

ViaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 6 - anno XI Giugno 2016

ISSN 1828-6313

✓ Intervista
con Patrizio Pagano,
l'alumnus Bocconi
che dalla World Bank
combatte la povertà

✓ Showrooming
ed economia simbolica:
l'evoluzione
dell'e-commerce

✓ Referendum: strumento
di democrazia
o di campagna elettorale?



Città in festival

In estate la cultura non va in vacanza e invade tutto lo Stivale. Perché divertimento, coesione sociale e sviluppo territoriale fanno bene a tutti. Pubblico e organizzatori



Gemma Moreseus

The signature "Gemma Moreseus" is written in blue ink in a flowing cursive script. It is flanked by two small blue icons: a graduation cap on the right and a book on the left.

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

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

unibocconi.it/5x1000 | C.F. 80024610158

La Bocconi oltre la Bocconi Il futuro della didattica

Gli esami non finiscono mai. Ma soprattutto non si finisce mai di imparare. Ne sanno qualcosa i nostri studenti, che proprio in questi giorni stanno affrontando la sessione estiva, ma anche gli oltre 12mila partecipanti ai corsi executive di SDA Bocconi School of Management. Grazie anche ai giudizi positivi di questi partecipanti, anche quest'anno la Scuola si è confermata nella top 10 d'Europa nel ranking Executive Education di *Financial Times*. Nella classifica relativa ai soli corsi su misura (customized programs) SDA Bocconi raggiunge il 6° posto al mondo, e 5° in Europa, in un ranking basato per circa il 70% sul feedback delle imprese.

La soddisfazione e il gradimento di chi siede nelle nostre aule sono la leva principale che ci spinge al continuo miglioramento dei nostri programmi e delle metodologie didattiche. Per questo, per esempio, coinvolgiamo i nostri studenti nella valutazione della didattica e invitiamo i nostri docenti a partecipare alle iniziative di Beta, Bocconi Education & Teaching Alliance, il centro creato per discutere e progettare il futuro dell'apprendimento.

In questi ultimi anni abbiamo rimodellato le aule, sostituito le cattedre con i podi multimediali, introdotto i mooc, organizzato seminari sui nuovi metodi e strumenti didattici, innovato la didattica cercando di rendere gli studenti sempre più protagonisti attivi del processo di apprendimento. Tutte attività che ci premiano nei ranking internazionali e nel consenso dei nostri studenti e che creano nostalgia, e forse un po' di invidia, in molti alumni che spesso quando incontro mi dicono: «Vorrei tornare studente».

Andrea Sironi, rettore



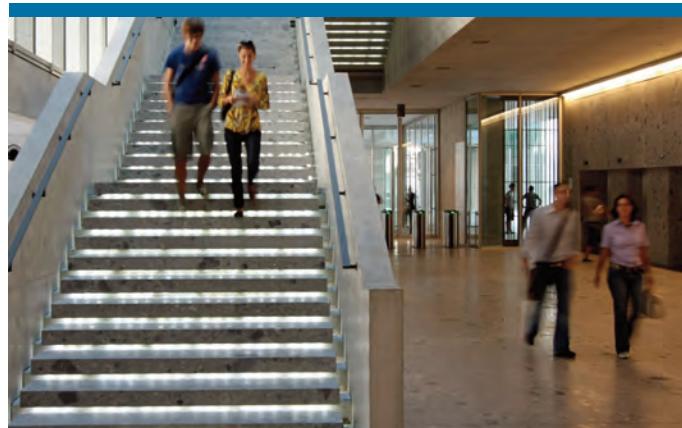
Farsi finanziare e vedere riconosciuta la bontà della propria idea.

Sono due le opportunità che si aprono alle startup italiane grazie a Bocconi #StartupDay, giunto alla seconda edizione.

I bocconiani hanno tempo fino al 7 settembre per inviare la propria candidatura al marketplace del 22 novembre, giornata in cui potranno presentare la propria idea a potenziali finanziatori.

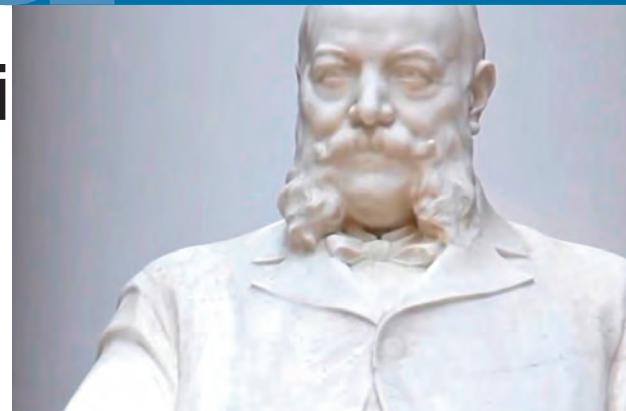
I neoimprenditori, invece, potranno partecipare all'Award inviando la propria candidatura entro il 30 settembre

www.startupday.unibocconi.it



La PhD School si presenta

Accademia internazionale, organismi internazionali, centri di ricerca e grande impresa sono gli sbocchi professionali prevalenti dei diplomati della *PhD School della Bocconi*. I dottori di ricerca sono in prevalenza stranieri (circa sette su dieci nelle ultime edizioni) e seguono programmi quadriennali in *Business administration and management; Public policy and administration; Statistics; Economics and finance* o un programma triennale in *Legal studies*. «Ma il nostro grande punto di forza è l'interdisciplinarità», spiega il direttore della scuola, Pierpaolo Battigalli, «che non è data solo dalla possibilità di scegliere materie opzionali dagli altri PhD, ma anche dalla prossimità fisica con tutti i docenti Bocconi». Mercoledì 21 settembre è il *PhD Day* (ore 17, Aula Magna, via Gobbi 5): la PhD School si presenta ai laureandi delle lauree magistrali, soprattutto quelle di economia e management, ingegneria, matematica, giurisprudenza e scienze politiche.



PUNTI DI VISTA

di Paolo Tonato



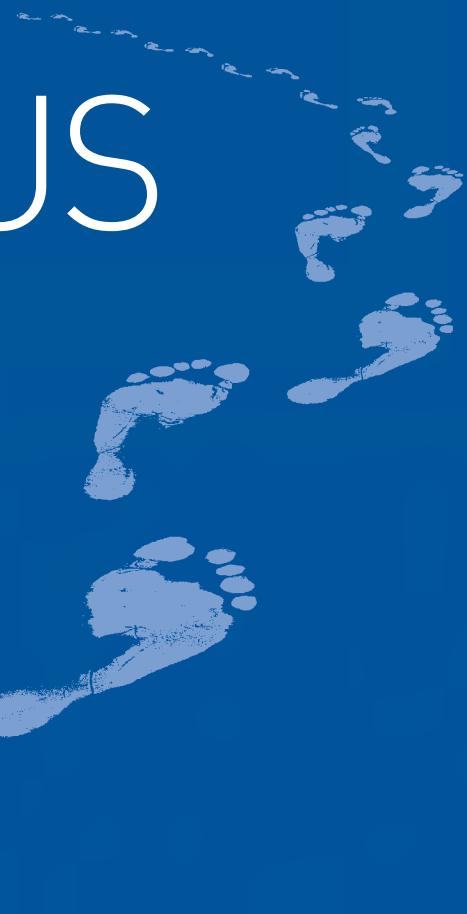
Room 2 D1 10

A blurred background photograph of a man in a suit and tie, looking down at a large stack of books. The books are of various colors and sizes, creating a textured, layered effect. The lighting is soft, suggesting an indoor environment.

*Che cosa raccontano di chi li abita
gli uffici di via Roentgen 1 a Milano?
Il fotografo Paolo Tonato è entrato
negli studi dei professori
della Bocconi e tra libri, carte
e strumenti di lavoro ha scoperto
un mondo di passioni, ricordi
e aneddoti legati agli oggetti con cui
ciascuno ha personalizzato il proprio.
In questa gallery ve ne proponiamo
una prima carrellata. Per scoprire gli
altri veniteci a trovare su Facebook*

• Bocconi

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



www.linkedin.com/company/166692

SOMMARIO

10

L'INTERVISTA

Patrizio Pagano (World Bank)

Il bank officer (e politico) in campo contro la povertà
di Lorenzo Martini

ViaSarfatti25
UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI RISSE E INNOVAZIONE



12

COVER STORY

Le città dei festival. E le loro tribù
di Andrea Rurale e Alex Turrini

Sei festival raccontati da sei bocconiani:
mare culturale urbano, Santarcangelo,
Uovokids, Festa della musica, Orizzonti e Terraforma
di Claudio Todesco

22

E COMMERCE

On-off, andata e ritorno: nel lusso è di moda lo showrooming
di Emanuela Prandelli

Intervista a Vincenzo Cannata (Lovethesign): Rodolfo su misura
di Allegra Gallizia

PMI

Di padre in figlio...
di Piero Almiento

24

25

STRATEGIE

Una nuova alba per le major
di Robert Grant

DIRITTO

Giù le mani dal referendum
di Lorenzo Cuocolo

26

27

IMPRESE FAMILIARI

Aziende rosa pallido
di Lucrezia Songini

INNOVAZIONE

Non solo brevetti
di Nicoletta Corrocher

28

RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE
- 2 PUNTI DI VISTA *di Paolo Tonato*
- 6 KNOWLEDGE *a cura di Fabio Todesco*
- 9 PERSONE *a cura di Davide Ripamonti*
- 29 LIBRI *a cura di Susanna Della Vedova*
- 30 BOCCONI@ALUMNI *di Andrea Celauro*
- 32 OUTGOING *di Edoardo Del Vecchio*

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



Quanto costano (in Borsa) i Panama Papers

La fuga di notizie dei Panama Papers è senza precedenti non solo per le dimensioni (2,6 terabyte di dati, equivalenti a 168 milioni di pagine di testo, le operazioni di oltre 214.000 società di facciata registrate nei paradisi fiscali rese trasparenti), ma anche per i costi sofferti dalle società quotate esposte alle rivelazioni. In *The Value of Offshore Secrets – Evidence from the Panama Papers*,

Hannes Wagner (Bocconi), James O'Donovan (Insead) e Stefan Zeume (University of Michigan) calcolano che le imprese che potrebbero essere implcate hanno perso 230 miliardi di dollari di capitalizzazione di Borsa come risultato della notizia. La cifra è più grande del totale di perdite e multe dovute agli scandali e fughe di notizie di Home Depot, Target, Volkswagen ed Enron messi insieme.

Gli autori analizzano l'andamento delle azioni delle imprese che hanno filiali a Panama, British Virgin Islands, Bahamas e Seychelles (i territori che rappresentano il 90% dei paradisi fiscali utilizzati da Mossack Fonseca) e lo confrontano con quello del resto del mercato, utilizzando un campione di



Hannes Wagner

26.655 imprese quotate in 73 paesi, con un totale di 543.151 filiali in 213 territori. Circa 1.100 di queste società (il 4,1% del campione) hanno almeno una filiale in uno dei quattro paradisi fiscali e, nei giorni della fuga di notizie (un periodo di cinque giorni di contrattazioni), hanno sofferto un calo delle quotazioni che supera dello 0,5-0,6% quello delle imprese dello stesso paese e dello stesso set-

tore che non hanno questo genere di esposizione. La somma di tali perdite ammonta a 230 miliardi di dollari.

Il mercato ha due ragioni per punire le società con filiali nei paradisi fiscali al tempo dei Panama Papers. «Prima di tutto», spiega Wagner, «il fatto di essere coinvolti significa che le autorità potrebbero perseguire le società chiedendo il pagamento di comportamenti scorretti tenuti in passato, per esempio in relazione al pagamento delle tasse. In secondo luogo, da ora in poi potrà essere più difficile utilizzare le entità offshore nei modi che le imprese ritengono utili – legali o illegali che siano. In altre parole: la fuga di notizie ha significativamente ridotto i benefici attesi delle strutture offshore».

PAESE CHE VAI, INCUBATORE CHE TROVI

A differenza degli incubatori dei paesi sviluppati, quelli dei paesi in via di sviluppo migliorano l'accesso a risorse di base, che solitamente sono considerate prerequisiti per il successo negli affari. Gli incubatori sono agenzie governative, non governative o private che aiutano le startup e gli imprenditori a raggiungere il successo offrendo servizi che migliorano l'infrastruttura di mercato e le risorse per il business. Come gli incubatori bilancino questi servizi dipende dallo sviluppo del paese. Quando l'infrastruttura di mercato è debole, gli incubatori tendono a focalizzarsi su servizi che aiutano a superare questa debolezza, ma se l'infrastruttura è già sviluppata gli incubatori si focalizzano su servizi che offrono risorse per il business. Di conseguenza, si può affermare che i servizi proposti dagli incubatori riempiono i vuoti del paese in cui operano. Comunque, anche all'interno dello stesso paese gli incubatori riempiono questi vuoti in modi diversi, a seconda degli sponsor che li finanzianno, e i servizi forniti dipendono dalle motivazioni e dalle abilità di tali sponsor.

Nilanjana Dutt (Bocconi) raggiunge queste conclusioni insieme ai coautori Olga Hawryluk, Elena Vidal, Aaron Chatterji, Anita McGahan e Will Mitchell in un paper titolato *How Open System Intermediaries Address Institutional Failures: The Case Of Business Incubators In Emerging-Market Countries* di prossima pubblicazione su *Academy of Management Journal*.

