



✓ Il futuro è nelle mani
degli anziani attivi:
ecco perché si devono
cambiare
gli automatismi salariali

✓ Intervista a
Matteo Lunelli, alumnus
Bocconi e presidente
di Cantine Ferrari

✓ Da Amazon a ebay:
così le false recensioni
fanno schizzare
le vendite

Gaia Rubera
professore associato
di marketing alla Bocconi

BIG DATA il valore dei selfie

*Società specializzate nell'analisi delle immagini
studiano il comportamento dei consumatori
osservando i moderni autoscatti. Obiettivo?
Progettare campagne di marketing più efficaci*

WHERE ARE YOU FROM?



Bocconi

A MILANO C'È UN POSTO DOVE CRESCONO I TALENTI.

Ti aspettiamo al **Bocconi meets Roma**, un'importante occasione di confronto sui temi di maggiore attualità della formazione e del lavoro con docenti, personalità di rilievo e giovani laureati dell'Università Bocconi. L'incontro ti aiuterà inoltre a conoscere la nostra offerta formativa e il nuovo corso di laurea in Scienze Politiche.
Conferma la tua partecipazione su contact.unibocconi.it/bocconimeets

Bocconi. Empowering talent.

••• **BOCCONI MEETS ROMA** •••
MERCOLEDÌ 18 FEBBRAIO 2015 ORE 18.30

ROMA, Radisson Blu Hotel - Via Filippo Turati, 171

Un giornale fatto anche da voi

Un giornale della comunità, fatto dalla comunità. Il 2015 di *Via Sarfatti 25* parte con un nuovo progetto grafico e un nuovo modo di raccontare la comunità Bocconi, che sarà sempre più protagonista non solo delle pagine della rivista ma anche dell'ideazione dei suoi contenuti.

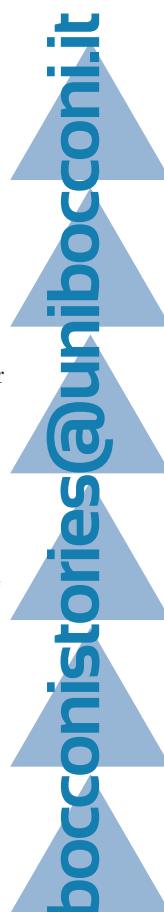
Il magazine della Bocconi è uno strumento per rimanere aggiornati sulle evoluzioni nel mondo dell'economia, del diritto e del management e nelle sue pagine le vostre esperienze si affiancano alle riflessioni dei docenti per raggiungere con modalità diverse gli stessi obiettivi.

Per questo su ogni numero, anche in collaborazione con la BAA, Bocconi Alumni Association, lanceremo una call tra tutti i bocconiani di ieri, oggi e domani per raccogliere idee, storie ed esperienze intorno a un tema. Il primo (vedi il video a destra) è l'imprenditorialità al di fuori del paese di nascita. Alla foreign entrepreneurship sarà dedicato un ampio servizio nel prossimo numero di *Via Sarfatti 25*. Noi analizzeremo le difficoltà e i vantaggi dell'essere startupper al di fuori del proprio paese di nascita; voi segnalateci le storie e le esperienze capaci di far vivere al lettore queste difficoltà e questi vantaggi.

La cover story di questo mese, firmata dalla docente di marketing Gaia Rubera, affronta un tema di frontiera: l'utilizzo delle tecniche di big data nell'analisi dei selfie per la costruzione di campagne di marketing meglio mirate e più efficaci. La gallery di selfie che illustra il servizio è anche il manifesto del nuovo spirito della rivista, che pone al centro la sua comunità e vuole essere sempre più multimediale e in contatto con i suoi lettori.

La rivista sarà quindi sempre più un portale sul mondo della Bocconi grazie ai collegamenti ipertestuali con i diversi siti dell'ateneo, ai contributi video e fotografici, all'integrazione con il mondo dei social network e dei nostri canali Facebook, Twitter, Youtube e Linkedin.

Per questo la prima pagina di *Via Sarfatti 25* idealmente è l'Homepage di questo portale.



Wanted: bocconiani italiani che hanno avviato una startup all'estero e bocconiani stranieri che hanno deciso di aprire il loro business in Italia. Le vostre storie completeranno l'analisi sulla foreign entrepreneurship di Mikkel Draabye, il nostro professore danese che si occupa di imprenditorialità in Italia.

Scriveteci a: bocconistories@unibocconi.it



23-28 febbraio è l'ora di B4GOV

Bocconi week for government, ovvero la settimana sui temi e le sfide che coinvolgono la pubblica amministrazione oggi. L'iniziativa organizzata dall'Università vede eventi e lezioni aperti a tutti con l'obiettivo del confronto e dell'ottica multidisciplinare. Molti gli appuntamenti, come spiega qui a fianco Valentina Mele, tra i quali, il 23 febbraio, il convegno sulla riforma della Pa con la partecipazione del ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione Maria Anna Madia.

www.unibocconi.it/b4gov



BOCCONI ALUMNI GLOBAL CONFERENCE 2015



LONDRA, 20 E 21 MARZO

Dopo Asia e America, l'evento annuale più atteso dagli Alumni arriva in Europa.

