

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 7-8 - anno VIII luglio-agosto 2013

ISSN 1828-6213

Dalla riduzione del cuneo fiscale alla riforma delle tasse sui patrimoni: ecco come il fisco diventa leva per lo sviluppo e la crescita economica dell'Italia

Andrea Manzitti
e Carlo Garbarino,
docenti di diritto
tributario alla Bocconi

IMPRESA TASSE

« Finanziamento delle imprese e meno burocrazia: la lezione del diritto societario francese

« Tutti i numeri degli aeroporti italiani: perché i piccoli soffrono di più

« Giustizia: Il processo di appello non deve essere eliminato, ma valorizzato

LAUREE TRIENNALI IN ECONOMIA



Cinque corsi di laurea, quattro in italiano e uno in lingua inglese: un modello didattico innovativo, un campus internazionale ricco di opportunità per avere solide basi e proseguire gli studi o entrare nel mondo del lavoro. Perché scrivere “Bocconi” sul tuo curriculum dà valore alla tua formazione.

Bocconi. Empowering talent.

**DOMANDA DI AMMISSIONE ONLINE
10 GIUGNO - 20 AGOSTO**

contact.unibocconi.it/trienni

Bocconi
Undergraduate
School

SOMMARIO



IN COPERTINA: Da sinistra: Andrea Manzitti, direttore del Master in diritto tributario e Carlo Garbarino, professore associato presso il Dipartimento di studi giuridici Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Edizione per i lettori de *Il Mondo*

Numero 7/8 - anno VIII - Lug./Ago. 2013
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

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

Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93907279
 (www.dgprint.it)

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

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

www.viasarfatti25.it



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

SERVIZI COVER STORY

4

La riforma fiscale che fa ripartire l'economia
di Andrea Manzitti

L'erosione colpisce duro i governi
di Carlo Garbarino

Un cuneo che non si riduce mai
di Stefania Boffano

Tassa per fare cassa
di Angelo Contrino

8

INFORMAZIONE

Mediocrissimi media
di Giovanni Fattore

9

GIUSTIZIA

Un appello per mantenere l'appello
di Massimo Ceresa-Gastaldo

10

ACQUISIZIONI

L'Europa in sofferenza non ritorna agli m&a
di Stefano Gatti

11

LEGGE

Francia e Italia, gemelle diverse
di Paola Balzarini

12

TRASPORTI

Piccolo non è bello
di Roberto Zucchetti

13

TURISMO

All'e-tourism servono standard tecnologici
di Rodolfo Baggio

14

TERRITORIO

Così ti calcolo il vero valore del Palio di Siena
di Armando Cirrincione

15

TECNOLOGIE

Tempo di APPrendere
di Francesco Saviozzi

16

IMMIGRAZIONE

Leggi inumane uguale leggi inutili
di Matteo Winkler

18

Giovanni Valotti, prorettore per i rapporti istituzionali dell'Università Bocconi, è il nuovo presidente di Metropolitana Milanese SpA



RUBRICHE

- 2 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco
- 17 **IN-FORMAZIONE** a cura di Tomaso Eridani
- 18 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti
- 19 **LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova
- 20 **OUTGOING** di Marco Righi



Cda, riempiamolo di donne

La Scala fa cultura e tanta ricchezza

La Scala genera, oltre al fatturato, una ricchezza pari a circa 2,7 volte le risorse che riceve. A calcolarlo è uno studio realizzato dal Centro Ask della Bocconi (Paolo Dubini, Ilaria Morganti, Giulia Cancellieri, Marta Inversini e Milo Cilloni). La ricchezza generata dalla Scala deriva dagli acquisti presso i fornitori, in gran parte localizzati nel milanese, dall'attività economica generata dalla presenza a Milano degli allievi dell'Accademia e delle orchestre ospitate dal teatro e dall'indotto prodotto dal pubblico. Con un volume d'affari di 113,8 milioni di euro nel 2011, il Teatro alla Scala è la terza realtà produttiva di spettacoli del nostro paese, nonché il maggiore teatro lirico; il secondo attore italiano per dimensione, l'Arena di Verona, è grande la metà.

Dall'analisi emerge che, rispetto a una progressiva contrazione dei fondi pubblici, la Scala ha saputo, prima e più degli altri teatri lirici italiani, aumentare l'incidenza dei ricavi da biglietteria e commerciali, che rappresentano circa il 40% delle entrate.

Da un confronto internazionale risulta che, per ogni euro di finanziamento pubblico, il Teatro alla Scala riceve 1,46 euro da privati (biglietteria compresa). A Parigi, l'Opera ottiene 0,86 euro, mentre a Londra la Royal House riceve 2,8 euro dai privati. Tuttavia, in valore assoluto, il contributo statale a Royal Opera House è superiore rispetto a quello che ottiene la Scala.

Un amministratore delegato donna o un consigliere d'amministrazione donna, da sole, non bastano a migliorare la performance delle imprese familiari, ma quando un'amministratrice delegata può interagire con altre donne nel consiglio di amministrazione, si crea un'alchimia che porta a incrementi dei profitti che possono raggiungere il 18%, secondo quanto evidenziano **Mario Daniele Amore** e **Alessandro Minichilli** (Dipartimento di management e tecnologia) in *Gender Interactions within the Family Firm* (con **Orsola Garofalo**, Universitat Autònoma de Barcelona), di prossima pubblicazione in *Management Science*.

Gli autori avanzano due possibili spiegazioni: "Primo, la presenza di consiglieri donne può far crescere l'autostima delle amministratrici delegate, in un ambito come quello della leadership aziendale, che è considerato tipicamente maschile. Secondo, la cultura aziendale più attenta alle specificità femminili che deriva da

una maggiore presenza delle donne nel consiglio di amministrazione può incoraggiare la cooperazione e lo scambio di informazioni al più alto livello, migliorando così la qualità della consulenza fornita dal consiglio di amministrazione".

L'effetto osservato dai tre studiosi è molto eterogeneo e gli studiosi rilevano che è più forte nelle piccole impre-

se (forse perché dove le dimensioni sono inferiori è più facile lasciare un'impronta personale), in quelle localizzate in aree con visioni più progressiste del ruolo delle donne nella società e quando i consiglieri d'amministrazione donna non provengono dalla famiglia controllante (perché, in questo caso, è più probabile che le nomine siano basate solo sul merito).

Per testare il loro modello, gli autori utilizzano un database che comprende tutte le imprese italiane controllate da una famiglia con fatturato superiore ai 50 milioni di euro, sviluppato dalla Cattedra AIdAF-Alberto Falck di strategia delle aziende familiari per l'Osservatorio Aub (AIdAF-Unicredit-Bocconi, insieme alla Camera di commercio di Milano).



Mario Daniele Amore
Alessandro Minichilli



Ue: la politica commerciale e lo sviluppo degli stati terzi

Anna De Luca (Dipartimento di studi giuridici) illustra le opzioni politiche per l'Unione Europea nella negoziazione dei trattati sugli investimenti esteri diretti in un capitolo di **L. Trakman e N. Ranieri**, *Regionalism in International Investment Law* (Oxford University Press, 2013, pp. 120-161).

Con l'entrata in vigore del Trattato di Lisbona, avvenuta il 1° dicembre 2009, l'Unione Europea ha visto ampliarsi la propria sfera di competenze in materia di politica commerciale sino a ricoprendere anche il tema degli investimenti esteri diretti. Benché la corretta delimitazione delle competenze esclusive dell'Unione nella materia degli investimenti sia oggetto di discussione con gli Stati membri, i trattati internazionali con Stati terzi che disciplinano gli investimenti esteri diretti devono oggi essere negoziati e stipulati dall'Unione Europea, e non più dai singoli Stati membri.



Per essere sempre aggiornati sull'attività di ricerca
che si svolge in Bocconi consultare il sito
www.knowledge.unibocconi.it



Un sistema ombra sulla crisi finanziaria

Il concetto di sistema bancario ombra si riferisce ad attività finanziarie che si svolgono fuori del settore bancario regolamentato.

La sua importanza è venuta in piena luce nel corso della crisi finanziaria 2007-2008, quando il crollo del sistema bancario ombra ha portato al crollo il settore bancario nel suo complesso. Per capire meglio questi eventi, **Nicola Gennaioli** (Dipartimento di finanza), **Andrei Shleifer** (Harvard University) e **Robert W. Vishny** (University of Chicago) propongono un modello di sistema bancario ombra nell'articolo *A Model of Shadow Banking*, di

prossima pubblicazione in *Journal of Finance*.

In questo modello, gli intermediari finanziari emettono grandi quantità di debito sicuro per il sistema bancario ombra garantendo tale debito con grandi pool di crediti cartolarizzati. Gli autori mostrano che questo processo, provocando una crescita simultanea del debito degli intermediari e la messa in comune dei rischi, crea fragilità finanziaria.

Poiché le banche tradizionali si liberano - attraverso il pooling -

di tutti i rischi su crediti specifici, i loro portafogli sembrano più sicuri agli attori del mercato. Ma in realtà, le banche scambiano i piccoli rischi idiosincratici con il rischio eccezionale e inosservato che un molti di questi prestiti raggiungano lo stato di default tutti insieme. Quando si concretizza questo rischio a bassa probabilità, tutte le banche falliscono insieme. Il fallimento si verifica proprio perché l'impressione di sicurezza ha spinto in primo luogo le banche ad emettere così tanto debito.



Nicola Gennaioli
Dipartimento di finanza
dell'Università Bocconi

Consolidamenti senza crescita

Roberto Perotti (Dipartimento di economia) ha discusso la crisi del debito sovrano in Europa all'Academic Consultants Meeting del Federal Reserve Board, il 6 maggio, con il presidente della Fed Ben Bernanke e altri membri del Board of Governors. La presentazione di Perotti, *Lessons from the Past, Questions for the Future*, passa in rassegna la letteratura sui probabili effetti del consolidamento fiscale, le misure prese fino a oggi per affrontare la crisi e le proposte di ulteriori misure in discussione.

Ripercorrendo un suo recente paper, Perotti suggerisce cautela riguardo l'idea di "consolidamento fiscale espansivo", cioè l'idea che i consolidamenti fiscali basati su tagli di spesa favoriscano la crescita anche nel breve periodo. Un'approfondita riconSIDerazione dei più citati episodi di "consolidamento fiscale espansivo" mostra che i tagli di spesa effettivamente implementati sono stati inferiori a quanto si ritenesse finora e che la crescita è stata realizzata grazie a meccanismi di trasmissione non più praticabili per le nostre economie nelle circostanze odierne.



Le infrastrutture come asset per gli investitori

Stefano Gatti (Dipartimento di finanza) è stato l'unico rappresentante di un'università a partecipare al Financial Stability Board (FSB) Workshop on *Identifying the Effects of Financial Regulatory Factors on the Provision of Long-Term Finance* (Basiela, 27-28 giugno 2013).

La presentazione di Gatti si è focalizzata sulle infrastrutture come forma di investimento alternativo per gli investitori istituzionali. Le infrastrutture sono tipicamente asset di lungo periodo con una vita economica utile molto lunga e non sono sempre soggette a obsolescenza tecnologica. La domanda per i servizi che le infrastrutture forniscono è molto poco elastica. Data la caratteristica di servizi pubblici primari, la domanda è spesso insensibile al prezzo. Di conseguenza la domanda non è volatile e può essere prevista con un ragionevole livello di rischio. Le infrastrutture forniscono, dunque, un cash flow operativo stabile e prevedibile, spesso al riparo dall'inflazione, e mostrano una bassa correlazione con le forme più tradizionali di investimento.



NOMINI & PREMI



» TOMMASO MONACELLI

(Dipartimento di economia) ha ottenuto uno dei quattro premi di ricerca assegnati quest'anno dalla Fondation Banque de France. Il premio è stato conferito al suo progetto di ricerca, da sviluppare con Jordi Galí del Centre de recherche en économie internationale (Crei), sul tema della flessibilità dei salari. La Fondation Banque de France assegna ogni anno 4 premi, per un totale di 120.000 euro, per progetti di ricerca della durata di 12-18 mesi relativi a temi di politiche monetarie, finanziarie e bancarie. Il progetto deve mirare a produrre un paper idoneo per una pubblicazione di rilevanza internazionale.



