

# viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 7-8 - anno XI Luglio-Agosto 2016

ISSN 1828-6313



✓ Intervista con  
Gianmario Verona  
(Bocconi)  
L'innovazione  
ha un cuore funky

✓ La povertà si combatte  
in laboratorio  
con la ricerca

✓ Chi sono i big  
dell'energia pulita  
fai da te

## FORZA ELEONORA

*Con la marciatrice e alumna Giorgi, il 19 agosto alle Olimpiadi di Rio, ci sarà anche la Bocconi. Tutta unita a fare il tifo per lei. In bocca al lupo*



 *Gemma Noeske* 

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

AIUTA GLI STUDENTI MERITEVOLI A COSTRUIRE IL PROPRIO.  
DAI IL TUO **5X1000** ALLA BOCCONI.

[unibocconi.it/5x1000](https://unibocconi.it/5x1000) | C.F. 80024610158

## L'estate bocconiana tra nuovi arrivi e ripartenze

**M**entre tutti pensiamo alle vicine e meritate vacanze, il calendario accademico ci detta tempi diversi, tempi di ripresa delle attività e di nuovi arrivi. E così mentre il 4 luglio accogliamo i 160 studenti internazionali che per tre settimane frequenteranno una delle sei summer school della Bocconi, contemporaneamente stiamo organizzando le attività per dare il benvenuto a chi a fine estate entrerà a far parte della comunità bocconiana.

Prima di tutto le matricole. Il 23 agosto inizia l'accoglienza degli studenti internazionali nelle residenze Bocconi, mentre il 29 aprono ufficialmente i Welcome days, le giornate di benvenuto, ma anche di inizio delle attività didattiche e degli incontri informativi organizzati, anche con la collaborazione delle associazioni studentesche, con l'obiettivo di introdurre gli studenti a tutte le opportunità che la Bocconi offre. Fra i nuovi studenti voglio citare in particolare la prima classe del Bemacs, il nuovo bachelor in economics, management and computer science che inauguriamo proprio con il nuovo anno accademico. Un gruppo internazionale, un gruppo di pionieri in Bocconi ma anche rispetto alla scelta di studiare una disciplina di frontiera come i big data e la digital economy. Nuovi arrivi anche tra i colleghi della faculty. Sono infatti 12 i professori, di cui tre ordinari, 1 associato e 8 giovani assistant professor, selezionati dal job market internazionale, che dal 1° settembre entreranno nelle aule e nei laboratori della Bocconi.

A tutti, studenti e professori nuovi, desidero augurare un caloroso #welcometobocconi.

A tutti noi, invece, veterani della Bocconi, che ogni giorno come studenti, professori, personale e alumni contribuiamo a rendere la nostra università un luogo migliore, voglio invece dire grazie e augurare buona estate.

*Andrea Sironi, rettore*



#welcometobocconi

**Da Facebook a Twitter, da Instagram a LinkedIn fino a Wechat, anche sui social media prepariamoci tutti insieme a dare il benvenuto alle nuove matricole. Consigli su come affrontare il primo giorno d'università, sui luoghi da frequentare o da non frequentare, su come organizzare la giornata tra lezioni, studio e campus life, su quali associazioni studentesche seguire in base ai propri interessi. Bocconiani on campus e alumni da tutto il mondo date con noi ai nuovi studenti un caloroso #welcometobocconi**




## #StartupDay, doppia occasione

Con il [Bocconi Startup Day](#) l'Università, da una parte, individua, premia e studia le migliori startup italiane, dall'altra consente alle startup bocconiane di incontrare venture capitalist, business angel ed esponenti del private equity. Il [Bocconi Startup Day Award](#) assegna finanziamenti per un totale di 35.000 euro e corsi di formazione e la possibilità di diventare l'oggetto di un case study di SDA Bocconi School of Management. Sarà premiata una startup per ognuna delle tre categorie: assoluta, innovazione sociale e millennials (under 30). Gli imprenditori hanno tempo fino al 30 settembre per fare domanda. Al [Marketplace](#) possono candidarsi, fino al 7 settembre, studenti e alumni dell'Università Bocconi, di SDA Bocconi School of Management e di MISB Bocconi.





# Buon



*Un'altra giornata, un altro anno, sono passati.  
Le lezioni sono finite, gli ultimi esami sono agli sgoccioli.  
La città va a dormire e l'università chiude il campus.  
In attesa di un nuovo giorno  
e di un nuovo anno accademico.  
Di nuovi studenti che si mescoleranno con i vecchi.  
E su tutti continuerà a vegliare Ferdinando*

# anotte Bocconi

# UN NETWORK DI

**100.000**ALUMNI  
NEL MONDO**20.000**ALUMNI SU  
LINKEDIN**11.000**FAN SU  
FACEBOOK**5.000**FOLLOWER  
SU TWITTER**Bocconi**ALUMNI  
ASSOCIATION

ANCHE TU NE FAI PARTE.  
NON PERDIAMOCI DI VISTA.

Accedi all'area riservata su



**[www.bocconialumni.it](http://www.bocconialumni.it)**

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





# SOMMARIO

**10 L'INTERVISTA**  
Gianmario Verona (Bocconi)  
L'innovazione ha un cuore funky  
*di Allegra Gallizia*

**COVER STORY**  
Intervista: Alle Olimpiadi di Rio de Janeiro  
con Eleonora. In bocca al lupo :-)  
*di Lorenzo Martini*  
Medaglie, non è oro quel che luccica  
*di Dino Ruta*  
Video / Brasile, un paese in caduta libera  
*di Antonella Mori*

**16 COMUNICAZIONE FINANZIARIA**  
Cosa vuole il mercato  
*di Antonio Marra e Angela Pettinicchio*

**STRATEGIA**  
I big dell'energia pulita fai da te  
*di Matteo Di Castelnuovo*

**18 TRASPORTI**  
Aeroporti in coda. Come i passeggeri  
*di Oliviero Baccelli*  
Intervista a Enrico Marchi, ad di Save  
*di Claudio Todesco*

**PMI**  
Il digitale c'è. E si vede  
*di Paolo Pasini e Angela Perego*

**21 SUPPLY CHAIN**  
Piacere, sono la fabbrica intelligente  
*di Raffaele Secchi e Vincenzo Marino*

**SVILUPPO**  
Piccole donne crescono. E si salvano, giocando  
e imparando un mestiere  
*di Selim Gulesci*

**24 IMPOSTE**  
Equitalia, l'anomala  
*di Alessandro Santoro*

**TECNOLOGIE**  
Chi fermerà la musica (liquida)?  
*di Aura Bertoni e Massimo Maggione*

**26 INFRASTRUTTURE**  
Ppp, come far rinascere la Fenice dalle sue ceneri  
*di Veronica Vecchi*

## RUBRICHE

- 1 **HOMEPAGE**
- 2 **PUNTI DI VISTA** *di Paolo Tonato*
- 6 **KNOWLEDGE** *di Fabio Todesco*
- 9 **PERSONE** *a cura di Davide Ripamonti*
- 28 **IN-FORMAZIONE** *di Tomaso Eridani*
- 29 **LIBRI** *di Susanna Della Vedova*
- 30 **BOCCONI@ALUMNI** *di Andrea Celauro*
- 32 **OUTGOING** *di Luisa Ausenda*

viaSarfatti25



Numero 7-8 - anno XI  
Luglio-Agosto 2016  
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)  
Benedetta Ciotto  
Paolo Tonato (fotografo)

**Segreteria:** Nicoletta Mastromauro  
Tel. 02/58362328  
(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

**Progetto grafico:** Luca Mafechi  
(mafechi@dgtpoint.it)

**Produzione, Impaginazione:**  
Digital Print sas - Tel. 02/93902729  
(www.dgtpoint.it)

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

[www.viasarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it)

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

## PREMI & NOMINE PER LA FACULTY DELLA BOCCONI



**Mara Cameran** è il rappresentante dell'European Accounting Association (Eaa) presso il Consultative Advisory

Group dell'International Accounting Standards Board Education (laesb). Tema centrale dell'attività del gruppo è il raggiungimento e il mantenimento di livelli standard di competenza.

**Greta Nasi** è coautrice di *A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach*, uno

degli articoli premiati per l'edizione 2016 dell'*Emerald Citations of Excellence*, che segnala i paper più frequentemente citati relativi alle aree di Business Management, Finanza, Accounting, Economia e Marketing.



**Annalisa Prencipe**, direttore del corso di laurea di *Economia e legislazione per l'impresa* è entrata a far parte

dell'*European Accounting Association Management Committee*. «Il comitato, di cui farò parte per i prossimi 3 anni, si occupa tra le altre cose dello sviluppo di strategie a lungo termine per l'associazione, il cui scopo è raccogliere una folta comunità di accademici e ricercatori intorno al tema dell'accounting», spiega la Prencipe.

**Carlo Salvato** si è aggiudicato il Barbara Hollander Award, uno dei quattro Achievement Award assegnati ogni anno dal *Family Firm Institute*, l'organizzazione che si definisce «network globale di leader di pensiero nel campo dell'azienda familiare». Il *Barbara Hollander Award* è stato creato nel 1995 per onorare la fondatrice e prima presidentessa dell'FFI perpetuandone l'interesse per le aziende familiari e l'amore per l'insegnamento e l'apprendimento.



## Come uscire dal tunnel dei reati clandestini (e recidivi)

**U**no studio sull'attività criminale degli immigrati clandestini e regolari è valso a **Paolo Pinotti** (Bocconi) e al coautore **Giovanni Mastrobuoni** (University of Essex) l'*Aej: Applied Economics Best Paper Award 2016*.

In *Legal Status and the Criminal Activity of Immigrants* (in *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(2): 175-206, doi: 10.1257/app.20140039) Pinotti e Mastrobuoni concludono che, in un mercato del lavoro ben funzionante, la propensione degli im-



migrati a commettere reati dipende in modo decisivo dal loro status di clandestini o regolari, con lo status di regolari che porta a una riduzione del 60% della recidività. Gli autori sfrut-

tano la combinazione di due eventi. Nell'agosto 2006, in Italia, un indulto portò al rilascio di 22mila detenuti, compresi quasi 10mila stranieri. Cinque mesi dopo,

l'1 gennaio 2007, rumeni e bulgari acquisirono lo status regolare a seguito dell'allargamento dell'Unione Europea.

I ricercatori hanno confrontato la recidività di questo gruppo con

quella degli immigrati da paesi candidati a entrare nell'Unione (Albania, Montenegro, Turchia, Bosnia Erzegovina, Croazia, Islanda, Kosovo e Serbia).

Nei cinque mesi tra l'indulto e l'allargamento, i due gruppi mostrano lo stesso tasso di recidività – intorno al 5,8%.

Nei cinque mesi dopo l'allargamento, però, la recidività di rumeni e bulgari diminuisce al 2,3%, mentre non si osserva alcun cambiamento per l'altro gruppo. Dunque l'accesso a opportunità legittime di reddito nei mercati ufficiali sembra diminuire la propensione a commettere reati.

## IL DEBITO CRESCE? LA CRISI È DIETRO L'ANGOLO. E NON È UNA SORPRESA

Nella teoria economica standard le crisi finanziarie sono viste come risposte del mercato a eventi catastrofici, ma molto improbabili, indicati a volte come cigni neri. Storicamente, tuttavia, le crisi finanziarie sono state frequenti, soprattutto dopo periodi di crescita prolungata del debito. Com'è possibile che le crisi siano sistematiche ma colgano comunque di sorpresa gli investitori? **Nicola Gennaioli** (Bocconi) e i co-autori **Andrei Shleifer** (Harvard University) e **Robert Vishny** (University of Chicago) in *Neglected Risk: The Psychology of Financial Crises* (in *American Economic Review: Papers & Proceedings*) fanno risalire questo fenomeno alla psicologia degli investitori, e in particolare al meccanismo di rappresentatività, originariamente evidenziato dagli psicologi Kahneman e Tversky. «Modelliamo la rappresentatività come fenomeno che spinge le persone a sovrastimare la probabilità assoluta di esiti che sono solo relativamente più probabili», spiega Gennaioli. «Per esempio, perché pensiamo che gli irlandesi abbiano i capelli rossi? La ragione è che i capelli rossi sono più comuni tra gli irlandesi che tra gli altri popoli. Mentre solo un centesimo della popolazione mondiale ha i capelli rossi, tra gli irlandesi la quota è di un decimo. In termini assoluti, i capelli rossi sono rari anche tra gli irlandesi, ma noi ci facciamo sviare perché facciamo confusione tra numerosità assoluta e relativa». In questo lavoro gli autori mostrano che questo fenomeno può produrre cicli finanziari di boom e crisi. Dopo una serie di buone notizie finanziarie la probabilità di altre buone notizie è sovrastimata, anche se è solo relativamente più probabile alla luce dei dati osservati di recente. Gli investitori sono troppo ottimisti e il debito cresce. Ma quando si osserva una serie di cattive notizie, un cattivo risultato diventa più probabile e lo scenario rappresentativo cambia da boom a crisi, spingendo gli investitori a reagire in modo eccessivo. Seguono una crisi di liquidità e il panico, che è rafforzato dal fatto che la precedente crescita del debito è stata eccessiva.



Nicola Gennaioli



# Botticini, Colla, Tabellini: tre ricercatori di impatto

**M**aristella Botticini (Dipartimento di economia, direttrice dell'Igieri), Paolo Colla (Dipartimento di finanza) e Guido Tabellini (Dipartimento di economia, Intesa Sanpaolo Chair in Political Economics) sono i vincitori dei *2016 Awards for Research Impact della Bocconi*. «Il tempo può essere il giudice più rigoroso anche per lavori di ricerca. Alcuni paper vengono continuamente letti e citati e hanno un grande impatto», dice il prorettore per la ricerca della Bocconi **Eliana La Ferrara**. «Abbiamo deciso di premiare questa ricerca al fine di stimolare una produzione



Guido Tabellini

scientifica che sia sempre più rilevante sia per la comunità accademica sia per la società». I lavori ammissibili dovevano essere stati pubblicati tra sette e tre anni fa e sono stati valutati sulla base delle citazioni e dell'impatto sul dibattito pubblico e sull'elaborazione delle politiche.