**3 location spettacolari
5 sessioni di dibattito
20 speaker internazionali**

*“Europe at the crossroads:
the responsibility to manage the future we all share”*

ISCRIVITI ORA

SOMMARIO

8

INTERVISTA

Matteo Lunelli (Cantine Ferrari)
Regole per le prossime generazioni
di Lorenzo Martini

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE



COVER STORY

I selfie, miniera di dati per le imprese
di Gaia Rubera

10

12

INTERNET

Con una falsa recensione venderai di più
di Marco Ottaviani

AMBIENTE

Di inquinamento si muore ancora
di Edoardo Croci e Federico Pontoni

13

14

GEOPOLITICA

Una rivoluzione non fa Primavera
di Justin Frosini

COSTRUZIONI

L'edilizia pigra non riesce a fare affari
di Federico Chiavazza

15

16

EUROPA

Il senso della Macroregione alpina
di Alberto Bramanti

ENERGIA

Elettricità da vendere
di Antonio Sileo e Niccolò Cusumano

17

18

TECNOLOGIA

Smartphone ubiqui
di Nicoletta Corrocher

SOCIETÀ

Lavorare di più per le casse e la salute
di Vincenzo Galasso

19

RUBRICHE

- 1 **Homepage**
- 4 **Knowledge** a cura di Fabio Todesco
- 7 **Persone** a cura di Davide Ripamonti
- 20 **Informazione** a cura di Tomaso Eridani
- 21 **Libri** a cura di Susanna Della Vedova
- 22 **Bocconi@Alumni** a cura di Andrea Celauro
- 24 **Outgoing** di Anastasia Di Carlo

www.viasarfatti25.it

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



Servizi locali, la vera debolezza è il controllo

I servizi pubblici sono sempre più spesso appaltati a terzi e quando un servizio è dato in appalto, gli amministratori devono monitorare il modo in cui esso è fornito. **Angelo Ditillo** (Dipartimento di accounting) e **Illeana Steccolini** (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico), in-

sieme alle coautrici **Mariannunziata Li-guori** (Queen's University) e **Maria-francesca Sicilia** (Università di Bergamo e Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico), valutano la scelta dei sistemi di controllo analizzando i servizi pubblici dati in appalto da un campione di comuni italiani in un articolo pubblicato su *Public*

Administration, titolato *Control Patterns in Contracting-Out Relationships: It Matters What You Do, Not Who You Are*.

Gli autori osservano che i comuni, per monitorare e valutare la fornitura di servizi pubblici dati in appalto, utilizzano soprattutto i sistemi di controllo basati sulla fiducia (comunicazioni informali e riunioni, per esempio). Ricorrono invece meno spesso a contratti elaborati (un meccanismo di controllo

gerarchico), o a meccanismi di mercato (come scegliere il fornitore che propone il prezzo più basso).

Inoltre, i comuni sono poco propensi a considerare le caratteristiche del servizio e della relazione con il fornitore quando fanno scelte di controllo, anche se si ritiene che esse

abbiano un impatto significativo sull'esito di tali scelte.

Da una prospettiva manageriale, i risultati della survey suggeriscono che i manager pubblici dovrebbero essere più consapevoli dei diversi meccanismi di controllo possibili e tenere in considerazione l'appropriatezza dei meccanismi uti-

lizzati per gestire la relazione con il fornitore di servizi, tenendo conto delle caratteristiche del servizio e della relazione. L'attuale pervasività dei meccanismi basati sulla fiducia segnala anche la necessità di sviluppare competenze e skill manageriali di comunicazione, negoziazione e networking, oltre che rafforzare i meccanismi di trasparenza tra settore pubblico e fornitori di servizi.

Da una prospettiva di policy, il paper evidenzia la necessità che i regolatori incoraggino con maggiore enfasi lo sviluppo di sistemi di monitoraggio dei servizi pubblici, soprattutto se essi sono dati in appalto. Facendo tutto ciò dovrebbero anche evitare l'approccio della soluzione adatta a qualsiasi circostanza, perché l'intensità e il tipo di controllo dovrebbero riflettere le caratteristiche dei servizi.

Peter Snoeren

Le infrastrutture tra pubblico e privato



Per realizzare infrastrutture che contribuiscono allo sviluppo del paese servono le giuste condizioni per le partnership pubblico-privato (ppp), tra cui la creazione di una task force centrale a livello nazionale, e istituzioni forti, che assicurino un sistema regolatorio certo e ben disegnato. Inoltre, riguardo alla mobilità urbana, vanno pensati pacchetti integrati di soluzioni, in cui le congestion charge hanno ormai una priorità indifferibile. Le esperienze internazionali mostrano poi l'importanza crescente delle modalità di accesso alle grandi città. Questi alcuni degli elementi che emergono dall'attività di ricerca compiuta nei primi due anni di attività del Laboratorio Infrastrutture di Bocconi – Autostrade per l'Italia.

“C'è una diffusa mancanza di chiarezza sul tema delle infrastrutture”, spiega il direttore del Laboratorio infrastrutture, **Landfranco Senn**. “Spesso si confondono infrastrutture e servizi per la mobilità: le prime sono condizione necessaria ma non sufficiente per lo sviluppo; i secondi sono necessari a rispon-

dere alla crescente domanda di mobilità. Un'impostazione prevalente ha finito per privilegiare una eccessiva attenzione all'offerta di infrastrutture, focalizzandosi sulla dotazione invece che sui servizi che essa può rendere alla crescita e alla competitività, come se esse fossero un fine, invece che un mezzo. L'intento del Laboratorio è di permettere una revisione della cultura prevalente sulle infrastrutture e sul ruolo che queste possono svolgere per il paese”.