» MARCO PEROCO

(Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) si è aggiudicato un finanziamento Firb (Fondo per gli investimenti della ricerca di base) del valore di un milione di euro per il progetto *Social and Spatial Interactions in the Accumulation of Civic and Human Capital*. Il progetto intende studiare come le interazioni sociali tra gli abitanti di Chiaromonte producano esternalità positive. Negli anni '50 il paesino della Basilicata fu la sede della ricerca sul campo del politologo di Harvard Edward Banfield, che sistematizzò i concetti di familiismo morale e capitale sociale. "Banfield", ricorda Percoco, "identificò nello scarso spirito cooperativo dei Chiaromontesi una delle cause principali del sottosviluppo del paese e ritenne che la ragione di tale scarsa cooperazione fosse l'ineguale distribuzione della ricchezza".

» LARENZA, NASI E TURRI

NI. Omella Larenza (Cergas Bocconi), Greta Nasi e Alex Turini (SDA Bocconi) hanno ricevuto la Honorable Mention 2013 dalla Maxwell School, Syracuse University, nell'ambito della competizione annuale 'Teaching case and simulation' del Program for the advancement of research on conflict and collaboration (Parcc). Il concorso ha lo scopo di incoraggiare lo sviluppo di nuovi casi didattici e simulazioni che possano essere utilizzati nell'insegnamento del public management collaborativo. Il paper che si è meritato la menzione d'onore si intitola *Oltre La Norma! Collaborating for the Reconstruction of Teatro Petruzzelli in Bari*, e tratta del processo decisionale relativo alla ricostruzione del teatro.

La riforma fiscale che fa ripartire l'economia

Perché sarebbe utile uno spostamento della tassazione da reddito, imprese e lavoro a patrimonio e consumo

di Andrea Manzitti@

Il nostro paese è da tempo soffocato da problemi di crescita economica, che si ripercuotono sul debito pubblico e sul deficit. L'alleggerimento della pressione fiscale è uno degli strumenti per invertire la tendenza, ma i vincoli di bilancio e l'imminente avvio delle regole sul fiscal compact non consentono di ridurre la pressione se non mediante significative manovre sul lato della spesa. Le teorie più accreditate indicano che spostando l'impostazione dalle imposte dirette a quelle indirette è però possibile realizzare una distribuzione dei carichi d'imposta per rendere il sistema più favorevole agli investimenti e alla crescita, pur mantenendo la parità di gettito complessivo. La crescita consentirebbe spazi sempre maggiori per intervenire sulla pressione fiscale complessiva, in un circolo virtuoso in grado di alimentare se stesso.

Meno imposte su imprese e lavoro, dunque, e più imposte su patrimoni e consumi: sembra questa la ricetta giusta. Il governo Monti ha incrementato l'impostazione patrimoniale, ma sotto la spinta dell'urgenza, lo ha fatto in modo disordinato e sperequato. È giunto il momento di accorpate tutte le imposte patrimoniali in un'unica imposta sul patrimonio complessivo, al netto dei debiti (mutui, ad esempio), con aliquote moderatamente progressive e una congrua fascia di esenzione. Il patrimonio complessivo dovrebbe essere oggetto di dichiarazione annuale. Ciò consentirebbe un più efficace contrasto all'evasione e migliori controlli per l'ac-

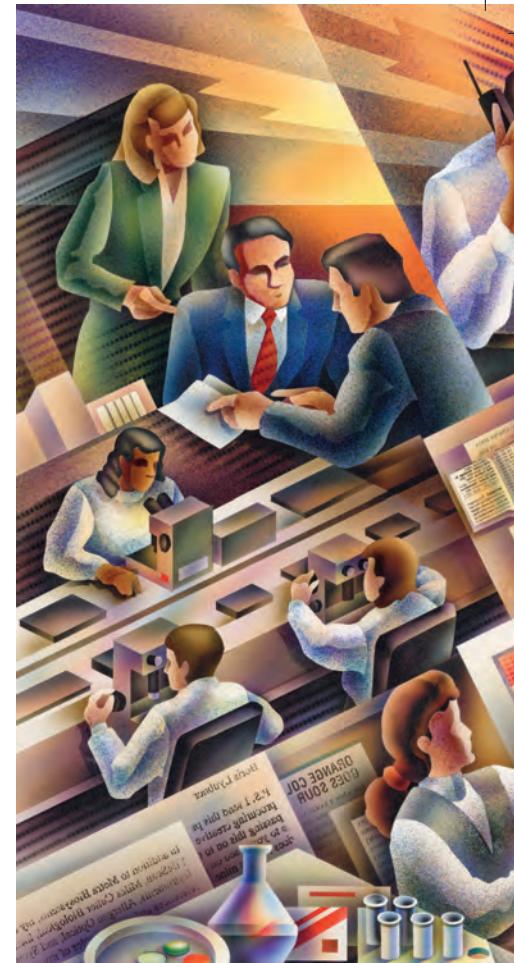
cesso a prestazioni pubbliche. Sul versante dell'Iva occorre ridurre il 'vat gap', cioè la differenza tra l'Iva teorica calcolata all'aliquota ordinaria per tutti i consumi e le importazioni, e quella effettivamente incassata. Tra le due grandezze ci sono le frodi Iva e le aliquote ridotte e super ridotte. Non so se in Italia le frodi Iva siano maggiori che altrove, ma moltissimi sono i consumi esenti o assoggettati ad aliquote Iva molto basse. Non stupisce che in Italia il vat gap sia tra i più alti al mondo. Un serio dibattito sulle aliquote Iva ridotte e super ridotte non mi pare quindi rinviabile. Destinando il maggior gettito di Iva alla riduzione del cuneo fiscale, il reddito disponibile per le famiglie dei lavoratori aumenterebbe compensando l'aggravio fiscale sui consumi. Un gettito maggiore, più equo e più stabile dall'impostazione patrimoniale finan-

Un gettito maggiore e più stabile potrebbe finanziare programmi di sostegno al reddito e innescare un nuovo circolo virtuoso



**@andrea.manzitti
@unibocconi.it**

Andrea Manzitti è direttore del master in diritto tributario della Bocconi e adjunct professor di diritto dell'impresa presso il Dipartimento di accounting. Insegna anche norme antielusive e pianificazione fiscale internazionale



zerebbe anche programmi di sostegno al reddito. La riduzione del cuneo fiscale favorirebbe gli investimenti e nuova occupazione. Ma non è solo un problema di aliquote, quanto di norme e prassi tributarie caratterizzate da opacità, complessità e instabilità. Occorre quanto meno ripristinare l'omogeneità e la stabilità delle basi imponibili per le imprese, disboscare i sistemi differenziati e le agevolazioni evitando di rincorrere la 'specificità' degli interessi particolari e concentrando gli incentivi su pochi e chiari indirizzi (ricerca, patrimonializzazione e efficienza energetica), ripristinare la certezza del diritto. Senza queste misure, gli investimenti esteri continueranno a calare.

I politici però detestano aumentare le imposte sui consumi e sul patrimonio dei loro elettori. Non stupisce che l'attenzione di governo e parlamento sia rivolta su Imu e Iva. La delega per la riforma fiscale, predisposta dal precedente governo e che avrebbe consentito una robusta manutenzione delle regole fiscali per le imprese e i contribuenti in genere, giace in parlamento. Intanto, la ripresa economica si allontana di semestre in semestre ed è difficile pensare che, senza una riflessione attenta anche sul sistema tributario complessivo, possano crearsi le condizioni minime per la diminuzione del prelievo su imprese e lavoro.



**@carlo.garbarino
@unibocconi.it**

Carlo Garbarino è professore associato di diritto tributario presso il Dipartimento di studi giuridici della Bocconi. Studia diritto tributario comparato

L'erosione colpisce duro i governi

Con il profit shifting le multinazionali sottraggono base imponibile agli Stati che fanno pagare le aliquote più alte

di Carlo Garbarino @

L'attenzione di governi e istituzioni internazionali si sta concentrando sull'erosione della base imponibile dei governi nazionali da parte di gruppi societari che operano su scala globale. Sia il G-20 che singoli governi hanno preso posizione in materia e l'Ocse ha pubblicato un rapporto sul tema e sul fenomeno del cosiddetto profit shifting.

In essenza, la tecnica del profit shifting è quella che di produrre uno 'stateless income', cioè un reddito transnazionale 'senza Stato', ovvero non soggetto a imposizione in alcuno Stato o a un'imposizione minima. Questo fine è perseguito utilizzando la struttura a rete delle multinazionali globali secondo questa sequenza: il reddito è prodotto da un gruppo multinazionale a seguito dello svolgimento di attività in un paese diverso rispetto a quello della casa-madre ultima del gruppo, ma viene poi 'trasferito' in

giurisdizioni a più bassa fiscalità con tecniche di estrazione del reddito, ad esempio il pagamento di royalty per beni immateriali a una società del gruppo localizzata in tali giurisdizioni o il pagamento di interessi a società finanziarie del luogo, utilizzando veicoli altamente indebitati nella giurisdizione in cui si trova la target company in processi di acquisizione. Succede così che mentre il gruppo, nella sua globalità, beneficia di una deduzione fiscale a un'elevata aliquota (il paese da cui è estratto il reddito), il percepiente di tale reddito allo stesso tempo beneficia di un'aliquota ridotta o pari addirittura a zero.

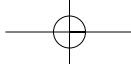
Il driver essenziale dei fenomeni di sgretolamento delle potestà impositive nazionali è il presidio strategico che i grandi gruppi hanno sugli intangibles e sui capitali, che sono quindi trasferiti nella catena del valore del gruppo per ridurre il carico fiscale glo-

bale. Tutto ciò ha creato una tensione tra i governi e le multinazionali, avendo queste capacità strategiche di mobilità che non competono più ai governi nazionali, costretti a operare separatamente sui propri territori, con ridotte capacità di perseguire unilateralmente questi massicci fenomeni di erosione fiscale.

La soluzione a questi problemi è multilaterale e richiede cooperazione. I governi si indirizzano ora a strategie concertate più efficaci e un sistema globale di scambio di informazioni relative alle società e non solo agli individui. Ciò avviene tramite la proposizione di sistemi di consolidamento fiscale su base transnazionale.

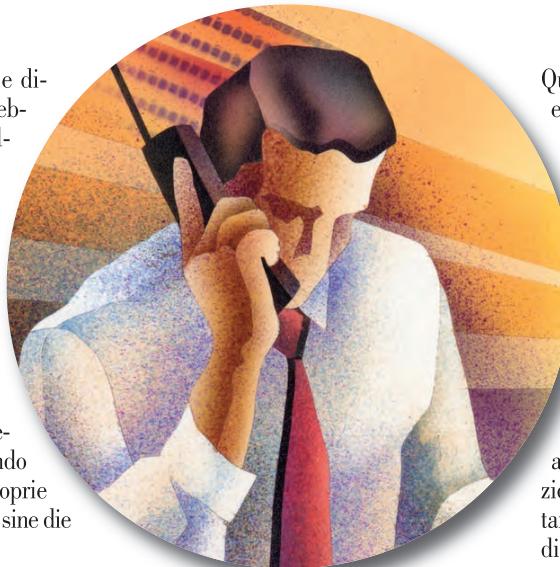
Ad esempio, a livello Ue, nel 2011 è stata presentata una proposta di direttiva cosiddetta Cctb (Common consolidated corporate tax base). In base a questa proposta un gruppo collocato nella Ue determinerebbe in modo consolidato i propri utili, che verrebbero poi attribuiti ai singoli stati membri per la tassazione con le locali aliquote fiscali societarie, in base a una formula concordata basata sulla effettiva lo-

Bocconi



calizzazione del fatturato, cespiti e dipendenti. Questo non solo impedirebbe indebiti travasi di ricchezza, almeno all'interno dell'Unione, ma consentirebbe alle autorità nazionali anche l'accesso a un pool di informazioni fiscali detenute dalla consolidante.

Anche gli Stati Uniti hanno avanzato significative proposte volte a ridurre i massicci fenomeni di erosione della base imponibile che vengono ottenuti dai gruppi basati negli Usa sostanzialmente preservando una esenzione sui profitti delle proprie consolidate estere mediante il rinvio sine die del rimpatrio degli utili.