Gli autori basano le loro conclusioni su una dettagliata analisi di 133 incubatori in 68 paesi in via di sviluppo. Il paper suggerisce che, nei paesi in via di sviluppo, è comune, per startup e imprenditori, dover lottare con gli elementi base della costituzione di un'impresa: l'accesso ai finanziamenti e gli spazi per gli uffici. Perciò servizi che offrono infrastrutture di base, come spazi gratuiti per gli uffici, connessioni telefoniche funzionanti e accesso ai prestiti, tendono ad essere più diffuse che le risorse per il business, come la formazione o la consulenza.

Peter Snoeren

TABELLINI, UN ITALIANO TRA GLI AMERICANI

Guido Tabellini, Intesa Sanpaolo chair in political economics, ha ricevuto l'American Economic Association Foreign Honorary Members Award. Il premio viene assegnato a economisti stranieri che si siano distinti per i loro studi. La scelta spetta al Comitato esecutivo dell'American Economic Association. L'onorificenza è stata assegnata anche a Torsten Persson dell'Università di Stoccolma, un accademico svedese che ha approfondito insieme a Tabellini i temi della political economics. Dal 1976, sono solo 40 gli economisti stranieri nominati Foreign Honorary Member dell'American Economic Association. Tabellini è il primo economista italiano a ricevere l'onorificenza.



NOMINE E PREMI



VALERIO DE STEFANÒ, docente presso il Dipartimento di studi giuridici della Bocconi, è stato scelto come

guest editor della rivista *Comparative Labor Law & Policy Journal* per curare un fascicolo che raccoglierà una serie di contributi sul tema gig-economy (o economia on-demand) e diritto del lavoro. I contributi raccolti copriranno diversi ambiti, da quello giuridico a quello economico, da quello informatico a quello sociologico, proprio al fine di fornire un quadro globale su questo fenomeno.

STEFANIA GEREVINI

GEREVINI, assistant professor di storia dell'arte in Bocconi, ha di recente ottenuto una borsa di studio estiva presso la Dumbarton Oaks Research Library and Collection, un istituto dell'Università di Harvard e importante centro di ricerca nel campo degli studi bizantini e dell'arte medievale. Al Dumbarton Oaks, lavorerà alla sua ricerca *Visualizing politics in the baptistery of San Marco and chapel of St Isidore in Venice*, parte di un più ampio progetto che considera l'appropriazione selettiva del vocabolario visivo bizantino a Venezia nel Trecento.



ALEKSANDRA TORBICA (Dipartimento analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi) per i

prossimi cinque anni sarà co-editor di *Value in Health*, rivista di economia farmaceutica che mira alla diffusione del sapere e raccoglie ricerche e articoli nell'ambito dell'innovazione tecnologica e delle valutazioni economiche sui processi decisionali in sanità. «Sono proprio i settori di cui mi occupo. Essere co-editore di un journal di un tale livello significa essere costantemente aggiornata su tutte le novità e le innovazioni del campo», dice Torbica, il cui ruolo sarà quello di leggere e valutare i contributi scientifici inviati alla rivista e decidere insieme ai collaboratori dell'eventuale pubblicazione.



Nuovi business? Indossa i panni del cliente

Un nuovo studio esplora i tratti cognitivi che favoriscono il riconoscimento di opportunità di mercato nell'imprenditorialità. In particolare, la ricerca introduce un nuovo meccanismo cognitivo chiamato assunzione della prospettiva dell'utilizzatore, ossia il mettersi nei panni del cliente, e scopre che adottando tale prospettiva un imprenditore è in grado di migliorare la propria abilità nell'identificare le opportunità di mercato. **Emanuela Prandelli** e **Gianmario Verona** (Bocconi) assieme a Martina Pasquini (Ie Business School) hanno tratto queste conclusioni in *In User's Shoes: An Experimental Design on the Role of Perspective Taking in Discovering Entrepreneurial Opportunities*, pubblicato su *Journal of Business Venturing*.

L'imprenditorialità riguarda la scoperta e lo sfruttamento di opportunità di nuovi business. Sapere riconoscere le giuste opportunità è quindi tra le più importanti abilità che un imprenditore deve possedere.



Gianmario
Verona

allo stesso tempo, però, comprendere la domanda e i potenziali consumatori del proprio business è un tratto chiave del sapere riconoscere un'opportunità. I meccanismi cognitivi possono influenzare il modo in cui un imprenditore interagisce con l'ambiente, e quindi sono molto importanti quando si tratta di comprendere la domanda. È per questo motivo che Prandelli, Verona e Pasquini hanno deciso di investigare uno specifico meccanismo cognitivo, che chiamano assunzione della prospettiva dell'utilizzatore, e il suo effetto sul riconoscere le opportunità, attraverso un esperimento che ha coinvolto 137 studenti universitari.

I risultati dell'esperimento, basato su uno scenario nell'industria alimentare, supportano l'intuizione degli autori.

Quelli cui è stato chiesto di aiutare un utilizzatore inventando un nuovo prodotto e assumendo la sua prospettiva, in confronto a coloro che hanno fatto lo stesso ma senza mettersi nei suoi panni, sono stati in grado di identificare un'opportunità di mercato.

Paola Zanella

SMART CITY E MOBILITÀ: IL CONTACTLESS FA CRESCERE IL SETTORE

Se alle attuali modalità di pagamento dei servizi di trasporto pubblico dell'area metropolitana di Milano e del Malpensa Express si affiancasse la possibilità di pagare con una carta di credito contactless direttamente ai tornelli, ne deriverebbe un beneficio complessivo pari a 200 milioni di euro in dieci anni, secondo lo studio del Cetret Bocconi, in collaborazione con MasterCard, *Gli strumenti di pagamento quali leve per lo sviluppo di una smart city. Il caso dei servizi di trasporto nelle aree metropolitane*. Lo studio, coordinato dal direttore del Cetret, **Oliviero Bacelli**, ha preso in esame i benefici che potrebbero derivare dall'integrazione delle tecnologie contactless con le attuali modalità di pagamento dei servizi di trasporto pubblico dell'area metropolitana di Milano e del Malpensa Express. Il beneficio calcolato è suddiviso tra passeggeri, imprese di trasporto e collettività, grazie ai vantaggi ambientali derivanti dal maggior utilizzo del trasporto pubblico, soprattutto da parte dei passeggeri non sistematici.

Lo studio evidenzia anche come l'implementazione di un progetto pilota sul Malpensa Express che collega lo scalo con le stazioni di Cadorna e Centrale, permetterebbe di aumentare i passeggeri del 32%, grazie al cambio modale rispetto ai bus e ai taxi, legato alla forte semplificazione della bigliettazione.



UN NETWORK DI

100.000

ALUMNI
NEL MONDO

20.000

ALUMNI SU
LINKEDIN

11.000

FAN SU
FACEBOOK

5.000

FOLLOWER
SU TWITTER

Bocconi ALUMNI
ASSOCIATION

ANCHE TU NE FAI PARTE.
NON PERDIAMOCI DI VISTA.

Accedi all'area riservata su

 www.bocconialumni.it

Qui puoi inserire i tuoi dati aggiornati
e indicare i tuoi interessi.





BOCCONIANI IN CARRIERA

Paolo Galletti (Executive Master of Business Administration SDA Bocconi nel 2009) è il nuovo responsabile delle risorse umane della Rai. Ha lavorato in Cremonini, Arthur Andersen, Deloitte ed Ernst & Young.

Achille Onorato (laureato in Economia aziendale nel 2009 e Master in economia e management dei trasporti, della logistica e delle infrastrutture) è il nuovo amministratore delegato di Moby Spa. Era amministratore delegato di Toremar.

Alessandro Onorato (laureato in Economia aziendale e management nel 2012) è stato nominato consigliere delegato alla gestione commerciale di Moby Prince.

Matteo Del Fante (laureato in Economia politica nel 1992), attuale amministratore delegato di Terna, è stato nominato presidente della Fondazione Strozzi, che gestisce Palazzo Strozzi.

Calogero Porrello (laureato in Giurisprudenza nel 2003) fa il suo ingresso in Kairos Investment Management Spa come responsabile dell'ufficio legale per seguire il progetto di quotazione in borsa.

Giorgio Santambrogio (laureato in Economia aziendale nel 1990) è il nuovo presidente di Adm, l'associazione della distribuzione moderna. Santambrogio è amministratore delegato del Gruppo VèGè.

Milano-Londra-Boston in viaggio per la ricerca

Copertura totale delle tasse e un supporto di 24 mila euro per frequentare il dottorato al Mit di Boston, rinnovabili per un altro anno. **Andrea Manera**, 24 anni, milanese, laureato in Bocconi in Discipline economiche e sociali, è uno dei due vincitori della prima edizione della Guido Cazzavillan Fellowships istituita dal Dipartimento di economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia in ricordo del professor Guido Cazzavillan (ordinario e poi direttore del Dipartimento) a favore di laureati magistrali presso atenei italiani che intendano frequentare un dottorato in un'università straniera d'eccellenza a partire dall'anno accademico 2016/17.

«Attualmente lavoro presso la sede di Londra di Goldman Sachs, dove mi occupo di ricerca economica», spiega Andrea, «in particolare macroeconomia e politica monetaria, gli argomenti di cui vorrei occuparmi anche in seguito, però probabilmente in un'università. È stato questo infatti l'ambito su cui mi sono concentrato durante il mio percorso di studi e poi nel periodo che ho trascorso in Bocconi lavorando presso l'Igier. La ricerca privata infatti non è soddisfacente come quella accademica. Vediamo se l'esperienza al Mit, che incomincerà in agosto, rafforzerà questa mia convinzione».



Andrea Manera



Antonio Leone

L'ALGORITMO CHE TI TROVA LAVORO

Un portale che mette in contatto i talenti della strategia, della finanza e della consulenza con i migliori employers.

Si tratta di Hiperoool, ha sede a Londra e colui che l'ha fondato, nel 2014, e quindi lanciato sul mercato nel 2015, è un bocconiano, **Antonio Leone**, milanese, 27 anni, laureato nel Bachelor in International Economics and Management nel 2011. «Abbiamo attualmente un database di circa 2 mila candidati, non solo in Inghilterra ma anche in altri paesi europei e negli Stati Uniti», spiega Antonio, «sui quali realizziamo uno screening accurato. Lo stesso facciamo con le aziende che si rivolgono a noi e quindi tramite un algoritmo facciamo incontrare domanda e offerta».

Hiperoool, che conta attualmente su un team di sette persone ed è parte di un incubatore di Deloitte e London Business School, si rivolge principalmente a professionisti con esperienza di lavoro tra i due e i dieci anni.

«I candidati si iscrivono gratuitamente e, anzi, se trovano lavoro tramite noi ricevono un premio di 500 sterline, le aziende invece ci pagano una fee del 7% sul valore del contratto siglato, largamente inferiore a quella di qualsiasi head hunter».

Tra i big ad avere aderito, finora, anche multinazionali come Facebook, The Boston Consulting Group e Walt Disney.

Luci spente, un film per tre (alumni Cleacc vincitori al WorldFest)

Pier Vittorio Mannucci è sceneggiatore e phd a HEC Paris, **Gledis Cinque** è attrice e social media manager e

Monia Manuello una sarta che sogna di aprire un'attività in proprio. Tre persone e tre percorsi apparentemente diversi, che però hanno due cose in comune: la laurea Cleacc in Bocconi e *Luci Spente*, un film indipendente che ha di recente vinto il Gold Remi Award per la sezione film animati del WorldFest Houston film festival. «Il

progetto nasce nel 2012 come spettacolo teatrale scritto da Pier e messo in scena da Passi Teatrali, compagnia da me fondata. Monia si è occupata di costumi e scene», racconta Gledis, che nel film veste i panni di una delle protagoniste. «È un thriller psicologico ambientato in una casa di cura, inusuale e difficile da realizzare a teatro»,

aggiunge Pier Vittorio. Un giorno Edoardo Lomazzi, amico e aspirante regista, vede lo spettacolo e propone di farne un film. Detto fatto: le risorse scarseggiano, ma la volontà era tanta. Così in 5 giorni di riprese a zero budget il film è stato girato sfruttando location di fortuna, come l'ex manicomio di Mombello a Limbiate. «Poi abbiamo lanciato una campagna di crowdfunding per sostenere le spese di post-produzione», spiega Monia. «Il prossimo passo è mandare il film ad altri festival e proiettarlo in qualche cinema indipendente». Benedetta Ciotto



Gledis Cinque



Pier Vittorio Mannucci

Monia Manuello



Chiunque ami il proprio lavoro nasconde in sé, nemmeno troppo velatamente, l'ambizione che questo sia anche utile alla società, abbia uno scopo più alto e che trascenda le soddisfazioni personali. **Patrizio Pagano** da questo punto di vista può darsi sereno perché la [World Bank](#), l'organizzazione internazionale nella quale è direttore esecutivo per l'Italia e non solo, è una banca tutta particolare, nata come ente di sostegno allo sviluppo dei paesi in difficoltà. Nel 1947 erano Europa e Giappone, oggi sono le nazioni emergenti dell'Africa, dell'America Latina, dell'Asia e dell'Europa dell'Est, inclusi i cosiddetti Brics. Nei corridoi del building di Washington, stretto tra i giardini della Casa Bianca e i palazzi del Fondo Monetario Internazionale, si lavora per un obiettivo dichiarato, tanto ambizioso quanto netto: ridurre a meno del 3%, entro il 2030, la percentuale di popolazione mondiale che vive in condizioni di estrema povertà e favorire una crescita economica inclusiva.