**Maristella Botticini** è stata premiata per *The Chosen Few. How Education Shaped Jewish History, 70-1492*, un libro scritto con Zvi Eckstein e pubblicato dalla Princeton University Press nel 2012 (traduzione italiana: *I pochi eletti. Il ruolo dell'istruzione nella storia degli ebrei, 70-1492*, Università Bocconi Editore, 2012). Partendo da una prescrizione che richiede ai padri di mandare i propri figli a scuola per studiare la Torah, il messaggio chiave è che l'alfabetizzazione del popolo ebraico, insieme a una serie di istituzioni utili a mantenere la credibilità dei contratti, ha dato agli ebrei un vantaggio comparato in occupazioni che beneficiano dell'alfabetizzazione, della credibilità dei contratti e del networking e che as-



Maristella Botticini

sicurano forti guadagni. *Which Financial Frictions? Parsing the Evidence from the Financial Crisis of 2007 to 2009* (con Tobias Adrian e Hyun Sing Shin), un articolo pubblicato nel 2012 in *NBER Macroeconomics Annual*, ha fatto vincere il premio a **Paolo Colla**. Il paper ha avuto un impatto rilevante non solo in ambiente accademico (come si desume dal numero e dalla qualità delle citazioni e la sua introduzione come lettura obbligatoria nei dottorati di ricerca), ma anche dal punto di vista politico, come testimoniato dalla sua citazione in discorsi dei funzionari di Bce, Fed di New York e Banca centrale del Cile.

**Guido Tabellini** ha otte-

nuto, infine, il premio per *Culture and Institutions: Economic Development in the Regions of Europe*, un articolo pubblicato nel 2010 sul *Journal of the European Economic Association*. Tabellini mostra che la cultura è una spiegazione complementare dello sviluppo economico.

Questo lavoro è stato il precursore di un grande corpo di ricerca che si riflette anche nel numero estremamente elevato di citazioni (a oggi più di 1.200 citazioni di Google Scholar). Il ruolo significativo dei tratti culturali per spiegare la performance economica richiede maggiore attenzione a questi aspetti nella formulazione delle politiche economiche.

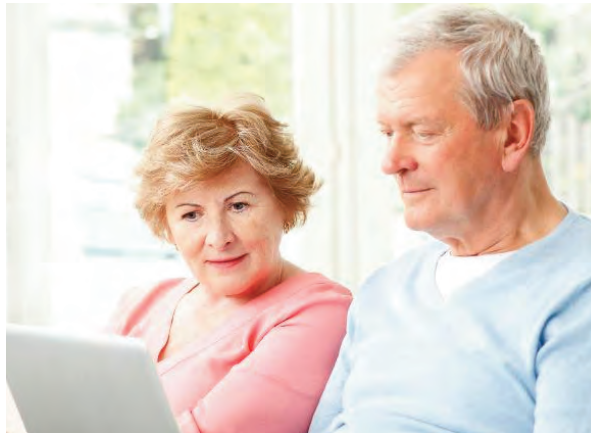


Paolo Colla

## UN LABORATORIO PER ANALIZZARE I CONSUMI DEI SILVER. A PARTIRE DALL'USO DELLA TECNOLOGIA

Il 21% della popolazione italiana ha 65 o più anni e rientra perciò nella categoria dei silver consumer. È un gruppo di consumatori a reddito leggermente più basso degli under 35, ma nettamente più stabile (tanto che 7 milioni di loro contribuiscono alle spese di consumo delle loro famiglie) e con abitudini che meritano attenzione: 6,6 milioni frequentano regolarmente i ristoranti, 6 milioni vanno al cinema, al teatro e ai musei, 3,1 milioni viaggiano all'estero.

È l'universo di riferimento dell'*Active Ageing & Silver Marketing Lab*, lanciato il 27 giugno all'Università Bocconi. Un'articolazione del *Cermes, Centro di ricerca su marketing e servizi*, il Lab si propone di analizzare le conseguenze sociali ed economiche del cambiamento demografico, con attenzione alla soddisfazione dei bisogni del segmento degli over 65. Il primo lavoro di ricerca del Lab, per esempio, analizza il rapporto dei *silver consumer con la tecnologia*, evidenziando un universo molto più vivace delle attese. L'utilizzo di Internet (52,9%) e la conoscenza dei social network (61,8%) sono discreti, con un reale uso di questi ultimi che si limita, però, sostanzialmente a Facebook e Twitter.



Bocconi

FOLLOW US



[www.facebook.com/unibocconi](http://www.facebook.com/unibocconi)



[twitter.com/unibocconi](https://twitter.com/unibocconi)



[www.youtube.com/unibocconi](http://www.youtube.com/unibocconi)



[www.linkedin.com/company/166692](http://www.linkedin.com/company/166692)





## BOCCONIANI IN CARRIERA

**David Berti** (laureato in Economia aziendale nel 1991) è il nuovo presidente della sezione turismo di Confindustria Verona. Berti è presidente e amministratore delegato del Gruppo Europlan spa.

**Francesco Bianchi** (laureato in Scienze economiche, statistiche e sociali nel 2003) è stato nominato professore ordinario di macroeconomia alla Duke University. Ha fatto il dottorato alla Princeton University.

**Marco Nespolo** (laureato in Economia aziendale nel 1996) è il nuovo amministratore delegato di Cerved. E' nel gruppo dal 2013.

**Barbara Pivetta** (laureata in Economia aziendale nel 2000) è il nuovo amministratore delegato di Beni Stabili. E' in azienda dal 2007.

**Michele Scannavini** (laureato in Economia aziendale nel 1984) è stato nominato presidente dell'Istituto per il commercio estero. Ha lavorato, tra le altre, in Procter&Gamble, Galbani, Ferrari Coty e dal 2015 è membro del cda di Tod's Group.

**Valentina Scotti** (laureata in Economia aziendale nel 2005) è stata nominata amministratore delegato di Riso Scotti Danubio, società del Gruppo.

**Lia Turri** (laureata in Economia aziendale nel 1992) è stata nominata Enea diversity & inclusion leader di PricewaterhouseCoopers International Network.

## Le idee di Mario arrivano al ministero dell'Università

**S**arà il rappresentante del distretto nord-ovest al Cnsu, Consiglio nazionale degli studenti universitari, presso il ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Il secondo, dopo Angelo Antinoro, a rappresentare l'Università Bocconi in un organismo così importante. **Mario Moschetta**, 22 anni, della provincia di Teramo, iscritto al terzo anno del Cleam, ha le idee molto chiare: «Ho la fortuna di studiare in un'università variegata, ricca di idee e di stimoli e in un ambiente fortemente internazionale. E proprio quello di una sempre maggiore inter-

nazionalizzazione, che favorisce lo scambio e la conoscenza, è uno dei temi che mi impegno a portare davanti al ministro». Il Cnsu, che si riunisce una volta al mese ed è composto da 30 membri, ha il compito di formulare pareri e proposte al ministro, «pareri e proposte», spiega Mario, «che devono scaturire dalle idee e dal confronto prima interno e poi con i rappresentanti di altre università, favorendo il dialogo, la condivisione, senza ideologismi». Mario Moschetta è stato prima rappresentante di classe, poi di corso di laurea. Una vocazione? «È estremamente gratificante fare cose utili per gli altri, è la molla che mi spinge. Mi hanno chiesto di impegnarmi in questa nuova sfida, come potevo rifiutare?».



Mario Moschetta



Fabio Ceresa

## L'OPERA DI FABIO È VINCERE COME GIOVANE REGISTA

Una serata che forse gli cambierà la vita, di certo la carriera. Perché **Fabio Ceresa**, 35 anni, milanese, laureato in Giurisprudenza in Bocconi nel 2005, prima aiuto regista alla Scala e ora regista di teatro d'opera, ha ricevuto a Londra il primo premio al *The International Opera Awards* per la categoria Best Young Director. «Mi trovavo in Irlanda, al Festival di Wexford, dove in ottobre porterò in scena la *Maria de Rudenz* di Donizetti, quando mi hanno comunicato che ero tra i candidati», spiega Fabio, «mentre quando hanno assegnato il premio ero a Seul, con *l'Orlando finto pazzo* di Vivaldi. Così il premio l'ha ritirato la mia agente». Una carriera già sbocciata, di profilo ormai internazionale, ma che da questo riconoscimento trarrà nuova linfa. «Inutile nascondere, un premio internazionale di questa portata ti dà visibilità, è solo un anno che faccio il regista in prima persona dopo l'esperienza alla Scala chiusa nel dicembre del 2014, quando ho assistito la regista Deborah Warner nella serata della prima di *Fidelio*, un'esperienza straordinaria». Ora per Fabio Ceresa gli impegni potrebbero moltiplicarsi, ma questo non lo spaventa, anzi è uno stimolo a fare sempre meglio: «Non è una carriera facile, per ora ho fatto in prima persona sei spettacoli, fare il regista significa occuparsi della parte artistica ma anche gestire un budget. Servono mesi per preparare un lavoro e a volte si seguono più incarichi contemporaneamente. A ottobre, oltre a Wexford, ho in programma anche il *Rigoletto* a Kiel, in Germania».

## Friiis, la capsula del tempo dell'era digitale, ideata grazie ai nonni di Enrico

Congelare i ricordi per riviverli in una data lontana proprio quando sembravano scoloriti dal tempo è lo scopo di Friiis, startup ideata e fondata da **Enrico Tricarico**, laureato in Economia aziendale in Bocconi nel 1997, e da

tre suoi amici e imprenditori. Friiis, italianizzazione di freeze, si basa su una piattaforma in grado di contenere immagini, video, musica, voci, testi e tutto ciò che è digitalizzabile, «una sorta di capsula del tempo in stile anglosassone, ma digitale», chiarisce Enrico. Una volta scelti gli elementi con cui mantenere vivo un ricordo, per esempio di un matrimonio o di una laurea, si deciderà la data di restituzione della capsula, che può andare dai 5 ai 50 anni e prima della quale nessuno potrà vederne il contenuto. «In questo modo, in

un'epoca in cui tendiamo ad accumulare enormi quantità di file e foto che spesso perdiamo, con Friiis possiamo far rivivere a nostro figlio il suo primo giorno di scuola 20 anni dopo», continua. L'idea è nata proprio quando, riordinando la soffitta della casa dei nonni, Enrico ha trovato una scatola di latta, al cui interno erano conservate delle foto in bianco e nero, un paio di cartoline, un biglietto del treno, delle mostrine militari e delle monete. «Sarebbe stato bello poter risalire al ricordo che i miei nonni avevano voluto custodire attraverso quegli oggetti».

Benedetta Ciotto



Enrico Tricarico

**S**ono i ritmi funk e rock ad accompagnare quotidianamente **Gianmario Verona**, 46 anni, laureato nel 1993 in Bocconi, dove ha conseguito anche il PhD in Business Administration & Management. Titolare della TIM Chair in Market Innovation, Verona dall'1 novembre sarà il rettore della Bocconi. Non è solo una colonna sonora, ma il ritmo che imprime al suo lavoro, l'energia con cui guarda a quel pezzo di mondo che quotidianamente si impegna a migliorare e innovare. Sono, in particolare, i capolavori musicali di Prince a dare poesia alla sua vita: «Le liriche delle canzoni spesso rimangono in sottofondo ma hanno un'incredibile capacità di fotografare il momento in cui vengono scritte. Sono i componimenti poetici di quest'epoca». E allora *Via Sarfatti 25* racconta Gianmario Verona utilizzando come chiave di lettura proprio la sua passione per la musica e Prince.

→ **In *Purple rain*, Prince canta: volevo solo esserti in qualche modo amico... decontestualizziamo questa strofa per parlare di lei e del valore dell'amicizia.**

Ho frequentato per 13 anni un istituto religioso maschile che mi ha insegnato il valore dell'amicizia. È il legame più prezioso e non può essere sottoposto a scambio anche se con il passare del tempo si incontrano nuove persone. La Bocconi è stata per me una rinascita: il primo giorno di università ho conosciuto quello che sarebbe diventato il mio testimone di nozze. L'amicizia richiede continuità e i social network, alle volte, consentono di mantenere vivacità nei rapporti o di ritrovarsi anche dopo lunghe separazioni.

→ **Qual è il suo social preferito allora?**

Whatsapp. Le chat di gruppo permettono di organizzare ritrovi con gran facilità, così le persone che prima vedevo una volta all'anno ora riesco a incontrarle più spesso. In sostanza, è un'occasione di interazione.

→ **Torniamo a *Purple rain*, Prince continua: Tesoro, lo so, lo so, lo so che i tempi stanno cambiando...**

Il cambiamento è stimolato dall'innovazione intesa come pensiero, come scienza, come approccio alla contemporaneità che consente l'evolversi della società. Quando tutto ciò viene applicato alle macchine diventa tecnologia. L'innovazione però ha un costo e per questo motivo, alle volte, viene osteggiata. In ogni caso, i veri innovatori sono quelli che proseguono sulla propria strada nonostante le critiche.

→ **Questo e molto altro è ciò che insegna ai suoi studenti. Com'è il rapporto con i ragazzi?**

È molto stimolante. Noi docenti viviamo la sindrome di Peter Pan perché ogni anno ci troviamo di fronte a una classe nuova che ha la stessa età di quella dell'anno precedente. Noi invecchiamo, la classe no. Gli studenti di oggi rappresentano una generazione interessante, da un lato corrispondono perfettamente a *Gli sdraiati* di cui parla Michele Serra nel suo libro, dall'altro sono decisamente smart. Sono abituati ad avere tutto subito e danno l'informazione per scontata. È quindi importante insegnare loro a scremare le informazioni, a scegliere nel marasma di stimoli a cui sono esposti.

→ **Parliamo di educazione: i valori si tramandano ancora da una generazione all'altra?**

Certamente e adeguandosi alla contemporaneità consentono all'essere umano di diventare sempre migliore. I grandi

«La Bocconi ha storicamente una tradizione di docenti abili nella ricerca e nella didattica. Nel mio percorso universitario ho avuto l'occasione di incontrarne di straordinari. Ne ricordo, in particolare, due: il professor Mario Monti con cui ho svolto l'esame che allora si chiamava Economia Politica 1 e Salvo Vicari a cui ho chiesto di farmi da relatore per una tesi di Strategia Aziendale sul tema dello sviluppo di nuovi prodotti», racconta Gianmario Verona, laureato in Bocconi nel 1993. «Oltre alle competenze tecniche della materia, quello che ho sempre apprezzato in questi docenti è la passione e la determinazione con cui hanno cercato di trasferire i contenuti agli studenti».

della storia hanno da sempre una forte inclinazione etica ma le basi di questa propensione si acquisiscono durante l'adolescenza attraverso la scuola e la famiglia. Avere valori ben radicati permette, inoltre, di cogliere l'importanza dei diritti e di comprendere che qualcuno prima di noi si è battuto per farli diventare tali.

→ **In *Sign o' the times*, Prince canta: Eppure tutti vogliono volare... quali erano i suoi sogni nel cassetto?**

Quando ero teenager avrei voluto diventare musicista, ma, ben presto, questo sogno ha lasciato il posto al desiderio di fare ricerca perché mi avrebbe permesso di studiare tutta la vita e di confrontarmi con persone di altissima levatura intellettuale. È ciò che faccio oggi e il confine tra dovere e piacere non è più così definito. Ho la fortuna, infatti, di poter dedicare parte del mio tempo libero a documentarmi sui temi di cui mi occupo. Tutto ciò mi rende felice.