Il Laboratorio Infrastrutture nasce da una collaborazione tra l'Università Bocconi e Autostrade per l'Italia siglata a fine 2012. La collaborazione prevede una donazione da parte di Autostrade per l'Italia, che va in parte al finanziamento del Laboratorio Infrastrutture per la realizzazione di un piano di ricerca e in parte alla costituzione di un fondo di capitale (endowment) il cui rendimento finanzierebbe le iniziative di internazionalizzazione dell'Università Bocconi.

Andrea Celauro

INSIDER TRADING, LA LEZIONE EUROPEA AGLI STATI UNITI

Negli Stati Uniti l'insider trading è stato regolato prima che in Europa e, fino a qualche tempo fa, è stato perseguito in modo più aggressivo e con maggiore successo. Ma nella tradizione americana si tratta di un crimine definito solo dalla common law – un insieme di casi e precedenti giuridici dagli anni '60 in poi – e la recente decisione di una Corte d'Appello di rovesciare il giudizio di condanna di due trader ha riaperto il dibattito sull'opportunità di definire l'insider training con una legge.

"L'approccio americano è troppo complesso", sostiene **Marco Ventoruzzo**, professore con doppio incarico al Dipartimento di studi giuridici della Bocconi e alla Penn State's Dickinson School of Law. "Gli inquirenti devono fare le acrobazie per trovare una violazione. L'approccio europeo è molto più semplice". In un paper di prossima pubblicazione su *European Company and Financial Law Review* Ventoruzzo sostiene che da quando la Corte Suprema degli Stati Uniti ha abbandonato la teoria dell'uguaglianza di accesso alle informazioni in favore di una teoria dell'insider trading basata sui doveri fiduciari, "si è sviluppata un'intricata ragnatela di precedenti giuridici e di regolamentazioni della Sec. Dal punto di vista comparativo l'approccio europeo, basato sull'uguaglianza di accesso alle informazioni, è più chiaro, facile da applicare e di ampia portata".



Dammi un'applicazione e ti solleverò il terzo mondo

La microfinanza si è diffusa in vari paesi in via di sviluppo e ha reinterpretato il modo in cui si concepisce lo sviluppo economico. Tuttavia nella maggior parte dei casi essa non è riuscita a innescare traiettorie stabili di sviluppo. Per descrivere il suo effetto limitato **Fernando Vega-Redondo** (Dipartimento di scienze delle decisioni e Igier) usa la metafora delle forbici: per tagliare, devono avere due lame e la sola disponibilità di credito non è sufficiente. La seconda lama è costituita dalla capacità di generare idee innovative e dall'imprenditorialità necessaria per metterle



in pratica. E la partecipazione a reti sociali divise e ampie facilita la diffusione delle idee. Per testare questa ipotesi, Vega-Redondo e il suo team (al quale partecipano ricercatori delle università di Stanford, Siena e Stoccolma, con la collaborazione di Village Exchange Ghana, Airtel e Facebook) hanno ideato un esperimento randomizzato nel Ghana, i cui partecipanti accedono

a Internet con uno smartphone, mentre un'applicazione apposita consente di postare i progetti preliminari, scambiarsi opinioni, coordinarsi ed eventualmente presentare richieste di prestito congiunte. Vega-Redondo e il suo team hanno diviso i partecipanti in due gruppi: il primo partecipa all'iniziativa di microcredito e usa l'applicazione, mentre il secondo partecipa solo all'iniziativa di microcredito. L'aspettativa è che i progetti proposti da chi ha accesso a un social network attraverso l'applicazione saranno più innovativi e imprenditoriali degli altri.

Bojana Murisic

PERCHÉ LE QUOTE DI GENERE FUNZIONANO

La questione di genere, soprattutto all'interno degli alti vertici delle grandi aziende, non è ancora risolta. Bisogna però ammettere che, dopo l'approvazione della legge 120/2011 Golfo-Mosca, meglio conosciuta come la "legge delle quote di genere", la situazione è migliorata e questa normativa pone l'Italia un passo avanti in materia. **Paola Profeta**, professore associato di Scienza delle finanze all'Università Bocconi e coordinatrice della "Iniziativa di genere" del centro di ricerca Dondena, insieme alla collega **Alessandra Casarico**, anche lei professore associato di Scienza delle finanze alla Bocconi e a **Livia Amidani Alberti, Marilisa D'Amico e Anna Puccio**, ha pubblicato un libro sull'argomento, dal titolo *Women directors-The Italian way and beyond* (Palgrave Macmillan, 62,50 £, 224 pagine). Il lavoro parte da un'analisi della questione di genere, per focalizzarsi sulla situazione nei consigli di amministrazione delle aziende, fino ad arrivare ad un'analisi approfondita degli effetti che la legge 120/2011 ha avuto nel caso italiano, per allargare infine la prospettiva a livello internazionale. In questo caso, infatti, gli altri paesi potrebbero avere molto da imparare dall'Italia, che grazie a questa legge sta sperimentando non solo un aumento della presenza femminile ad alti livelli, ma anche un rinnovamento e miglioramento complessivo degli organi societari, con possibili ricadute positive sulla società nel suo complesso.