Quale che sia il destino delle iniziative da entrambe le parti dell'Atlantico, non c'è dubbio che esse rappresentino una nuova prospettiva multilaterale della politica fiscale: come per l'inquinamento globale o la volatilità finanziaria, anche per il profit shifting sono necessarie iniziative che limitino le azioni di free ride opportunisti attraverso criteri definiti da tutti gli attori coinvolti, incluse le multinazionali, attraverso codici di comportamento. Per contro non sono opportune generiche norme anti-abuso da parte delle autorità fiscali nazionali, che introducono incertezza e portano a un incremento dei costi transattivi e di litigation. ■

Un cuneo che non si riduce mai

Tutti i motivi per cui in Italia si è dimostrato molto difficile, se non impossibile, ridurre le imposte personali sul reddito da lavoro dipendente, l'Irap e i contributi previdenziali

di Stefania Boffano @

Il cuneo fiscale è la spiegazione di un fenomeno che sembra paradossale. Come è possibile che i salari siano bassi e perdano potere d'acquisto e l'impresa lamenti un elevato costo del lavoro? Su un lavoratore che percepisce 1.500 euro netti al mese l'impresa deve pagare 2.875 euro. La differenza, 1.375 euro, è la somma dei contributi previdenziali (a carico del datore di lavoro e del dipendente) e delle imposte (Irpef, addizionali Irpef, Irap, nella cui base imponibile è ricompreso il costo del lavoro). Il cuneo fiscale è tale differenza ed è pari a circa il 48% del costo totale dell'impresa.

I dati precisi sul cuneo fiscale ce li comunica ogni anno l'Ocse nel suo rapporto Taxing wages. Nel 2012 l'Italia si trova, come negli anni precedenti, ai vertici della classifica: è 6a per i single senza figli (cuneo fiscale del 47,6%) e 4a per le famiglie con un reddito e due figli (cuneo fiscale del 38,3%). Entrambi i dati superano la media Ocse, pari al 35,6% per un single senza figli e al 26,1% per una famiglia con un reddito e due figli.

L'Italia inoltre è 22a sui 34 paesi Ocse per salario netto, con un valore medio

di 19.663 euro l'anno, e 17a per costo del lavoro. Il dato incoraggiante è che, rispetto al 2011, il primo è leggermente aumentato e il secondo è diminuito. I dati Ocse, però, considerano soltanto i contributi previdenziali e la componente fiscale a carico del lavoratore, tralasciando l'Irap.

I dati dimostrano che, salvo lievi fles-

sioni, il cuneo fiscale in Italia è sempre rimasto a livelli elevati. Incidere su tale assetto significa infatti ridurre le imposte personali sul reddito da lavoro dipendente, ridurre l'Irap o ridurre i contributi previdenziali. Di recente si è intervenuti sul fronte Irap, disponendo, col decreto Salva Italia, la deducibilità a fini Ires dell'Irap dovuta sul costo del lavoro e l'incremento delle ordinarie deduzioni forfettarie, riconosciute a fini Irap, nel caso in cui l'impresa impieghi giovani lavoratori (meno di 35 anni) e lavoratrici con contratti a tempo indeterminato.

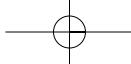
Sul fronte Irpef gli interventi, dal 2008, hanno riguardato la riduzione del prelievo su alcune componenti della retribuzione, come straordinari o premi di produttività. La riduzione sui premi di produttività è ancora vigente e consiste in un prelievo proporzionale del 10%, sostitutivo dell'impostazione progressiva Irpef e delle relative addizionali. La norma, tuttavia, è disegnata in modo da favorire una detassazione decisa a livello aziendale ed è fonte di accese discussioni, tanto che se ne sta discutendo l'abolizione.

Sul fronte dell'imposta personale e



@stefania.boffano
@unibocconi.it

Stefania Boffano è docente lecturer di diritto tributario
presso il Dipartimento di studi giuridici della Bocconi.
Si occupa anche di fiscalità del terzo settore



IL MASTER

I complessi rapporti tra contribuenti e amministrazione finanziaria e il crescente contenzioso fiscale impongono una formazione specifica sulle procedure fiscali e sul processo tributario. Formazione in materia fiscale, per professioni quali l'avvocato tributarista, il commercialista, il consulente fiscale oppure per l'assunzione di funzioni direttive nei tax department di società di dimensioni medio-grandi e nell'amministrazione pubblica, che è il focus del Master universitario della Bocconi in diritto tributario dell'impresa (Mdt), diretto da **Andrea Manzitti** e coordinato da **Angelo Contrino**. Dieci mesi la durata totale del corso, per 440 ore d'aula che affrontano diversi aspetti del diritto tributario italiano, europeo e comparato, del reddito d'impresa (compresa le operazioni straordinarie) e della tassazione dei gruppi, del procedimento e del processo tributario, delle imposte indirette e dei tributi locali.

www.unibocconi.it/mdt

della contribuzione previdenziale un volano di riduzione del cuneo fiscale potrebbe essere l'utilizzo dei regimi di non imponibilità Irpef di alcune utilità (asili nido, borse di studio, prestazioni sanitarie, ecc.) riconosciute sempre più spesso dalle imprese a favore dei lavoratori e dei loro familiari (welfare aziendale). L'attuale quadro normativo già riconosce in caso di beni in natura e servizi la non imponibilità a fini Irpef e, data l'identità delle basi imponibili, fiscale e contributiva, ciò comporta anche una riduzione dei contributi previdenziali. Ecco allora che il potenziamento dei regimi di non imponibilità (ad esempio estendendo il beneficio alle somme ricevute a titolo di rimborso delle spese sostenute dal dipendente per ragioni familiari) potrebbe contribuire a ridurre in misura incisiva il cuneo fiscale. ■

Tassa per fare cassa

La necessità di appianare i deficit di bilancio è alla base di una legiferazione fiscale inconsulta e di una giustizia tributaria di carattere emergenziale

di Angelo Contrino @

Il ricorso alle tasse è diventata l'unica fonte di copertura di vecchi buchi e nuovi deficit, e il rapporto tra amministrazione finanziaria e contribuenti è impersonale e di scontro aperto. La giustificazione dei tributi è, oramai, l'esigenza di cassa, sventolata come un vessillo per validare scelte che immolano i diritti dei contribuenti sull'altare dell'interesse fiscale, il quale – questo è il paradosso – affonda le radici in quell'art. 53 Cost. che è espressione del principio del "giusto tributo". A livello legislativo, una profluvio di decreti legge ha annientato la certezza del diritto tributario. L'esigenza di cassa è ben lungi dal rientrare sempre nei "casi straordinari di necessità e urgenza" che legittimano il ricorso al dl, con susseguente violazione dell'art. 77 Cost., dell'art. 4 dello Statuto del contribuente, che vieta l'istituzione di nuovi tributi per dl e del principio "no taxation without representation" (art. 23 Cost.), il quale richiede che i tributi derivino dal consenso parlamentare e non da costanti decisioni unilaterali dell'esecutivo.

Nella fase di attuazione del prelievo i diritti dei contribuenti talvolta sono ignorati, perché gli Uffici fiscali sono pressati dai budget d'imposta da accettare e riscuotere, in conseguenza della prassi di usare la stima dell'evasione fiscale dell'anno come posta attiva di quadratura del bilancio dello Stato. Non è difficile imbattersi in accertamenti che violano il diritto alla giusta imposta, il diritto al contraddittorio preventivo, il diritto di difesa. L'ultima frontiera è stata abbattuta qualche settimana fa: la Cassazione ha legittimato, confermando, un accertamento fondato su documenti acquisiti nell'abitazione del contribuente senza l'autorizzazione del magistrato, in contrasto con l'art. 14 Cost.

Quanto alla giustizia tributaria, non è eccessivo parlare di giustizia emergenziale. Non solo è palese la tenden-

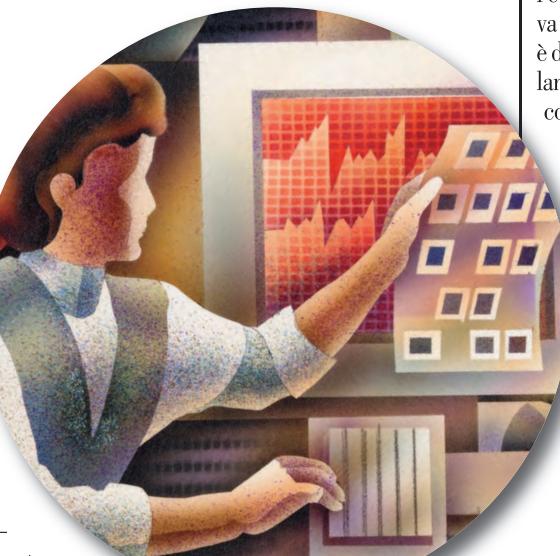


@angelo.contrino
@unibocconi.it

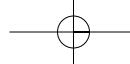
Coordinatore del Master in diritto tributario e associato della stessa materia all'Università Bocconi

za a fare prevalere, nel dubbio, l'interesse erariale, ma la sezione tributaria della Cassazione svolge oramai un ruolo di supplenza, affiancandosi al fisco e sostituendosi al legislatore: in mancanza di regole espresse, per sentenza si approntano tutele e creano fattispecie impositive, sovente irragionevoli, violando la terzietà del giudice, il principio di legalità, e, dal punto di vista del contribuente, la certezza del diritto. Oggi, un cittadino che rispetta le leggi fiscali può essere lo stesso accertato e l'accertamento può essere confermato in base al "diritto tributario dei giudici", com'è accaduto a un professionista che ha pagato in anticipo 5 anni di affitto dei locali adibiti a studio professionale, deducendo il costo di locazione e, dunque, riducendo per quell'anno le imposte da pagare: per la Cassazione è stato un "abuso del diritto", anche se il costo era reale e lecito, e sarebbe stato deducibile negli anni successivi se fosse stato pagato in modo frazionato.

A tutti i livelli, le esigenze di cassa risultano oggi preminenti rispetto ai diritti dei contribuenti, in particolare quello di pagare le imposte su una ricchezza reale. Ma lo scopo dei tributi non è fare cassa: se così fosse, qualunque tributo, anche il più odioso, qualunque accertamento fiscale, anche il più infondato, qualunque provvedimento giurisdizionale, anche il più stravagante, sarebbe giustificabile. I tributi vanno prelevati con leggi chiare ed equilibrate, imponendo il giusto sacrificio a tutti con un peso complessivo sopportabile e percepito come equo, mediante un fisco e una giurisprudenza severi ed efficienti ma giusti e imparziali. ■



Bocconi



Mediocri medi

Tre idee per far incontrare l'offerta con la domanda

di Giovanni Fattore @

servizi offerti dai media risultano dall'incrocio tra domanda e offerta. Le persone dovrebbero chiedere servizi che li divertano, nelle diverse accezioni del termine, e che le aiutino a essere lavoratori più produttivi, consumatori più attenti e cittadini più sensibili all'interesse pubblico. L'offerta dovrebbe reagire a questa domanda offrendo servizi sempre migliori rispetto a queste attese, innovando sia sui prodotti che sui processi per mantenere efficiente il sistema. Ovviamente, un assetto concorrenziale dovrebbe aiutare a rendere l'offerta più rispondente alle esigenze dei cittadini, perché situazioni di monopolio comporterebbero extra-profitti e posizioni di rendita. Questa la teoria, ovviamente iper-semplificata.

Almeno per i due più importanti media tradizionali, giornali e televisione, la realtà appare molto lontana dal modello teorico di riferimento. Il risultato dell'incrocio tra domanda e offerta è una televisione di divertimento centrata su moderni 'rischiatutto', pochi film di qualità, serie interminabili di teleserie. Il tutto compensato dalla tristezza di telegiornali direttamente o indirettamente schierati politicamente, che trovano un terreno neutrale nella cronaca, spesso però orientata a colpire la pancia degli ascoltatori invece che a farli riflettere. Condisce l'insieme una pubblicità martellante il cui contributo informativo è sempre più limitato.