→ **Cos'è la felicità?**

È qualcosa di meraviglioso, ma sono uno spirito razionale e tendo a non sedermi su questo stato d'animo. Sono piuttosto critico con me stesso e l'essere felice rappresenta solamente un attimo. L'unica felicità che perdura nel tempo è quella che vivo di riflesso attraverso i miei figli.

→ **Nel suo cassetto ci sono ancora sogni?**

Suona la batteria e la chitarra ma vorrei imparare a suonare il pianoforte. La musica è totalizzante, mi rilassa e mi dà pace. Quando vivo un sentimento estremo ritrovo equilibrio attraverso la musica. Il desiderio di ascoltarla, la necessità di suonarla, il bisogno di creatività sonora hanno probabilmente una funzione di compensazione della mia attività quotidiana. La musica è una forma di libertà mentale.

→ **La sua vita è un continuo rimando tra musica e ricerca scientifica.**

Mi piace pensare che i prof sono rocker. Passiamo la vita a scrivere studi, che equivale a comporre melodie, poi presentiamo queste ricerche ai seminari come se fossimo in tournée e alla fine i nostri studi vengono divulgati come accade con la pubblicazione di un album.

→ **Qual è la differenza tra la musica di oggi e quella degli anni 80 con cui è cresciuto?**

La musica sta cambiando perché per produrla si usano tecnologie nuove. Siamo, però, ancora in una fase di transizione in cui non è chiaro cosa rimarrà. Come succede per l'arte contemporanea: per capire ciò che ha veramente valore ci vuole del tempo. Poter studiare questi aspetti e unire così la mia passione per la musica con il mio campo di ricerca è molto stimolante.

→ **Un altro sogno che l'innovazione ha realizzato?**

Nel cinema ha reso reali i miei supereroi di bambino: Spiderman, i Fantastici quattro e tutti i personaggi Marvel. Non posso dimenticare Batman e con lui ritorno a citare Prince che ha scritto la colonna sonora del film del 1989.

→ **Tra reale e soprannaturale, parliamo dell'immensità dell'universo citando ancora Prince. In *The most beautiful girl in the world* canta: e se le stelle dovessero un giorno cadere dal cielo una per una...**

Da minuscolo scienziato quale sono non posso esprimermi di fronte all'immensità, ne prendo atto. ■



A photograph of a middle-aged man with dark hair, smiling and looking towards the camera. He is wearing a white button-down shirt and blue jeans. He is holding a black and gold electric guitar, with his hands positioned on the fretboard and strings. The background is a large, abstract painting with warm tones of orange, yellow, and white. The overall mood is artistic and relaxed.

# L'innovazione ha un cuore funky

*Gianmario Verona, alumnus Bocconi,  
dall'1 novembre sarà alla guida dell'ateneo.  
Via Sarfatti 25 lo racconta attraverso  
la sua passione per la musica.  
Molto più di una semplice colonna sonora*

di Allegra Gallizia - Foto di Paolo Tonato @



di Lorenzo Martini - Foto di Paolo Tonato @

**U**n occhio poco esperto non avrebbe dubbi: quella che ha appena finito un allenamento di 20 km sotto il sole e ne sta per cominciare un altro nel pomeriggio non può essere lei. E invece no... **Eleonora Giorgi** si presenta così, tonica e rilassata come se davvero non fosse alla vigilia dell'evento sportivo più importante della sua carriera, le Olimpiadi di Rio 2016, con tutto l'entusiasmo delle attese e il fardello delle aspettative. Ma c'è da aspettarsi: quanta energia positiva può trasmettere a una giovane atleta la partecipazione all'evento sportivo mondiale per definizione? Per giunta in un contesto gioioso come quello brasiliano e con la speranza di vivere la propria gara da protagonista. Già perché Eleonora Giorgi, milanese, 26 anni, laureata in Economia aziendale in Bocconi, marciatrice del gruppo Fiamme Azzurre, detiene il record italiano nella 20km su strada (1h26'46", prima donna a scendere sotto 1h e 27 minuti) e quello mondiale sui 5mila metri su pista oltre a 3 titoli italiani e 7 giovanili in bacheca. Quelle di Rio de Janeiro saranno le sue seconde Olimpiadi dopo quelle del 2012, vissute a soli 22 anni.

→ **Quali sono le emozioni che ancora oggi ti restano dai Giochi di Londra?**

Una gioia grandissima, un sogno di bambina che si realizzava. Ricordo che ho corso quasi tutta la gara con la pelle d'oca, senza quasi sentire la stanchezza. Sul percorso c'era tantissima gente, specialmente intorno a Buckingham Palace, e si sentivano incitazioni in tutte le lingue, meraviglioso. Il villaggio olimpico poi era un insieme di tutte le nazioni del mondo, uno spettacolo anche solo attraversarlo.

→ **A Londra il tuo record personale di allora valse il 14esimo posto. Oggi il tuo primato potrebbe portarti il quarto/quinto posto. Con quali ambizioni parti?** L'atletica è la disciplina con più paesi partecipanti ai Giochi, è molto competitiva in ogni specialità. So che ci sono molte attese su di me e mi piacerebbe rispettarle. Il tempo non mi importa, se vinco anche facendo 1h e 28 minuti sono contenta lo stesso! Nei pronostici, inoltre, c'è da considerare se saranno presenti o meno le marciatrici russe (al momento della chiusura di questo numero di *Via Sarfatti* 25 si attende la decisione definitiva sulla richiesta di squalifica di

tutta la squadra russa da parte della Wada, l'agenzia mondiale antidoping, nda).

→ **Disciplina tra le più difficili la marcia, molto tecnica, faticosissima, quasi innaturale, certo poco spettacolare; che cosa ti ha appassionato di questo sport?**

Da piccola ho provato un po' tutti gli sport e alle medie ero già innamorata dell'atletica. Poi una forte tendinite mi ha costretto a cercare una disciplina meno traumatica per le caviglie e così ho provato la marcia. Non mi è piaciuta subito, ma nel campo di allenamento di Mariano Comense c'era un bel team di marciatrici e il gruppo mi ha coinvolto. Marciare per me significa sfidare i limiti. I miei soprattutto. Ancora non li ho scoperti tutti, e anche per questo penso e spero di avere ancora margini di miglioramento.

→ **C'è più talento o lavoro nel raggiungere i tuoi risultati?**

Io non sono un talento della marcia. Sono grintosa, ma nei miei risultati c'è molto lavoro, molti esercizi per la motilità delle anche. Per rendere devo allenarmi tanto, almeno 20 km al giorno, certe settimane arrivo a 160. Tanti marciatori più dotati ne fanno meno perché magari hanno più facilità, io in qualche modo sono condannata a fare fatica perché se non mi alleno non vado da nessuna parte.

→ **Hai un mental coach che ti aiuta ad affrontare la fatica psicologica di allenamenti e competizioni?**

No, per ora non l'ho mai avuto e non ne ho mai sentito il bisogno. Sono molto razionale, affronto le gare come gli esami. Durante le corse penso a tante cose che poi non mi ricordo magari nemmeno e, nei momenti di difficoltà, cerco di immaginarmi le persone care che mi incitano. E a volte anche qualche scettico a cui voglio dimostrare invece quanto valgo... Piuttosto mi pesano di più gli allenamenti, specialmente quelli invernali, quando devo percorrere tanti chilometri, a ritmo più lento. In quei casi faccio un po' fatica a restare concentrata rispetto a quando lavoro sulla velocità.

→ **Le discipline che richiedono uno sforzo fisico maggiore sono da sempre le più soggette alle tentazioni del doping. Come convivi tu con gli scandali che spesso circondano gli atleti, anche della tua disciplina?**

Io non mi sento di giudicare nessuno come persona. Lo sport



# Alle Olimpiadi di Rio de Janeiro





*La marciatrice e alumna della Bocconi  
Giorgi si prepara per la seconda volta,  
dopo Londra, ad affrontare i Giochi  
Ad accompagnarla, il 19 agosto, il tifo di  
tutta Italia e della comunità bocconiana*

# con Eleonora. In bocca al lupo :-)





offre sempre a tutti una seconda possibilità e forse è giusto così. Certamente quando la squalifica ha toccato atleti della marcia mi ha colpito di più. Oggi comunque con il passaporto biologico ci sono poche possibilità di farla franca, ci sono ancora molte provette da analizzare relative a Pechino... Detto questo, rispettare i controlli antidoping è una parte importante della nostra attività e nella quotidianità richiede una certa attenzione perché devi dare ogni giorno un'ora di reperibilità, devi pensare a dove collocare questa finestra, a comunicare variazioni in tempo se cambi programma...

→ **Un'altra variabile della marcia sono i giudizi degli arbitri, che possono interrompere una marcia trionfale in qualsiasi momento se rilevano un'infrazione. È difficile accettare questi interventi mentre, magari, hai già assaporato una vittoria o un podio?**

Io sono quasi sempre positiva, non me la prendo per le sconfitte e cerco sempre di guardare avanti. Certo quan-

do arriva la squalifica al momento ci si arrabbia sempre. Poi spesso si vedono i replay e tocca ammettere l'errore. Anche se, bisogna dirlo, nella marcia la tecnologia ha creato un equivoco. Una delle regole base, per esempio, dice che non si deve percepire con l'occhio umano una sospensione da terra degli arti inferiori. Quindi bisognerebbe sempre vedere i replay a velocità normale perché con i rallenty siamo tutti in sospensione, nessuno è esente da infrazione. Ma, come diceva un calciatore di cui non ricordo il nome, rigore è quando l'arbitro fischia (*la frase è di Vujadin Boskov, lo scomparso allenatore serbo della Sampdoria vincitrice dello scudetto nel 1991, nda*).

→ **A Rio verrà anche il tuo fidanzato, Matteo Giupponi, anche lui marciatore, in gara nella 50km. Riuscirete a godervi qualche scampolo di vacanza?**

Temo di no... Io andrò a Rio 10 giorni prima della gara, giusto per abituarci alle 5 ore di fuso orario e per provare un paio di volte il percorso che, essendo sul lungomare, si prevede molto ventoso, una condizione difficile da trovare qui in Italia. La federazione inoltre ci ha sconsigliato di uscire ad allenarci da sole perciò starò ai programmi del gruppo. Matteo arriverà prima, poi dovrà rientrare, insomma, non so ancora i nostri programmi a dire il vero.

→ **Hai già studiato il look da gara? A Londra le tue trecce fecero tendenza...e tutto sommato portarono bene**

Sicuramente, anche per motivi scaramantici, mi farò le unghie azzurre e metterò un fiore nei capelli. A Londra c'era un parrucchiere afro nel villaggio che ha fatto trecce un po' a tutte... vediamo che cosa ci sarà a Rio. Ma domare i miei ricci non sarà facile per nessuno. ■



## Una marciatrice con lode

Arrivare in fondo alla laurea in Bocconi e a una partecipazione alle Olimpiadi quasi contemporaneamente è un'impresa che da sola varrebbe un record apposito. Eleonora Giorgi l'ha completata tra il 2008, anno della sua prima iscrizione all'ateneo di via Sarfatti e l'ottobre 2014, quando si è laureata in Economia aziendale e Management con una tesi sulle Fiamme Azzurre, il gruppo di atletica della Polizia penitenziaria di cui è parte. «Ricordo gli anni della Bocconi come bellissimi ma molto intensi, soprattutto quando ancora abitavo a Como», racconta Eleonora. «Dovevo incastrare tutto, studiavo in treno e autobus, avevo chiesto di anticipare anche gli allenamenti del mattino alle 7.30 per arrivare in tempo in aula ma d'inverno faceva un freddo...». Nonostante tutto Eleonora compie un percorso quasi netto. «Solo un esame fuori corso, ma il primo anno della biennale è coinciso con le qualificazioni a Londra 2012». Le due strade, sportiva e professionale, si incontrano nel nuovo percorso di studi di Eleonora, il Master in Sport Management Marketing & Society completato l'anno scorso all'Università degli Studi di Milano Bicocca con una tesi su Management sportivo: una professione anche al femminile.



# Medaglie, non è oro quel che luccica

*Se così fosse a Londra 2012 si sarebbero spesi ben 35 milioni di euro. Ma il valore dei Giochi e dei guadagni per atleti e federazioni va ben oltre la manifestazione*

di Dino Ruta @

**C**hi vince una medaglia d'oro alle Olimpiadi trova un tesoro, ma non per la composizione pregiata della medaglia. La notizia principale è che le medaglie d'oro delle Olimpiadi non sono fatte d'oro. Se così fosse si è calcolato che il valore delle medaglie assegnate a Londra 2012 sarebbe stato di circa 35 milioni di euro. Le ultime medaglie interamente d'oro furono coniate per le Olimpiadi del 1912 a Stoccolma. Oggi sono fatte per il 92,5% di argento, con soli 6 grammi d'oro e a Rio avranno anche una componente di materiale riciclato in linea con gli obiettivi di sostenibilità del comitato organizzatore. La medaglia d'argento è effettivamente d'argento e quella di bronzo è in gran parte di rame. In realtà vincere una medaglia d'oro, o in generale una medaglia, ha un valore che va al di là del valore economico della sua manifattura. Gli atleti percepiscono una adeguata ricompensa economica per i sacrifici e per il lustro che danno al proprio paese. Ricompensa che a Londra 2012 è stata molto variabile tra i paesi partecipanti: 600 mila euro per Singapore, 140 mila per l'Italia, 20 mila per gli Usa e zero per la Gran Bretagna. Lo zero sembra quasi una punizione, ma non lo è. La vittoria non è un punto di arrivo ma può e deve essere un punto di partenza. La medaglia porta con sé due grandi sogni. Gli atleti acquisiscono una immediata visibilità mediatica che possono sfruttare con sponsor e opportunità commerciali. Le Federazioni, e quindi il Coni, possono contare su atleti vincitori che diventano a tutti gli effetti ambasciatori dello sport con un impatto positivo sulla diffusione e la pratica dello sport. Gli esempi italiani sono tanti, si può pensare alle prime due medaglie d'oro di Alberto Tomba (Calgary 1988), all'oro nel tiro con l'arco di Marco Galiazzo (Atene 2004), alle 6 medaglie d'oro della schermitrice Valentina Vezzali (da Atlanta 1996 a Londra 2012), all'incredibile medaglia d'oro di Carlo Molletta nel Taekwondo (Londra 2012) e così via. Ognuna di queste medaglie è ossigeno per il movimento sportivo, un veicolo di promozione alla pratica sportiva per bambini e ragazzi che vogliono emulare i propri idoli, una chiave per stringere accordi commerciali. Soprattutto per quelle discipline che non si vedono così tanto in Tv e non sono così popolari come invece sono il calcio, il volley e il basket.