→ **Entriamo subito nel merito di questo obiettivo. Considerato che oggi questa percentuale è poco sotto al 10% questo risultato è davvero possibile?**

Credo di sì. Tenete presente che nel 1999 era al 29% e questo significa, in termini assoluti, che il numero di chi vive con meno di 2 dollari al giorno è sceso di oltre un miliardo di unità, soprattutto per effetto dell'espansione di paesi come Cina e India, in un momento in cui la popolazione mondiale è cresciuta di quasi un miliardo e mezzo di persone. Un risultato non banale insomma, anche se la parte più difficile è quella che ci attende ora perché, come sanno gli sportivi, sono proprio gli ultimi metri quelli più difficili. Passare dal 10% al 3 è una vera impresa, soprattutto oggi che la Cina sembra rallentare e molti paesi emergenti sono in situazioni difficili. Servirà un volume di investimenti notevoli, che, come già accade ora, non potrà venire solo dalla Banca Mondiale o da aiuti pubblici ma dovrà arrivare sempre più dai privati.

→ **Quali sono le leve, non solo economiche, attraverso le quali opera la Banca Mondiale per incidere in maniera determinante sulla situazione economica di un paese in difficoltà?**

La banca sostanzialmente eroga dei finanziamenti. Le soluzioni, dunque, sono spesso di tipo finanziario. La finanza creativa, che nella crisi recente spesso è stata distorta a beneficio solo di alcuni, è in realtà uno strumento tra i più efficaci per allineare gli interessi di tutti intorno a un intervento necessario. Quest'anno il gruppo World Bank, che è composto da quattro istituti – due che finanziano il settore pubblico e due che operano col settore privato – presterà quasi 68 miliardi di dollari nel complesso. Una cifra enorme, anche se comunque irrisiona nel flusso di capitali privati che confluiscano verso i paesi in via di sviluppo. Tuttavia a volte



Dal suo ufficio a Washington alla World Bank, Patrizio Pagano, alumnus Bocconi, lavora a un obiettivo preciso: ridurre al 3% entro il 2030 la popolazione mondiale che vive in estrema indigenza

di Lorenzo Martini @



Il bank officer (e politico) i



«La scelta di laurearmi in Bocconi è stata una decisione a lungo meditata e che mi ha spinto a lasciare Soverato, in Calabria, a 18 anni per venire da solo a Milano. Il mio destino professionale invece è stata più una folgorazione, quella avuta sentendo parlare a un seminario Enzo Grilli, economista e allora proprio direttore esecutivo della Banca Mondiale».

Riassume così il suo percorso Patrizio Pagano, percorrendo in due frasi gli oltre 25 anni che lo separano dalla laurea al Des del 1990. «Feci una tesi sul capitale umano con il professor Carlo Filippini e con il contributo di alcuni materiali, anche inediti, sulla crescita economica che mi aveva portato da Chicago il professor Piero Tedeschini.

Dopo un dottorato a Pavia, il concorso alla Banca d'Italia, dove è stato a capo della divisione di finanza internazionale, e infine l'approdo alla World Bank. «Washington forse non è più il centro del mondo, però qui si percepisce che tutto quello che si fa è decisivo. Qui si incontrano tutti i paesi del mondo e io ho trovato molta Italia in questi uffici. E molta Bocconi. Ho persino ritrovato una mia compagna di corso al Des (Paola Agostini, Program Coordinator, TerrAfrica and GEF)».

lo studio del caso ci suggerisce che la soluzione migliore non è sempre una complessa operazione finanziaria ma può essere, per esempio, un semplice cash transfer. Si tratta sempre di capire qual è lo strumento più adeguato per ottenere i risultati migliori.

→ **Nella sua posizione lei in quale fase interviene maggiormente? Nell'elaborazione dei progetti, nella definizione dei prestiti, nel lavoro diplomatico con i governi locali?**

In quanto direttore esecutivo per l'Italia, ma anche per l'Albania, la Grecia, Malta, il Portogallo, San Marino e Timor-Est, la mia posizione è più politica che manageriale. Io siedo nel board, che è l'insieme dei rappresentanti degli azionisti, cioè i paesi membri, dovendo indossare un doppio cappello, quello di rappresentante dei paesi che ho citato ma anche quello di bank officer che, quando vota sui progetti, lo fa nell'interesse della banca.

→ **A dispetto di quanto l'economia e la finanza cambino velocemente, l'esito di un lavoro come il suo si misura in anni, se non in decenni. Quali sono gli strumenti che l'aiutano maggiormente nel prendere decisioni così a lungo termine?**

Il problema della lentezza e della complessità del nostro modo di operare è reale e crea molta frustrazione perché stride di fronte invece all'emergenza dei problemi. Una cosa che aiuta molto in questi casi è andare sul campo. Accade abbastanza spesso perché per consuetudine il board della banca si reca nei paesi destinatari dei progetti per fare le opportune verifiche e parlare con gli stakeholders, ovvero le popolazioni locali. Qui ci si rende conto della difficoltà di operare in settori molto diversi, dalla giustizia all'istruzione, dalla sanità alle infrastrutture, di dover gestire il trade off, cioè il fatto che qualsiasi decisione abbia risvolti negativi per qualcuno, e di tenere fede a principi cardine come quello che l'implementazione dei progetti sia a carico dell'istituzione locale e che dunque siano i governi dei paesi a gestire i bandi degli appalti, seppure con le regole dettate dalla banca.

→ **Da Soverato, dove è cresciuto, alla Bocconi di Milano, dall'Italia a Washington... qual è stato il salto maggiore? C'è più distanza tra la provincia italiana e le grandi città o tra l'Italia e gli Stati Uniti?**

Quando sono arrivato a Washington mi sentivo preparato ad affrontare l'incarico che mi veniva affidato. Ero già stato a Londra negli anni dopo la laurea e negli Usa per un periodo di ricerca. Non avevo paura, insomma. Se ripenso invece al viaggio da Soverato a Milano quello sì che era un salto nel buio, fatto con tanto entusiasmo, ma anche molta consapevolezza della distanza non solo geografica tra le due realtà. ■

n campo contro la povertà



Le città dei festiv

di Andrea Rurale e Alex Turrini @

Da una parte i diversi pubblici a caccia di novità, divertimento e occasioni d'incontro, dall'altra gli organizzatori che di anno in anno scrivono nuovi storytelling partendo da un tema. Obiettivi: rilanciare i territori, sperimentare e proporre nuovi programmi culturali e di coesione sociale



al. E le loro tribù



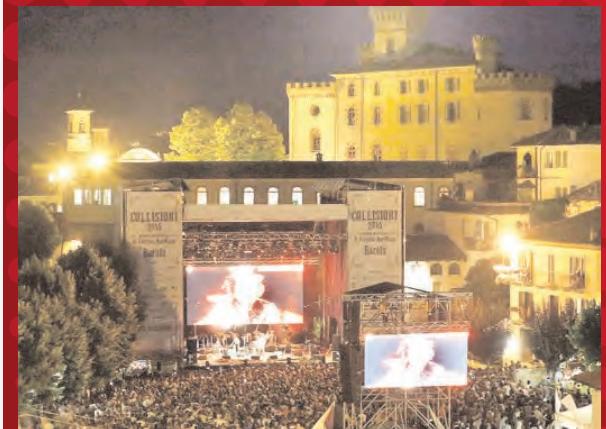


COVER STORY



→Ferrara festival busker, dal 20 al 28 agosto
www.ferrarabuskers.com

→Collisioni, Barolo (Cn), dal 14 al 18 luglio
www.collisioni.it



Il propagarsi di festival in Italia e all'estero è fenomeno evidente ma di difficile quantificazione. Tale difficoltà deriva dalla varietà delle manifestazioni. Se infatti i festival tradizionalmente intesi rappresentano un insieme di eventi artistici o culturali che periodicamente si svolgono in una città o in un territorio, in un determinato periodo dell'anno e in un numero di giorni ristretto, a oggi durante le manifestazioni festivaliere si annoverano eventi di vario tipo, spesso poco riconducibili al settore artistico e culturale. Proprio per questa ragione è difficile sviluppare un'ermeneutica dei festival, ma solo tracciarne un profilo che evidenzia la particolarità di questo tipo di manifestazioni all'interno dell'offerta culturale di una città. In particolare le maggiori differenze si evidenziano relativamente a tre fattori fondamentali: la tipologia di frequentatori di festival, le principali criticità gestionali che accompagnano la creazione e l'organizzazione di un festival e infine i risultati attesi da questo tipo di manifestazioni sia da parte degli organizzatori che degli stakeholder che partecipano dell'evento.



ANDREA RURALE E ALESSANDRO TURRINI
Sono i direttori del
Mama, Master in Arts Management and Administration
di SDA Bocconi



→mare culturale urbano, Milano, dal 21 giugno
maremilano.org

→ILARIA MORGANTI

Un mare di sperimentazione a Milano

Unire innovazione culturale, inclusione sociale e rigenerazione urbana. È la missione di [mare culturale urbano](#), il centro di produzione artistica attivo nella zona ovest di Milano che il 21 giugno inaugurerà una stagione estiva di appuntamenti presso la Cascina Torrette di Trenno.

Qui dopo gli interventi di restauro conservativo si trovano un coworking, una cucina popolare con birreria artigianale, sale prove musicali, spazi per la formazione, ambienti per eventi privati e un cortile comune, nuovo punto di aggregazione che al quartiere mancava.

Nel 2018 si aggiungerà un secondo spazio di produzione artistica e culturale in via Novara 75, non lontano dallo stadio San Siro.

«mare culturale urbano intende la cultura come leva di sviluppo della comunità», spiega **Ilaria Morganti**, prima laureata e ora docente in Bocconi di Theatre Festivals And Live Performances all'[Acme](#), che per mare culturale urbano cura l'area Ricerca & sviluppo. «Non si tratta di un'associazione e nemmeno di una fondazione, ma di un'impresa sociale che ha scelto di essere tale per rimarcare un modo diverso d'intendere la cultura».

Tra i principi guida dello sviluppo sostenibile di mare culturale urbano vi sono la scelta di ridurre la dipendenza dal contributo pubblico, la diversificazione delle fonti di ricavo, la complementarietà fra attività caratteristiche e non.

I benchmark sono tutti internazionali, dal [Centquatre](#) di Parigi al [Village Underground](#) di Londra. «È un'esperienza innovativa per la concezione del progetto, la relazione con il territorio, gli aspetti gestionali, le forme di produzione artistica che prevedono un lavoro di co-progettazione con la comunità». Bocconi, e in particolare il [Centro ASK](#), fa parte della rete di istituzioni attivata da mare culturale urbano. «La nostra esperienza si nutre anche della ricerca universitaria e del contatto con il mondo degli studenti. E l'università, grazie alla relazione con un operatore come il nostro, può dare maggiore spazio a riflessioni sulle pratiche culturali».

Ilaria Morganti



→ Giffoni, Giffoni Valle Piana (Sa), dal 15 al 24 luglio
www.giffonifilmfestival.it



→ Festival Filosofia, Modena, Carpi, Sassuolo, 16 -18/9
www.festivalfilosofia.it



→ Santarcangelo, Santarcangelo di Romagna (Rn), 8-17/7
santarcangelofestival.com

Santarcangelo, 10 giorni che durano un anno

Silvia Bottiroli, direttore del festival del teatro in piazza, spiega come si crea il legame con il territorio

di Claudio Todesco @



SILVIA BOTTIROLI
 Direttrice artistica del
 Santarcangelo festival,
 insegnante ai corsi di laurea
Cleacc e Acme della
 Bocconi

Un festival che dura dieci giorni può vivere sul territorio in modo continuativo durante l'anno? Qual è il modo migliore per mettere in connessione artisti internazionali e contesto locale? È possibile trasmettere alla comunità il senso d'avventura e rischio insito in ogni nuova creazione artistica?

Sono alcune tra le domande che si è posta **Silvia Bottiroli**, docente in Bocconi, quest'anno direttrice artistica per la quinta e ultima volta di [Santarcangelo festival internazionale del teatro in piazza](#), manifestazione dalla storia ultraquarantennale che dall'8 al 17 luglio investigherà la possibilità che l'arte crei mondi immaginari.

L'idea di vivere sul territorio in modo continuativo è cruciale per un festival nel 2016?

Sì, perché contiene questioni fondamentali. I festival sono spesso soggetti paradossali: devono tenere insieme un radicamento territoriale molto forte e una dimensione internazionale, l'appartenenza a un territorio e alla più ampia comunità degli artisti. E poi, da un lato c'è un grande potenziale nell'essere un evento denso che accade in un periodo definito, dall'altro c'è il problema di trovare voce e legittimità per contribuire al dibattito culturale in un periodo più lungo.

A quale bisogno risponde l'idea che un festival non debba esaurirsi nel giro di pochi giorni?