Ilaria Ricotti

CON AIDAF-EY LA FAMIGLIA SALE IN CATTEDRA

The surprising resilience of family firms è il titolo della lezione inaugurale della Cattedra AldAF-EY di strategia delle aziende familiari in memoria di Alberto Falck (mercoledì 4 marzo, ore 17, aula magna di via Gobbi 5).

La cattedra nasce in continuità con la Cattedra AldAF-Alberto Falck di strategia delle aziende familiari (inaugurata nel 2004) e segna l'ingresso di un nuovo partner strategico, il Consorzio E&Y Italia. Si tratta, inoltre, di una cattedra intitolata e permanente, mentre l'altra era temporanea. Ciò significa che i donatori finanzianno un fondo (endowment), che viene investito dall'Università; il rendimento serve a finanziare le attività della cattedra.

Altri supporter della cattedra saranno Apaf, De Agostini, Eingenmann e Veronelli, Falck renewables, Fontana, Inaz, Irene srl (Epta Group), Italimenti, Maggiore, Mapei, Rizzo-Bottiglieri-De Carlini Armatori, Sella, Vitale Barberis Canonico.



Ai saluti introduttivi di **Mario Monti**, presidente Università Bocconi, **Elena Zambon**, presidente dell'AldAF - Associazione italiana delle aziende familiari, e **Donato Iacovone**, managing partner di EY Italy, Spain and Portugal seguiranno gli interventi del titolare della cattedra, **Guido Corbetta** (che nel video qui sopra spiega attività e finalità della cattedra), e di **Michael Hitt**, Joe B. Foster '56 Chair in Business Leadership alla Mays Business School e un panel di discussione che comprende **Ginevra Elkann**, presidente Pinacoteca Giovanni e Marella Agnelli, **Luca Garavoglia**, presidente Campari, **Gianfelice Rocca**, presidente Techint, e **Carlo Salvato**, professore di strategia aziendale alla Bocconi. Concluderà il rettore dell'Università, **Andrea Sironi**.

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



www.linkedin.com/company/166692



Il docente che riorganizza i musei

NICOLA E LO STILE DEGLI SPECCHIETTI

Spesso avviare una start up è il tentativo, coraggioso, di aprirsi un futuro. Per **Nicola Gallotti**, 42enne laureato in Economia aziendale, che gestiva a New York una società da 250 milioni di fatturato, è stata un'intuizione. "Passeggiavo per Manhattan e osservavo lo squallore delle auto, il loro grigore, la loro monotonia...". E così scatta l'idea: perché non creare, come avviene per le cover dei cellulari, dei coprispecchietti colorati e alla moda? "Il luogo ideale per far partire un progetto legato al design e alla moda è l'Italia", spiega Gallotti, "e così ho deciso di rientrare". La sua società, 47Fifth, produce circa una trentina di modelli, compresi anche i copri sella degli scooter, e sta cercando di conquistare il mercato: "Vendiamo in Giappone, in Francia e in Italia, paesi che guardano con molto interesse allo stile".



C''è anche **Stefano Baia Curioni**, vicepresidente del Centro di ricerca Ask dell'Università Bocconi, dietro il decreto ministeriale dello scorso 23 dicembre, cosiddetta riforma Franceschini, che riorganizza il funzionamento dei musei in Italia. "Uno dei punti fondamentali è la ridefinizione del rapporto tra tutela e valorizzazione della cultura", spiega Baia Curioni, "le cui funzioni sono sempre state svolte da un'unica persona, il sovrintendente, e che d'ora in poi saranno invece suddivise in due distinte figure, data la sempre maggiore complessità del fenomeno cultura". Un altro aspetto importante della riforma, che rappresenta dopo tanti anni un rafforzamento delle competenze e della dignità della cultura in Italia, è la riorganizzazione dei musei, 20 dei quali, quelli principali, avranno un'autonomia speciale: "Il decreto precisa nei dettagli", continua il docente, "i confini di questa autonomia e anche la definizione della governance, ma un punto fondamentale è che a dirigere questi musei saranno chiamate personalità di alto profilo anche di provenienza internazionale".

Ostillio, una donna nel consiglio di amministrazione della Fiorentina

Donna, studiosa sui temi del brand management, aziendale. Queste, secondo **Maria Carmela Ostillio**, docente di marketing alla SDA Bocconi, le caratteristiche che hanno favorito la sua chiamata nel consiglio d'amministrazione della Fiorentina. "Io di calcio in particolare non mi ero mai occupata", spiega Ostillio, "e l'ho detto chiaramente al presidente esecutivo Mario Cognigni nel nostro primo incontro, ma loro mi hanno voluta perché le mie competenze saranno utili nell'ottica di 'aziendalizzazione' che la società gigliata sta avviando".

Un processo, quello portato avanti dalla società della famiglia Della Valle, in un certo senso obbligato: "Dobbiamo rendere il calcio un'esperienza completa, che non si esaurisca con la partita, un'identificazione totale come avviene in altri paesi, penso per esempio all'Inghilterra". Ostillio non è una tifosa in senso stretto, ma è cresciuta con tre fratelli e ora ha due figli maschi e il calcio è sempre stato presente nella sua vita: "Ho visitato vari stadi e palazzi dello sport in giro per il mondo", spiega, "in particolare quelli inglesi, per esempio lo stadio del Chelsea, che mi ha colpito per l'atmosfera magica che si respira, ci si sente partecipi di qualcosa di grande. Lavorerò con le altre persone che operano in azienda perché anche la Fiorentina, che ha ottenuto parere positivo allo studio di fattibilità del nuovo stadio, vada in questa direzione".