La vittoria all'Olimpiade diventa quindi un punto centrale per raccogliere gli investimenti di quattro anni, ma anche per programmare il ciclo olimpico successivo. Si pianifica e si pensa sempre con un orizzonte di quattro anni. Molte qualificazioni degli atleti arrivano poche settimane prima dei Giochi. Occorre un'opportuna strategia per allenare con visione i giovani atleti da un'Olimpiade all'altra, monitorando le carriere degli atleti più esperti e sostenendo quelle dei più talentuosi e scalpitanti. Considerando che un atleta potrà fare in media una o due Olimpiadi, si può immaginare quali siano le pressioni e le paure per allenarsi con l'obiettivo di arrivare un cen-



DINO RUTA  
Responsabile dello Sport  
Knowledge center  
di SDA Bocconi

timetro prima o fare un punto in più degli avversari.

Discipline selezionate, pochi atleti qualificati, ogni quattro anni, rendono le Olimpiadi un evento sensazionale con gli oltre 900 milioni di spettatori alla cerimonia di apertura di Londra. Tutto ciò pone anche alcuni rischi e conflitti etici e gestionali. Su tutti la tentazione di usare sostanze proibite che conducono agli scandali di doping che puntualmente anche ad anni di distanza sconvolgono le classifiche olimpiche. Le discipline maggiormente penalizzate sono quelle dell'atletica, dove gli sforzi sono tanti e le opportunità di vincere e di assicurarsi un successo commerciale internazionale sono poche. Sono state d'impatto le recenti notizie sul team russo, generando uno scandalo internazionale su chi deve controllare, il Cio, Comitato internazionale olimpico o il Comitato olimpico nazionale, e sul senso etico di atleti e dirigenti che giocano con le proprie vite e con la passione di appassionati e tifosi.

Le Olimpiadi rappresentano una grande scommessa, un obiettivo di vita, ma anche un'opportunità per un intero paese per diffondere valori positivi tra i giovani e nella società civile. I dati storici dicono che chi organizza un'Olimpiade riesce a vincere di più rispetto al passato, e così la Cina ha superato per la prima e ultima volta gli Usa proprio a Pechino 2008 sul numero di ori vinti (51 vs 36). Organizzare un'Olimpiade non ha solo quindi ricadute economiche e turistiche, ma anche sportive in senso stretto, perché l'intero movimento si mobilita e va a caccia di medaglie creando benessere per tutti coloro che praticano sport. L'eredità degli eventi sportivi va sempre al di là dei soldi e del profitto, per questo lo sport è speciale, così come vincere una medaglia olimpica. ■



## Brasile, un paese in caduta

*Che paese troveranno atleti e turisti che sbarcheranno a Rio? Purtroppo sarà un Brasile a pezzi, funestato da una profonda crisi politico istituzionale e un'altrettanto profonda recessione economica, spiega nel video*

**Antonella Mori**, professoressa della Bocconi ed esperta delle economie sudamericane, un paese diverso da quello nel quale i brasiliani si aspettavano di vivere, quando, nel 2009, furono assegnati i Giochi Olimpici

# Cosa vuole il mercato

*Una survey Bocconi-PwC evidenzia la distanza tra l'informazione richiesta e quella offerta*

di Antonio Marra e Angela Pettinicchio @

L'informativa societaria si è evoluta nel tempo, si sono sviluppati veicoli informativi e tipologie di informazione prima non contemplate nella corporate disclosure. Road show, comunicati stampa, piani strategici e web sono tra i mezzi più comuni; mentre, per i contenuti, al bilancio si sono aggiunte altre informazioni in grado di mostrare il valore di impresa. Ciò ha reso più ricco, ma anche meno strutturato, il mercato dell'informazione. E poiché l'informazione è utile solo se è rilevante, accurata, verificata e tempestiva, negli ultimi anni è cresciuto il bisogno di ottimizzare la disclosure volontaria individuando un quadro di riferimento condiviso e capace di valorizzare al meglio le qualità minimali che ci si attende dall'informazione stessa. Lo sviluppo del reporting integrato segue tale direzione e cerca di fornire una rendicontazione capace di inglobare la comunicazione delle performance finanziarie, ambientali, sociali e di governance con un documento di sintesi. Bocconi, in collaborazione con PwC, ha realizzato una survey con l'obiettivo di analizzare l'esistenza di un gap tra domanda e offerta di informazioni rivolte al mercato. Dalla survey, fatta tra le società italiane quotate alla borsa di Milano (hanno risposto un numero di società pari a circa il 40% della capitalizzazione di borsa) e gli analisti finanziari (48% i rispondenti), emerge che questo gap informativo esiste. I risultati evidenziano, in particolare, la rilevanza dell'informazione, ma anche la sua eterogeneità, in termini di valore percepito. Le società prediligono, con riferimento a modello di business, gestione dei rischi, csr e kpi, key performance indicator, divulgare informazioni qualitative e storiche. Un numero significativo di imprese non pubblica dati su csr e le informazioni relative ai kpi di settore, mentre sembrano essere lacunosi i dettagli relativi al confronto con i kpi dei competitor e del mercato più in generale. Con riferimento al reporting integrato, il 52% dichiara di non aver ancora esteso il sistema di reporting oltre gli obblighi di legge, dal momento che non ne percepisce i benefici, ma circa il 35% è pronto ad applicarlo nei prossimi anni. Dal lato degli analisti, vi è una richiesta diffusa di maggiori informazioni, con una marcata preferenza per valori finanziari (quantitativi?), kpi specifici di settore e dati prospettici. Sorprende invece notare come gli analisti abbiano mostrato un minore interesse agli indicatori sul clima di impresa e la cultura aziendale.

Dalla survey si traggono alcune conclusioni. Primo, esiste un gap tra domanda e offerta di informazioni, che può significare determinare in maniera poco accurata i valori d'impresa. Secondo, le informazioni rilasciate e il modo in cui vengono processate e valutate dal mercato sono eterogenei. Tale aspetto rende delicata la valutazione delle informazioni o la stessa assenza di informazioni (col suo valore segnaletico). Infine, gli interlocutori ritengono utile indirizzare la disclosure aziendale di carattere volontario in un modello strutturato, caratteristiche che sono proprie del reporting integrato. ■



ANGELA PETTINICCHIO  
Assistant professor presso  
il Dipartimento di  
accounting della Bocconi



ANTONIO MARRA  
Assistant professor presso  
il Dipartimento di  
accounting della Bocconi



## I big dell'energia

*Da Google ad Amazon, da 3M a Apple e Microsoft*

di Matteo Di Castelnuovo @

Secondo l'International energy agency, nel 2015, per il secondo anno consecutivo, le emissioni globali di CO<sub>2</sub> che derivano dalla produzione elettrica sono rimaste stabili, nonostante l'economia mondiale continuasse a crescere (anche se solo del 3%) e i prezzi dei combustibili fossili continuassero a scendere (prezzo del petrolio -45% nel solo 2015). La principale causa di un tale risultato va ricercata soprattutto nell'aumento della produzione di energia rinnovabile, che ha rappresentato oltre il 90% della nuova generazione elettrica (di cui quasi il 50% da pale eoliche). Infatti, secondo un recente studio di *Bloomberg New Energy Finance*, nel 2015 gli investimenti in energie rinnovabili hanno raggiunto la cifra record di 329 miliardi di dollari, sei volte la quantità investita nel 2004. Ma il 2015 è stato un anno record anche per la nuova capacità installata di due particolari tecnologie verdi a livello globale: sono stati aggiunti 64 Gw di impianti eolici e 57 Gw di impianti solari. Per comprendere l'ordine di grandezza relativo, si consideri che 57 Gw è stata la massima richiesta di elettricità raggiunta in Italia nel 2015.

Pur avendo rallentato gli investimenti nell'ultimo anno (-18% rispetto al 2014), l'Europa rimane tuttora leader mondiale gra-



# l'energia pulita fai da te

Microsoft sono sempre di più le società che, per convenienza e immagine, puntano sui Ppa

zie alla capacità rinnovabile costruita negli ultimi 15 anni: infatti l'anno scorso le energie pulite si sono confermate la principale fonte per la produzione di elettricità, raggiungendo quasi il 30%, contro 28% da nucleare, 26% da carbone e 15% da gas. Nello specifico, in Italia le fonti rinnovabili hanno rappresentato il 40% della produzione elettrica totale mentre in Danimarca ben il 42% della produzione elettrica è stato originato dalla sola fonte eolica.

Passando alla più grande economia del mondo, notiamo che anche per gli Stati Uniti il 2015 è stato un anno eccezionale per le energie pulite: sono stati investiti 56 miliardi di dollari (+8% rispetto al 2014), con il 70% della nuova capacità elettrica costituita da impianti eolici e fotovoltaici. Inoltre, secondo l'Energy information administration, nel 2015 le emissioni di co2 che derivano dalla produzione elettrica (pari a un terzo delle emissioni totali) negli Stati Uniti sono scese del 12% rispetto ai livelli del 2005. In questo caso la riduzione delle emissioni è derivata principalmente dalla sostituzione del carbone col gas nella produzione elettrica, ma anche dalla crescita delle fonti rinnovabili.

Inoltre, il 2015 è stato un anno record per gli Stati Uniti anche per un particolare e innovativo tipo di investimenti, cioè quello noto come large-scale off-site renewable procurement. Si tratta di grandi aziende estranee all'industria energetica



*MATTEO DI CASTELNUOVO  
Direttore del Mager,  
Master in green  
management, energy  
and corporate social  
responsibility  
della Bocconi*

(come per esempio Google, Microsoft, Apple, Facebook, General Motors, ecc.) che siglano contratti di lungo termine (noti come Ppa, Power purchase agreement) con società energetiche (come la Invenergy), per la fornitura di elettricità da impianti solari o eolici, spesso ancora da costruire e localizzati fuori sede (quindi non il solito pannello fotovoltaico sui tetti dei capannoni industriali). Nel 2015 la capacità rinnovabile contrattualizzata attraverso questo particolare tipo di accordi è stata di oltre 3 Gw, con un aumentato del 600% rispetto a due anni prima. Anche se Google rimane il maggior acquirente in questo nuovo segmento, il 2015 è stato caratterizzato soprattutto dai first-time buyer come Amazon, Procter & Gamble, HP, rappresentando il 70% del mercato. Nel 2016 anche 3M si è aggiunta a questa lista, siglando il primo Ppa della sua storia. Che cosa spinge le aziende a siglare questo tipo di contratti, soprattutto in un periodo di prezzi molto bassi dei combustibili fossili? Innanzitutto vi è la necessità di migliorare le proprie credenziali in termini di sostenibilità ambientale, soprattutto per quelle aziende con una forte visibilità presso il grande pubblico. Una seconda ragione è invece più strettamente economica e cioè l'esigenza di mitigare parzialmente la volatilità del costo dell'energia, legato ai prezzi incerti dei combustibili fossili, passando a una fornitura di lungo termine con un prezzo certo. ■

# Aeroporti in coda. Come i passeggeri

*Ora a dettare le regole sono sempre di più le compagnie aeree che, sfruttando le difficoltà degli scali, da corteggiatrici si stanno trasformando in corteggiate*

di Oliviero Baccelli @

I dati dei passeggeri del primo trimestre del 2016 per gli aeroporti dell'Unione Europea sono particolarmente favorevoli, segnando un + 8,2%, dopo un significativo +5,6% del 2015. Fra il 2008 e il 2015 il settore ha registrato un + 13,6% a fronte di una crescita dell'economia del 3%. Questi dati evidenziano dinamiche del tutto slegate rispetto al prodotto interno lordo avvantaggiandosi delle favorevoli situazioni di contesto, fortemente liberalizzato, ed economiche, grazie al record di profitti delle compagnie aeree in grado di sviluppare nuovi importanti investimenti nelle flotte resi possibili dal forte calo del prezzo del jet fuel. Il quadro di riferimento per le società di gestione aeroportuale è, quindi, particolarmente favorevole e lo è ancor di più per quelle italiane che nel lungo periodo registrano sviluppi di traffico superiori alla media Ue, con un + 17,5% fra il 2008-2015.

In questo contesto in cui sono evidenti le opportunità, in realtà appaiono anche alcune criticità, che si traducono in forti incertezze sugli assetti azionari di numerosi aeroporti, fra cui per esempio quelli di Milano, Bergamo e Catania, e nelle difficoltà a pianificare gli importanti sviluppi



OLIVIERO BACCELLI  
Direttore del centro di  
ricerca Certet Bocconi

infrastrutturali necessari per poter cogliere le opportunità di crescita, come nel caso di Firenze, Catania e Venezia. Alcuni elementi di preoccupazione sono tipicamente italiani e si traducono in una forte complessità nella gestione dei quadri progettuali coordinati fra più livelli territoriali e fra più agenzie tecniche (Enac, Anas, Rfi). Un esempio emblematico è l'integrazione fra i servizi ferroviari ad alta velocità e i tre principali scali a vocazione intercontinentale, cioè Roma Fiumicino, Milano Malpensa e Venezia, auspicata da tutti in quanto in grado di favorire la capillarità e le economie di scala e oggetto di studi da molti anni, che però non hanno portato a nessuna ipotesi progettuale condivisa. Un ulteriore elemento di criticità è legato al rapporto fra azionisti pubblici e privati, che contraddistingue molti degli scali italiani, fra cui tutti quelli lombardi, che si traduce in visioni strategiche e operative spesso dipendenti dagli andamenti delle elezioni o da rapporti di forza fra enti territoriali, come emerso nella scelta del percorso di quotazione in borsa della società di gestione di Catania e Comiso, bloccato improvvisamente dall'intervento della Regione dopo molti mesi di lavori preparatori. In realtà, nonostante queste criticità, il percorso di chia-





# Marco Polo, di nome e di fatto

*Lo scalo di Venezia è tra i tre hub intercontinentali italiani. Il suo ad bocconiano ne spiega il segreto*

di Claudio Todesco @

rificazione del quadro regolatorio per gli aeroporti italiani nel corso degli ultimi anni ha permesso di raggiungere importanti obiettivi, fra cui quello di dotare di contratti di programma di lungo periodo i principali scali, di avere un iter di approvazione degli schemi tariffari condiviso con l'Authority dei Trasporti e di aver eliminato le distorsioni derivanti da iniziative di marketing aeroportuale non sempre trasparenti.

Le sfide più interessanti sono condivise con gran parte degli scali europei e sono strettamente legate ai processi di concentrazione delle prospettive di crescita in poche compagnie aeree, tenendo conto che Ryanair ed easyJet hanno un portafoglio di ordini di nuovi aerei pari al 50% di tutti gli ordinativi delle oltre 200 compagnie aeree con base in Europa. Tutto ciò modifica i rapporti di forza fra gli aeroporti e questi vettori, che, avendo adottato un modello organizzativo con molte basi in molti paesi, hanno ampia scelta rispetto a dove posizionare i nuovi aeromobili e questo costringe le società di gestione a inedite forme di beauty contest. Nel segmento del lungo raggio, i vettori del Middle East, come Emirates, Qatar e Ethiad e da pochi mesi anche la scandinava Norwegian, che applica una formula paragonabile alle low cost, replicano simili strategie di confronto fra scali per la scelta di dove avviare i nuovi collegamenti.