Un festival che ha un tempo di progettazione e produzione ampio come il nostro, o come altri in Italia, ha un potenziale che non si esaurisce in dieci giorni. L'anno scorso, per esempio, abbiamo inaugurato un progetto editoriale per rendere fruibili i contenuti che fanno parte del farsi del festival, processi di lavoro che possono essere nutrienti anche per il pubblico. E poi c'è il tema della sostenibilità: per un'organizzazione culturale finanziata pubblicamente è problematico pensare di avere un impatto sul pubblico solo pochi giorni all'anno. Abbiamo la responsabilità di essere soggetti che agiscono e contribuiscono al cambiamento nella società in modo più continuativo.

Così facendo il festival diventa contesto, ambiente?

Sì, ed è l'alternativa reale all'idea di festival come vetrina di lavori. È la possibilità di creare un clima che permette alla città di sviluppare progettualità anche diverse da quelle strettamente artistiche.

Qual è la sfida più interessante che si trovano di fronte le organizzazioni culturali italiane?

Il ripensamento del rapporto coi pubblici, intesi non più solo come fruitori di un'offerta culturale, ma anche come possibili co-creatori. È uno dei grandi temi da ripensare. È un po' riduttivo ritenere che solo le organizzazioni culturali abbiano il diritto e la responsabilità di creare lavori e che le comunità debbano trovare la loro strada per fruirli. Per una società in radicale mutamento è importante immaginare di costruire dispositivi dentro i quali si possa cominciare ad ascoltare di più il pubblico. Va messa in discussione l'idea stessa di organizzazione artistica o culturale.



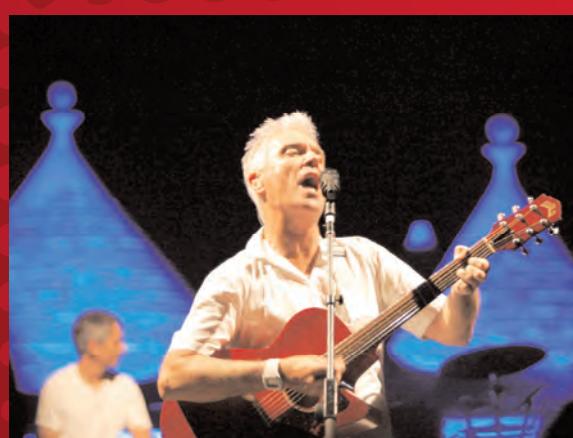
→ Festival dei due mondi, Spoleto (Pg), 24/6 - 10/7
www.festivaldispoleto.com

→ IDENTIKIT DEL FESTIVALIERO

Rispetto al primo punto occorre osservare l'estrema particolarità delle tribù che animano i festival. Infatti secondo uno degli studi più recenti sui festival in Europa, lo *European Festival Market Report 2014*, il frequentatore tipico di un festival è giovane (con un'età media di 26 anni), non particolarmente ricco (12.300 euro all'anno), single (almeno per il 40% dei casi), in cerca di un'occasione di fuga dalla vita quotidiana e di divertimento e svago (soprattutto con gli amici). I frequentatori dei festival tipicamente spendono il 40% in più di quello che spendono prima di partecipare agli eventi di un festival, spesso acquistando il merchandising legato al festival o ai suoi eventi (circa il 30% del campione di frequentatori festivalieri dichiara di farlo). Contrariamente a quanto si possa pensare, solo il 27% dei festivalieri non ricorda alcuno sponsor fra quelli presenti agli eventi e si avvale sempre più spesso di smartphone e piattaforme social media come Facebook (92,5%) e Instagram (48,7%) per comunicare durante gli eventi del festival e raccogliere informazioni sul festival stesso. In estrema sintesi la

fotografia del festivaliero tipo appena delineata si distanzia prepotentemente da quella del tipico visitatore di una mostra d'arte o uno spettacolo dal vivo non solo per età ma anche per motivazioni alla partecipazione a una serie di eventi culturali. I festival, in altre parole, rappresentano una modalità di offerta culturale idonea per avvicinare nuovi segmenti di pubblico alla cultura nonché rendere accessibili forme d'arte spesso lontane dai gusti della maggior parte della popolazione.

Se particolare è il tipo di pubblico dei festival rispetto al tradizionale pubblico frequentatore di musei e teatri, ulteriormente significativa è la differenza nella gestione di questo particolare tipo di manifestazioni rispetto ad altre istituzioni culturali. La prima macroscopica particolarità è rappresentata dalla panoplia di eventi che un festival tipicamente propone: non solo spettacoli o concerti, ma anche presentazioni di libri, conferenze, dibattiti, workshop per bambini e adulti, proiezioni cinematografiche, incontri con artisti. Il prodotto festival infatti nasce attorno ad un tema (si pensi per esempio al *Festival della mente*, *Festival della crescita*, *Festival della letteratura*) che



→ Locus festival, Locorotondo (Ba), 15-7 / 7-8
www.locusfestival.it



→ Milano film festival, Milano, dall'8 al 18 settembre
www.milanofilmfestival.it



→Uovokids, Milano, 22 e 23 ottobre
www.uovokids.it

→Summer Jamboree, Senigallia (An), 30-7/7-8
www.summerjamboree.com



→BIANCA RAMPONI

Carta, forbici e colori: due giorni di creatività e cultura contemporanea a misura di bambino

Nove mesi fa, mentre scriveva la tesi per il Master of Science in Creative Business Processes della Copenhagen Business School, l'alumna del Cleacc Bocconi **Bianca Ramponi** aveva appena cominciato lo stage presso il festival **Uovokids**. «È stata una situazione difficile da gestire. In una piccola organizzazione si ha autonomia e quindi grande responsabilità. È un'esperienza formativa per il tipo di evento e per la sua complessità, che prevede la gestione di dinamiche e compiti che procedono in parallelo. Ricordo ancora l'adrenalina degli ultimi due mesi prima di andare in scena, in cui tutto deve quadrare». Oggi Ramponi collabora con il direttore artistico alla programmazione dell'edizione 2016 della manifestazione, che si terrà il 22 e 23 ottobre. Uovokids è figlio di Uovo Performing Arts Festival ed è un festival pluridisciplinare dedicato alla creatività contemporanea pensato per bambini fino ai 12 anni. È gratuito e finanziato



Bianca Ramponi

da partner istituzionali e aziendali. Per due giorni, presso il Museo Nazionale della Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano, bimbi e famiglie sono coinvolti in laboratori creativi. «È stato il pubblico di Uovo a chiedere esperienze condivisibili con i figli. L'offerta ai bambini è affidata solitamente a educatori e animatori in uno spazio destinato all'intrattenimento da cui il genitore è escluso. Uovokids avvicina i bambini alla cultura e alla creatività contemporanea costruendo processi condivisi ideati da artisti che solitamente lavorano con gli adulti». Due esempi: i partecipanti sono chiamati a costruire un mondo attorno ad alcune immagini fornite da uno studio fotografico; i bambini costruiscono con carta, forbici e colori un videogioco che viene poi digitalizzato e reso giocabile al computer.

Altre città stanno prendendo nota: a cavallo fra il 2015 e il 2016 si è svolta la prima edizione di Uovokids a Bari.

→Monforte in jazz, Monforte d'Alba (Cn), 9-7 / 6-8
www.monfortinjazz.it





→ Ferrara sotto le stelle, Ferrara, dal 16 giugno al 6 luglio
www.ferrarasottolestelle.it

ne costituisce il denominatore comune per poi svilupparsi in numerose variazioni e declinazioni puntuali che si ripetono, differenziandosi ogni anno. Funzionale a tale struttura è dunque la capacità degli organizzatori di un festival di individuare non solo quel tema o quel denominatore comune agli eventi capaci di resistere alle mode del tempo e di attrarre ogni anno folle di visitatori, ma anche la maestria di sviluppare uno storytelling sul tema che sia differente ogni anno.

→ DIETRO LE QUINTE

Una seconda criticità gestionale è rappresentata dalla dinamicità della struttura organizzativa e varietà nella composizione del personale. Si osserva infatti come tutti i festival abbiano una struttura pulsante che si espande e si differenzia gradualmente all'avvicinarsi della manifestazione per poi contrarsi immediatamente quando il festival finisce. Oltre alle difficoltà relative alla gestione di personale retribuito e personale volontario (che tipicamente viene impiegato dal festival durante la manifestazione) questa particolare struttura a fisarmonica ren-

de critiche e sfidanti alcune delle fasi nel ciclo di gestione del personale come per esempio le fasi di reclutamento e di sviluppo dello staff (che tendenzialmente cambia di anno in anno). Si accennava in precedenza a un ultimo fattore di differenziazione dei festival rispetto ad altre tipologie di offerta culturale e di intrattenimento: i risultati attesi da questo tipo di manifestazioni. In questo caso l'ordine di priorità delle aspettative dei diversi stakeholder (in primis le amministrazioni pubbliche locali) si inverte rispetto alle tradizionali finalità assegnate a iniziative culturali e artistiche. Probabilmente anche in ragione del loro carattere apparentemente effimero, infatti, la capacità dei festival di migliorare l'attrattività turistica di un territorio e il contributo dei festival allo sviluppo economico locale assumono una particolare importanza superando la considerazione di impatti altrettanto importanti come quelli culturali, sociali, ambientali o addirittura politici.

→ LABORATORI CULTURALI

In questa prospettiva anche la scelta del periodo in cui orga-



→ Festival Puccini, Torre del lago (Lu), 15-7 / 13-8
www.puccinifestival.it





→Festival della Valle d'Itria, Martina Franca (Ba), 14-7/5-8
www.festivaldellavalleditria.it

nizzare un festival viene spesso effettuata per rendere attrattivo e revitalizzare un territorio o una città in periodi di bassa affluenza turistica.

Se questa funzione anti-ciclica dei festival non può essere sot- tovalutata occorre tuttavia sottolineare come anche dal punto di vista artistico e culturale questo tipo di manifestazioni, in molti casi, rappresentino un antidoto di quello che uno dei maggiori studiosi di economia dei festival, Bruno Frey, chiama ossificazione artistica delle istituzioni tradizionali e permanenti. Paragonati a quest'ultimo tipo di istituzioni, infatti, la flessibilità nella programmazione degli eventi del festival permette maggiori opportunità di sperimentazione offrendo un palcoscenico e un possibile spazio di opportunità ad artisti meno noti o produzioni artistiche e culturali più innovative.

Le esperienze di Orizzonti festival a Chiusi o mare culturale a Milano rappresentano esempi illustri in Italia di come i festival possano fungere da volano economico o turistico, ma soprattutto da importante integratore sociale e culturale a livello locale. ■

→Pordenonelegge, Pordenone, dal 14 al 18 settembre
www.pordenonelegge.it



→Festa della musica, Torino, dal 17 al 21 giugno
www.festadellamusicatorino.it



→EMANUELE ROMAGNOLI

La Festa della musica da Parigi a Torino

Nel 2006, mentre si trova a Parigi per l'Erasmus, **Emanuele Romagnoli** s'innamora del progetto dalla Fête de la Musique che ogni 21 giugno anima le strade della Ville Lumière con decine di concerti. "Mi sembrava un'iniziativa perfetta per una città dalla forte tradizione musicale come Torino". Oggi Romagnoli è presidente e project manager della [Festa della musica](#) di Torino, nata nel 2012 importando il format francese. Laureato al Politecnico di Torino, ha frequentato nel biennio 2013-2014 il Master in Management per lo Spettacolo di SDA Bocconi (oggi [Master in Arts Management and Administration](#)), un'esperienza che definisce "proficua per acquisire le competenze teoriche e pratiche nell'ambito della gestione manageriale degli eventi". La formazione gli è servita per creare un festival in cui la distanza fra performer e spettatore è assottigliata e idealmente annullata. Non ci sono palchi, tutte le esibizioni si tengono a livello del terreno, nella tradizione del busking. "Non è fondamentale la performance in sé, ma il fatto di praticare musica. Tutti sono invitati a esibirsi, dai professionisti che girano il mondo a persone che hanno iniziato a strimpellare da una settimana. Non ci sono limiti di stile, né di età, e non è previsto alcun processo di selezione: chiunque intenda esibirsi può prenotarsi per farlo. È un evento dal basso, figlio di una politica culturale che prevede l'inclusione totale". Dopo una prima edizione nel 2012 organizzata in partnership con il Comune che prevedeva una singola giornata, nel 2016 la Festa della musica di Torino è distribuita su quattro giorni di eventi (17-18-19-21 giugno) e vive di finanziamenti per il 50% privati. "L'organizzazione di eventi culturali è un'attività complessa e sfaccettata che necessita di coprire molti ruoli e di intrattenere rapporti con istituzioni pubbliche, finanziatori privati, residenti, musicisti. Torino ha saputo fare sistema e oggi la Festa della musica collabora sinergicamente con i principali enti culturali della città, dai musei al Salone internazionale del libro".

Emanuele Romagnoli





L'ambiziosa e stravagante idea di scuotere Chiusi

Andrea Cigni, direttore artistico di Orizzonti, porta gli artisti in piazza. Per parlare dopo lo spettacolo
di Claudio Todesco @

Da quando, tre anni fa, **Andrea Cigni** ha vinto il bando per direttore artistico di **Orizzonti Festival**, s'è messo in testa un progetto "ambizioso e stravagante", come lo definisce lui: trasformare la manifestazione in un'officina e dare una scossa alla città di Chiusi, in provincia di Siena. Regista teatrale, direttore del Conservatorio di Cremona, faculty professional del Master in Arts Management and Administration di SDA Bocconi, Cigni ha incentrato l'edizione che si terrà dal 29 luglio al 7 agosto 2016 sul concetto di follia. "Intesa come eccesso creativo tipico dell'arte. È la scintilla che permette la buona creazione e l'unione tra pubblico e artisti. Ma è folle anche lo spirito avventuriero col quale ho preso in mano il festival tre anni fa".