Gianluca Benatti (laureato in Economia politica nel 1989) è il nuovo direttore generale della Banca popolare di Cividale. Benatti ha lavorato in McKinsey, Intesa Sanpaolo, Unicredit e Montepaschi.

Luca Casaura (laureato in Economia politica nel 1996) ha assunto la carica di vice president corporate marketing di Costa Crociere. Casaura ha lavorato in Unilever Italia e in Danone.

Giorgio Fernicola (laureato Clefin nel 2003) è il nuovo institutional sales Italia per gli alternative investments di Lyxor. Fernicola ha lavorato in Seb Asset Management.

Elena Gelosa (laureata in Economia aziendale nel 1993) è stata nominata direttore marketing e comunicazione per l'Italia di ManpowerGroup. Riporterà direttamente all'amministratore delegato.

Stefano Ghetti (laureato in Economia aziendale nel 1993) è stato nominato vicepresidente Openjobsmetis. Ghetti è partner di Wise sgr.



Silvio Sperzani (laureato in Economia aziendale nel 1987) è il nuovo responsabile practice strategy it and operations di Oliver Wyman. Proviene da Enel.



Matteo Bruno Lunelli,
40 anni, è presidente
di Cantine Ferrari
e amministratore delegato
di Lunelli Spa,
la holding di famiglia

di Lorenzo Martini @

Da un appartamento a Londra alla villa di famiglia in Trentino, dall'alta finanza ai vitigni di Chardonnay, dai meeting internazionali al confronto sul terreno con le maestranze locali. La vita di **Matteo Bruno Lunelli**, 40 anni, presidente di Cantine Ferrari e amministratore delegato della holding Lunelli, è cambiata in pochi minuti. Il tempo sufficiente per rispondere alla telefonata dello zio Gino e decidere di abbandonare il promettente percorso nella banca d'affari Goldman Sachs per prendere in mano le redini dell'azienda familiare, rientrando così nell'alveo di una tradizione che dal 1952 vede i Lunelli guidare l'espansione del gruppo.

→ **Davvero, quando le è arrivata quella telefonata, non ci ha pensato un attimo a tornare in Italia?**

In un certo senso l'aspettavo.... Ero sempre rimasto in contatto con Gino Lunelli, mio zio e presidente del gruppo, e quando mi telefonò a Londra per chiedermi se volessi restare per sempre un manager o mettermi alla prova come imprenditore non ho avuto dubbi e ho preso quasi il primo volo. Pochi giorni dopo sono atterrato a Verona, al Vinitaly, come si suol dire, in medias res.

→ **Eppure il suo percorso professionale, dopo la laurea, l'aveva attratta lontano...**

Ho lavorato a New York, Zurigo, Londra. Un'esperienza bellissima e che rifarei mille volte. Quando una grande banca d'affari ti propone di metterti alla prova in un contesto in-

Regole per le pros

*Matteo Bruno Lunelli, presidente di Cantine
è adatto alle imprese familiari e ai manager*

ternazionale, accanto a professionisti eccezionali, molti dei quali, tra l'altro, italiani, come Mario Draghi, Claudio Costamagna, Massimo Tononi (presidente di Borsa Italiana), sei quasi obbligato a dire di sì. Però in realtà la mia scelta fu la conseguenza di un percorso che era iniziato qualche anno prima e che guardava già all'Europa con la decisione di approfondire i temi dell'economia monetaria e finanziaria europea. Era un periodo molto interessante la seconda metà degli anni Novanta, si preparava l'ingresso nell'euro, si studiavano gli accordi di Maastricht, i modelli della Bee, cercando di prevedere quello che sarebbe potuto accadere. Nella vita capita poche volte di poter assistere a un esperimento del quale, in seguito, si possono verificare così da vicino gli effetti e le sue conseguenze.

→ **A distanza di qualche anno il suo entusiasmo per l'unione monetaria europea è rimasto lo stesso?**

Io sono un europeista convinto. Innanzitutto per ragioni politiche e sociali. Ma anche l'unione monetaria mi convince. Alcuni punti critici erano evidenti già dalla nascita ma continuo a pensare che, nel lungo periodo, sarà una strategia vincente. Per l'Italia essere parte dell'euro ha già portato una serie di vantaggi in termini di bassi tassi d'interesse, bassa

inflazione, stabilità. È chiaro che, in caso di shock monetari, l'unione ha delle controindicazioni perché le politiche sono omogenee ma le economie dei singoli paesi si muovono in maniera diversa. Ma questo dipende anche dal fatto che il progetto europeo non è ancora compiuto, sia dal punto di vista delle politiche fiscali che di quelle economiche. Siamo a metà del guado, il momento peggiore per tornare indietro. Se concluderemo il passaggio tutte le distorsioni si correggeranno.

→ **Nel suo ruolo oggi di amministratore delegato del gruppo Lunelli che cosa le resta di questa sua esperienza internazionale?**

Molta sicurezza di me e dei miei mezzi. E poi aver lavorato con gente di tutto il mondo è fondamentale perché portare un vino nel mondo significa raccontare una storia e per farlo devi conoscere al meglio chi hai di fronte.

