 16 volte di più che a Roma. Il terzo è stato bene inquadrato ad aprile da *The Economist*, ovvero la scarsa produttività del lavoro, quasi ferma da un decennio, per cui se mai verrete a lavorare da queste parti sappiate che dovete in-

fondere l'ottimizzazione in un ambiente poco propenso a seguire regole “parettiane”. Anche per questo sarete pagati di più.

Detto questo non cambierei São Paulo per nessun'altra città al mondo. Qui ogni giorno c'è una conferenza interessante, una mostra da vedere, un seminario da seguire e, soprattutto, persone interessanti da conoscere. Geograficamente la città è estesa su una superficie enorme e, per questo, calcolare bene le distanze assieme alla lingua è la prima cosa da imparare. Jardins è il quartiere tradizionale dell'élite, alla cui cima si affaccia l'Avenida Paulista, il centro della finanza non solo brasiliiana ma sudamericana. Itaim è il quartiere forse più europeo perché non c'è bisogno di usare l'auto e si trova tutto a breve distanza, dal supermercato al ristorantino. Non a caso, molti stranieri che lavorano per multinazionali ed hanno già un'età da famiglia si sono stabiliti qui. I più giovani, invece, soprattutto quelli pieni di energie scelgono Pinheiros o Vila Madalena, le Trasteveri pauliste dove ad ogni ora del giorno ma soprattutto della notte è facile conoscere persone da tutto il mondo e ascoltare buona musica. Il Parco dell'Ibirapuera è il polmone verde della città, dove i fanatici del fitness possono sfogarsi senza l'ingombro delle auto, la Oscar Freire è invece la locale via Montenapoleone, dove ci sono tutti i marchi mondiali del lusso. São Paulo è anche cultura con il Masp, i musei della lingua portoghese e del calcio, la Pinacoteca, il teatro municipale, il patio del collegio, la cattedrale di piazza da Sé e mille altre cose. Il terrazzo Italia, costruito da nostri connazionali decenni fa, offre la miglior vista della città mentre per mangiare consiglio il Maní, un piccolo ristorante dove potrete parlare con Helena Rizzo, nominata di recente la migliore cuoca del mondo. Infine una dritta: se vi dicono “un bacio” per salutarvi lo/a straniero/a capisce, “ho fatto colpo, ci siamo appena incontrati ma piac-

ALLARGA I TUOI ORIZZONTI. AMPLIA LA TUA VISIONE.



Più largo è l'orizzonte, più completa, ampia e diversa è la visione. Aumenta le tue competenze manageriali, rafforza la tua formazione. Scegli il tuo tra gli Executive Program di SDA Bocconi School of Management a Milano. Ti servirà per crescere professionalmente in azienda e potenziare le possibilità di carriera, grazie a conoscenze più solide e un network di persone capaci. L'esperienza e gli incontri fatti in SDA Bocconi faranno per sempre parte della tua vita.

EXECUTIVE EDUCATION

Empower your vision.



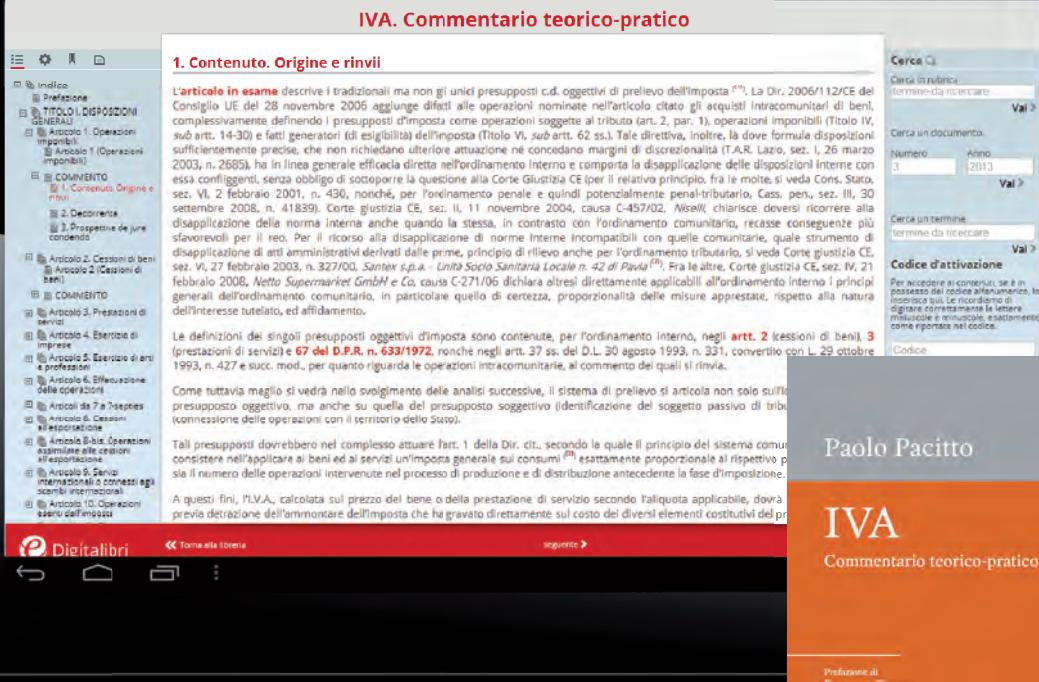
Bocconi
School of Management

www.sdabocconi.it

SDA Bocconi

GRANDI OPERE A PORTATA DI CLICK

Scopri i nuovi prodotti on demand: uno scaffale virtuale sempre aggiornato, a disposizione anche in mobilità