Con quale mission?

Riportare la tradizione teatrale in una città che si era appisolata, con un festival multidisciplinare che unisce teatro contemporaneo, danza, opera. Gli spettacoli, in piazza, su una piattaforma galleggiante, in un chiostro medievale, sono per il 99% nuove produzioni.

Come reagisce la città?

Alcuni vivono il fermento come un'invasione, ma è una violenza dolce. Introduciamo la manifestazione con una serie d'incontri nei luoghi frequentati quotidianamente dai cittadini, per abituarli al festival, far capire che è fonte di benessere ed elevazione culturale. Alla fine di ogni giornata è previsto un incontro in piazza con gli artisti. Il confronto è fondamentale.

Quali sono le buone pratiche manageriali per la cultura?

Nel nostro caso, l'umiltà professionale e operativa. Il festival è gestito da



ANDREA CIGNI
docente del Master
in Arts Management
and Administration
di SDA Bocconi
e direttore artistico
di Orizzonti Festival

→ Ravenna Festival, Ravenna, dal 9 al 12 giugno
www.ravennafestival.org



tre, quattro persone affiancate da volontari e professionisti del teatro. Tutti fanno tutto. Ho creato un laboratorio dove non ci sono sprechi, ma competenza, merito, ricerca. In Italia siamo strapieni di festival, ma sono spesso viziati dalla presenza della politica. A Chiusi l'unico condizionamento è quello della competenza. L'innovazione passa attraverso la responsabilizzazione di tutte le figure professionali. In una struttura dove tutti sono responsabilizzati il prodotto non può che essere di alta qualità.

Che cosa raccomanda agli studenti del workshop di Theatre Production di SDA Bocconi?

L'università fornisce gli strumenti, ma il lavoro lo si fa in teatro, nelle strutture. Perciò dico loro: appena siete pronti uscite dall'università, staccatevi dalla formazione scolastica ed esperite l'attività del teatro attraverso ogni forma possibile di lavoro. Orizzonti assegna molte borse di studio a giovani laureati degli atenei italiani, quest'anno due bocconiani faranno esperienza a Chiusi. Uno dei compiti del festival è fare rete tra formazione e professionalità. Tra i giovani c'è molta più voglia di fare di quel che si crede. L'Italia è un paese per vecchi, ma lo slancio appartiene ai giovani. Il mondo del lavoro ha bisogno della loro energia.

→ Orizzonti Festival, Chiusi (Si), 29 -7 / 7-8
www.orizzontifestival.it





→ Festival letteratura, Mantova, dal 7 all'11 settembre
www.festivaletteratura.it



→ Terraforma, Villa Arconati, Bollate (Mi), dall'1 al 3 luglio
www.terraformafestival.com



→ Umbria Jazz, Perugia, dall'8 al 17 luglio
www.umbriajazz.com



→ Siren Festival, Vasto (Ch), dal 21 al 24 luglio
www.sirenfest.com

→ NICCOLÒ BONAZZON

Il progetto fatto di musica e sostenibilità

“Costruire un festival è un’attività che sollecita l’immaginazione, tanto più nel caso di Terraforma che ha letteralmente ritagliato il suo spazio in mezzo a erba alta e alberi da potare. Bisogna essere flessibili e pronti a tutto. Lavorare nell’ambito degli eventi artistico-culturali ti costringe a metterti in gioco e ad abbinare approccio manageriale e lateral thinking”. Tra il 2008 e il 2010 **Niccolò Bonazzon** ha frequentato la specialistica Acme. Ha cominciato a organizzare concerti ai tempi in cui frequentava l’università per poi fare esperienza presso eventi milanesi come Mito Settembre Musica, Piano City, Barabitt. Oggi, oltre ad essere il batterista del gruppo pop-rock L’Orso, è consulente del festival Terraforma che si tiene a Villa Arconati (1-3 luglio 2016).

“È la Versailles milanese”, dice della residenza, esempio di barocchetto alle porte di Milano, nel comune di Bollate, frazione Castellazzo. Nel suo parco si svolge la tre giorni che abbina musica sperimentale e sostenibilità ambientale. “È un festival esperienziale. I partecipanti diventano comunità: soggiornano in campeggio, ascoltano tutto il giorno musica etnica, jazz e dance, prendono parte a workshop e progetti sostenibili”. L’idea non è occupare una parte dei quattro ettari del parco e poi andarsene, ma riqualificare un’area verde abbandonata e trasformarla in una zona fruibile permanentemente grazie alla creazione di strutture eco-sostenibili che ospitano performance e laboratori. Così facendo, il lascito di Terraforma diventa patrimonio del condiviso. L’anno scorso è stata creata un’area workshop, quest’anno sarà ripreso in chiave moderna un progetto del 1700. Organizzato da Threes, associazione non profit che si è trasformata recentemente in srl, il festival si sostiene con la vendita dei biglietti, i profitti di bar e mercato interno, sponsor privati. “Per noi non sono sponsor, ma partner. Non chiediamo loro solo finanziamenti, ma anche di condividere obiettivi, contenuti, programmi”.

Niccolò Bonazzon





*Costruire
un'esperienza
d'acquisto a
cavallo tra
virtuale e reale
Così cambiano le
strategie
nell'economia
simbolica*

di Emanuela Prandelli @

On-off andata e ritorno: nel lusso è di moda

Le tecnologie digitali giocano un ruolo chiave nel dare nuova forma alla relazione tra imprese e clienti nel mondo della moda, del design e del lusso, spingendo sempre più lungo la direttrice delle strategie omnicanale, della comunicazione geolocalizzata e dell'interazione caratterizzata da un forte livello di personalizzazione.

Il disegno di un'efficace e coerente user experience in ambiente digitale rappresenta senza dubbio una delle attività sulle quali si concentrano oggi l'attenzione e gli investimenti di molte delle aziende di questi settori.

Trovare la giusta via per amplificare la dimensione esperienziale anche attraverso l'implementazione di efficaci politiche di customer engagement rappresenta una sfida chiave nel mondo del lusso.

In questo ambito appare particolarmente critico mantenere un delicato equilibrio tra le sempre più diffuse politiche di coinvolgimento attivo del cliente, che riducono i gradi di separazione rispetto al mercato e democratizzano la relazione, e la distanza che con il cliente il brand deve ri-



EMANUELA PRANDELLI
LVMH associate
professorship
in fashion and luxury
management in Bocconi

scire a mantenere per rimanere aspirazionale e continuare a garantire quei contenuti di esclusività che i clienti premium si aspettano.

Ciò che è certo è che in questi settori i consumatori sempre più si aspettano livelli di servizio impeccabili, on line come off line. Anzi, è dall'integrazione fra queste due dimensioni che nascono oggi le più interessanti opportunità anche sotto il profilo delle transazioni commerciali. Sempre più il cliente si muove da un touch point all'altro seguendo percorsi a geometria variabile, non sempre prevedibili ma sicuramente con crescenti momenti di intersezione. E si aspetta che le aziende lo seguano con la stessa coerenza. Ciò richiede la capacità di valorizzare relazioni sempre più sinergicamente integrate tra diversi canali, piattaforme (o social network) e device (pc, mobile, tablet, IoT).

La logica omnichannel si sostanzia in primis nella capacità di mettere a massa comune i dati generati on e off line lungo un customer journey sempre più senza soluzioni di



da lo showrooming

continuità piuttosto che a intermittenza.

Che il cliente cominci a cercare l'informazione in rete per completare la transazione successivamente off line, secondo il classico modello etichettato come Ropo, Research on line, purchase off line, o che il cliente, come oggi si comincia a intravedere, opti per un approccio noto come showrooming, entrando nel punto vendita per vedere e provare il prodotto, per poi chiudere l'acquisto in ambiente digitale, per le più svariate ragioni (dall'opportunità di risparmio alla combinazione di più brand nel medesimo panierino, alla consegna a domicilio), l'implicazione di fondo non muta. Per conquistarne preferenze e fiducia, infatti, le aziende devono sempre saper creare esperienze intrinsecamente consistenti, in un continuo gioco di rinvii a trama fitta che alimenta un tessuto relazionale sempre più forte, grazie alla puntuale profilazione dei comportamenti degli utenti e alle possibilità di risposta mirata in un rassicurante ecosistema che alimenta la distintività di posizionamento, fondamentale per tutti i brand di tipo simbolico. ■

Rodolfo su misura

Un divano ideato su input dei clienti è il best seller di Lovethesign, piattaforma del bocconiano Cannata

di Allegra Gallizia @



VINCENZO CANNATA
Alumnus Bocconi,
è tra i fondatori
di Lovethesign

Dieci milioni di visite all'anno, oltre 1.200 partner, 20 mila articoli di arredamento a catalogo, mezzo milioni di fan su Facebook, quasi cinque milioni di euro di finanziamento da United Ventures. Sono i numeri di Lovethesign, la piattaforma italiana di vendite on-line, specializzata in oggetti di design. Fondata nel 2012 da Vincenzo Cannata, Laura Angius e Simone Panfilo, oggi è presente in tutta Europa. Vincenzo Cannata, laureato nel 2002 in Economia aziendale in Bocconi, spiega come l'e-commerce stia definendo una nuova logica in cui i consumatori sono protagonisti nel processo produttivo, al pari di aziende e designer. «Le piattaforme di vendita on-line», dice, «sono uno straordinario osservatorio sul mercato. Sono in grado di raccogliere dati su visite e vendite che consentono alle aziende di individuare quali siano gli oggetti più richiesti, ma anche le misure e i colori più apprezzati».

→ **Si può parlare di un processo produttivo che tenga sempre più conto delle necessità dei consumatori?**

Sì. Essere customer oriented significa offrire servizi di consegne eccellenti, ma anche soddisfare in modo personalizzato i desideri del mercato con prodotti mirati, prezzi adeguati e contenuti efficaci, come lo storytelling, che stimolino l'acquisto. La condivisione di video che raccontano il processo produttivo artigianale o il valore dell'originale, infatti, può contribuire a spiegare il prezzo finale dell'oggetto.

→ **C'è un nesso tra vendita e logiche dei social media?**

I social sono strumento di ispirazione, diffusione dei brand e fidelizzazione dei clienti. Si definisce una community che genera contenuti, attraverso i like, i pin o creando set, e li divulgano in maniera alternativa rispetto ai canali tradizionali. Gli utenti diventano influencer. Negli Usa Polyvore.com e Fancy.com hanno saputo far incontrare in un solo strumento di vendita le logiche dell'e-commerce e quelle dei social. Si tratta, infatti, di network in cui i contenuti posizionati sono direttamente collegati a una rete di e-commerce.

→ **In quali paesi funziona meglio l'e-commerce di design?**

Gli Usa sono il mercato più maturo. Poi ci sono la Cina e l'India che richiedono un lavoro costante sullo storytelling. Sono popoli che prima di fare un acquisto si informano sulla qualità, arrivando a incrociare le informazioni raccolte sul web e sui social. In Europa la Gran Bretagna è il paese più influente e la Polonia è il mercato potenzialmente più fertile: è fortemente digitalizzato e ha il potenziale culturale.

→ **Un tempo erano le aziende a creare le esigenze. Oggi?**

I consumatori stanno diventando protagonisti nelle logiche produttive fino a ipotizzare un futuro in cui i prodotti saranno sempre meno definiti e sempre più customizzabili. Già oggi dall'analisi delle informazioni raccolte attraverso il nostro osservatorio, un'azienda ha prodotto un tavolo con misure inedite che corrispondessero a quelle suggerite dai consumatori. Con il marchio Lovethesign abbiamo progettato un divano e una madia. Questi due complementi sono nati proprio dal desiderio di rispondere all'esigenza di oggetti modulari da potere configurare secondo le proprie necessità. Attualmente, il divano Rodolfo è il nostro best seller. ■

Di padre in figlio...

... purché a guidare il passaggio generazionale sia il marketing: perché è il mercato l'unico vero re

di Piero Almiento @

Un'intera generazione di imprenditori si trova a dover passare il testimone ai figli, che spesso hanno caratteristiche personali e formazione diverse. D'altronde, l'imprenditore è quasi sempre una figura particolare, spesso carismatica e con una forte tensione al risultato. È naturale che i figli possano avere una differente visione della vita e del lavoro: le condizioni di partenza e ambientali, oltre che le spinte propulsive alla base del successo, sono diverse per i figli. La situazione sarebbe più semplice se l'azienda risolvesse l'altro ostacolo verso la crescita: la trasformazione dell'impresa da padronale a manageriale: i figli così potrebbero entrare gradualmente in azienda, occupando il ruolo per cui hanno maggior competenza e attitudine, rispondendo inizialmente a un manager con un rapporto esclusivamente professionale. Oppure, si limiterebbero a gestire la proprietà dell'azienda, assicurandosi il controllo dell'operato del management. La situazione che troppo spesso si trova, purtroppo è un'altra. L'imprenditore accentra il più possibile su se stesso le responsabilità, senza capire che si deve passare da un modello basato su esperienza e intuito, a un altro costruito su ascolto, competenze e pianificazione.