→ **Lunelli è una delle tante imprese familiari italiane, circa 784 mila secondo l'ultimo EY Family Business Year Book, l'85% del totale. Un numero in linea con quello delle principali economie europee ma che in Italia registra una longevità media maggiore che altrove. Quali sono secondo lei i vantaggi di un'azienda familiare?**

Nel nostro caso essere un'azienda familiare è sempre stato un vantaggio perché la famiglia ha avuto una passione e una dedizione uniche. Ma soprattutto una famiglia ha un orizzonte temporale di lunghissimo periodo e nel mondo del vino è fon-

ssime generazioni

Ferrari, spiega perché il settore vitivinicolo con importanti esperienze internazionali

damentale. Quando si pianta un nuovo vigneto ci vogliono anni per avere le autorizzazioni e preparare il terreno, poi si innestano le viti, occorrono 7/8 anni per raccogliere i primi frutti d'eccellenza, e poi il vino che ne deriva maturerà per diventare una grande riserva. Tra tutto possono passare vent'anni. Solo un'azienda familiare può ragionare in un'ottica generazionale. Un altro vantaggio è che nel vino la famiglia ci mette la faccia garantendo la qualità e i valori.

→ **E gli elementi di criticità invece? Lei ha appena raccolto il testimone da suo zio ma proprio il passaggio generazionale spesso è il momento nel quale molte realtà familiari si disgregano. Come vi siete tutelati?** Occorre dotarsi di regole di governance molto chiare. Negli ultimi anni c'è sempre più consapevolezza rispetto alle problematiche delle aziende familiari e anche nelle università ci sono corsi dedicati a questo. Io ricordo un bellissimo corso sulla corporate governance del professor Donato Masiandaro, con Guido Rossi per i risvolti societari e Fabrizio Barca per la parte teorica sugli assetti proprietari. Da lì nacque una tesi che è stata poi il primo passo per scrivere regole di governance molto precise per il mio gruppo. Oggi il nostro patto di famiglia disciplina la circolazione delle par-

I migliori anni della mia vita

Matteo Bruno Lunelli, 40 anni, è presidente delle Cantine Ferrari, casa fondata nel 1902 e leader in Italia per le bollicine metodo classico, e amministratore delegato di Lunelli S.p.A., la holding del gruppo di famiglia alla quale fanno capo, oltre a Ferrari, il marchio Surgiva, la distilleria Segnana, le Tenute Lunelli e Bisol. Sposato con due figli, prima di entrare nel gruppo di famiglia ha lavorato per cinque anni in un team di consulenza finanziaria per la banca d'affari americana Goldman Sachs, a Zurigo, New York e Londra. Ha studiato dal 1993 al 1998 in Bocconi, dove si è laureato in Economia politica. "Sono stati anni meravigliosi e nei quali ho ricevuto la migliore preparazione", ha ricordato.

"Ne ho avuto la conferma proprio durante la mia esperienza all'estero quando, nel confronto con i laureati di tutto il mondo, non mi sono mai sentito inferiore e, anzi, ho constatato che il mio titolo era molto considerato. In Bocconi, inoltre, sono tornato più volte anche dopo la laurea e spesso in vesti diverse, come relatore a convegni, come ospite di professori e anche come responsabile del recruitment undergraduate di Goldman Sachs per selezionare i migliori studenti Bocconi".



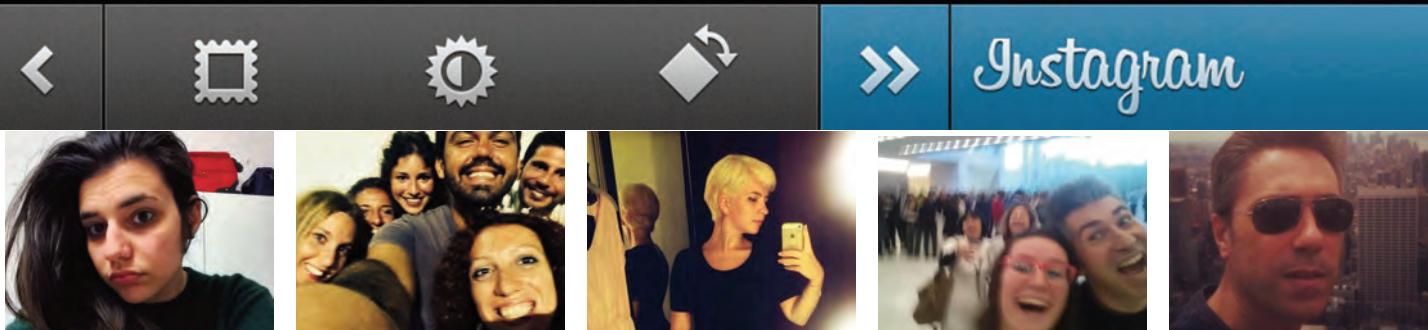
tecipazioni sociali, l'ingresso di nuovi membri esterni nei consigli d'amministrazione, l'ingresso di nuovi familiari in azienda... Sono regole già scritte per i nostri figli e per gli eredi che verranno.