È così iniziata una nuova era per gli aeroporti: da corteggiati a corteggiatori. ■

**È** il top player del sistema aeroportuale del Nordest. Alumno Bocconi, **Enrico Marchi** è presidente e ad di Save, il gruppo che gestisce gli aeroporti Marco Polo di Venezia, che il piano nazionale aeroporti ha inserito tra i tre gate intercontinentali insieme a Fiumicino e Malpensa, e Canova di Treviso. Dal 2014 la società detiene anche il 40% degli scali di Verona e Brescia, oltre a una quota del 27% dell'aeroporto belga di Charleroi. «Quindici anni fa abbiamo capito che gli aeroporti regionali sarebbero stati collegati con voli intercontinentali», spiega Marchi. «Il numero di passeggeri cresceva e aeromobili come il 767 e il 777 avrebbero reso più economici i collegamenti aprendo un mercato per scali diversi dai grandi hub come Parigi o Francoforte. Inoltre, mentre altri opponevano resistenza, siamo stati i primi a introdurre il low cost in Italia. Ora a Verona tornerà Ryanair e Brescia ha ottime prospettive di sviluppo nel segmento dei corrieri espressi, in crescita grazie all'e-commerce».

**→ Ha senso parlare di specializzazione degli scali?**

Non esiste un modello valido per tutti. Si tratta di fare un'analisi del bacino di traffico e andare a cercare le compagnie che rispondono alla domanda di trasporto aereo.

**→ Gli aeroporti di media grandezza possono creare una rete che collega città di dimensioni medio-piccole?**

Per dare la risposta migliore alla domanda di un bacino, il mercato va segmentato evitando la cannibalizzazione fra low cost e network carrier. I primi aprono rotte che possono diventare interessanti per i secondi.

**→ In quale misura gli aeroporti medi dipendono dalle scelte strategiche e dall'andamento dei vettori che ospitano?**

Per certi versi, abbiamo assistito a un fenomeno opposto a quello che tradizionalmente si insegna nelle università. Teoricamente, l'aeroporto è un monopolio naturale e la compagnia opera in regime di concorrenza. Ma con la presenza in certi scali di vettori che coprono oltre l'80% del traffico, il monopolista è la compagnia e l'aeroporto si trova in una situazione di debolezza.

**→ È un mercato dinamico?**

Lo è, ogni anno il 20% delle rotte cambia. Noi non puntiamo ad avere il massimo numero di passeggeri drogando il mercato con tariffe stracciate. La nostra strategia mira a una crescita duratura, costante, sostenibile nel tempo.

**→ Qual è la rilevanza economica degli scali aeroportuali?**

Un aeroporto è quasi una preconditione per lo sviluppo di un territorio, permette mobilità di cose e persone, alimenta turismo e business. La Airports Council International Europe, associazione europea degli aeroporti, stima che per ogni milione di passeggeri si creano mille posti di lavoro diretti e altrettanti indiretti.

**→ La customer experience è importante per gli scali medi?**

È fondamentale, noi vi stiamo dedicando parecchie risorse. Da un anno a questa parte abbiamo avviato un programma di customer experience in partnership con McKinsey e Walt Disney. Il successo di un aeroporto dipende da una gran quantità di piccoli particolari. ■

ENRICO MARCHI  
Laureato in economia  
aziendale alla Bocconi,  
Marchi è il presidente e  
l'ad di Save, la società  
che gestisce gli aeroporti  
del Nordest

# Il digitale c'è. E si vede

*Innovazione gestionale, cloud e mobile: le imprese italiane cambiano pelle. E lo fanno velocemente*

di Paolo Pasini e Angela Perego @

**L'**analisi di come le pmi italiane stiano affrontando la digital transformation fa emergere una prospettiva tattica piuttosto pragmatica. Uno studio su 300 imprese condotto da SDA Bocconi in collaborazione con Teamsystem evidenzia come per queste aziende il fenomeno parta dall'innovazione dei sistemi amministrativo-gestionali, dal loro ampliamento funzionale e dall'integrazione con i processi aziendali più fortemente interessati dalle nuove tecnologie digitali (come l'e-commerce, la collaborazione sociale interna, l'automazione di fabbrica, i canali digitali di interazione col mercato), e cioè dai componenti fondamentali che rendono concreta e di successo la digital transformation. L'innovazione delle soluzioni gestionali si sta quindi sviluppando lungo tre direttrici, le prime due dipendenti più dall'evoluzione dell'offerta sul mercato It, e l'ultima più dalla sensibilità manageriale delle pmi a cui spetta la decisione di quando dare inizio alla digital transformation e secondo quale road map.

La prima è rappresentata da sofisticazione, ampiezza e integrazione delle funzionalità applicative, che ne amplificano la cosiddetta copertura funzionale dei processi operativi e decisionali delle imprese (per esempio verso l'e-commerce, in cui il 28% delle pmi investirà nei prossimi 3 anni, o verso la business intelligence più o meno sofisticata, in cui il 38% delle imprese investirà nei prossimi 3 anni).

La seconda è l'innovazione delle soluzioni gestionali verso le tecnologie digitali (come il mobile, in cui sarà il 25% delle pmi a investire nei prossimi 3 anni) o verso modalità di fruizione e accesso più semplici (come le applicazioni via web con un browser, modalità ritenuta rilevante già oggi dal 22% delle aziende, o il clouding, in modalità as a service, modalità che sarà adottata dal 16% delle imprese nei prossimi 3 anni).

Terzo, la convinzione che oggi è necessario adottare pratiche di management più moderne e che le soluzioni gestionali pacchettizzate (verticali di settore o estese) offerte sul mercato possono essere un veicolo o un abilitatore di queste pratiche.

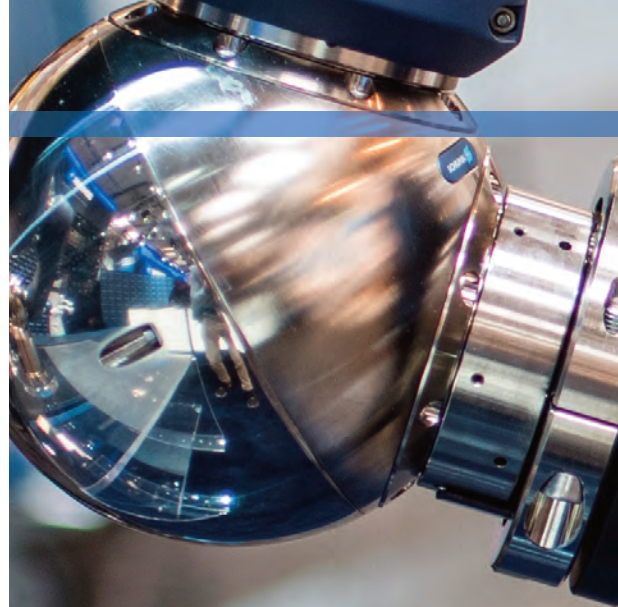
I risultati sono decisamente confortanti: il campione della ricerca mostra in generale percentuali di digitalizzazione attuale e prospettiva 2 o 3 volte superiori rispetto ai dati pubblicati nei ranking dei sistemi paese dal World economic forum o dall'Ocse (per esempio con riferimento all'e-commerce o al mobile o al cloud). La ricerca fa emergere che esistono dei cluster di pmi italiane, prevalentemente domestiche, molto specializzate e focalizzate sulla qualità del prodotto e dei servizi b2b, che stanno abbandonando progressivamente la logica dei sistemi gestionali custom o degli strumenti di produttività individuale (come per esempio il foglio elettronico) a favore delle soluzioni pacchettizzate di mercato, verticali o estese, imprese pragmatiche nella nuova digitalizzazione che non si fanno distrarre dalle mode, che si muovono allineate alle medie europee e che potrebbero fare da esempio o da traino per le altre pmi. ■



PAOLO PASINI  
Coordinatore scientifico  
dell'Observatory  
on Business Intelligence  
di SDA Bocconi



ANGELA PEREGO  
SDA Bocconi professor  
di sistemi informativi



## Piacere, sono

*Nell'industry 4.0 i clienti diventano parte del processo produttivo. Grazie anche all'additive manufacturing*

di Raffaele Secchi e Vincenzo Marino @

**L'**Italia additive manufacturing, internet of things, robotica collaborativa, realtà aumentata, queste alcune delle innovazioni tecnologiche di maggior rilievo che hanno compiuto notevoli passi in avanti negli ultimi anni. Sebbene il loro sviluppo abbia registrato velocità e percorsi diversi, oggi siamo giunti a una fase di convergenza e di integrazione che sta portando alla creazione di un nuovo paradigma: la quarta rivoluzione industriale. L'impiego dell'elettronica e delle tecnologie informatiche per automatizzare la produzione della terza rivoluzione industriale rappresenta ormai un punto di partenza imprescindibile più che una frontiera. L'industry 4.0, come è anche chiamata la quarta rivoluzione industriale, si focalizza invece sulla creazione della fabbrica intelligente, ovvero una combinazione di sistemi cyber fisici e di altre tecnologie che permettono all'intero sistema di interagire e comunicare. La caratteristica distintiva di questo dialogo è l'abilità del sistema di rispondere adeguatamente, se non



# la fabbrica intelligente

di anticipare, agli stimoli provenienti non solo dall'ambiente produttivo, ma anche dall'ambiente esterno, includendo quindi i clienti.

Negli anni passati, la centralità del cliente è stata un obiettivo su cui molte imprese si sono concentrate, la logica dell'industry 4.0 permette di fare un passo in avanti. I consumatori finali, o le aziende clienti in logica b2b, assumono la configurazione di un input dei processi produttivi che avvicina anche il mondo manifatturiero alle logiche di servitizzazione, ovvero la combinazione dei prodotti fisici e servizi volta al miglioramento della proposta di valore per il cliente.

Tra le diverse tecnologie caratterizzanti questo nuovo paradigma è interessante analizzare come l'additive manufacturing permetta il ribaltamento delle logiche di progettazione e disegno dei prodotti. Tradizionalmente queste attività erano limitate, o comunque dovevano adattarsi ai limiti fisico tecnici delle strumentazioni e degli impianti produttivi, adesso, invece, stiamo andando verso una configurazione design-driven, il cui principale limite è rappresentato dalla mente e dalla fantasia dei designer stessi e dalle caratteristiche dei materiali. Questo comporta anche un abbattimento dei costi e delle tempistiche di prototipazione, facilitando lo sviluppo di nuovi prodotti che non



**RAFFAELE SECCHI**  
Direttore Unit Produzione  
e tecnologia, SDA Bocconi



**VINCENZO MARINO**  
SDA Bocconi research  
fellow, Produzione e  
tecnologia

siano il semplice risultato di interventi incrementali o parziali. Conseguentemente, il livello di personalizzazione che si può offrire al cliente finale è anch'esso molto più alto e soprattutto più accessibile.

I benefici attesi da queste nuove configurazioni sono molteplici e di grande impatto, almeno in via teorica, ed è chiaro però che questi debbano essere contestualizzati nello specifico contesto di implementazione. Essendo molte tecnologie ancora nella loro fase iniziale del ciclo di vita, vi sono diversi quesiti a cui occorre dare una risposta. Citandone alcuni, non è affatto facile capire su quali tecnologie puntare, come attribuire priorità ai diversi progetti, i criteri di selezione dei fornitori di tali soluzioni, l'effettiva capacità delle risorse umane già inserite di adattarsi ai nuovi principi, le sfide legate alla sicurezza informatica dei sistemi e dei prodotti alla luce di una maggiore connettività.

Quali che siano le risposte a questi quesiti, è impossibile ormai ignorare la trasformazione in atto e le aziende non possono più domandarsi se valga la pena giocare questa partita. Piuttosto è necessario ragionare sul come e quando, ovvero se sia preferibile adottare un approccio più proattivo o aspettare che le tecnologie si sviluppino e che vi siano più informazioni a disposizione del management aziendale. ■

*Formazione, mentorship e tanta socializzazione: così in Uganda i club al femminile stanno salvando le nuove generazioni. E diventano una case history da studiare*

di Selim Gulesci @

# Piccole donne crescono. E si salvano,

**N**el mondo 74 milioni di giovani sono alla ricerca di un lavoro (Ilo, 2015). Realizzare politiche per la creazione di lavoro giovanile è una vera sfida per molti governi, specialmente nell'Africa subsahariana, dove metà della popolazione ha meno di 25 anni (World Bank, 2014).

La sfida è particolarmente impegnativa per le giovani donne, perché le imperfezioni di mercato interagiscono con norme sociali discriminanti, che conducono a matrimoni e gravidanze precoci, limitando i loro investimenti in capitale umano e costringendole a dipendere dagli uomini.

## → L'ESPERIENZA DI BRAC

Brac, una delle più grandi Ong al mondo, cerca di stimolare l'empowerment delle adolescenti in Uganda, il secondo paese più giovane del mondo, creando club di comunità per giovani e utilizzandoli per fornire diversi tipi di competenze alle giovani donne di queste comunità.

I club sono aperti cinque giorni la settimana, in orario post-scolastico, a tutte le adolescenti e le giovani donne che vogliono partecipare. Le ragazze hanno tipicamente tra i 14 e i 20 anni. Alcune vanno a scuola, altre l'hanno appena abbandonata. Ed è quest'ultimo gruppo quello a più



*SELM GULESCI  
Assistant professor al  
Dipartimento di  
economia della Bocconi,  
è affiliato al Leap,  
Laboratory for effective  
anti-poverty policies*

alto rischio di matrimonio e fertilità precoce.

In questi club, i membri socializzano tra di loro, giocano, cantano e costruiscono nuove reti sociali. Allo stesso tempo ricevono sia formazione professionale sia informazioni su sesso, riproduzione e matrimonio.

I corsi di formazione professionale sono tenuti da professionisti e riguardano temi come la sartoria, la coltivazione dei vegetali, il mestiere di parrucchiere. Per l'altro tipo di formazione (che l'Ong chiama formazione alle competenze della vita), Brac forma, in qualità di mentor, una delle giovani donne del club e questa forma le altre. Questa mentor riceve un piccolo onorario per la formazione alle sue pari.

In un lavoro con Oriana Bandiera (Lse), Niklas Buehren (World Bank), Robin Burgess (Lse), Markus Goldstein (World Bank), Imran Rasul (Ucl) e Munshi Sulaiman (Brac), abbiamo condotto una valutazione randomizzata del programma Ela di Brac in Uganda.