L'origine di tutti i problemi è il mondo, sempre più complesso e meno leggibile. Qualche decennio fa le aziende nascevano e crescevano su basi ben definite. Spesso il successo derivava da un'intuizione brillante, portata avanti con feroce determinazione. Non basta più adesso: le variabili sono numerose e in continuo cambiamento, al punto che è difficile stabilire la linea guida da seguire per lo sviluppo dell'impresa, alle prese con mercati globali, mezzi di comunicazione dalle potenzialità infinite, repentina cicli di vita dei prodotti e cambi delle esigenze dei consumatori. In questa situazione, le vecchie generazioni difendono i fondamenti da cui è derivata la fortuna dell'impresa. I giovani manager, invece, conoscendo meglio gli strumenti che un'azienda ha oggi a disposizione, propongono strade innovative per restare sul mercato. Da qui la difficoltà di fondere vecchie esperienze e nuove capacità, con crescita della conflittualità aziendale e gestione inefficiente. Si può uscire da questa condizione agendo su due diversi aspetti: uno umano, l'altro strategico. Sul piano dei rapporti, la sfida è spersonalizzare le diverse posizioni, rendendo oggettive le scelte di gestione aziendale. Dal punto di vista strategico, occorre trovare una strada per sviluppare l'impresa partendo dalle basi su cui è stata costruita, ma che tenga conto delle mutevoli condizioni di mercato. Le pmi possono affrontare con successo i due temi sviluppando la propria attività intorno ad una pianificazione di marketing condivisa. Perché un approccio di marketing? Perché il mondo delle aziende ha un solo re: il mercato, che si può creare, subire, influenzare, ampliare, segmentare, ma non ignorare se si vuole che l'impresa continui a farne parte. ■



PIERO ALMIENTO
SDA Bocconi professor
di marketing

Insidiate dalle imprese nazionali sul fronte delle riserve petrolifere e della capacità di sfruttarle, i cinque colossi internazionali devono cambiare le proprie strategie se vogliono continuare a essere leader del settore

Una nuova alba



di Robert Grant @

Il collasso dei prezzi degli ultimi due anni ha devastato l'industria del petrolio e del gas. I profitti netti delle cinque supermajors (Exxon Mobil, Shell, Chevron, BP e Total) si è ridotto da 105 miliardi di dollari nel 2013 a 20 miliardi nel 2015. «La peggiore crisi in una generazione» secondo un manager del settore.

Tuttavia, la volatilità di prezzo non è una caratteristica nuova. Con la scarsa elasticità della domanda e dell'offerta, piccoli cambiamenti in una o nell'altra causano grandi movimenti di prezzo. Non sono nuovi neppure prezzi così bassi: il Brent era a 32 dollari alla fine del 2008 ed è rimasto sotto i 30 dollari per gran parte del periodo tra il 1985 e il 2002, raggiungendo il minimo di 9,10 dollari nel dicembre 1998. Questa volatilità maschera una crescita costante di lungo periodo della domanda globale: lo 0,9% annuo per il petrolio e il doppio per il gas naturale. Gli sforzi per limitare il riscaldamento globale non intaccheranno questo trend. La BP stima che nel 2035 le fonti fossili copriranno l'80% delle necessità energetiche mondiali.

Tuttavia, se il futuro dell'industria è assicurato, quello delle major non lo è. I prezzi bassi hanno evidenziato le loro debolezze strategiche, soprattutto l'erosione dei loro vantaggi competitivi.

Il successo dell'industria petrolifera dipende da una risorsa chiave, le riserve di idrocarburi, e da una capacità fon-



per le major del petrolio



damentale: quella di trovare e sfruttare tali riserve. Entrambe fanno difetto alle major internazionali.

In termini di riserve, le major internazionali sono attori di secondo livello: le top 10 sono tutte imprese petrolifere nazionali, con in testa National Iranian Oil Company, Saudi Aramco, Pdvsa e Kuwait Oil, con costi di produzione ben al di sotto di quelli delle major.

In termini di capacità di esplorazione e di produzione, le major sono superate dalle società di servizi. Il rapporto R&S/fatturato dell'industria è un misero 0,3%, ben al di sotto di quello di altri settori maturi come le automobili (4,4%) o la chimica (2,8%). E la quota delle società di servizi continua ad aumentare. Nel periodo 2013-15, la spesa in ricerca e sviluppo della Schlumberger ha superato quella di ogni major eccetto la Shell.

Così pressate, le major devono ridefinire il loro ruolo. Preoccupate dall'esaurimento delle riserve, hanno promosso esplorazioni di frontiera, accompagnate da notevoli rischi tecnici, economici e ambientali. Tuttavia, prezzi così bassi rendono inutilizzabile gran parte di queste riserve. L'alternativa sono le partnership con chi possiede le più vaste riserve del mondo ovvero le imprese petrolifere nazionali e i loro governi.

Un ruolo di questo genere comporta un cambiamento strategico: non più percentuali di sfruttamento dei giacimenti



ROBERT GRANT
Professore presso
il Dipartimento
di management
e tecnologia della
Bocconi

altri ma contratti di servizio e quote di minoranza in joint venture con le imprese petrolifere nazionali e passaggio dalla costituzione di riserve alla costruzione di capacità. Tale riposizionamento richiederebbe una rinnovata leadership nelle tecnologie di esplorazione e produzione e la riaffermazione della presenza lungo l'intera catena del valore, soprattutto nel gas naturale. Nel ruolo di partner, le major dovrebbero anche acquisire le capacità necessarie al più ampio sviluppo economico, sociale e umano dei paesi che le ospitano. Come dimostrato dall'Eni in Congo e in altri paesi dell'Africa subsahariana, per farlo si deve dialogare con i governi a più livelli e fare leva sulle capacità dei partner, comprese le Ong. La rinnovata tendenza all'integrazione verticale è confermata dal ritorno delle major sul business downstream. Dopo decenni di investimenti upstream e di vendita degli asset downstream, le cose stanno cambiando: nel 2015 il rendimento del capitale di Exxon Mobil per le attività upstream è stato del 4,4%; downstream 28,2%. La riformulazione delle strategie offre alle major la possibilità di trasformare la loro immagine pubblica. Demonizzate come agenti del riscaldamento globale e come alleate di autocrazie corrotte, le major possono diventare agenti di sviluppo e di progresso umano in paesi in cui la ricchezza del petrolio convive con bassi indici di sviluppo umano, come la Nigeria e la Guinea Equatoriale. ■



Giù le mani dal referendum

Che sia il quesito sulla Brexit in Inghilterra o quello sulle trivelle in Italia, spesso la classe dirigente usa lo strumento di democrazia diretta a fini politici ed elettorali

di Lorenzo Cuocolo @

Si stanno accendendo i riflettori sul referendum che, in ottobre, porterà i cittadini italiani a pronunciarsi a favore o contro il progetto di riforma costituzionale approvato dal parlamento su proposta del governo Renzi. Fino a poche settimane fa, invece, il referendum al centro dell'attenzione pubblica era quello sulle trivelle, che puntava ad abrogare una legge volta a prolungare le concessioni per trivellazioni in mare.

Si tratta dei due esempi più recenti, che mostrano come lo strumento referendario si presti ad un dibattito pubblico acceso, controverso e, spesso, non del tutto informato.

Per fare chiarezza è bene dire, anzitutto, che esistono diversi tipi di referendum. Ci sono quelli abrogativi, volti a cancellare una legge in vigore, approvata dal parlamento. Ci sono quelli approvativi, che hanno ad oggetto progetti di legge non ancora in vigore. Ci sono quelli consultivi, che mirano ad indirizzare l'attività dei decisori politici. Quelli costituzionali, con i quali si conferma o meno una riforma della Costituzione. E l'elenco potrebbe continuare.

Al di là dei caratteri tecnici, i referendum sono spesso ma-



LORENZO CUOCOLO
Professore associato
presso il Dipartimento
di studi giuridici della
Bocconi

nipolati dalla politica, che cerca di sminuirne l'importanza o, al contrario, di darne loro più di quanta ne abbiano. E ciò è comprensibile, se si considera che si tratta del principale strumento di democrazia diretta. Con esso, cioè, la parola torna al popolo, che riassume su di sé l'esercizio della sovranità, normalmente delegata ai rappresentanti politici.

Se, dunque, da un lato, il referendum è un'occasione di coinvolgere i cittadini nelle scelte più importanti, dall'altro lato si tratta di uno strumento piuttosto rozzo, che mal si attaglia alla complessità di certe valutazioni. L'elettore, infatti, può solo votare sì o no, senza alcun distinguo e senza alcuna sfumatura.

È condivisibile la scelta contenuta nella riforma Renzi-Boschi che mira ad innalzare il numero di firme necessarie per avere un referendum. È bene, infatti, che la parola torni al popolo solo per le scelte fondamentali. Al contrario, la storia costituzionale italiana ci ha regalato numerosi casi di referendum di dettaglio, su questioni marginali ed estremamente tecniche. Tutti, sistematicamente, bocciati dagli elettori, che hanno scelto di non partecipare alla consultazione, non consentendo il raggiungi-

Aziende rosa pallido

Spesso fuori dalla governance, alle donne restano i ruoli in amministrazione e nelle risorse umane

di Lucrezia Songini @



LUCREZIA SONGINI
Professore associato,
in Bocconi insegna
Amministrazione
e controllo per le piccole
e medie imprese

Si parla di soffitto (o scogliera) di cristallo per indicare la difficoltà delle donne a raggiungere posizioni chiave nelle imprese. È così anche nelle imprese familiari? Da un'analisi sui 112 articoli scientifici pubblicati sulle principali riviste scientifiche dal 1967 a oggi, effettuata con Alessandra Farauddello dell'Università del Piemonte Orientale, emergono sia luci che ombre. Da un lato, sembra che oggi le donne debbano affrontare meno ostacoli, come conseguenza del veloce cambiamento dei valori e del contesto economico e organizzativo. In particolare, la crisi finanziaria sembra aver avuto un impatto positivo, forzando le imprese familiari ad adottare, al posto della primogenitura, criteri maggiormente basati sulle competenze, sulle capacità e sul merito nei processi di selezione e valutazione dei manager, per valorizzare e sviluppare il capitale sociale e relazionale. Il fatto poi che le donne siano più istruite e operino con uno stile di management e di leadership femminile, più coerente coi contesti competitivi e aziendali attuali, contribuisce a favorire la loro partecipazione alla vita delle imprese. Tuttavia, rimangono le ombre. Se è vero che sempre più donne ricoprono ruoli chiave nella fondazione e nello sviluppo di molte imprese familiari, tuttavia molti stereotipi di genere permangono.

Secondo una recente ricerca, condotta in Spagna, gli uomini, per esempio, hanno la medesima probabilità di essere coinvolti nell'impresa familiare, indipendentemente dalle dimensioni aziendali, mentre questa probabilità diminuisce per le donne al crescere dell'azienda. Le donne seguono poi percorsi di carriera meno lineari e non possono contare su mentori, anche nelle piccole imprese. Esse si vedono riconosciuto uno status inferiore e devono affrontare maggiori sfide nella gestione dell'azienda familiare, rispetto agli uomini. Un'analisi effettuata in 24 paesi, su un orizzonte temporale di otto anni, ha evidenziato come le donne siano sottorappresentate nell'imprenditoria e abbiano minori probabilità di essere imprenditrici in quei contesti paese dove sono richiesti maggiori sforzi nella cura dei figli, come ad esempio il nostro (Thébaud, 2015). Con riferimento all'Italia, i dati di una ricerca effettuata con Chiara Morelli dell'Università del Piemonte Orientale su circa 550 imprese del nord ovest hanno evidenziato come, nonostante nelle imprese familiari, rispetto alle non familiari, venga dato maggiore spazio alle donne, queste siano comunque meno presenti rispetto agli uomini. La maggioranza delle posizioni nella governance e nel top management è ricoperta da uomini, mentre, coerentemente con gli studi a livello nazionale e internazionale, sono soprattutto i ruoli di responsabile amministrativo e del personale a vedere una prevalenza di donne.

Il soffitto non è ancora infranto e la scogliera di cristallo rimane ripida e scivolosa per le donne. ■

mento del quorum necessario per la validità del referendum.

Inoltre è da dire che il referendum, dietro all'apparente volontà di restituire la parola al popolo, può nascondere un obiettivo politico della classe di governo. Basti pensare al referendum sulla Brexit, che si terrà il 23 giugno di quest'anno, con il quale i cittadini inglesi dovranno scegliere se uscire o meno dall'Unione europea. Fu una promessa scellerata fatta da David Cameron per vincere le elezioni. Adesso, egli stesso si affanna a sostenere le ragioni di un'Inghilterra in Europa, perché teme che la consultazione gli sfugga di mano, con esiti incalcolabili non solo per l'Europa, ma per la stessa Inghilterra. Stesso discorso si potrebbe fare per i referendum di Francia e Olanda, che nel 2005 fecero fallire il processo di adozione della Costituzione europea.