Per i giornali il discorso è un po' più complesso, anche perché probabilmente sono maggiormente colpiti dalla rivoluzione tecnologica in corso. Comunque, anche per questi media l'incrocio tra domanda e offerta non sembra avere stimolato la qualità, soprattutto se intesa come contributo al benessere e alle capacità delle persone. I quotidiani gratuiti hanno polarizzato una visione estrema dell'informazione sintetica e sensazionale, mentre quelli tradizionali sembrano fare fa-

tica a mantenere i servizi necessari per offrire approfondimenti, inchieste, interviste originali, commenti di qualità. Il risultato è che sempre più lettori usano altre fonti per informarsi e formarsi, con il paradosso che cerchiamo di conoscere l'Italia da articoli sul *New York Times* o *l'Economist*.

So what? Propongo tre suggerimenti su questo tema così strategico. Primo, poniamo il tema dei media e dell'informazione al centro della crisi politica, sociale ed economica di questo paese. I media hanno contribuito alla crisi non riuscendo a dare un contributo sul piano culturale per contrastarla. La crisi si affronta anche riconoscendo la strategicità dei media e facendo politiche dell'informazione. Secondo, l'informazione è un tema in cui i radicalismi sono destinati a produrre risultati disastrosi. Le posizioni del tipo "tutto pubblico" o "tutto privato" sono pericolosamente ideologiche. La natura di bene pubblico dell'informazione è indubbia, come il fatto che le capacità di analisi e utilizzo delle informazioni da parte dei cittadini producano un ritorno collettivo. D'altra parte, è indubbio che il pluralismo è assicurato sia dagli assetti democratici a cui rimanda la governance pubblica, sia da attori indipendenti che non rispondono direttamente al potere politico ma che rispettano le regole necessarie a far funzionare il mercato. Che quindi si riconosca la funzione pubblica dell'informazione e si realizzzi un mercato in cui pubblico e privato si valorizzino a vicenda. Terzo, lavoriamo meno sui modelli e più su soluzioni pragmatiche in grado di produrre risultati apprezzabili, anche se non ottimali. Forse è vero che l'ottimo è il nemico del buono. ■



@giovanni.fattore
unibocconi.it

Giovanni Fattore dirige il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi

Bocconi

8

«« Luglio/Agosto 2013



Un appello per

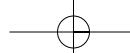
di Massimo Ceresa-Gastaldo @

**Il secondo grado
del processo non è
da abolire, ma da
migliorare distinguendo
tra impugnazione
del proscioglimento
e della condanna**

Per quanto raffinate siano le regole del processo e per quanta attenzione sia dedicata all'accertamento, la sentenza può essere sbagliata. Anzi. È proprio dalla coscienza della fallibilità del decidere che nasce la consapevolezza della necessità di prevedere un sistema che riduca al minimo il rischio di errore.

Su un punto bisognerebbe essere tutti d'accordo. Per aumentare l'affidabilità del giudizio occorre agire su due fronti. Da un lato, arginare la componente irrazionale e soggettiva del decidere, adottando concegni di acquisizione della conoscenza sicuri. Dall'altro, consentire il controllo del risultato, attraverso l'analisi critica (o la ripetizione) del primo giudizio, articolando il processo per gradi. Un valido metodo di ricerca non garantisce l'esattezza del risultato, perché nulla assicura che quel protocollo venga correttamente seguito. Occorre poter sottoporre il risultato a un altro esperimento.

Questo spiega perché l'appello mantenga anche oggi, pur essendosi fatti molti passi avanti nella qualità delle regole di accertamento, la sua funzione di garanzia. Una funzio-



per mantenere l'appello

IL LIBRO

Il primo mito da sfatare è quello della scarsa produttività dei magistrati italiani. Il problema di cronica lentezza che affligge la giustizia nel nostro paese è da ricercare altrove. **Michele Vietti**, in *Facciamo giustizia* (Ube, 2013, 188 pagine, 16 euro), propone alcune delle cose che possono essere fatte, a costo praticamente zero, con una logica pragmatica e operativa.

Perché avere una giustizia che funziona non è solo un segno di civiltà, ma è anche, come spiega Mario Monti nella prefazione, un aspetto che "ha dirette e plurime correlazioni con l'economia", se è vero che il rapporto 2013 del *Doing Business*, redatto dalla Banca Mondiale, ci colloca al 160° posto su 185 paesi per la tutela giurisdizionale dei contratti: "La logica che muove gli investitori nell'allocare le proprie finanze nei mercati ormai globalizzati", scrive Monti, "è sempre più legata anche alla valutazione dell'efficienza dei sistemi giudiziari dei paesi in cui gli investimenti debbono essere effettuati".

Il principale problema, suggerisce Vietti, è quello di alleggerire la macchina giudiziaria: se per quanto riguarda il giudizio di primo grado siamo entro i limiti massimi stabiliti a livello internazionale (463 giorni nel 2012), la situazione precipita nei giudizi di secondo grado e quelli in Cassazione.



ne che non è affatto inconciliabile con i principi del sistema accusatorio. Piuttosto, a dover essere oggi rimeditata, in una concezione moderna e laica del processo, è proprio la convinzione che il dibattimento possa condurre a risultati indiscutibili. Oggi l'idea stessa di una pronuncia inappellabile dovrebbe essere ripudiata, senza per questo dover pensare che la riforma della decisione comporti una lesione dell'autorevolezza del giudicante o della credibilità del sistema. Al contrario, in tanto il sistema merita fiducia, in quanto sia capace di far emergere ed eliminare l'errore non solo di diritto, ma anche nella ricostruzione del fatto.

Si può discutere di come articolare il controllo, facendo però attenzione a non lasciarsi trascinare dagli slogan. I detrattori dell'appello puntano il dito contro la struttura del giudizio di secondo grado, concepito dal nostro codice come una rielaborazione critica del primo e non come un giudizio ex novo sull'imputazione. Si tratterebbe, come scrive Michele Vietti in *Facciamo giustizia*, di una "negazione del metodo accusatorio in quanto consente che una valutazione car tollare del materiale, compiuta al di fuori del contraddittorio da parte di un giudice che non abbia partecipato all'assunzione della prova, possa vanificare l'accertamento compiuto nel dibattimento di primo grado".

A me non pare che l'appello meriti un giudizio così severo.

L'impostazione legislativa mira a realizzare un equilibrio tra le esigenze in gioco. Giu-



@massimo.ceresa
@unibocconi.it

Professore ordinario di procedura penale alla Bocconi, si occupa, soprattutto, di libertà personale, prove, indagini preliminari e impugnazioni

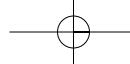
stizia sostanziale della decisione, ma anche tempi e costi contenuti. La previsione di un completo rifacimento del dibattimento comporterebbe un sacrificio eccessivo in termini di economia processuale, al quale non corrisponderebbe una maggiore affidabilità del risultato. Nulla assicura che un secondo giudice, chiamato a decidere da capo la questione, corra meno pericoli del primo di sbagliare. Anzi, il tempo trascorso dal fatto rischierebbe di rendere meno attendibili le prove. La scelta del mezzo di controllo della decisione, guidato dalla critica della parte interessata, consente invece una selezione mirata dell'oggetto del giudizio, ma soprattutto la valorizzazione, alla luce delle argomentazioni dell'appellante, dell'esperienza del primo accertamento, garantendo un più contenuto rischio di errore rispetto ad altri modelli.

E quanto al contraddittorio, né la Costituzione né la Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo vietano al giudice di rivalutare una prova formata nel grado precedente. Il problema casomai è un altro. Non è ammissibile che la sentenza di proscioglimento sia ribaltata in appello sulla base di una reinterpretazione della prova, senza procedere alla riassunzione di quella stessa prova richiesta dall'imputato. L'attuale disciplina, che non distingue tra impugnazione del proscioglimento e della condanna, andrebbe modificata.

Ma un conto è migliorare il mezzo, altro è abolirlo. ■

Bocconi
9

GIUSTIZIA



L'Europa in sofferenza non ritorna agli m&a

Dopo il crollo mondiale di attività tra 2008 e 2009, Usa e Asia si sono ripresi, il Vecchio continente resta al palo

di Stefano Gatti @

Eun fatto di buon senso, prima ancora che di serie storiche, considerare periodi di alta volatilità come i meno favorevoli per l'attività di mergers and acquisitions (m&a). I top manager hanno meno fiducia sullo sviluppo futuro del proprio business e sono più cauti nell'investire risorse in crescita esterna per paura di cambiamenti non previsti nei trend di mercato prima della chiusura del deal.

Una recente survey di Hogan Lovell condotta a livello mondiale indica che il 90% delle imprese considera l'incertezza come una barriera all'investimento. Circa 2/3 degli intervistati cita anche l'aumentata incertezza politica, specie nei paesi dell'Eurozona. Più incertezza implica una maggiore attenzione alla crescita interna o al restructuring: circa l'88% delle imprese dichiara di voler perseguire strategie di crescita interna perché percepita come meno rischiosa e maggiormente controllabile rispetto a quella esterna.

Nel complesso, quindi, l'm&a non sembra vivere un momento particolarmente felice. Se si considera il periodo tra luglio 2007 e febbraio 2013 e si collega il valore mondiale delle operazioni concluse ai livelli di volatilità del mercato (misurati attraverso il valore dell'indice vix) si nota chiaramente una relazione inversa.

Il quadro globale, tuttavia, nasconde differenze importanti in diverse aree geografiche. Se dividiamo le transazioni in funzione della nazionalità dei compratori, il periodo luglio 2007-febbraio 2013 indica che,

dopo un'importante caduta dei volumi nella fascia temporale ultimo trimestre 2008-secondo trimestre 2009 in corrispondenza del fallimento di Lehman Brothers, gli Usa e l'area Asia-Giappone riassorbono lo shock abbastanza rapidamente a differenza dell'Europa. Infatti, a fine 2012, l'Europa rappresenta il 21% del valore mondiale delle operazioni completate. Tale percentuale era del 42% nel terzo trimestre 2007. Per semplice confronto, gli Usa sono passati dal picco più basso del 23% nel primo trimestre 2008 a un consistente 60% a fine 2012.

Fusioni e acquisizioni sono ferme, ma i fondamentali delle imprese europee sono migliorati, con meno debito e maggiore liquidità

Le ragioni della diversa performance dei mercati dell'm&a negli Usa e in Asia rispetto all'Europa si riassumono in tre fattori: il costo del funding ai minimi storici a seguito della politica monetaria della Federal Reserve (quantitative easing); la ripartenza dell'attività dei private equity investor a partire dal 2010, aiutata dallo stesso



@stefano.gatti
@unibocconi.it

Stefano Gatti è direttore del corso di laurea in economia e finanza della Bocconi. Le sue principali aree di ricerca sono la finanza aziendale e l'investment banking

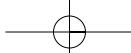
IL CORSO

Progettare e realizzare operazioni di ristrutturazione aziendale o di apertura del capitale di rischio a investitori istituzionali, ricomporre gli assetti proprietari o avviare joint-venture finalizzate alla crescita: tutte operazioni che richiedono la capacità di comprendere le esigenze strategiche e finanziarie dell'impresa e il possesso di competenze sempre più ampie e sofisticate, in modo da individuare le soluzioni di volta in volta più adatte a massimizzarne la capacità di creazione di valore. Un insieme di competenze fornite da "Corporate finance per ristrutturare e per crescere", corso executive della SDA Bocconi che rientra nel percorso formativo "Gestori imprese". Cinque giorni full time l'impegno richiesto, dal 21 al 25 ottobre 2013. La partecipazione al corso prevede l'iscrizione annuale alla community di amministrazione, finanza e controllo di SDA Bocconi. www.sda-bocconi.it/it/formazione-executive/corporate-finance-ristrutturare-crescere

so basso costo delle risorse; l'allungamento dell'holding period dei private equity investor. Quest'ultimo, dovuto alla maggiore volatilità, crea occasioni per i compratori di matrice industriale che possono approfittare di bassi multipli di valutazione delle imprese target cedute dagli stessi private equity via trade sale. La survey di Hogan Lovell indica che circa 1/3 degli intervistati in Asia e Usa percepisce crescenti pressioni da parte di activist shareholder per investire le abbondanti risorse liquide accumulate durante il periodo post Lehman.

La situazione in Europa mostra invece livelli di fiducia molto bassi con un ovvio effetto depressivo sul mercato dell'm&a. L'apparente contraddizione è che i fondamentali aziendali sono buoni. Dopo il collasso di Lehman, le migliori imprese europee hanno massicciamente ridotto l'indebitamento ed hanno aumentato lo stock di asset liquidi disponibili.