Tra le comunità selezionate da Brac, i club sono stati realizzati in un sottoinsieme casuale. Abbiamo trovato che, rispetto alle adolescenti nelle comunità del gruppo di controllo, l'intervento aumenta del 32% la probabilità che, dopo due anni, le ragazze siano impegnate in attività che generano reddito, in gran parte per l'au-





CAPITAL HUMAN  
Giovanni Fattore,  
professore associato  
presso il dipartimento di

# giocando e imparando un mestiere

mento dell'autoimpiego, e aumenta le loro spese mensili del 38%.

## → L'EDUCAZIONE SESSUALE

L'utilizzo dichiarato dei preservativi aumenta del 50% tra le ragazze sessualmente attive, le gravidanze tra le adolescenti diminuiscono del 29% e l'ingresso precoce in un rapporto di matrimonio o coabitazione diminuisce del 72%. A impressionare è anche il fatto che la percentuale di ragazze che riportano di avere avuto rapporti sessuali contro la propria volontà diminuisce dal 21% quasi allo zero e le età preferite per il matrimonio e la gravidanza si spostano in avanti. Comparare costi e benefici del programma è difficile, dal momento che i benefici sono difficili da monetizzare, ma anche la semplice comparazione dell'aumento della spesa per consumo con il costo del programma fa dire che si tratta di un programma con un alto ritorno. Complessivamente, i risultati indicano che l'empowerment socio-economico delle donne può essere avviato attraverso un programma che fornisca sia conoscenze professionali che competenze, anche in un contesto come l'Uganda, dove la disoccupazione giovanile è molto alta e le giovani donne devono affrontare molteplici sfide in termini di norme sociali e imperfezioni di mercato. ■

## Leap, la ricerca che combatte la povertà

Il [Leap, Laboratory for effective anti-poverty policies](#) della Bocconi, diretto da **Eliana La Ferrara** e finanziato dalla Fondazione Invernizzi, è stato lanciato da padrini di eccezione. Tra i relatori dell'incontro, il 22 giugno, c'erano le superstar dell'economia dello sviluppo **Esther Duflo** e **Abhijit Banerjee** (entrambi del Mit) e nel pubblico il Premio Nobel per l'economia **Michael Spence**.

Ridurre la povertà nel mondo attraverso la progettazione, l'analisi e la diffusione di efficaci interventi contro la povertà. È questo l'ambizioso obiettivo del Leap. Come raggiungerlo? «Combinando la raccolta di dati originali con una rigorosa ricerca scientifica per offrire soluzioni affidabili a chi cerca di migliorare la vita dei poveri», spiega La Ferrara. «I filoni di ricerca sono due», prosegue La Ferrara, «la rigorosa valutazione d'impatto delle politiche anti-povertà, in partnership con governi e Ong di tutto il mondo, e l'analisi delle cause della povertà, attraverso dati amministrativi e di survey che consentano di esplorare le diverse ipotesi al riguardo». Quest'ultimo aspetto distingue il Leap da iniziative simili, come il J-Pal del Mit. L'istituzione del Leap è stata resa possibile da un contributo economico di 1,25 milioni di euro della Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi, nell'ambito della sua venticinquennale attività di sostegno alla ricerca scientifica nelle scienze alimentari, mediche ed economiche. Il Leap mette a sistema attività che i ricercatori della Bocconi e quelli affiliati al laboratorio svolgono già da tempo e può, dunque, partire con un portafoglio di progetti in Ghana, Nigeria, Kenya, Tanzania, Sud Africa, Lesotho, Jamaica, Turchia e Italia (perché la povertà non è un problema dei soli paesi in via di sviluppo).

Tra le aree di intervento sono agricoltura, istruzione, famiglia, finanza, salute, migrazioni e mercato del lavoro. Uno dei temi emergenti, di cui si occupa La Ferrara, è quello dell'entertainment education, ovvero come i programmi televisivi possano contribuire alla trasformazione delle aspirazioni dei più poveri e all'evoluzione dei comportamenti di chi vi viene esposto.

# Equitalia, l'anomala

*Il modello è diverso da quasi tutti gli altri paesi e il debito fiscale fuori scala. La riforma parte da qui*

di Alessandro Santoro @

**L**a dichiarazione di Renzi sull'abolizione di Equitalia in tempi brevi, è l'occasione per fare il punto sul modello di riscossione delle imposte. Per molti anni la riscossione delle imposte in Italia è stata affidata a concessionari bancari, che operavano in sostanziale assenza di incentivi e di vincoli. Ciò ha comportato l'accumularsi di imposte dovute ma non riscosse e un notevole affievolimento della capacità dissuasiva dell'azione di contrasto dell'evasione. Nel 1998 è stato introdotto, con la riforma Visco, il modello agenziale basato sull'idea di una pluralità di agenzie a cui venivano demandate le funzioni di amministrazione e di accertamento delle imposte. Questo è il modello a oggi prevalente nei paesi sviluppati, posto che l'incorporazione dell'ufficio delle imposte all'interno del ministero è considerata una soluzione meno efficiente perché più soggetta a vincoli politici. Tuttavia, la realizzazione del modello agenziale in Italia si è discostata in diversi aspetti da quanto accade in altri paesi. Tra queste differenze si colloca la scelta di non attribuire all'Agenzia delle entrate la funzione di gestione del debito fiscale, ovvero la riscossione delle imposte. Il sistema dei concessionari bancari privati è stato quindi superato con la creazione, nel 2005, di Equitalia, una società per azioni a capitale pubblico, controllata al 51% dall'Agenzia delle entrate e al 49% dall'Inps, che ha inizialmente agito da unico riscossore delle imposte e dei contributi dovuti a tutte le pubbliche amministrazioni, centrali e locali. Come noto, Equitalia è stata coinvolta in numerose polemiche, soprattutto negli anni più pesanti della crisi finanziaria, a causa della sua presunta severità. A ben guardare, tuttavia, l'anomalia italiana non sta nei poteri attribuiti ai riscossori, ma nella scelta di affidare tali poteri a una società esterna e diversa dall'ente (l'Agenzia delle entrate, appunto) cui spetta l'amministrazione delle imposte. Questa scelta separatista è seguita oggi solo da 7 dei 34 paesi Ocse che sono censiti nel database Tax administration in Oecd countries. L'esternalizzazione della riscossione, in effetti, riduce le economie di scala e di organizzazione, e può favorire logiche di gestione delle risorse non efficienti, in particolare quando la società riceve, come nel caso di Equitalia, delle remunerazioni sul riscosso il cui livello è fuori mercato. È quindi possibile che si arrivi in tempi brevi al riassorbimento della funzione di riscossione nell'ambito dell'Agenzia delle entrate, come accade in tutti i più grandi paesi europei. Tuttavia, anche questo cambiamento non potrà non misurarsi con il vero problema, ovvero le dimensioni e la natura del debito fiscale non riscosso, a sua volta legato all'enorme ammontare dell'evasione in Italia. Sempre secondo le statistiche Ocse, l'Italia aveva, alla fine del 2013, uno stock di debiti fiscali non riscossi di 713 miliardi di euro (contro i 40 della Francia e i 23 della Spagna), di cui il 25%, cioè circa 180 miliardi, di fatto non più esigibili. Qualsiasi riforma dovrà partire da qui. ■



ALESSANDRO SANTORO  
Professore associato  
all'Università di Milano  
Bicocca, in Bocconi  
insegna scienza delle  
finanze

*Per i discografici sono il nuovo Eden, per gli artisti assomigliano più all'inferno. Di sicuro le piattaforme musicali hanno cambiato il mercato e il modo di vivere l'ascolto. Ma la rivoluzione va portata a termine. Con trasparenza*

di Aura Bertoni e Massimo Maggiore @

## Chi fermerà la m

**L**a musica ha conosciuto la propria definitiva dematerializzazione attraverso i servizi di diffusione continua on demand nel cloud digitale conosciuti come servizi streaming. Il progresso tecnologico ha quindi abilitato una dirompente innovazione di mercato per il settore musicale.

Le piattaforme streaming, ovviamente quando offrono musica legale, sono salutate favorevolmente dalle case di produzione discografica che fino a qualche anno fa erano invece sotto lo scacco della pirateria. Da un lato, questi servizi rappresentano un contraltare alla condivisione illegale online di musica, riducendo certamente il fenomeno e, dall'altro, danno vigore a taluni generi, come la musica classica, i cui ricavi hanno conosciuto una decisa crescita rispetto alle forme di sfruttamento tradizionale. Non solo, ai fornitori di servizi in streaming, le etichette musicali riconoscono un importante ruolo nell'emersione dei nuovi talenti. In quest'ottica, più che un canale o un mezzo di distribuzione, le piattaforme diverrebbero librerie da esplorare per conoscere la musica disponibile, salvo poi lasciare spazio e anzi integrarsi sinergicamente a prodotti fisici o digitali, oppure agli spettacoli dal vivo. Eppure, quanto percepito come positivo dall'industria discografica, spesso, non è parimenti considerato da musi-



# usica (liquida)?

cisti e autori. La dematerializzazione prodotta dallo streaming ha alterato il rapporto fra gli utenti della musica e l'oggetto musicale, ma per questa via ha inciso profondamente anche sul versante della produzione e della distribuzione. Anzitutto la musica non rappresenterebbe più un veicolo d'identità. La musica liquida, accessibile senza limiti, sviluppa un pubblico più promiscuo, meno propenso ad atti di fideistica adesione, perché ogni scelta musicale non comporta un investimento monetario significativo – se rapportato soprattutto al costo dei supporti tradizionali – e nemmeno un investimento in tempo o ricerca. La nascita di un nuovo modello di utente onnivoro determina così un certo disagio tra gli artisti, che intravedono un rischio di banalizzazione dell'esperienza musicale e di superficialità del consumo rispetto al modello tradizionale in cui ogni scelta era il frutto di una ricerca o dell'emersione conquistata da parte dell'artista.

## → CHI SI SPARTISCE IL GUADAGNO. E COME

Inoltre, è inutile nasconderselo, il tema maggiormente dibattuto è quello dell'equità distributiva dei guadagni generati dagli abbonamenti degli utenti e dalle inserzioni pubblicitarie. Numerose sono le crociate compiute da musicisti più o meno noti che hanno voluto combattere la diffusione dei servi-

zi streaming a causa della scarsa remunerazione degli artisti. È indubbio che i musicisti, salvo le icone di grande successo, subiscano le remunerazioni per i contenuti da loro creati. Ciò che sanno è che frazioni di centesimo di euro sono corrisposte ai vari attori interessati dell'industria musicale quando ascoltiamo un loro brano, con un pagamento previsto per ogni singolo stream. Ciò che non riescono a conoscere sono i sistemi di ripartizione dei proventi definiti dalle principali etichette discografiche mondiali e coperti da accordi di riservatezza.

Nel clima d'insoddisfazione generale tra chi lavora nel settore, permeato da accuse reciproche che ostacolano un effettivo confronto tra le parti in gioco, la via dovrebbe essere la trasparenza. Nel luglio scorso il report pubblicato da Rethink Music, un progetto del Berklee Institute for creative entrepreneurship, ha raccomandato di rendere più trasparenti i contratti e le transazioni economiche del settore musicale, di semplificare i flussi di denaro e di migliorare l'uso condiviso della tecnologia per entrare in contatto con gli utenti.

Se queste proposte fossero giudicate troppo rivoluzionarie per essere accolte, una nuova occasione di affrontare la rivoluzione tecnologica che stiamo vivendo andrebbe persa. ■



AURA BERTONI  
In Bocconi, dove  
collabora con il Centro  
Ask, insegna diritto  
per il marketing



MASSIMO MAGGIORE  
Docente di diritto  
per il marketing presso  
il Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi

# Ppp, come far rinascere la Fenice dalle sue ceneri

*I contratti di partnership pubblico privato introdotti da un decennio non sono stati adeguatamente utilizzati, ma restano lo strumento migliore per rilanciare il settore. Programmazione, maggior know how nella pubblica amministrazione e commitment politico i punti da cui ripartire*

di Veronica Vecchi @

**È** indubbio che le infrastrutture siano un potente mezzo per sostenere lo sviluppo economico, per incrementare il pil e l'occupazione. Tuttavia la necessità di contenere il debito e raggiungere maggior efficienza e innovazione nell'erogazione dei servizi impongono l'utilizzo dei capitali privati, che, tra l'altro, vedono nelle infrastrutture un'asset class particolarmente adeguata, specie per i nuovi long term investor, quali i fondi pensioni, le assicurazioni e i fondi sovrani.

I Ppp, contratti di partnership pubblico - privato sono il veicolo di riferimento per canalizzare capitali e know how privato nel settore degli investimenti pubblici. In Italia stiamo cercando di utilizzare questi contratti da oltre 10 anni, con risultati non certamente straordinari. Tuttavia, la colpa non è ascrivibile al Ppp in quanto tale, ma alle modalità con cui questo strumento, molto complesso, è stato utilizzato. Il Ppp non ha funzionato essenzialmente perché è stato considerato quasi esclusivamente come un mezzo per aggirare i vincoli finanziari e sopperire alla carenza di risorse e perché è stato visto come una procedura di gara, seguendo, quindi, un approccio prettamente burocratico.



VERONICA VECCHI  
SDA Bocconi professor  
di public management  
and policies

Questo non ha consentito di sfruttare pienamente le potenzialità di questa tipologia di contratti e, in particolar modo, di stimolare il settore privato a individuare modelli di business in grado di rispondere in modo più efficiente ed efficace ai bisogni sociali integrando le competenze della pubblica amministrazione. Il nostro paese ha ora necessità di voltare pagina e di proporsi come interlocutore affidabile per operatori industriali e investitori, nazionali e internazionali. Per attirare questi investitori serve chiudere alcuni gap.