→ **Il mondo del vino è da qualche anno una delle voci più importanti del made in Italy, sia in termini di immagine che di fatturato, esportazione, indotto... Quali sono ancora i margini di crescita per questo settore?**

Il vino italiano vive oggi una fase positiva di crescita nei mercati internazionali perché è amato, riconosciuto, richiesto, considerato l'espressione di uno stile di vita che piace, a cominciare dalla cucina. Le bollicine, in particolare, registrano un periodo particolarmente positivo e che può solo crescere perché sono un prodotto particolarmente adatto allo stile di vita moderno, legato a occasioni sociali, ideali compagnie di aperitivi, party, cibi leggeri, freschi.

→ **Si dice spesso che in Italia mancano grandi gruppi in grado di difendere il made in Italy sui mercati internazionali e di poter competere con le maggiori realtà europee dei rispettivi settori. È così anche nel mondo del vino? In che misura, con la recente operazione di acquisizione del 50% del marchio Bisol, sommata a quelle precedenti, il gruppo Lunelli sta dando una risposta a questo problema?**

Il mondo del vino è una realtà particolarmente frammentata. Se alle spalle di una bottiglia c'è una denominazione forte questo può non essere un problema perché il cliente ti riconosce, altrimenti occorrono capacità manageriali che non sempre le piccole aziende hanno. È una sfida complessa perché si tratta di mantenersi fortemente radicati sul territorio, perché un grande vino è sempre espressione del territorio, e nello stesso tempo vendersi in tutto il mondo, magari con le nuove tecnologie. Per questo credo che qualche consolidamento in più nel settore farebbe solo bene. Noi cerchiamo di farlo aggregando marchi che siano espressioni di eccellenza del proprio territorio d'origine, le bollicine di Trento, il vino fermo Sagrantino di Montefalco in Umbria, Bisol per il Prosecco... E per chi proprio non vuole bere vino abbiamo pure l'acqua Surgiva. ♦



I selfie, miniera di dati per le imprese

Google, Yahoo, Pinterest e Twitter hanno acquistato società che analizzano le immagini. Con il monitoraggio degli autoritratti si progettano campagne di marketing più efficaci

di Gaia Rubera [@](#)

Il 2014 è stato l'anno degli autoscatti, i cosiddetti selfie, con centinaia di milioni di selfie al giorno scattati e postati sui social network. Mentre finora le imprese hanno analizzato il testo dei post su Facebook o dei tweet, l'esplosione dei selfie apre nuovi scenari su come studiare il comportamento del consumatore. Non a caso, Google, Yahoo, Pinterest e Twitter hanno acquistato società impegnate nello sviluppo di tecnologie in grado di riconoscere e analizzare le immagini. Ma quali vantaggi possono ottenere le imprese dall'analisi dei selfie? Proviamo a fornire quattro esempi.

Innanzitutto, i selfie permettono di capire in quali situazioni i consumatori utilizzano i prodotti dell'impresa. Tradizionalmente, questi dati venivano raccolti con la ricerca etnografica che richiede a interi gruppi di lavoro di passare settimane (a volte anche mesi) scattando foto e girando video dei propri clienti. Coi selfie, questi dati vengono forniti direttamente, seppure involontariamente, dai consumatori stessi, permettendo un enorme risparmio in termini di costi e tempi. Per esempio, Ditto Labs, una società specializzata nell'analisi delle immagini, ha scoperto che molte persone postano foto di sé mentre mangiano lo yogurt in macchina. Queste informazioni sono al momento utilizzate da Chobani, una marca statunitense, per sviluppare confezioni specifiche per il consumo di yogurt in automobile.

In secondo luogo, i selfie permettono di scoprire quali altri prodotti sono utilizzati insieme ai propri e i gusti dei propri clienti. Per esempio, analizzando i selfie, Adidas ha scoperto che il 13% dei propri clienti è anche un fan di Justin Bieber, Heineken che i fan dei Metallica preferiscono la propria birra, mentre i fan di Beyoncé sono gran bevitri di Smirnoff Ice. Sulla



GAIA RUBERA
Professore associato
di Marketing
all'Università Bocconi

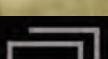
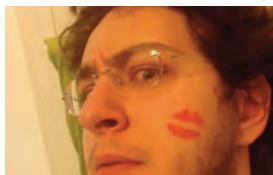
In queste pagine e nella galleria fotografica qui sopra i selfie della comunità Bocconi. Riconosci qualcuno? Mandaci il tuo selfie a boconistories@unibocconi.it raccontandoci che cosa significa per te.