A fine 2012, si stima che le imprese europee dispongano di circa 1.000 miliardi di euro di liquidi e attivi liquidabili, pari a circa il 9% del total asset. Tuttavia, tale liquidità viene conservata per ragioni precauzionali piuttosto che per un impiego in crescita esterna. Ciò si spiega anche con il rilevante importo di debiti in scadenza e da rinnovare da parte di governi dell'area euro e da parte dello stesso settore corporate nel periodo 2014-2016 e il conseguente possibile rarefarsi della liquidità disponibile oggi. ■



LEGGI

Francia e Italia, gemelle diverse

Il diritto societario transalpino è più snello e non imbriglia le aziende in lacci e lacciuoli burocratici. Riesce, inoltre, a promuovere nuove forme di finanziamento delle imprese

di Paola Balzarini @

Storia, tradizioni e interessi che hanno da sempre accomunato Francia e Italia hanno condotto anche all'adozione di normative societarie simili se non addirittura uguali in molti istituti, a fronte di una comunanza di problemi di fondo: la necessità di tutelare il risparmio investito nell'impresa e di istituire adeguati sistemi di amministrazione e controllo e l'esigenza di assicurare adeguata tutela ai terzi che entrano in rapporto con la società. Tuttavia, la disciplina francese appare più snella e meno formale di quella italiana, non stretta tra lacci e lacciuoli che spesso imbrigliano i nostri operatori e a volte ne scoraggiano l'iniziativa. Punti di forza della famosa legge francese n. 66-537 del 24 luglio 1966, oggi inglobata nel code de commerce unitamente ad altre disposizioni legislative, sono, da un lato, il costante aggiornamento, teso a mettere a disposizione delle imprese schemi e regole al passo con i tempi, e, dall'altro, l'aver già ammesso da un ventennio circa sia le associazioni di azionisti sia le associazioni di investitori, con il compito le prime di informare, formare e rappresentare i soci della società e le seconde di occuparsi della difesa degli interessi dei possessori di strumenti finanziari, chiunque essi siano. Quindi una normativa che non dimentica di tutelare le minoranze e gli investitori.

Quanto ai sistemi di amministrazione e controllo (ricordando che in Francia come negli altri paesi europei non esiste un organo paragonabile al nostro collegio sindacale), già nel 1966 il legislatore francese ha adot-

tato, mutuandolo dall'ordinamento tedesco, il sistema che oggi in Italia viene definito dualistico. Questo sistema, pur se meglio costruito e regolamentato rispetto al nostro, caratterizzato da una migliore distribuzione dei poteri tra il directoire, effettivamente indipendente, e il conseil de surveillance, con l'attivo ruolo di controllore permanente della gestione, non ha incontrato particolare apprezzamento nemmeno in Francia, similmente alla Germania, sua patria di origine. Un numero esiguo di società ha abbandonato il sistema tradizionale per abbracciare il sistema dualistico. E tale insuccesso accomuna la Francia all'Italia, dove tuttavia la scarsa propensione verso tale sistema sembra però motivata più dalla complessità e farraginosità delle norme, dalla poca chiarezza su alcuni punti fondamentali, che dal comprensibile timore verso l'innovazione che potrebbe spaventare gli operatori economici. E in Italia, ad allontanare dal sistema dualistico ha contribuito anche il fatto che le poche società che lo avevano adottato sono poi tornate al sistema tradizionale.

Altro aspetto importante del diritto societario francese è il ruolo riconosciuto ai salariati nella moderna impresa, attraverso strumenti quali la distribuzione di utili, l'assegnazione di azioni, l'affermazione di un diritto di controllo e d'informazione, la partecipazione diretta dei dipendenti all'amministrazione sociale. Un azionariato dei dipendenti più avanzato rispetto alle timide iniziative messe in atto in Italia.

Il vero punto di forza del sistema francese è però rappresentato dal fatto che il legislatore da tempo – nell'ambito di una sempre più marcata distinzione tra società quotate e non quotate – ha saputo creare nuove forme di investimento nelle imprese, allo scopo di assistere nelle diverse fasi di vita e di crescita. A questi metodi di finanziamento dovrebbe ispirarsi il nostro legislatore, posto che le innovazioni contenute nella riforma societaria del 2003 non hanno raggiunto gli obiettivi prefissati: dall'esperienza francese potrebbe partire l'iniziativa italiana tesa a rivitalizzare le società e a metterle in condizioni di operare al meglio e di essere competitive sul mercato internazionale. ■



@paola.balzarini
unibocconi.it

Paola Balzarini è assistente presso la cattedra di diritto commerciale della Bocconi. Tra i suoi interessi scientifici ci sono il bilancio d'esercizio e i valori mobiliari

Bocconi



Piccolo non è bello

**Gli aeroporti sono un settore a forti economie di scala
Quelli minori registrano una redditività nulla o negativa**

di Roberto Zucchetti @

Esigenza di ridurre la spesa pubblica e al contempo rilanciare lo sviluppo del paese: anche la gestione degli aeroporti si trova al centro di queste necessità, apparentemente contrapposte. Un'elaborazione dei bilanci degli anni 2010 e 2011 di 31 società che gestiscono 37 aeroporti, equivalenti al 99% del traffico nazionale, può contribuire a sviluppare una strategia per il settore.

Il comparto è molto concentrato: le prime due società (Roma e Milano) coprono il 76% del mercato; altre 12 gestiscono tra 2 e 10 Mwlu (milioni di work load unit, unità di produzione che somma al numero dei passeggeri i quintali di merci imbarcate o sbarcate) coprendo il 19,9%; altre 17 si occupano degli aeroporti minori (meno di 2 Mwlu) e coprono il residuo 4,1%.

Nel 2010 solo 17 società hanno avuto utili per complessivi 137,5 milioni di euro, mentre le rimanenti 14 hanno registrato perdite per 54,8 milioni, "bruciando" il 39,9% degli utili prodotti dal settore. Nel 2011 gli utili prodotti sono saliti a 151,9 milioni, ma le perdite assommano a 59,2 milioni: anche nel 2011, quindi, le perdite hanno annullato circa il 39% degli utili prodotti.

Sommando i risultati dei due anni, le gestioni in utile sono circa la metà: 16.

A determinare questo risultato concorrono molti fattori, ma predominante appare l'aspetto dimensionale. Osserviamo la ca-

pacità di remunerare tutti i capitali investiti: le società con oltre 10 Mwlu hanno fatto registrare nel biennio un Roi (ritorno degli investimenti) del 6,8% mentre quelle tra i 5 e i 10 Mwlu del 5,3%. Le gestioni di minore dimensione (tra 2 e 5 Mwlu) hanno redditività nulla o negativa.

Ciò è confermato anche da un altro indicatore: l'incidenza degli utili o delle perdite sul valore della produzione passa dal 7,8% nelle gestioni maggiori a - 56,8% in quelle minori!

Questa mancanza di redditività delle gestioni minori si protrae da lungo tempo e ha indebolito gli assetti patrimoniali: molti i casi con ridotta autonomia finanziaria, con bassi indici di copertura delle immobilizzazioni, accompagnati, in alcuni casi, da rilevanti esposizioni sui crediti commerciali.

Quali le cause? Esaminiamo il fronte dei ricavi: al netto dei contributi alla gestione, che sostengono molti aeroporti minori, il valore della produzione per unità di prodotto non ha grandi variazioni tra gestioni grandi (15 €/wlu) e piccole (13

**@roberto.zucchetti
@unibocconi.it**

Roberto Zucchetti coordina l'Area economia e politica dei trasporti del Certeit, il Centro di economia regionale, dei trasporti e del turismo della Bocconi

€/wlu). Il problema è quindi nei costi.

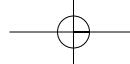
Il settore presenta rilevanti economie di scala: il costo di produzione per unità di prodotto (al netto degli ammortamenti e degli oneri finanziari) è di 6,36 €/wlu nelle gestioni maggiori, sale a 8,65 e a 12 euro in quelle medio grandi e medie per salire a 21,16 €/wlu in quelle piccole, con volume di traffico inferiore a 1 Mwlu, dove risulta in media 3 volte più alto che negli aeroporti maggiori.

Considerando gli ammortamenti, la varianabilità si riduce: ciò smentisce la tesi che la cattiva performance degli aeroporti minori derivi dall'impossibilità di ripartire il costo delle infrastrutture su un adeguato volume di traffico: l'incidenza degli ammortamenti per wlu è minima nelle gestioni tra 1 e 10 Mwlu (oscillando tra i 2,11 e i 2,53 €/wlu), cresce nelle gestioni molto piccole (3,29 €/wlu) ed è massima nelle gestioni maggiori: 5,68 €/wlu.

Anche l'incidenza del costo per il personale sul totale dei costi operativi (37% nelle gestioni minime contro una media del 45%) consente di smentire un'altra diffusa opinione, che vorrebbe le gestioni minori cariche, più delle altre, di personale in eccesso.

Si possono trarre dunque alcune conclusioni. Primo, è necessario favorire fusioni e acquisizioni, superando la gestione mono impianto, in maniera da sfruttare le evidenti economie di scala. In secondo luogo, è necessario lavorare sui costi, dando maggiore autonomia ai gestori, con norme pensate apposta per gli aeroporti minori. Terzo, è urgente rafforzare l'assetto patrimoniale di alcune società anche facendo fronte alle passività annidate nei bilanci. Soprattutto, quarto punto, è necessario conoscere accuratamente la domanda per sapere con certezza la funzione del singolo aeroporto. ■





All'e-tourism servono standard tecnologici

In Italia la mancanza di interoperabilità tra le molteplici componenti dell'offerta impedisce lo sviluppo del sistema

di Rodolfo Baggio @

L'e-tourism italiano fa grande fatica a decollare, è cosa nota. Molti e molti discussi sono i motivi, che riguardano soprattutto l'estrema frammentazione del settore. Si parla di piccole e medie industrie ma in realtà bisognerebbe parlare di nano e micro imprese, visto che oltre il 90% conta meno di cinque addetti. Inoltre, la mancanza di risorse e di competenze, sebbene il problema maggiore (per molte) sia riferibile a una scarsa apertura mentale verso il mondo web. Tuttavia, bisogna ammetterlo, negli ultimi tempi la voglia di conoscere e di confrontarsi sembra aumentata come testimonia il grande afflusso di operatori a manifestazioni formative come Bto a Firenze, Whr a Roma o Be-Wizard a Rimini.

A guardar bene, però, oltre al frenetico cercar soluzioni per accostare, convincere e mantenere i clienti-turisti, altri fattori, spesso poco evidenziati o discussi, giocano un ruolo fondamentale. Uno riguarda la disponibilità, soprattutto per le nano e micro aziende, di strumenti adatti a gestire le transazioni fra di esse. Il mondo business-to-business è ancora un mondo largamente inesplorato. Eppure questo mondo, in generale su internet, è di gran lunga il più vasto: l'e-commerce mondiale B2B vale, infatti, oltre dieci volte quello B2C (business-to-consumer) quanto a fatturato.

Un altro riguarda l'ambiente necessario a

sviluppare quelle caratteristiche di creatività e innovazione che molti, spesso a ragione, ritengono così importanti per il successo online, ma che vengono considerate il più delle volte "individuali"; tuttavia ciò rispecchia solo parte del problema. È noto, e la storia lo dimostra, che le peculiarità dell'ambiente svolgono un ruolo determinante nel favorire tali aspetti, ponendo seri limiti o favorendoli.

Uno degli aspetti più importanti in questo senso è la standardizzazione e l'interoperabilità delle componenti che servono ad assemblare i vari prodotti e servizi. Un mondo nel quale gli operatori di un certo settore siano riusciti a trovare un accordo, anche se minimo, su degli standard è un mondo nel quale è possibile dar sfogo alla fantasia concentrando le risorse, grandi o piccole che siano, nello sviluppare nuove idee invece che doversi curare dei più minimi dettagli.