## → DALLA WORLD BANK AL NUOVO CODICE

In particolare serve chiudere il gap di programmazione, con una pipeline di progetti che in pochi anni possano essere pianificati e avviati, mettendo a sistema le migliori competenze manageriali, pubbliche e private (da cui il concetto di flusso manageriale), diventando un benchmark di riferimento e contribuendo, quindi, alla generazione di asset su cui sviluppare il mercato. È evidente che per fare questo serve una policy che sdogani il Ppp come strumento per realizzare e gestire investimenti complessi e non come *only game in town* per quei progetti che non ricevono la neces-





## Una guida per policy maker e manager

*Partnership pubblico privato* di Velia Leone e Veronica Vecchi (Egea, 2016, 216 pp. 30 euro, 16,99 euro versione epub) interiorizza le esperienze nazionali e internazionali delle due autrici nell'ambito di politiche, programmi e progetti di Ppp. Il libro offre una nuova prospettiva sulla Ppp, mettendo a sistema la dimensione economico-finanziaria, giuridica e manageriale. I contratti di Ppp sono operazioni in cui queste tre dimensioni non possono essere scisse e richiedono una profonda comprensione congiunta per renderne possibile un utilizzo più efficiente, efficace e innovativo. È un volume denso di spunti operativi, per il policy maker e per i manager pubblici e privati, che aiuta a comprendere l'essenza della Ppp e le modalità di utilizzo, al fine di colmare i gap che ne hanno ostacolato il corretto utilizzo. Oggi come non mai i contratti di Ppp sono la risposta alle sfide economiche e sociali dell'Italia, purché il sistema pubblico e quello privato siano in grado, integrando le loro conoscenze nell'ambito dei rispettivi ruoli, di individuare soluzioni innovative e value for money.



saria copertura finanziaria, nazionale e regionale. Tra i gap da chiudere vi è anche quello di conoscenza, che poi può contribuire anche alla chiusura del gap di selezione e di partnership. È evidente che per gestire contratti complessi di Ppp c'è bisogno di attirare eccellenti competenze nel settore pubblico e di continuare a stimolarle e a svilupparle. A valle poi il mercato, a sua volta, si attrezza. Le misure di spending review portate avanti negli ultimi anni hanno, invece, ridotto drammaticamente la capacità del settore pubblico di avvalersi delle migliori competenze disponibili sul mercato. Purtroppo, oggi si sente sempre più spesso che la risposta a questo problema delle competenze pubbliche in materia di Ppp sono i contratti standard. Ottima soluzione se però questi contratti rappresentano un canovaccio che definisce regole minime su cui avviare un processo di sartorializzazione. Un segnale in questa direzione arriva anche dalla World bank, da anni tra i principali stakeholder nel mercato del Ppp. Se prima la Banca mondiale offriva contratti standard in vari settori, ora offre massive open online courses e un programma per la certificazione delle competenze degli esperti chiamati a strutturare e gestire i pro-

getti di Ppp nel mondo. Il 19 aprile di quest'anno è stato approvato il nuovo Codice dei contratti, che recepisce le direttive comunitarie su appalti e concessioni. Esso dedica una sezione alle operazioni di Ppp, pur tuttavia non stravolgendo la vecchia impostazione del precedente Codice del 2006 e anzi continuando a vedere il Ppp come modalità per la contabilizzazione off-balance sheet degli investimenti. Al di là di questo, si tratta certamente di un ingrediente importante, ma per chiudere il gap infrastrutturale e sostenere la competitività del nostro paese non serve solo una nuova norma. C'è bisogno di una policy e soprattutto di un forte commitment politico, senza il quale il Ppp rimarrà sempre relegato a qualche sperimentazione locale a opera di qualche manager pubblico o operatore economico coraggioso, con il rischio, quindi, che il modello non diventi scalabile. Sono molti, infatti, oggi gli operatori privati che vorrebbero spingere il Ppp a suon di proposte a iniziativa privata, ovvero unsolicited (non sollecitate con bando di gara). Nel medio termine questo potrebbe distruggere il mercato, impoverendo la qualità dei servizi a fronte di un aumento dei costi e riducendo la competitività dei nostri operatori economici. ■



### Perché agli enti locali piacciono i Ppp

La spesa per investimenti nel settore pubblico è in calo, così come la qualità dei servizi erogati. Una risposta a questa situazione è la partnership pubblico-privato, contratti di collaborazione che in Italia sono in vigore dal 2002 soprattutto nei settori sanità e trasporti. Molto utilizzati dagli enti locali, come spiega nel video di #ManagementFiles Veronica Vecchi.



## Tutti i nodi dell'omnichannel

**I**l cliente oggi si aspetta di potere utilizzare tecnologie e canali diversi (pc, mobile, social media, sito e-commerce, negozio fisico, ecc.) in modo interscambiabile nelle diverse fasi del processo di acquisto e dunque, per le aziende, l'omnicanalità (integrazione tra canali fisici e digitali) non è un più un'opzione, ma una necessità. Il dibattito si è spostato dalla valutazione delle opportunità che la omnicanalità offre alla concreta decisione di come i canali vadano integrati per ottimizzare l'interazione del cliente con il brand. «Spesso le aziende entrano nel mondo dell'omnicanalità semplicemente duplicando gli asset e i processi. I canali invece vanno accuratamente integrati e gestiti insieme», spiega **Iolanda D'Amato**, SDA Professor di Produzione e tecnologia. In primis va tenuto presente che

l'online non ha rilevanza soltanto per il suo business autonomo ma anche come generatore di traffico verso i negozi fisici, e viceversa. L'azienda deve dunque non solo apparire omnicanale ma esserlo veramente. E ciò comporta integrare tutte le tecnologie, l'offerta, i processi di vendita, di front e back-office.

«Bisogna integrare i processi e coinvolgere tutta la struttura - l'organizzazione, le funzioni It, il marketing, la supply chain», dice D'Amato. «Anche gli obiettivi devono essere integrati, per una vera logica omnicanale. Va rivisto, per esempio, il sistema degli incentivi dei negozi fisici per offrire veri servizi omnicanali, come per esempio il click-to-collect e il reso al negozio».

Altro aspetto cruciale è avere una visione univoca del cliente. Ovvero identificare il cliente indipendentemente dal canale che

utilizza - nell'ottica sia dell'uso dei big data sia per personalizzare prezzi, prodotti e promozioni. Ovs, per esempio, utilizza i canali digitali per estendere la customer experience che si vive nel punto vendita, regalando, per esempio, ai clienti che acquistano nei negozi fisici voucher da utilizzare poi online.

Per affrontare in modo concreto la trasformazione verso l'omnicanalità è necessario un approccio strategico, trattando il tema non solo sui tavoli degli specialisti digitali ma con tutte le funzioni, in modo che il tema omnicanale pervada l'organizzazione e sia trasversale in termini di obiettivi, contenuti e responsabilità.

«È necessario comprendere il contributo e gli impatti dell'omnicanalità su tutte le funzioni, sull'organizzazione e sui processi. Per esempio, con il digitale alcune attività, come le modalità e i tempi di consegna o la gestione dei resi, tradizionalmente processi di back-office o di after-sales, sono considerati parte integrante dell'offerta al cliente e le loro performance impattano sulla soddisfazione del cliente e propensione verso un nuovo acquisto. Chi è coinvolto deve essere consapevole del ruolo dell'omnicanalità nel suo settore, dei costi, del rischio di complessità e delle best practice», conclude Iolanda D'Amato.

### IN AULA SI INTEGRA LA STRATEGIA

Per cogliere al meglio le sfide e le opportunità del mondo omnichannel, per le imprese tradizionali che aprono canali e-commerce e per le aziende digitali che scelgono di aprire punti vendita fisici, SDA Bocconi propone il nuovo corso [Digital enterprise. Integrare i processi fisici e digitali per una omnichannel customer experience](https://www.sdbocconi.it/formazione-executive/digital-enterprise), coordinato da Iolanda D'Amato.

Il corso è rivolto a chi ricopre incarichi di responsabilità o è coinvolto nel processo di trasformazione in aziende omnichannel (i responsabili dei sistemi informativi, della supply chain, del retail offline o online, del marketing e commerciale, i chief digital officer).

Basato su un approccio esperienziale, il corso affronta il tema dell'omnichannel in una prospettiva strategico-organizzativa, interdisciplinare e cross-settoriale, avvalendosi di testimonianze e casi aziendali.

Tra i temi trattati, la digital strategy e digital transformation, il comportamento d'acquisto omnicanale, gli impatti sui processi di marketing e di gestione della relazione con il cliente, gli impatti sui processi di supply chain e sui flussi informativi e sulla funzione It e le nuove logiche di misurazione delle performance.

→ **Quando:** 28-30 settembre

→ **Costo:** 2.700 euro

→ **Info:** [www.sdbocconi.it/formazione-executive/digital-enterprise](https://www.sdbocconi.it/formazione-executive/digital-enterprise)

### UN LIBRO PER ASSICURARE UN'UNICA ESPERIENZA AL CLIENTE

L'omnicanalità è ormai naturale per molti clienti che si aspettano di utilizzare contemporaneamente i canali online e offline, con la stessa customer experience. Al contrario, per le aziende, rappresenta una sfida che richiede una profonda trasformazione. Nel volume *Omnicanalità. Come assicurare continuità all'esperienza del cliente* (Egea; 208 pagg.; 27 euro; in uscita a settembre) **Marco Bettucci, Iolanda D'Amato, Angela Peregò e Elisa Pozzoli** propongono di fornire degli strumenti per supportare le aziende nel processo di trasformazione omnicanale e di integrazione tra canali. Il libro illustra le nove aree da presidiare (tra cui in-store technologies, product mix & pricing policy, social customer engagement, data analysis, organizational model e demand fulfillment & delivery) e le nuove decisioni con le quali le aziende devono confrontarsi.





## Cronache (e visioni) di ordinario giornalismo televisivo

«**P**ensavo che dare al mio lavoro di giornalista televisivo il senso di una creazione artistica sarebbe rimasto un esercizio puramente intellettuale, difficile da spiegare e comprendere. Eppure la creatività letteraria è sempre stata una componente del giornalismo di carta stampata e anche, per un certo periodo, di quello radiotelevisivo, almeno finché il primo ha condizionato più direttamente il secondo». Così scrive **Roberto Amen**, giornalista Rai, nella prefazione al suo volume *In onda - Visioni e storie di ordinaria tv* (Egea 2016; 196 pagg.; 16 euro). Amen riflette sul valore del giornalismo televisivo, sottolineando come questo abbia ancora oggi caratteristiche peculiari. Le domande che lui e i suoi colleghi Rai si pongono sono se questa forma di giornalismo sia ancora in grado di spiegare la complessità dei problemi, delle relazioni, delle connessioni e di proporre letture al passo con le acquisizioni più avanzate del pensiero umano. Il giornalismo tv riesce a interpretare i fatti del mondo o è un elenco di guai e di nefandezze? L'esigenza che

emerge è quella di riappropriarsi di quel ruolo di mediazione che è tipico del mestiere. «Ci si rende conto», scrive Amen, «che l'informazione di servizio pubblico non può essere fatta solo di notizie, ordinate secondo gerarchie convenzionali, senza guizzi creativi, e senza nessuna vena ironica. Seguire le cronache di Amen porta a scoprire la bellezza (e le magagne) del giornalismo tv. Dal dramma di Vermicino all'attentato a Giovanni Paolo II. «Vent'anni fa quando cominciammo a pensare a Rai news» dice l'autore, «davamo per moribonda la tv generalista, che invece gode ancora di buona salute nonostante l'erosione degli ascolti. Forse siamo stati un po' troppo frettolosi nel decre-

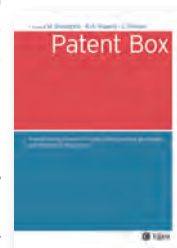
tarne la fine». Sono tanti i fattori che rendono ancora relativamente poco prevedibili gli sviluppi della tv e certo l'interattività, cioè il protagonismo dello spettatore nella ricerca e nella scelta dei contenuti, sarà determinante. Ma quanti saranno disposti a programmare il proprio universo televisivo e a non affidarsi alle scelte di un editore, che sia pubblico o privato? Nella corsa alla modernità comunque sembra che ci sia un ritardo tra la tecnologia televisiva e il suo linguaggio, almeno quello dell'informazione. «Un ritardo che possiamo colmare ferdandoci un poco ad affinare i nostri modelli narrativi, a riflettere sulla efficacia con cui raccontiamo la vicenda umana, il suo senso misterioso e affascinante. Già, perché comunque vada questo rimarrà il nostro lavoro», conclude Amen.

## PIXEL DI FILOSOFIA. MA ANCHE DI LOGICA E SCIENZE DELLE RETI

È di **Gloria Origgi**, direttore di ricerca all'Institut Nicod del CNRS di Parigi, e di **Gloria Piredda**, ricercatrice presso la Scuola Superiore Universitaria di Pavia (IUSS), il nuovo Pixel dedicato alla *Filosofia* (Egea 2016; 180 pagg.; 9,90 euro; 4,99 epub). Pensato per rispondere velocemente attraverso una lettura semplice, adatta anche a chi non è del settore, questo nuovo titolo risponde a pieno all'obiettivo della collana Pixel: fornire una risposta a ogni esigenza di sapere. Firmati dagli esperti più autorevoli in ogni campo, i Pixel rappresentano così uno strumento ideale per chi è curioso di esplorare nuovi campi del sapere, per chi deve decidere in azienda e nella professione, per chi desidera comprendere il mondo e l'attualità, per chi studia e vuole imparare con metodo. Oltre a *Filosofia*, la collana si arricchisce di altri 6 i nuovi titoli già disponibili (*Matematica*, *Relazioni internazionali*, *Antropologia*, *Scienze delle reti*, *Politica e istituzione* e *Statistica*) e di altri due di prossima pubblicazione (*Logica* e *Relazioni industriali*).

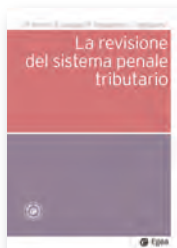
## LA RIVOLUZIONE DEI PATENT BOX

La normativa Patent Box è rivoluzionaria rispetto alla tradizione delle disposizioni fiscali. Incentiva la tutela e lo sviluppo dell'innovazione e ordina l'aspetto gestionale degli asset immateriali, in particolare delle proprietà intellettuali. Questo sostengono **Maurizio Dallochio**, **Raul-Angelo Pappi** e **Luca Pieroni** in *Patent Box* (Egea 2016; 224 pagg.; 32 euro). Il libro è un documento organico che riassume l'approccio multidisciplinare in un processo di gestione strutturato dell'asset intangibile teso alla sua valorizzazione nel tempo.



## UNA GUIDA PER LE INDAGINI FISCALI

All'interno di un processo di rinnovamento del sistema fiscale, a distanza di circa tre lustri dall'entrata in vigore del D.Lgs. 74/2000, il legislatore ha avvertito l'esigenza di rivedere il dispositivo sanzionatorio penale tributario. Da poco emanata la nuova disciplina, il volume di **Paolo Borrelli**, **Paolo Campagnone** e **Luigi Vinciguerra** *La revisione del sistema penale tributario* (Egea 2016; 552 pagg.; 65 euro), tratteggia luci e ombre, con l'approccio critico di chi ha maturato esperienza sul campo. Il volume è un valido strumento per coloro che, a vario titolo, si occupano di controlli e indagini fiscali.





## Venti idee per il continuous learning

**L**a BAA offre alla comunità degli alumni occasioni di apprendimento e sviluppo personale anche attraverso le attività dei gruppi organizzati per settori. Dall'Energia all'Accounting, venti gruppi per tutti gli interessi. Venti aree tematiche diverse, 30 eventi realizzati nel primo semestre del 2016, 2mila alumni coinvolti in totale: sono le cifre che danno la misura del lavoro dei Topic group, i team che la BAA ha creato negli ultimi cinque anni con l'obiettivo

di supportare le attività di continuous learning dell'associazione.