Insomma, referendum sì, ma con estrema cautela. La fisiologia del sistema, infatti, prevede che chi ha accettato di rappresentare il popolo in parlamento e al governo si assuma la responsabilità delle scelte politiche, anche di quelle più scomode. Gli elettori giudicheranno, quando sarà il momento di nuove elezioni. ■



Non solo brevetti

Sono 25 gli indicatori utilizzati da Innovation union scoreboard per misurare il grado d'innovazione di un paese. E per l'Italia non mancano le buone notizie da Eurostat e Epo

di Nicoletta Corrocher @

Nel 2015 le domande di brevetto provenienti dall'Italia hanno registrato una crescita record del 9% rispetto al 2014, portando il paese al 18° posto mondiale per numero di richieste di brevetto (pro-capite). È quanto emerge dagli ultimi dati dell'Epo, European patent office, che ha visto 3.979 richieste di brevetto provenienti dall'Italia, di cui il 33% dalla Lombardia. I settori maggiormente in crescita sono quelli dell'informatica, della comunicazione digitale, della farmaceutica e dei sistemi di misurazione.

I brevetti riguardano lo sviluppo di nuove tecnologie, nuovi prodotti e processi produttivi. La crescita delle domande di brevetto depositate da imprese e da altre istituzioni è un segnale importante della dinamica innovativa di un paese e quindi della crescita economica di lungo periodo, che è strettamente legata al progresso tecnologico. I brevetti tuttavia rappresentano un indicatore imperfetto del grado di innovazione in un paese. L'attività brevettuale differisce notevolmente fra settori in base alle caratteristiche della tecnologia e dell'attività di ricerca e sviluppo, del mercato e delle dinamiche competitive. Tipicamente, l'attività brevettuale è più rilevante nei settori manifatturieri ad alta intensità tecnologica (biotecnologia, farmaceutica, Ict, strumenti medicali), mentre è limitata nei settori a bassa intensità tecnologica (tessile, alimentare) e nei settori dei servizi, che possono comunque essere molto innovativi. Esistono poi differenze significative fra grandi e piccole imprese, poiché i costi e la complessità delle procedure per presentare una domanda di brevetto sono spesso troppo elevati a fronte dell'incertezza del risultato. Le domande di brevetto riflettono quindi solo in parte l'attività innovativa presente in un paese.

I dati disponibili a livello di impresa suggeriscono che le imprese adottano strategie innovative che combinano diverse ti-



NICOLETTA CORROCHER
Docente del Dipartimento
di management
e tecnologia, si occupa
di innovazione

pologie di innovazione: insieme all'innovazione di prodotto e di processo, è molto frequente l'introduzione di nuovi metodi di marketing o forme organizzative, che nella gran parte dei casi non si possono brevettare. Inoltre, fra le imprese innovative, la percentuale di imprese che utilizzano sistemi di protezione della proprietà intellettuale per mantenere o incrementare la propria competitività è relativamente contenuta. Secondo gli ultimi dati Eurostat, l'Italia è il quarto paese dell'Unione Europea per percentuale di imprese innovative sul totale delle imprese (56,1% contro una media europea del 48,9): particolarmente diffuse nel paese sono le imprese che sviluppano innovazioni di processo (30,4% contro una media europea del 21,4). Tuttavia, se si guarda all'utilizzo di sistemi di proprietà intellettuale da parte delle imprese innovative, in Italia solo il 12,5% utilizza brevetti (contro una media europea del 30), il 14% la registrazione del design industriale (contro una media europea del 25), il 28,6% marchi (contro una media europea del 40).

Per valutare il grado di innovazione di un paese, è quindi necessario integrare l'analisi dell'attività brevettuale con l'analisi di altri indicatori di innovazione. Uno strumento importante a tal fine è costituito dall'Innovation union scoreboard, che fornisce una panoramica sull'innovazione nei diversi paesi europei, attraverso l'analisi di un set di 25 indicatori che catturano i fattori facilitanti l'innovazione (risorse umane, sistema di ricerca, investimenti finanziari in ricerca), l'attività innovativa delle imprese (input e output) e l'impatto dell'innovazione sul sistema economico. Lo sviluppo di questo tipo di analisi sarà sempre più importante in futuro per comprendere le reali capacità innovative di un sistema e, soprattutto, per adottare politiche mirate a sostegno dell'innovazione e della competitività dei paesi. ■



Per non sprofondare nei social media

L'idillio è finito, la rete, per come la immaginavamo qualche anno fa, oggi appare completamente diversa. Il web delle infinite possibilità si presenta più come un orizzonte ristretto dominato dai giganti dell'info-tech, Google e Facebook in testa. Non è strano, dunque, che i temi sul tavolo tornino a essere l'etica e la possibilità di azione sociale. Temi che affronta anche **Geert Lovink**, direttore dell'Institute of Network Cultures di Amsterdam in *L'abisso dei social media. Nuove reti oltre l'economia dei like* (Università Bocconi Editore, 2016, 298 pp., 25 euro cartaceo, 15,99 epub).

«Dopo Snowden», scrive Lovink, «la Silicon Valley appare compromessa, intenta a facilitare lo stato di sorveglianza e a ri-

vendere i dati personali dei suoi clienti». Crescono le critiche, che diventano proteste contro gli autobus di Google o contro Uber e Airbnb, ma soprattutto aumentano coloro che «considerano il meme della sharing economy nient'altro che un imbroglio». È quel genuino tecno-ottimismo «tipico dei geek maschi e bianchi» – per cui internet libero e

aperto continuerà comunque a perseverare – è stato sostituito dalla versione digitale del capitalismo basato sul monopolio di stato, come lo definì Lenin». Parallelamente, cambiano gli utenti, che da attivi e autocoscienti si trasformano in «soggetti docili come servi». Ecco allora materializzarsi la tesi di fondo di Lovink: «La sfida di domani non riguarda l'onnipresenza di



internet bensì la sua invisibilità. I social media ci strizzano l'occhio dallo schermo e ci distraggono, cosicché il controllo della mente diventa più sottile». È uno stato di inconscio collettivo dal quale è possibile tirarsi fuori, secondo Lovink, trovando nuove forme di socialità, anche attraverso la tecnologia, che convogliano le energie della moltitudine in rete (quelle di fenomeni come Occupy, per esempio) in «nuove piattaforme di consapevolezza collettiva». Quindi gruppi di utenti mirati che agiscono in rete ma soprattutto «fuori dall'economia del mi piace». Il termine che usa Lovink è reti organizzate, «una possibile risposta alle strategie dei giganti di internet pronti ad approfittare dei nostri legami deboli, gli amici degli amici degli amici, per incrementare la loro fame di dati».

Andrea Celauro

DALL'ECONOMIA CIRCOLARE, IDEE E PROPOSTE PER CREARE VALORE E SALVARE IL PIANETA



L'economia circolare è un nuovo modo di produrre valore grazie a un virtuoso e sinergico riutilizzo delle risorse che rialimentano il ciclo produzione-consumo generando impatti positivi dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. È dai tempi della rivoluzione industriale che un fenomeno di questa portata non si affaccia sulla scena dell'economia mondiale, con un risparmio calcolato di 4.500 miliardi di dollari da qui al 2030 e un elevato impatto sociale.

In *Circular Economy. Dallo spreco al valore* (Egea 2016; 300 pag.; 35 euro; 18,99 epub), **Peter Lacy, Jakob Rutqvist e Beatrice Lamonica**

sostengono l'importanza di sviluppare il potenziale del cosiddetto terzo settore: «Si tratta di fare piazza pulita del concetto stesso di scarti e di riconoscere che ogni cosa ha un valore», spiegano.

Gli autori propongono strategie di taglio dirompente in grado di dare un contributo al pianeta e ai profitti identificando le tecnologie e le capacità richieste per trasformarli in vantaggio competitivo. Dal ridisegno delle filiere a una diversa gestione degli scarti, dall'estensione del ciclo di vita del prodotto alla sharing economy, dall'impiego di risorse sostenibili alla concezione del prodotto come servizio: ogni modello è illustrato dal racconto di numerosi casi ed esperienze concrete.

IL CAMBIAMENTO IN CINQUE MOSSE

Cambiare è un processo faticoso, per certi versi quasi innaturale. Eppure è un elemento imprescindibile nella vita di tutti. Una tappa per crescere, evolvere, trasformarsi. E, che lo si voglia o no, è impossibile rimanere immobili, non cambiare. Quindi, come ci si deve attrezzare per essere pronti ad affrontare con successo la sfida del cambiamento?

Lo racconta il formatore **Cristiano Ghibaudo** in *Sassi nello stagno. Cinque mosse per il cambiamento, da soli e in team* (Egea 2016; 144 pag.; 14 euro).

TUTTO IL BENE DEL PUBBLICO ACQUISTO

L'entrata in vigore del Nuovo Codice dei Contratti (D.lgs 50/2016) punta i riflettori sugli acquisti pubblici ponendo la necessità per le organizzazioni pubbliche e le imprese fornitrice di dotarsi di competenze giuridiche e manageriali.

In *Gli acquisti pubblici* (Egea 2016; 240 pag.; 30 euro) **Manuela Brusoni, Niccolò Cusumano e Veronica Vecchi** spiegano come questi siano uno strumento strategico di sviluppo economico, di stimolo all'innovazione, di tutela dell'ambiente. Da un buon acquisto pubblico dipende un buon servizio al cittadino.





I nuovi uomini (e donne) del presidente

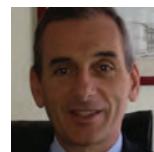
Due donne e un uomo: sono **Laura Bruno**, **Maurizio Cohen** e **Simona Tripoli** i tre volti nuovi eletti tra i consiglieri nell'ultima tornata elettorale della BAA. Bruno si affianca a **Claudio Ceper** e **Giovanni Mocchi** come consigliere al [Career advice](#), sostituendo **Anna Simioni**, mentre Cohen entra in carica come consigliere alla pratica sportiva ma avrà responsabilità di coordinamento anche del neonato [To-](#)



Simona Tripoli

[pic sport management](#). Tripoli, infine, si aggiunge a **Fabio Fracarono** allo sviluppo del branding e della digital communication.

«La priorità», sottolinea il presidente BAA **Riccardo Monti**, «è proseguire lungo un percorso di rafforzamento dei nostri tre pilastri di sviluppo, ovvero il career advice, il continuous learning e il fundraising, che si è aggiunto quest'anno. Il tutto declinato lungo



Maurizio Cohen

l'intero network internazionale della Bocconi Alumni Association».

Laura Bruno (laureata in economia aziendale, 1990) è direttore risorse umane presso Sanofi e ha alle spalle 26 anni di esperienza nel settore. «Le risorse umane sono uno degli elementi che fa la differenza in azienda e il mio obiettivo è di portare innovazione in uno spirito di continuità d'intenti



Laura Bruno

con le iniziative già in campo, come il mentoring e il coaching», spiega. «Credo molto nella necessità di conoscenza profonda del mercato, soprattutto in ambito internazionale, motivo per cui intendiamo potenziare le sinergie tra il servizio di Career advice e i chapter esteri. Infine, mi è molto caro il tema della diversity».

Maurizio Cohen (laureato in economia aziendale, 1980), avvocato, professore di diritto dello sport alla

fundraising news

LA MIA CAMERA DEL PENSIONATO PER IL FUTURO DEI NUOVI BOCCONIANI

«Il primo giorno al pensionato Bocconi passai un'ora a tavola a discutere di un libro di economia industriale, con i più anziani che spiegavano ai più giovani come me. Giocammo a bocciette per mezz'ora, poi ci tuffammo nello studio. Per me che arrivavo da un piccolo paese abruzzese fu una rivelazione, un modo di vivere e di stare insieme che neppure immaginavo. Ne rimasi estasiato». Era un giorno sul finire degli anni Settanta (1979), quello in cui **Giuseppe Carocchi** varcò la soglia del pensionato di via Bocconi 12 e si sedette a mensa con quelli che sarebbero stati i suoi colleghi negli anni successivi, fino alla laurea in Discipline economiche e sociali nel 1986. Lì conobbe Salvatore Grillo, «che a me e a molti ha insegnato come si sta dalla parte degli ultimi». Oggi Carocchi, ad e presidente dell'azienda di resine termoplastiche Febo, torna in via Bocconi come sostenitore dell'Università, intitolando una camera del pensionato a fronte di una donazione di diecimila euro. Con il suo gesto, le camere intitolate nello storico edificio salgono a 14. La targa all'ingresso della stanza l'ha voluta in onore dei suoi genitori: «Con un solo reddito fisso i miei hanno mandato quattro figli all'università», racconta. I genitori gli inviavano 20mila lire al mese, circa 30 euro di oggi: «Ogni mese, attraverso quel gesto, capivo quanto fosse rivoluzionario il loro comportamento. Era come se dicessero: Facciamo tutto il possibile perché tu, figlio di origini non agiate, possa accedere alla conoscenza. Punta su te stesso e sulla tua intelligenza. Quell'intuizione dei miei genitori, unita alla disciplina imparata all'università, sono state alla base della mia formazione». Guardando al futuro, l'alumnus non ha dubbi: «Tra le cose che siamo tenuti a lasciare alle nuove generazioni, la possibilità di accesso alle conoscenze è essenziale».



Giuseppe Carocchi

International University of Monaco e presidente di Step Monaco, è il nuovo consigliere allo sport ma coordinerà anche il nuovo Topic BAA dedicato. Un doppio ruolo attraverso il quale Cohen intende «rafforzare i legami con Sport Knowledge Center, Bocconi Sport Team e Bocconi Sport Campus, per dare forza unitaria e coordinata allo sviluppo di un piano strategico per lo sport». Per quanto riguarda il Topic, «contribuiremo alla creazione di un programma di eventi di management e diritto dello sport sulla scorta del-

le esperienze già condivise in Bocconi».