Se fossero sviluppati degli standard, gli operatori potrebbero concentrarsi sulla ricerca di nuove idee e non più sui dettagli tecnici

Esempi mirabili non mancano, dall'armonizzazione degli scartamenti ferroviari che, alla fine del XIX secolo, favorì i trasporti di persone e merci, all'adozione del container, scatola standard senza la quale, come



**@rodolfo.baggio
unibocconi.it**

Professore a contratto di turismo e sviluppo locale alla Bocconi, coordina l'area di sistemi informativi del Master in economia del turismo. Studia l'applicazione delle teorie del caos e della complessità e dell'analisi delle reti alle destinazioni turistiche

afferma Levinson nel suo *The Box*, concetti come globalizzazione, efficienza produttiva, gestione delle scorte, o just-in-time sarebbero ancora solo interessanti speculazioni teoriche. Ultimi in ordine di tempo la stessa internet, il cui ambiente tecnologico standardizzato ha generato uno dei fenomeni più importanti della storia recente dell'umanità.

Fra i tanti sistemi usati dagli operatori turistici, manca quello, essenziale, che consenta l'incontro fra acquirenti e venditori in una piazza di mercato virtuale che faciliti transazioni in tempo reale per rispondere alle dinamiche del mercato, e che semplifichi e razionalizzi una filiera oggi complicata e poco efficiente. Elemento centrale è quello che riguarda i rapporti fra operatori (B2B) e le modalità tecniche con le quali essi comunicano e svolgono le loro attività. Le proposte in questo campo non mancano e non mancano metodologie e schemi razionali per scelte praticabili ed efficaci.

Una forte azione di policy istituzionale in questo settore, allora, deve avere come obiettivo quello di fare da catalizzatore rispetto a infrastrutture e standard di interoperabilità, e di favorirne la definizione e l'utilizzo. D'altra parte, gli operatori del settore devono rinunciare a posizioni di competizione spinta arrivando a un accordo minimo sugli standard di interoperabilità digitale per le loro offerte. Questo processo può, se ben gestito, favorire creatività e innovazione in un ambito cooperativo in grado di migliorare la competitività del nostro turismo.

WEB COMMERCE

VACANZE IN AULA

I paesaggi mozzafiato, il mare, i monumenti e le città d'arte non bastano da soli a mantenere competitivo il turismo nel nostro paese se non sono gestiti in maniera accurata. Chi opera nel settore dal punto di vista del management può trovare questo tipo di formazione nel Master universitario in economia del turismo (Met) della Bocconi. Il master, che dal 2002 è certificato secondo il sistema TedQual della Unwto (World Tourism Organization) -Themis Foundation, è diretto da **Magda Antonioli** e consente di conoscere il settore del turismo in tutti i suoi aspetti: dai soggetti che vi operano, alle dinamiche di relazione fra loro, dai principali segmenti di domanda, ai trend dell'offerta a livello mondiale, fino alla sfida della valorizzazione delle risorse turistiche. Sul fronte della formazione executive, la SDA Bocconi propone invece un percorso specifico destinato a manager e imprenditori dell'ospitalità turistica. È "General management per il comparto alberghiero", un corso di 12 giorni diviso in quattro moduli di 2-3 giorni ciascuno, in italiano, la cui prossima edizione è in programma per la primavera 2014.

www.unibocconi.it/met, www.sda.bocconi.it/turismo

Bocconi



Così ti calcolo il vero valore del Palio

Negli eventi community based il ritorno economico di breve periodo è un indicatore molto parziale del successo. E anche quelli market based hanno maggiori ricadute

di Armando Cirrincione @

Festival, concerti, sagre, incontri letterari: i cieli estivi sono un invito a uscire di casa e condividere momenti di magia collettiva.

Per capire quali ricadute hanno tali eventi nei territori bisogna distinguere innanzitutto fra eventi market based e community based. I primi, prescindendo dai territori su cui insistono, sfruttano occasioni di mercato e si rivolgono a un pubblico più ampio rispetto alla comunità locale, con l'obiettivo di generare un margine economico. Sono eventi che attraggono sul territorio visitatori dall'esterno e che possono essere replicati in luoghi differenti senza pregiudicare né la formula né il successo. Come i concerti, i grandi eventi sportivi, le grandi mostre: occasioni

in cui il pubblico affluisce sul territorio, consuma servizi e poi torna a casa. Eventi che coinvolgono poco la comunità locale.

Al contrario gli eventi community based nascono rivolti alla comunità locale, con l'intento dichiarato di alimentarne il senso di appartenenza: l'obiettivo è generare un valore sociale e solo in subordine un valore economico nel tempo. Eventi di questo tipo sono tipicamente le sagre legate alla tradizione o gli eventi sportivi di carattere locale. Sebbene possano anche rappresentare un forte richiamo per il turismo, non è questo l'esi-

to ricercato: si pensi al Palio di Siena, evento community based affollato di turisti spesso mal tollerati dai residenti.

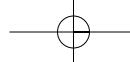
Questa distinzione ha impatti significativi sulle modalità con cui misurare le ricadute dell'evento. L'impatto economico degli eventi market based è più semplice da calcolare: basta stimare la spesa media del pubblico per i servizi che consumerà nel luogo, sottraendo i costi necessari ad attrarre sul territorio le persone (nei casi più sofisticati considerando anche i costi relativi al consumo di servizi non a pagamento, come la sicurezza o la pulizia ambientale). Accanto alla generazione immediata di valore economico, è opportuno valutare l'impatto sull'immagine del territorio. Questa è una valutazione più difficile, perché richiede di considerare le associazioni positive durature che l'evento può generare nella percezione del territorio.

L'impatto degli eventi community based è molto più complesso, in quanto le ricadute hanno tempi più lunghi e spesso non generano margini economici. Per coinvolgere la comunità locale, tali eventi fanno leva sulla vocazione del territorio e sulla sua cultura e pongono in relazione istituzioni e individui altrimenti distanti gli uni dagli altri. Va da sé che gli effetti di questo tipo di even-

**@armando.cirrincione
@unibocconi.it**

Armando Cirrincione è SDA professor di marketing e lecturer presso il Dipartimento di marketing dell'Università Bocconi. Oltre al marketing dell'arte e della cultura, tra i suoi interessi scientifici annovera il retailing e le misurazioni di marketing





o di Siena

ti si misurano nella costruzione di legami sociali più solidi, nei minori contrasti e antagonismi, nella maggiore coesione e partecipazione alla vita della collettività. Queste ricadute significano anche minori costi sociali, più fiducia collettiva, migliore funzionamento delle istituzioni e, nel medio periodo, un ritorno economico per il territorio. Un esempio straordinario di grande evento con una forte connotazione community based si è avuto in Sudafrica nel 1995. Mandela, da poco eletto presidente, trasformò la Coppa del Mondo di rugby nell'occasione per costruire l'identità comune dei cittadini sudafricani. Negli stadi il tifo crescente di tutti i sudafricani, di qualunque colore, per la propria nazionale (fino ad allora simbolo della razza bianca) e la gioia che esplose nelle strade del paese alla vittoria nella finale furono il primo passo della reale riappacificazione.

In conclusione, tenere a mente la distinzione fra eventi market based e community based permette di evitare l'errore di misurare il successo di una manifestazione solo tramite l'indicatore economico di breve periodo. Ciascuna tipologia di eventi richiede indicatori opportuni, in grado di catturare la capacità di realizzare gli obiettivi per cui ogni evento nasce. Dunque i cieli stellati dell'estate promettono non soltanto magiche emozioni da turisti, ma anche più profondi sodalizi collettivi. ■

Tempo di APPrendere

L'utilizzo delle app nell'istruzione è alla vigilia di cambiamenti importanti. Lo zapping formativo di domani sfrutterà l'attenzione interstiziale

di Francesco Saviozzi @

“There's an app for that” diceva una pubblicità di Apple di qualche anno fa. Gli faceva eco pochi mesi più tardi di Chris Anderson, celebrando nel 2010 dalle pagine di *Wired* il requiem del web e la sua rinascita in forma di app. A distanza di tre anni questa trasformazione sembra aver investito anche il mondo dell'apprendimento, che oggi trova nuovi spazi nella coda lunga degli app store. Una app su dieci rientra nella categoria istruzione (circa 80.000 su iTunes, 45.000 su Google Play).

La varietà tuttavia non sempre è sinonimo di qualità: i contenuti proposti sono prevalentemente di carattere divulgativo e nozionistico, pillole estemporanee di conoscenza difficili da collocare in un percorso strutturato di apprendimento. Inoltre sono ancora poco sfruttate le potenzialità intrinseche delle applicazioni, che si basano sull'interazione rapida attraverso il touch screen degli smartphone. Insomma, oggi l'app spesso non rappresenta altro che un modesto contenitore per incapsulare contenuti all'interno del “piccolo schermo” dei device.

Lo scenario potrebbe cambiare con la rapida diffusione dei Mooc, corsi online accessibili gratuitamente attraverso piattaforme come Coursera, Udacity o edX. I contenuti sono prodotti dalle principali università internazionali e abbracciano tutto l'arco tematico della formazione. I corsi prevedono una combinazione di lezioni video, esercizi, strumenti di autovalutazione e un supporto online. I principali player del segmento non hanno ancora sviluppato app dedicate, ma è plausibile che lo facciano a breve. In un contesto in cui l'abbondanza di contenuti formativi farà sì che la risorsa scarsa sarà sempre più quella dell'attenzione umana, quale potrà essere il ruolo delle app? Qual è il loro valore aggiunto?

Se i device si stanno affermando come standard nell'accompagnare la nostra quotidiana



@francesco.saviozzi
unibocconi.it

Francesco Saviozzi è SDA professor di strategia e imprenditorialità e lecturer presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi

nità, le app sono il linguaggio che li governa. Ripensare l'apprendimento attraverso le app sarà una necessità prima ancora che un'opportunità. Una sfida rilevante per chi produce contenuti didattici, perché le app generano un nuovo modello di attenzione “interstiziale”, una sommatoria (complessivamente rilevante) di frazioni di tempo racimolate nelle intercapedini dell'agenda quotidiana (che sia l'attesa in coda, il viaggio con i mezzi o semplice multitasking).

Rilevanti sono anche le opportunità per ampliare e innovare i modelli di incentivo alla partecipazione e allo studio in un contesto di “zapping formativo”; si consideri ad esempio l'integrazione con i social network o lo sfruttamento di nuovi strati informativi (pensate al potenziale dell'uso dei check-in). Leve che sono state sfruttate con grande efficacia da app del segmento salute e benessere (es. Nike+), per arricchirne l'esperienza.

Infine, non potrà mancare l'integrazione con strumenti di supporto all'apprendimento, per prendere appunti, fruire e condividere contenuti didattici, gestire le proprie attività, coordinandole con altre persone. Un'area che offrirà interessanti stimoli sarà la produzione di contenuti, tradizionalmente considerata il tallone d'Achille dei device, benché questi ultimi offrano strumenti creativi molto sofisticati (es. audio, foto, video, disegni, ecc.). Si dovranno abbandonare i cliché del documento in corpo 12 o della slide patinata; ma perché non realizzare il prossimo compito miscelando foto di Instagram, disegni su Paper e commenti di 140 caratteri di twiteriana sintesi? ■

Bocconi

TECNOLOGIE



Se un fenomeno sociale viene trattato come un problema di ordine pubblico non migliora neppure la sicurezza

Leggi inumane uguali leggi inutili

di Matteo Winkler @

Due secoli fa Benjamin Franklin affermò con lungimiranza che “Chi è disposto a sacrificare la propria libertà per la sicurezza non merita né l'una né l'altra e le perderà entrambe”. È una massima d'esperienza che, rispecchiando 200 anni di storia dei diritti umani, fatica ancora oggi a radicarsi. Troppo spesso ricorriamo allo spauracchio della sicurezza per introdurre misure restrittive dei diritti individuali. Rispetto al passato, però, oggi tali misure si rivelano più subdole, perché colpiscono solo alcuni di noi, in particolare gli stranieri. Secondo un rapporto Istat del 2012, negli ultimi dieci anni sono entrati in Italia 3 milioni e mezzo di stranieri. I cittadini di paesi non appartenenti all'Unione europea regolarmente presenti in Italia nel biennio 2011-2012 sono quasi 3 milioni e 700 mila unità. Rispetto a 10 anni fa, sono cresciuti del 4,3%. Secondo il 59% degli italiani, gli stranieri sono discriminati, dunque trattati in modo sfavorevole rispetto ai cittadini. Quest'ultimo dato rivela una latente contraddizione tra la percezione che la società italiana ha della situazione dello straniero e il linguaggio politico-legislativo che ha dominato la scorsa legislatura, che ha fatto dello straniero un criminale in potenza. Prendiamo uno dei tanti pacchetti sicurez-

za varati negli ultimi anni, il d.lgs 94/2009. Per effetto di questo decreto, chi si trova irregolarmente sul territorio italiano (senza permesso di soggiorno o con permesso scaduto) rischia un'ammenda da 5.000 a 10.000 euro. Se poi c'è un provvedimento di espulsione e lo straniero non lo rispetta, la pena è la reclusione da uno a 5 anni. In aggiunta, lo straniero che vuole sposarsi in Italia deve presentare all'ufficiale dello stato civile un documento che attesti la sua presenza regolare sul nostro territorio.