Dei Topic, ce ne sono di dedicati all'accounting, allo sport, al fashion, alla cultura, all'imprenditorialità, alla sanità e alla governance, giusto a titolo d'esempio, fanno parte gli alumni che lavorano o sono interessati a uno specifico settore (e l'invito è a profilarsi sul sito dell'associazione); i gruppi sono guidati in tandem sia da un topic leader scelto tra gli alumni, sia, come referente

accademico, da un docente Bocconi. «I Topic group sono in un certo modo specchio dell'offerta formativa della Bocconi», spiega infatti **Elena Gelosa**, topic leader marketing e responsabile per la BAA dei Topic group insieme a **Bruno Busacca**. «L'idea è di mettere a fattor comune la matrice aziendale e quella accademica in uno scambio osmotico: lavorare insieme consente di creare occasioni di continuous learning caratterizzate da scambio di espe-

rienze e networking, oltre che arricchimento professionale». E se la managerialità inscindibile dall'accademia è un primo punto che caratterizza il lavoro dei Topic group, ve ne sono però un secondo e un terzo. Il secondo è la presenza sul territorio. Perché se è vero che aree e chapter sono i motori primi delle iniziative onsite in Italia e nel mondo, l'impronta collaborativa che la BAA ha impresso alle attività ha visto sempre più il coinvolgimento settoriale dei Topic anche

### fundraising news



Valentina Sances

### VALENTINA, LA DONOR CHE NON HA MAI LASCIATO LA BOCCONI

Ha 31 anni e ha passato gli ultimi 13 prima a studiare, poi a lavorare e adesso anche a sostenere la sua alma mater, la Bocconi. Non solo, quello che oggi è suo marito era uno dei compagni di corso conosciuti il primo giorno di Università. Dire che **Valentina Sances** è rimasta legata a filo doppio alla Bocconi è dunque riduttivo. Dopo una laurea in management nel 2008, e dopo aver lavorato prima nel fashion e poi nella consulenza, dal 2011 Valentina è dipendente dell'Università, prima presso la Bocconi Alumni Association, poi, da quasi due anni, all'organizzazione e sviluppo processi. «Durante il mio percorso universitario ho sperimentato tutte le opportunità che mi ha messo a disposizione l'ateneo: ho usufruito di una borsa di studio per tutti e cinque gli anni, sono stata in Erasmus in Norvegia, a Bergen, ho fatto un international internship in Australia», racconta. In queste esperienze era racchiusa in nuce la motivazione a quello che, pochi mesi fa, è diventata la sua scelta di sostenere anche economicamente la Bocconi, attraverso il supporto al [BAA scholarship Fund](#): «Vorrei contribuire a dare ad altri la stessa opportunità che ho avuto io», spiega Valentina. «Mi sono resa conto che lo studio in questa università e tutte le esperienze che ho potuto realizzare qui mi hanno aperto gli occhi e mi hanno fatto capire quale fosse la mia strada». E precisa: «Non penso affatto che il sostegno all'istruzione superiore sia una causa di minor importanza rispetto ad altre. Anzi, sostenere lo studio è fondamentale perché è il vero motore del cambiamento sociale, permettendo l'integrazione culturale, l'empowerment femminile e la promozione sociale. Il sostegno allo studio è il contributo che ciascuno dà allo sviluppo collettivo».



nell'organizzazione delle attività dei gruppi locali. «Il cuore pulsante delle attività Topic rimane Milano», continua Gelsa, «ma stiamo lavorando, anche grazie alla tecnologia, affinché l'offerta di contenuti non sia più localizzata». Da qui il terzo punto sul quale stanno puntando i Topic group: un approccio di lavoro sempre più cross-topic, che metta al centro la colla-

borazione sui contenuti. Continuous learning, coinvolgimento e arricchimento personale: «L'apprendimento continuo, oggi, è sempre più importante e radicato nelle esperienze professionali perché va sfumando la linea di demarcazione tra formazione e professione», conclude Elena Gelsa. «In questo, il lavoro dei Topic group rappresenta un valido supporto per gli alumni».

## DALLA A DI ACCOUNTANTS ALLA S DI SPORT LA MAPPA DEI TOPIC GROUP

- Accountants
- Applied Sustainability
- Arts Media Entertainment
- Chief Financial Officers
- Energy & Utilities
- Entrepreneurship
- Fashion & Design
- Governance
- Healthcare
- Information & Communication Technology
- Innovation & Technology
- Legal
- Marketing
- People & Organization
- PA & International Institutions
- Plurality & Diversity
- Private Equity & Venture Capital
- Public Private Co-operation
- Real Estate
- Sport



## dal network

### MACERATA: PRIMA DELLA PRIMA TRA CULTURA E MARKETING

Il culmine della loro attività è rappresentato dagli incontri nell'ambito del Macerata Opera Festival (22 luglio-13 agosto): il 23 luglio, a poche ore dalla prima della *Norma* di Bellini, dialogheranno del mercato della lirica con la docente Bocconi **Paola Dubini** e con **Francesco Micheli**, il direttore artistico dell'Arena Sferisterio che ospiterà l'opera; l'11 agosto, con il direttore del Master Mama di SDA Bocconi, **Andrea Rurale**, discuteranno di arte e mecenatismo. «La cultura, però, non è che uno degli ambiti sui quali durante l'ultimo anno l'[Area di Ascoli-Fermo-Macerata](#) ha voluto puntare», sottolinea la leader **Daniela Martino** (laurea in economia aziendale nel 1993). Perché, se è vero che le attività culturali sono un potente motore di coinvolgimento trasversale degli alumni, lo sviluppo del gruppo passa anche da altro: «Vogliamo che davvero tutti si sentano coinvolti», continua Daniela, che è consulente nel settore della comunicazione digitale e del marketing. «E se si vuole fare continuous learning, attività chiave per gli alumni, bisogna lavorare su diversi fronti». Fronti che, nel 2016, hanno coinvolto il Topic legal, con il quale hanno organizzato insieme a Confindustria un incontro con Pino Masciari, imprenditore calabrese che si è ribellato alla 'Ndrangheta, e il Topic accounting guidato dal presidente dei Commercialisti di Milano, Alessandro Solidoro, insieme al quale ha realizzato un convegno sui temi del diritto fallimentare. Infine, passando al marketing, «riprendendo il format degli energizer breakfast, abbiamo organizzato un incontro con Ivano Scolieri, un workshock, come l'ha chiamato il relatore, per aumentare la propria consapevolezza per eccellere». La cultura, quindi, fa da chiusa a un anno di attività intense.

## → COLAZIONE IN TV CON MEDIASET

Vincerà l'internet tv in stile Netflix (on demand, personalizzata e disponibile su ogni device) o sarà il trionfo del mercato televisivo e del saper fare televisione alla vecchia maniera? Se ne parla il 5 luglio, alle 7,45 presso la sede della BAA (piazza Saffa 15, Milano) per il sesto [Ener-gizer breakfast](#) organizzato dal [Topic marketing](#) dell'associazione. Ospite della colazione sprint televisiva sarà **Federico di Chio**, direttore marketing e strategie di Mediaset (nella foto). L'incontro, aperto a tutti gli alumni Bocconi e che sarà trasmesso anche in streaming (è necessario [registrarsi sul sito BAA](#)), metterà a confronto le due visioni che oggi si scontrano: quella della rivoluzione digitale e quella, sostenuta dal saggista Martin Wolff, secondo cui a contare, più che la modalità di fruizione, sono più in generale il mercato televisivo e la realizzazione dell'offerta. Federico di Chio entra in RTI, l'editore televisivo di Fininvest, nel 1989, del quale, nel 1994, diventa amministratore delegato. Nel 1998 è a.d. di Medusa Film e nel 2002 rientra in Mediaset per dirigere la transizione al digitale terrestre. Nel 2011 è vicedirettore generale contenuti e dal 2014 direttore marketing con responsabilità su free e pay tv, cinema, digital e radio.



## → A STOCCOLMA PER STUDIARE L'ORGANIZZAZIONE



Un'iniziativa dedicata ai direttori delle risorse umane, sullo sfondo della città di Stoccolma, per stimolare il confronto e ampliare le possibilità di networking: è il secondo [BAA International Learning Tour](#), in programma nella capitale svedese il 7 e 8 ottobre. L'evento è organizzato in collaborazione con il [Topic people & organization](#) della BAA e vedrà i partecipanti impegnati in due company visit (Electrolux e H&M), in incontri di networking con gli alumni della città e una visita guidata al Vasa Museet. I BAA International Learning Tour si svolgono in paesi particolarmente significativi per economia e cultura e abbinano all'apprendimento l'opportunità di vivere un weekend in una grande città europea.

## → IL PRIMO OTTOBRE È ALUMNI SENIOR

Si terrà il primo di ottobre il tradizionale incontro con gli [alumni senior](#) che festeggiano dai 4 ai 7 decenni di appartenenza Bocconi. L'evento, che è comunque aperto a tutti gli alumni e ai parenti che desiderino festeggiare con i senior, si terrà alle ore 12,30 nel foyer dell'Aula magna Bocconi di via Roentgen 1. Come nelle passate edizioni, prima del pranzo ci sarà la visita guidata alle opere di arte contemporanea di [Bocconi Art Gallery](#).



Daniela Martino



## L'Avana, tra passato e futuro. Ma... no es facil

**I**l mercato generale di Istanbul, si sa, non è il luogo adatto per fare una telefonata. Quando otto mesi fa ho ricevuto la proposta di trasferirmi a Cuba mi trovavo nel cuore del Gran Bazar. Di lì a poco, causa anche la crescente instabilità politica turca, ho lasciato il mio lavoro in una galleria d'arte contemporanea e comprato un biglietto di sola andata per L'Avana.

Nel caldo tropicale di inizio novembre mi attendevano un'altra galleria d'arte contemporanea, questa volta italiana, e una situazione del tutto inaspettata. Lo spazio di Galleria Continua, un cinema abbandonato degli anni '50 nel Barrio Chino de L'Avana, era ancora un cantiere. Non c'era né un ufficio né una scrivania, né tantomeno un bagno o l'aria condizionata. Il mio primo compito era di completare la sua trasformazione. In seguito ho cominciato a coordinarne le attività.

La domanda come trovare lavoro a Cuba dovrebbe fare seguito al dilemma se trovare lavoro a Cuba per poi rimanere qualche mese, anno, o forse un solo istante a soppesarlo. Prima di tutto bisogna considerare il motto dell'isola più in voga dei Tropici: "No es facil". Se da una parte Cuba pare ora sulla cresta dell'onda, chissà a un passo dal futuro d'oltremare, dall'altra propone la stessa propaganda di sessant'anni fa.

Dopo il decennio noto come periodo especial, gli anni '90, durante il quale a causa delle carenze di viveri e affari Cuba sembrava un paese in-guerra-senza-guerra, oggi si respira un'aria diversa. Ad ogni modo per lavorare a Cuba oltre a un permesso di soggiorno è necessario un contatto preesistente. La maggior parte dei posti di lavoro sono riservati ai cubani e solo in casi straordinari



LUISA AUSEND  
si è laureata nel 2014  
in Economia e management  
per arte, cultura e comunicazione.  
Ha lavorato presso gallerie d'arte  
a Milano, Istanbul e,  
da novembre 2015, L'Avana.  
Collabora con la rivista d'arte  
online ATP Diary  
(Foto di Paola Martinez)

come il mio vengono affidati impieghi pubblici a stranieri. Infatti è stata una grande sorpresa ritrovarmi con un contratto di lavoro rilasciato dallo Stato cubano e intestato: "Nel 58esimo anno della Rivoluzione". Così pioniera a tutti gli effetti lavoro per la prima – e per ora unica – galleria non-cubana con una sede sull'isola. Un'occasione ottenuta grazie alla collaborazione della Galleria con il Ministero di cultura cubano e al contributo apportato all'agenda culturale cittadina sia durante le Biennali de L'Avana sia tramite numerosi progetti pubblici.

Il mio lavoro qui è costantemente animato dalla traiettoria storica del paese con le sue contraddizioni e idiosincrasie. Per esempio la telefonata fra Barack Obama e Raúl Castro ha avuto luogo il 17 dicembre 2014, ovvero il giorno dopo la performance del Terzo Paradiso di Michelangelo Pistoletto organizzata nelle acque cubane da Galleria Continua in collaborazione con un artista e una curatrice cubani, rispettivamente Kcho e Laura Salas Redondo. Da quella telefonata si sono succeduti eventi inconcepibili dal 1959, anno del cosiddetto "Trionfo della Rivoluzione". Fra questi spiccano senz'altro le visite del Papa e del Presidente degli Stati Uniti, il concerto dei Rolling Stones e la sfilata di Chanel. Eppure i cambiamenti più evidenti sono ancora di forma più che di sostanza. I cubani possono da poco viaggiare, comprare una casa, un'auto e una barca. Attenzione però: una sola. Dentro e fuori dall'isola s'immagina il suo futuro senza sperare d'indovinarlo. Gli isolani vivono sospesi fra un limbo di incognite e lo status quo, osservano i movimenti attorno a sé e temporeggiano. Chissà che forse proprio domani non arrivi anche qui la banda larga! ■



# EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

SDABOCCONI.IT



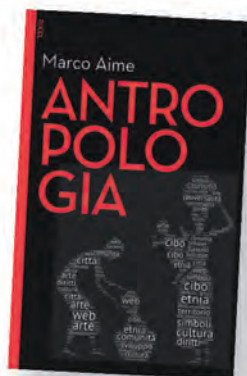
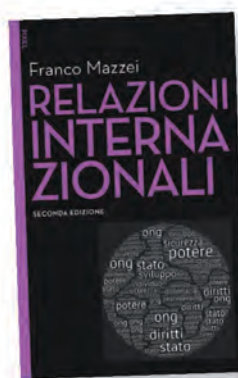
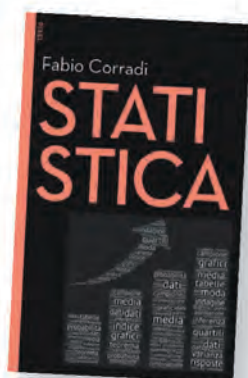
**Bocconi**  
**School of Management**

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**

# PIXEL LA RISPOSTA A OGNI ESIGENZA DI SAPERE

Per **ESPLORARE** i nuovi campi del sapere, per **DECIDERE** in azienda e nella professione, per **COMPRENDERE** il mondo e l'attualità, per **IMPARARE** con metodo



Scoprine di più su [pixel.egeaonline.it](http://pixel.egeaonline.it)

Segui Egea su



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