IVA. Commentario teorico-pratico

1. Contenuto. Origine e rinvii

L'articolo in esame descrive i tradizionali ma non gli unici presupposti c.d. oggettivi di prelievo dell'imposta ⁽⁵⁷⁾. La Dir. 2006/112/CE del Consiglio Ue del 28 novembre 2006 aggiunge difetti alle operazioni nominate nell'articolo citato: gli acquisti intracomunitari di beni, complessivamente definendo i presupposti d'imposta come operazioni soggette al tributo (art. 2, par. 1), operazioni imponibili (Titolo IV, sub artt. 14-30) e fatti generatori (d'eligibilità) dell'imposta (Titolo VI, sub artt. 62 ss.). Tale direttiva, inoltre, là dove formule disposizioni sufficientemente precise, che non richiedano ulteriore ammissione ne concedano margini di discrezionalità (T.R. Lazio, sez. L, 26 marzo 2003, n. 2685), ha in linea generale efficacia diretta nell'ordinamento interno e comporta la disapplicazione delle disposizioni interne con essa confliggenti, senza obbligo di sottoporre la questione alla Corte Giustizia Ce (per il relativo principio, fra le molte, si veda Cons. Stato, sez. VI, 2 febbraio 2001, n. 430, nonché, per l'ordinamento penale e quindi potenzialmente penale-tributario, Cass. pen., sez. III, 30 settembre 2008, n. 41839; Corte giustizia Ce, sez. II, 11 novembre 2004, causa C-457/02. Nostri chiarisse doversi ricorrere alla disapplicazione della norma interna anche quando la stessa, in contrasto con l'ordinamento comunitario, recasse conseguenze più sfavorevoli per il reo. Per il ricorso alla disapplicazione di norme interne incompatibili con quelle comunitarie, quale strumento di disapplicazione di atti amministrativi derivati dalle prime, principio di riferimento anche per l'ordinamento tributario, si veda Corte giustizia Ce, sez. VI, 27 febbraio 2003, n. 327/00, Santex s.p.a. - Unita Socio Sanitaria Locale n. 42 di Pavia ⁽⁵⁸⁾. Fra le altre, Corte giustizia Ce, sez. IV, 21 febbraio 2008, Netto Supermarket GmbH e Co, causa C-271/06 dichiara altresì direttamente applicabili all'ordinamento interno i principi generali dell'ordinamento comunitario, in particolare quello di certezza, proporzionalità delle misure apprezzate rispetto alla natura dell'interesse tutelato, ed affidamento.

Le definizioni dei singoli presupposti oggettivi d'imposta sono contenute, per l'ordinamento interno, negli **art. 2** (cessioni di beni), **3** (prestazioni di servizi) e **67 del D.P.R. n. 633/1972**, nonché negli artt. 37 ss. del D.L. 30 agosto 1993, n. 331, convertito con L. 29 ottobre 1993, n. 427 e succ. mod., per quanto riguarda le operazioni intracomunitarie, al commento dei quali si rinvia.

Come tuttavia meglio si vedrà nello svolgimento delle analisi successive, il sistema di prelievo si articola non solo sul presupposto oggettivo, ma anche su quello del presupposto soggettivo (identificazione del soggetto passivo di tributo, connessione delle operazioni con il territorio dello Stato).

Tali presupposti dovrebbero nel complesso attuare l'art. 1 della Dir. cit., secondo la quale il principio del sistema comunitario nell'applicare ai beni ed ai servizi un'imposta generale sui consumi ⁽⁵⁹⁾ esattamente proporzionale al rispettivo peso sia il numero delle operazioni intervenute nel processo di produzione e di distribuzione antecedente la fase d'imposizione.

A questi fini, l'I.V.A., calcolata sul prezzo del bene o della prestazione di servizio secondo l'aliquota applicabile, dovrà prevedere detrazione dell'ammontare dell'imposta che ha gravato direttamente sul costo dei diversi elementi costitutivi del prezzo.

Paolo Pacitto

IVA
Commentario teorico-pratico

Prefazione di
Francesco Tisato



I **Book on demand** sono in vendita su egeaonline.it e nelle migliori librerie professionali.

Aggiornati periodicamente sono ricchi di **funzioni**: ricerca full text; preferiti; note; link interni ed esterni; copia e incolla.

Richiedi una settimana di **consultazione gratuita**.
Invia una mail a diffusione.egea@unibocconi.it indicando il titolo d'interesse.

Segui Egea su



 **Egea**

www.egeaonline.it