Come scrive Stefano Rodotà, queste norme rivelano che per il nostro legislatore l'immigrazione non è un fenomeno sociale strutturale, bensì “esclusivamente un problema di ordine pubblico”. L'approccio securitario, secondo Rodotà, “rende più difficili le politiche sociali e crea il clima pro-

pizio alla percezione dell'immigrato come soggetto pericoloso”. Quello di irregolare è insomma un marchio normativo impresso sul corpo dello straniero a prescindere dalle cause che l'hanno portato sul suolo italiano. Suonano perfettamente in sintonia con questo quadro le parole dell'allora ministro dell'Interno, Roberto Maroni: “Per contrastare l'immigrazione clandestina non bisogna essere buonisti, ma cattivi, determinati, per affermare il rigore della legge”.

Il problema è che quelle leggi, che ci vengono consegnate come ‘pacchetti’, non sono regali che facciamo a noi stessi: non ci danno più sicurezza. Anzi, violano diritti fondamentali. Così, per la Corte costituzionale il requisito della regolarità per la celebrazione delle nozze viola il diritto fondamentale al matrimonio, di cui anche lo straniero irregolare gode in quanto essere umano. Quanto al meccanismo del reato di mancata ottemperanza all'ordine di espulsione, ci ha pensato la Corte di giustizia europea a dichiararlo illegittimo, perché non porta all'allontanamento dello straniero e risulta anzi totalmente ineffettivo. Empiricamente parlando, poi, tali norme non sembrano aver fermato o ridotto significativamente l'immigrazione nel nostro paese. Oltre ad essere inumane, esse sono quindi anche inutili. Le scuri giudiziarie che si abbattono su norme sbandierate come difensive della sicurezza di tutti sono pericolose per la democrazia. Quale credibilità può avere una legge fatta a pezzi a colpi di pronunce di illegitimità? Le breccie aperte dai giudici impongono alla politica una riflessione su come l'Italia intende fronteggiare non una piaga criminale, ma un fenomeno sociale con cui tutti i paesi europei devono fare i conti. ■



@matteo.winkler
@unibocconi.it

Matteo Winkler, professore a contratto di diritto internazionale alla Bocconi e avvocato in Milano, tiene un blog nella sezione Diritto del Fatto quotidiano

Bocconi

16

«« Luglio/Agosto 2013



Una marca da piantare ovunque

Negli ultimi anni, il contesto economico ha accresciuto anche nel nostro paese il ruolo della marca quale risorsa strategica. La marca e la sua corretta gestione sono diventate una priorità non solo per le imprese industriali, di servizi e commerciali (consumer branding, service branding, business-to-business branding, corporate branding, retail branding), ma anche per paesi (cou-

try branding), città (city branding), idee e cause sociali (cause-related branding), persone (individual branding) e così via. La varietà di campi di applicazione non deve certamente stupire. Il branding, la marca e la relativa gestione sono ormai il driver necessario per rispondere alla crescente intensità competitiva, legata sia all'internazionalizzazione dei mercati sia all'ascesa di nuovi, diversi e in-

novativi concorrenti all'interno di mercati in costante evoluzione e "pressati" da importanti cambiamenti strutturali e modifiche nei comportamenti di acquisto e di consumo, nonché dal potere assunto da consumatori e distributori al loro interno.

La sfida, oggi, è dunque di attivare, gestire e alimentare le marche, creando sistematicamente un valore differenziale, innovativo ed economicamente vantaggioso e comunicando e distribuendo l'equity verso i mercati di riferimento. La marca diviene un sinonimo di garanzia nel contrastare la commoditization e fornire elementi di differenziazione legati all'immaginario e ai valori della marca, sia essa di prodotto sia corporate. Pertanto, la brand value proposition diviene sempre più complessa e sofisticata perché constantemente focalizzata all'affermazione e all'ottenimento di una crescente equity, necessaria nell'orientare e nell'indirizzare le scelte di mercato.

"Oggi il consumatore ha bisogno di certezza, che può ritrovare solo nella marca" afferma **Maria Carmela Ostilio**, del Dipartimento di marketing della Bocconi e coordinatore della

BRAND ACADEMY

*** Nell'affrontare le sfide di oggi per il brand management un ruolo importante lo giocano la formazione, la ricerca e la pratica manageriale di eccellenza, cui spetta il compito di sviluppare e diffondere conoscenze e competenze innovative e competitive. Per far fronte a questa sfida SDA Bocconi darà vita alla Brand Academy, tesa allo sviluppo di una piattaforma di know-how intorno alla realtà della marca e ad aggregare intorno ad essa un network di expertise accademiche e manageriali sui diversi temi di sfida per il brand management. Temi che spaziano dalla brand authenticity alla brand experience, dal brand value management al brand portfolio e alla misurazione della brand equity.**

L'Academy farà leva sulla tradizione di ricerca e formazione di SDA Bocconi, di partner accademici internazionali e sul know-how e le relazioni delle aziende che aderiscono al progetto: Interbrand, Philip Morris, Unilever e Salvatore Ferragamo, con l'obiettivo comune di far crescere professionalmente senior e junior executive nella pratica del brand management.

A ottobre l'Academy proporrà un primo modulo, il corso Brand value management (vedi box), propedeutico agli altri tre che si svolgeranno nel 2014, tutti destinati a giovani talenti e senior manager che in azienda gestiscono il brand e le relazioni con i consumatori. Gli altri moduli saranno: Drivers per la brand experience (a marzo), Brand Equity Measurement (a maggio) e Brand authenticity (a giugno).

Ai programmi di formazione si affiancheranno le attività di ricerca di SDA e di informazione e networking della sua marketing community.

IL CORSO

Ricostruire il percorso ideale che l'impresa deve seguire per generare, accumulare, ampliare e attivare il potenziale di crescita della marca, traducendolo in flussi di risultato crescenti: la brand equity. Questo lo scopo del corso di SDA Bocconi Brand value management, coordinato da **Maria Carmela Ostilio** e destinato a brand manager e marketing manager e a coloro, responsabili della comunicazione e agenzie di comunicazione, che devono misurare costantemente il loro operato sulle politiche di branding delle aziende. Il programma analizza e spiega da cosa dipende il successo di una marca, come identificare gli stadi di sviluppo del suo valore e le decisioni di marketing più critiche per l'incremento della brand equity. Tra gli argomenti toccati, le nuove sfide per il brand management, il brand building, lo sviluppo del valore funzionale, simbolico e emotivo della marca, lo sfruttamento delle opportunità delle reti digitali e la gestione della globalizzazione della marca.

■ **Quando** 9-11 ottobre 2013

■ **Costo** 3.500 euro

■ **Bonus** la partecipazione al programma dà diritto all'iscrizione annuale alla Marketing Community di SDA Bocconi (<http://amacom.sdbocconi.it/>)

■ **Info** <http://www.sdbocconi.it/it-formazione-executive/brand-value-management>

nuova Brand Academy di SDA Bocconi. "Una maggiore sensibilizzazione e un crescente interesse verso il brand sono un passaggio obbligato sia per i consumatori sia per distributori, produttori e aziende erogatrici di servizi. Negli anni recenti i grandi gruppi hanno iniziato a promuovere prepotentemente il proprio corporate brand per accrescerne l'attrattività verso i diversi pubblici: consumatori, talenti, dipendenti, shareholder e così via. Esempi emblematici provengono dalla "storiche corporation", un tempo denominate conglomerate, quali Henkel, Procter & Gamble, Unilever e Kraft.

Bocconi



BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Franco Balsamo** (laureato in Economia aziendale nel 1985) è il nuovo chief financial officer di Acea Spa. Balsamo è entrato nel 1995 nel Gruppo Montedison, dove ha ricoperto vari ruoli di crescente importanza fino al 2012. Attualmente è senior advisor e partner dello Studio Vitale & Associati.

■ **Sara Bardaglio** (laureata in Economia aziendale nel 2004) è la nuova media planner in Acqua Media Planning, agenzia media di Acqua Group.

■ **Raffaella Carabelli** (laureata in Economia aziendale nel 1988) è la nuova presidente di Acimit, Associazione dei costruttori italiani di macchinario tessile. Carabelli è direttore commerciale di Fadis spa.

■ **Francesca Martignoni** (laureata in Economia aziendale nel 1992) è la nuova country head di Fidelity Worldwide Investment in Italia. Dal 2007 era responsabile comunicazione e marketing.

■ **Giulia Pusterla** (laureata in Economia aziendale nel 1984) è stata nominata presidente del collegio sindacale di Tod's. Pusterla dal 2012 è assessore al Bilancio, alle Partecipate e alle Pari Opportunità del Comune di Como.

PINKTROTTERS CERCANO VIAGGIATRICI E INVESTITORI



Un'agenzia di viaggi sui generis: si chiama Pinktrotters ed è un servizio online dedicato alle giovani viaggiatrici che vogliono soggiornare in luoghi esclusivi e condividerli con nuove compagne di avventura. È il progetto che **Eliana Salvi** (a sinistra nelle foto), trentenne di Ascoli Piceno e globe-trotter per passione, ha presentato in giugno alla Fiera delle Startup, appuntamento annuale del Sole24Ore e punto d'incontro tra le imprese emergenti e il mondo degli investitori. Dopo la laurea in International Management in Bocconi, Eliana ha temporaneamente interrotto la propria carriera nel settore finanziario per dedicarsi alla realizzazione di un progetto imprenditoriale dedicato alla sua passione: viaggiare. Grazie all'incontro con **Yara Monteiro** (a destra), nata in Angola e cresciuta in Portogallo, Eliana ha dato vita alla sua startup e Pinktrotters è ora una community molto popolata sui social network. "Quel che ci serve ora per decollare è la fiducia di un investitore", spiega Eliana, "e siamo certe che il nostro progetto riuscirà a conquistarla!".



Giuseppe e le foto d'arte

A ottobre arriveranno i primi guadagni. Per ora è soprattutto la passione a dare linfa al Photographic Museum of Humanity creato e amministrato da **Giuseppe Oliverio**, 28 anni, laureato in economia degli intermediari finanziari in Bocconi, un portale dedicato alla fotografia sul quale i fotografi di tutto il mondo possono esporre le proprie opere a disposizione del pubblico che può, a sua volta, guardarle e lasciare commenti. "Il nostro sito però si differenzia dai molti altri presenti sul web perché le fotografie che pubblichiamo devono passare al vaglio di un'apposita commissione, costituita da me e alcuni miei collaboratori, che sceglie solo quelle belle tecnicamente e che abbiano un contenuto artistico". Lanciato da circa un anno e con sede a Buenos Aires, dove Giuseppe risiede gran parte dell'anno, il Museum dal prossimo autunno comprenderà una sezione, denominata Store, dove gli utenti potranno acquistare le foto, con il ricavato che verrà diviso tra l'autore e il museo. "Al momento i fotografi che espongono sul nostro portale sono circa 2 mila, contiamo di arrivare a 80 mila entro i prossimi quattro anni". La campagna di marketing, condotta su un vecchio pullmino per ora lungo le strade del Sudamerica, è già lanciata.

UNA STORIA EPISTOLARE DI FAMIGLIA

■ **Un libro di memorie familiari e di uno dei periodi più drammatici della storia recente. Giorgio Sacerdoti**, docente di Diritto internazionale alla Bocconi, ha raccolto e pubblicato nel volume *Nel caso non ci rivedessimo – Una famiglia tra deportazione e salvezza 1938-1945*, edizioni Archinto, con prefazione di Arrigo Levi, le circa 100 lettere che corrono fra Germania, Olanda, Francia, Svizzera e Italia e che documentano le tristi vicende della parte materna della sua famiglia, ebrei tedeschi perseguitati dal regime nazista. "Mia madre riuscì miracolosamente a salvarsi e a Parigi conobbe mio padre, Piero Sacerdoti", racconta il docente della Bocconi, "con il quale si rifugiò in Svizzera. Ma gran parte della famiglia, compresi i miei nonni, non ce la fecero". Il libro, che è già stato pubblicato in Germania nel 2010, oltre alle lettere, raccoglie anche importanti documenti storici.