Simona Tripoli (laureata in economia aziendale, 2002), Ad di Datamanent e docente Bocconi, è la terza nuova entrata nel Consiglio a supporto della attività di branding e digital communication. «La nostra sfida», racconta, «sarà ingaggiare gli alumni fin dal loro primo ingresso in Università, coltivare un network che nasce in classe e si autoalimenta per la vita, sfruttare i più diversi canali digitali per coinvolgere gli alumni in un network unico al mondo».



QUATTROCENTO E PIÙ PER RIVIVERE L'MBA

Tanti erano i partecipanti all'ultima Mba Reunion organizzata dalla BAA e da SDA Bocconi. Diciotto le classi coinvolte, a partire da quella del 1976 e 26 i paesi di provenienza dei partecipanti. Per riviverla guardate la gallery fotografica.

dal network

PADOVA È COME UNA STARTUP

Pochi mesi di vita, ma un evento già all'attivo e uno in programma per il 16 giugno. L'Area Padova-Rovigo della Bocconi Alumni Association, formalizzata a febbraio di quest'anno, si presenta così al bacino di circa 500 alumni della zona sui quali intende fare leva. Guidata dal quarantenne **Andrea Rizzi**, diplomato Embs 12 e cfo di THRON, società che opera nel settore dei software per i contenuti digitali, è chiaramente nella fase di startup, che nel caso del gruppo di alumni significa creare uno zoccolo duro per impostare attività e collaborazioni. «È proprio perché siamo come una startup abbiamo dedicato a questo tema il nostro primo appuntamento di Area», continua Andrea. «Si è trattato di un evento, lo scorso 28 aprile, focalizzato sulle opportunità per le giovani aziende nel nostro territorio». Starting up ha chiamato a raccolta l'alumnus austriaco Marco Reiter, che ha fondato nel 2010 in Germania la Scarosso, che commercializza scarpe e pelletteria via web e in sei store nel paese e che oggi ha creato la startup Tucoffee, il manager di Uber Andrea Giaretta e Carlo Cianfrone, presidente di Custodi di successo, associazione di business angel. Secondo fronte sul quale il gruppo di Rizzi si è messo subito al lavoro è appunto quello del lavoro, decidendo di portare anche a Padova il primo appuntamento dei seminari di Claudio Ceper, quello dedicato al colloquio di lavoro. «Abbiamo voluto coinvolgere Ceper fin da subito, dal nostro secondo evento, perché riteniamo che sia utile fornire ai nostri soci sul territorio alcuni strumenti per cogliere al meglio le opportunità che presenta il mercato». Infine, un accenno al futuro un po' più lontano: «Stiamo puntando su visite in esclusiva a istituzioni culturali e ad attività di team building», conclude l'alumnus.

→ MOSAICOON SI RACCONTA AGLI ALUMNI

Sei anni di vita, riconoscimenti dalla Silicon Valley e 80 dipendenti. È Mosaicoon, piattaforma per la gestione di campagne video end-to-end. L'ha fondata e la racconterà agli alumni Bocconi il ceo **Ugo Parodi Giusino**, 34enne palermitano, durante l'energizer break-fast che la BAA ha organizzato presso la propria sede il 7 giugno alle 7,45 del mattino. Mosaicoon ha l'headquarter a Isola delle Femmine (Palermo) e altre cinque sedi nel mondo: a Milano, Roma, Londra, Madrid e Singapore.



→ DOLCI CARRIERE, A RAPPORTO!

Un ritrovo informale e gratuito, aperto a tutti i partecipanti alle varie edizioni di My Sweet Career, per condividere le proprie esperienze dopo il seminario. Mezza giornata, sabato 11 giugno dalle 9 alle 13 (oyer aula magna Bocconi di via Roentgen), che ha quindi l'obiettivo di mettere a fattor comune e rendere ancora più produttivi i risultati del lavoro fatto dai partecipanti e per ricevere idee, consigli e nuovi spunti da testimoni delle edizioni passate.

→ L'ENERGIA SECONDO DESCALZI

Saranno le sfide energetiche che deve affrontare l'Europa il tema del dinner speech organizzato per i suoi soci dalla BAA. Protagonista, **Claudio Descalzi**, amministratore delegato di eni dal 2014, componente del Consiglio generale di Confindustria e membro del cda della Scala di Milano. Quello con Descalzi è il 30mo appuntamento del ciclo dei dinner speech.

→ CINQUE SEMINARI PER RAGIONARE SULLA SANITÀ

Un ciclo di cinque webinar, l'8/15/21/29 giugno e il 6 luglio, dedicati ai temi fondamentali della sanità italiana per individuare proposte che valorizzino il nostro paese nel mondo, rendendolo attrattivo per talenti, investimenti, pazienti. Li ha organizzati, gratuiti e aperti a tutti, il Cergas Bocconi con la collaborazione di BAA e la SDA Bocconi. L'8 giugno si discuterà di geografia dei servizi, il 15 di medical device e farmaci, il 21 di mobilità dei pazienti e il 29 giugno di ricerca clinica. Il 6 luglio il tema sarà invece la formazione. Per ricevere il link al quale seguire lo streaming bisogna scrivere all'indirizzo infotopic@bocconialumni.it.

→ IN GIRO PER L'EUROPA CON IL CAREER

Continuano gli appuntamenti europei con i seminari sullo sviluppo della carriera tenuti da **Claudio Ceper**. Il 30 giugno l'appuntamento è a Zurigo, per un evento promosso in collaborazione con il chapter cittadino della BAA. Le iscrizioni sono aperte fino al 24 giugno.



Andrea
Rizzi,

OUTGOING

Lo spirito di Los Angeles corre sulle autostrade



Los Angeles è una città complessa, policentrica, come se fosse un mucchio di piccole città messe insieme da un'autostrada. Dalla povertà delle aree urbane come Downtown, alla ricchezza dei sobborghi come Bel-Air. Dagli weirdos di Venice agli chic delle Hills. Dagli splendori degli studi cinematografici di Hollywood allo squallore del degrado sociale di Compton. Dalle comunità asiatiche dell'Arcadia (dove la concentrazione di queste etnie è del 60%), a quelle ispaniche di East Los Angeles (dove la percentuale raggiunge il 96,7%). Una moltitudine di realtà diverse convivono a distanza le une dalle altre, come una serie di compatti stagni, eccetto per Downtown, dove le forze dello sviluppo economico si scontrano con un degrado storico ben radicato, dove i grattacieli del Financial District sono faccia a faccia con i 20.000 e più senza tetto dello Skid Row.

Pur ritenendomi una persona piuttosto acclimatata ai cambiamenti, vivere per un anno a Los Angeles è stato per me un piccolo shock culturale. Da un punto di vista sia geografico sia culturale, la città rappresenta il limite estremo della civiltà occidentale; il trionfo dell'individualismo e della liberalità tipici della cultura pop e dell'entertainment made in Usa, che, prodotti a Hollywood, vengono consumati in tutto il mondo.

Prima di tutto ho riconosciuto di essere colpevole di etnocentrismo, ovvero di essere inconsapevolmente convinto di poter assumere la mia cultura tutta italiana come il sistema di riferimento con il quale giudicare gli usi e i costumi di altri popoli. La nostra cultura italiana, figlia della misericordia cattolica e di un sistema liceale



EDOARDO DEL VECCHIO
è uno studente al primo anno del *World Bachelor in Business* alla *University of Southern California*. Romanò, come parte di questo programma studierà alla *Hong Kong University of Science and Technology* e in Bocconi nei prossimi anni. Quest'estate lavorerà a Milano come stagista presso l'*Action Institute*. All'inizio del 2016 ha inaugurato una collaborazione con *Limes*, la principale rivista italiana di geopolitica. Nel 2015 ha diretto un progetto per portare la geopolitica nei licei in collaborazione con l'*Msoi*, il ramo giovanile della *Società Italiana per le relazioni internazionali*.

fondato su uno studio quasi erudito delle materie umanistiche, risulta fortemente caritatevole, orientata al passato, per certi versi conservatrice, scettica e pessimista nei confronti del futuro. Ci sentiamo un po' più furbi, un po' più raffinati, tutto sommato – siamo onesti – un po' meglio, in diritto di poter impartire lezioni di civiltà e stile ai rozzi cugini americani. Al contrario, Los Angeles, figlia dell'etica del lavoro calvinista e dello spirito imprenditoriale dei pionieri del Far West, è molto più indulgente nei confronti delle libertà individuali, orientata al business, al futuro e al guadagno immediato (consiglio di consultare l'*Hofestede Institute* se si è interessati all'argomento).

Tale mentalità ha garantito lo svilupparsi di un business environment molto dinamico, in cui le infinite opportunità di lavoro ben si sposano con la frenesia degli studenti di impegnarsi a eccellere. A questo proposito, la realtà del campus della University of Southern California (università partner della Bocconi) è fiabesca. Recintato da muri di mattoncini rossi, con un'architettura anticheggiante molto piacevole, il campus assorbe gli studenti in un microcosmo autosufficiente, fino possibilmente a estraniarli dalla realtà esterna. Con classi, mense, dormitori e vita sociale tutti concentrati in campus o nelle immediate vicinanze lo studente non ha davvero bisogno di nulla.

Tutto ciò si aggiunge ad un meteo sempre magnifico. Il sole splende per gran parte dell'anno (tanto che da 5 anni la California soffre di un serio problema di siccità) e credo abbia un'influenza estremamente positiva sugli animi e l'imprenditorialità dei residenti. ■



I MANAGER PREFERISCONO SDA BOCCONI.

SDA Bocconi School of Management è tra le prime 6 B-School al mondo scelte da imprese e istituzioni per i Progetti Formativi su Misura.

La Scuola si conferma tra le top 10 B-School europee nell'ultima edizione del prestigioso ranking **Executive Education** del **Financial Times**, collocandosi al 10° posto in Europa per i corsi di formazione manageriale e guadagnando la 6^a posizione al mondo, e la 5^a in Europa, nella classifica specifica relativa ai Progetti Formativi su Misura (Customized Programs).

Questo nuovo successo, in un ranking basato per circa l'80% sul feedback delle imprese clienti, consolida la reputazione internazionale di SDA Bocconi School of Management e premia l'impegno e il rigore con cui, dal 1971, la Scuola crea valore e diffonde valori manageriali a imprese e istituzioni.

SDABOCCONI.IT



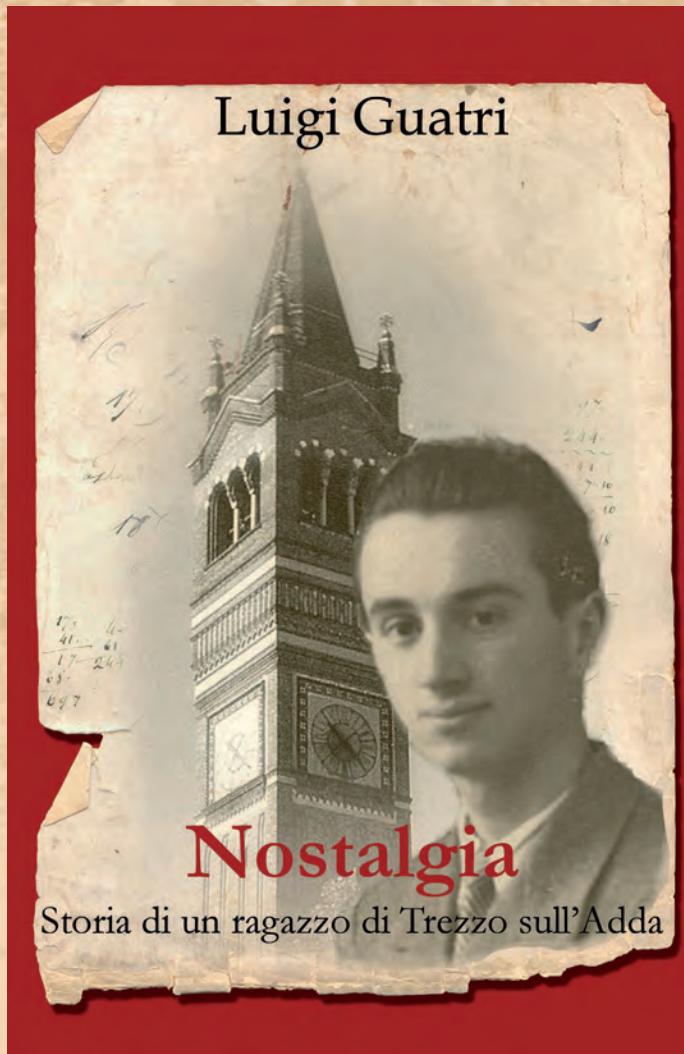
Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Lunedì 20 giugno, ore 17.30

Aula Zappa, Università Bocconi
Via Sarfatti 25 - Milano



Partecipano

Tancredi Bianchi
Mauro Bini
Marina Brogi
Gualtiero Brugger
Salvatore Grillo
Luigi Guatri
Mario Monti
Bruno Pavesi
Giorgio Pellicelli
Marzio Romani
Andrea Sironi
Salvio Vicari

RSVP egea.press@unibocconi.it - 02 5836 5752

Segui Egea su



 **Egea**
www.egeaeditore.it