STAFFETTA BOCCONI AL VERTICE DI MM



Giovanni Valotti (foto in basso), prorettore per i rapporti istituzionali dell'Università Bocconi, riceve il testimone da **Lanfranco Senn** (a sinistra) alla guida di Metropolitana Milanese. Lo ha stabilito il consiglio di amministrazione della società controllata dal Comune.

Prima di congedarsi, Senn ha ricevuto la Medaglia d'onore del Consolato Generale della Russia a Milano "per il contributo allo sviluppo di una cooperazione innovativa tra Italia e Russia nel campo della riqualificazione della rete ferroviaria e metropolitana, per la promozione di progetti bilaterali per l'utilizzo in Russia di tecnologia avanzata italiana nel campo della progettazione e dell'organizzazione dei trasporti, nonché nella gestione e nell'attrazione di investimenti".

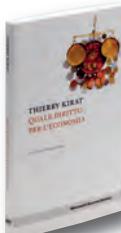
Senn e Mikhail Baidakov, presidente di Millennium Bank, hanno firmato un accordo per la progettazione e costruzione delle stazioni di interscambio nell'ambito del progetto del piccolo anello ferroviario e per lo sviluppo delle linee metropolitane e dei trasporti urbani di Mosca. "In questo accordo e nei suoi futuri sviluppi", spiega Senn, "sarà importante il ruolo della Bocconi, poiché la Corporate University delle Ferrovie Russe ha avanzato alla nostra Università formale richiesta per supportarli nella formazione dei loro quadri".





a cura di Susanna
Della Vedova

QUALE DIRITTO PER L'ECONOMIA



L'analisi economica del diritto si interessa alle conseguenze economiche dei diversi processi di regolazione giuridica. Si focalizza cioè sulle relazioni tra il diritto e l'allocatione delle risorse e dei diritti nella società, ponendosi il problema del contemperamento dei diritti, dell'efficienza, della distribuzione di vantaggi e svantaggi, della risoluzione dei conflitti. **Thierry Kipat** del Centre national de la recherche scientifique (Cnrs) di Parigi, in *Quale diritto per l'economia* (Ube 2013, 180 pagg., 16 euro) affronta le questioni cruciali della disciplina e i suoi indirizzi, divisi tra la soluzione del mercato puro, della regolazione pubblica (legislativa o amministrativa) e giudiziaria (affidata alle corti).

COME SI LANCIA UNA STARTUP



Avviare con successo una nuova impresa richiede un'idea originale, un'attenta pianificazione e un'implementazione rigorosa. **Steve Blank**, docente di imprenditorialità a Stanford, Berkeley e Columbia, e **Bob Dorf**, imprenditore seriale, in *Startupper* (Egea 2013, 408 pagg., 52 euro) guidano il neo-imprenditore a lanciare un'iniziativa profittevole e in grado di crescere. Gli autori si occupano di ricerca del mercato, formulazione del modello di business, analisi delle esigenze dei clienti, test di prodotto, preparazione della vendita, fino ad affrontare la domanda cruciale: è bene insistere sulla posizione o cambiare direzione?



Una cultura economica e più colorata

Google Story, *Capitalismo 3.0* e *Microcredito e macrosperanze* sono i tre titoli con i quali Egea, la casa editrice dell'Università Bocconi, lancia una nuova collana, "Egea economica", nata con l'obiettivo di rendere accessibile ai più, grazie alla ristampa a un prezzo di 9,90 euro, importanti volumi di natura economico-finanziaria, giuridica e altro.

In occasione dei suoi 25 anni di attività la casa editrice arricchisce così la propria offerta e contribuisce allo sforzo di sostenere e promuovere la lettura e la cultura attraverso la diffusione di conoscenze e la condivisione di idee, incentivando una navigazione consapevole tra storie, concetti, tematiche, personaggi, fenomeni caratterizzanti l'economia, la società, la cultura.

Tra le prime proposte il best-seller Egea, *Google Story*, ovvero la

storia di un'azienda che non è più ormai solo tale. Un avvincente racconto di **David Vise**, vincitore del Premio Pulitzer per i suoi articoli pubblicati sul *Washington Post*, e **Mark Malseed**, giornalista d'inchiesta. La storia di quell'animale meticcio, come qualche esperto definisce l'azienda, metà impresa privata e metà istituzione globale, è uno dei fenomeni più appassionanti della nostra epoca.

Di *Capitalismo 3.0* si dice possa essere un testo quasi profetico. Prima ancora che si parlasse di crisi di un certo modello di capitalismo, l'autore, **Peter Barnes**, imprenditore californiano tra i fondatori dell'impresa Working Assets operante nel settore dei servizi telefonici e finanziari, lanciava la proposta un po' provocatoria di fare un aggiornamento, un upgrade al sistema capitalistico, affinché potesse continua-

re ad operare. La versione 3.0 del capitalismo deve fondarsi su rivalutazione e recupero dei beni comuni, come quelli ambientali, culturali (aria, acqua, parchi, monumenti), da gestire in modo autonomo tanto dalle leggi di mercato che dalla politica.

Con *Microcredito e macrosperanze*, si affronta quel tema che, appannaggio di discussioni un po' terzomondiste qualche tempo fa, oggi appare cruciale anche nel nostro contesto socio-economico. **Alberto Niccoli** e **Andrea F. Presbitero**, docenti di economia all'università Politecnica delle Marche, si domandano se microcredito e microfinanza siano effettivamente una sorta di panacea. Quando e come funzionano? Cosa imparare dalle esperienze? Un volume di inquadramento che discute tutti gli aspetti della microfinanza come alternativa al gigantismo finanziario.

COMUNICAZIONE E MEDIA PER TUTTI



Comunicazione e media è l'ultimo nato in casa Pixel, la collana di libri essenziali, lanciata da Egea a settembre 2012, scritti da docenti e professionisti per dare a lettori non specialisti l'opportunità di avvicinarsi ai più importanti temi economico-sociali.

Scritto da **Mario Morcellino**, ordinario di sociologia dei processi culturali e comunicativi all'università La Sapienza di Roma e direttore del Dipartimento di comunicazione e ricerca sociale, *Comunicazione e media* è il decimo Pixel pubblicato. Ciascun volume è trattato in modo innovativo per la qualità dei contenuti, la sinteticità e la fruibilità multiformato (carta-digitale). In 160 pagine, a un prezzo di 9,90 euro ciascuno, ogni volume affronta un unico tema. Già disponibili: *Organizzazione* di Domenico Bodega e Giuseppe Scaratti; *Economia* di Paolo Savona; *Budget*, di Franco Amigoni e Ariela Caglio; *Finanza* di Pier Luigi Fabrizi; *Informatica e Web*, di Alberto Clerici e Maurizio De Pra; *Management*, di Paola Dubini; *Marketing*, di Sandro Castaldo; *Matematica*, di Angelo Guerraggio e *Relazioni Internazionali*, di Franco Mazzei.



Bocconi

* OUTGOING



Marco

Righi

Mba 26.2001, è regional president per l'area Asia Pacific e country manager, Malaysia, di Monier, multinazionale che produce tegole, coppi e accessori per tetti e coperture. In precedenza ha lavorato per lo stesso gruppo a

Milano e

Francoforte. La sua formazione, oltre all'Mba della SDA Bocconi, comprende una

laurea in

ingegneria al Politecnico di Milano e

l'International

Leadership Program all'Insead di Fontainebleau



Asia e Occidente si incontrano a Kuala Lumpur

Un espatriato che può permettersi di pagare i servizi ha la vita molto facile a Kuala Lumpur. Una visita specialistica da un medico, che poi non solo ti prescrive le medicine, ma te le consegna, si risolve in un'ora di assenza dall'ufficio e 25 euro di spesa. Quando servono visti per viaggiare nel resto dell'Asia, le agenzie specializzate li procurano nel giro di un giorno.

La capitale della Malesia è considerata una delle porte d'accesso all'Asia, è la sede di molti headquarters continentali delle multinazionali europee e americane e ha tutta la vivacità economica delle metropoli asiatiche, con il vantaggio di una dimensione limitata (meno di due milioni di abitanti nella città vera e propria, quasi sei nell'area metropolitana), che la rende meno caotica di altre realtà asiatiche – anche se il traffico rimane un problema, soprattutto perché nella regione le strade arrivano sempre dopo gli edifici.

Chi non può pagare ha una vita un po' più difficile, ma in città non si respira povertà: quasi tutti hanno un impiego e un'abitazione e, anzi, i malesi cominciano a non accettare più i lavori di bassa manovalanza e la città pulilla di filippini, indonesiani e bengalesi impiegati soprattutto nell'edilizia e nella ristorazione. I 3-400 euro al mese di un operaio gli consentono un tenore di vita migliore di quello che ci si può permettere in Italia con un migliaio di euro di stipendio. La benzina è sovvenzionata dal governo e il possesso dell'auto è molto comune.

L'ambiente di lavoro è ovunque molto internazionale sia per la forte presenza di espatriati, sia perché la popolazione malese è etnicamente mista e comprende malesi, cinesi e indiani. Lavorare in un ambiente simile non è difficile, ma si deve esercitare un certo grado di flessibilità e non ci si possono attendere le stesse performance

che si possono ottenere in Europa. Gli asiatici mostrano una forte deferenza per l'autorità, e dunque per i capi, al punto che manca del tutto il contraddirittorio, recuperato grazie alla presenza degli espatriati occidentali.

I veri problemi sono però, da un lato, la mancanza di fedeltà all'azienda e di affidabilità personale e, dall'altro, il continuo aumento dei salari che, insieme alla scarsità di materie prime, rischia di compromettere in tempi relativamente brevi la competitività dell'Asia per la delocalizzazione. Gran parte dei paesi dell'area impone, ormai, un salario minimo che, pur partendo da livelli molto bassi, cresce a ritmi vertiginosi (anche il 40% l'anno in Indonesia e il 20% in Cina) e già oggi, per alcune produzioni, può essere più economico produrre in Texas o in Arizona che in Cina.

I locali, che per quanto riguarda le posizioni manageriali nel settore privato sono quasi tutti di etnia cinese e indiana, cambiano lavoro molto spesso e la continuità aziendale finisce per essere assicurata dagli espatriati. Inoltre si attendono ogni anno cospicui aumenti di stipendio e il salario di un manager locale in Malesia può, già oggi, essere superiore a quello di chi, in Italia, ricopre la stessa posizione. Gli espatriati continuano a essere più costosi perché gli si deve assicurare una casa o l'educazione dei figli, ma il gap si sta colmando in fretta e, se le difficoltà del mercato del lavoro in Europa proseguiranno e loro saranno disposti a rinunciare a qualche benefit, la loro competitività è destinata ad aumentare. La disponibilità delle persone, al di fuori del lavoro, è massima e si trova sempre qualcuno disposto a dare una mano, anche al di là delle sue strette responsabilità. Kuala Lumpur è l'unico luogo in cui mi sia capitato di vedere un uomo della sicurezza aiutare i clienti di un supermercato a caricare la spesa in macchina. ■



EMPOWER YOUR LIFE THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.

Dai più valore alla tua esperienza e amplia le tue prospettive di carriera. Investi nella tua formazione professionale e scegli il Programma più adatto alle tue esigenze nella vasta offerta di SDA Bocconi School of Management. Svilupperai la tua visione manageriale e darai più forza al tuo futuro attraverso la conoscenza e l'immaginazione.

**MBA, EXECUTIVE MBA,
MASTER SPECIALISTICI, FORMAZIONE EXECUTIVE
E PROGETTI FORMATIVI SU MISURA**

www.sdabocconi.it

Milano, Italy



Bocconi
School of Management

SDA Bocconi

LA BUONA LETTURA NON VA IN VACANZA!



Segui Egea su



 Egea
www.egeaonline.it