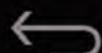
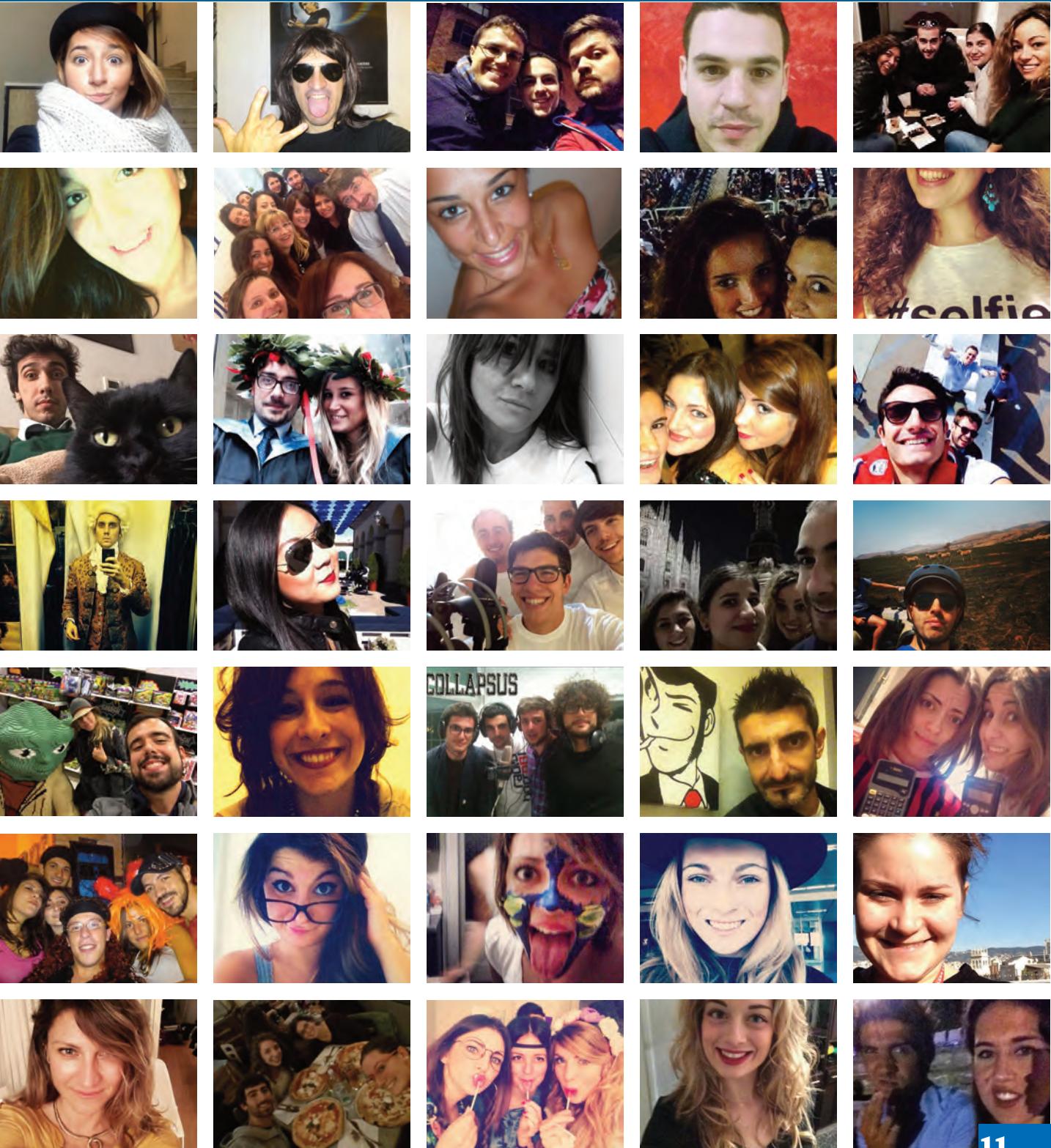
base del contesto raffigurato nei selfie postati su Instagram e Tumblr, Ditto Labs è in grado di suddividere i consumatori in diverse categorie come, per esempio, "sportivi" o "amanti del cibo". È facile intuire come queste informazioni possano essere utilizzate per sviluppare nuove partnership o campagne pubblicitarie per un target preciso di consumatori.

È poi possibile monitorare la popolarità dei propri prodotti e di quelli concorrenti. Società come Ditto Labs o Picgora Inc. stilano settimanalmente una classifica delle marche più popolari nei selfie, suddivise per categorie di prodotti. Pensate all'utilità di tale informazione per i direttori marketing che in questo modo possono individuare in tempo reale, senza dover aspettare i dati di vendita, i prodotti concorrenti di maggior successo e predisporre le necessarie contromosse.

Infine, i selfie permettono di identificare i cosiddetti "consumatori evangelici", vale a dire quei consumatori che sono talmente legati ad una marca da essere disposti a tutto pur di promuoverla nel proprio network. L'identificazione di tali consumatori è da sempre uno dei compiti più ardui per le imprese: pur riconoscendone l'assoluta importanza, il 48% dei direttori marketing ammette di non essere in grado di fare ciò. Anche se al momento nessuna società fornisce un servizio del genere, è possibile misurare il livello di identificazione di un consumatore con una certa marca analizzando quante volte la marca in questione compare nei selfie del consumatore o la predominanza della marca in questi selfie.

Nell'epoca in cui l'immagine è tutto le imprese hanno a disposizione nuovi strumenti per comprendere i consumatori. Se è vero che un'immagine vale più di mille parole, un selfie potrebbe valere più di mille ore di ricerca di mercato. ♦







Con una falsa recensione venderai di più

Un'analisi dei dati delle più popolari librerie in rete mostra che i punteggi attribuiti dagli utenti hanno un effetto economico. Ed è facile influenzare i giudizi sui libri meno commentati

di Marco Ottaviani @

Chi non ha mai consultato recensioni online prima di andare al ristorante, prenotare un albergo o comprare un libro? Le recensioni di prodotti e servizi generate direttamente dagli utenti giocano un ruolo fondamentale nel business model di piattaforme di acquisto online come eBay.com e Amazon.com. Spesso i consumatori apprezzano di più le informazioni trasmesse dai pari di quelle generate dai canali tradizionali della pubblicità o della critica specializzata.

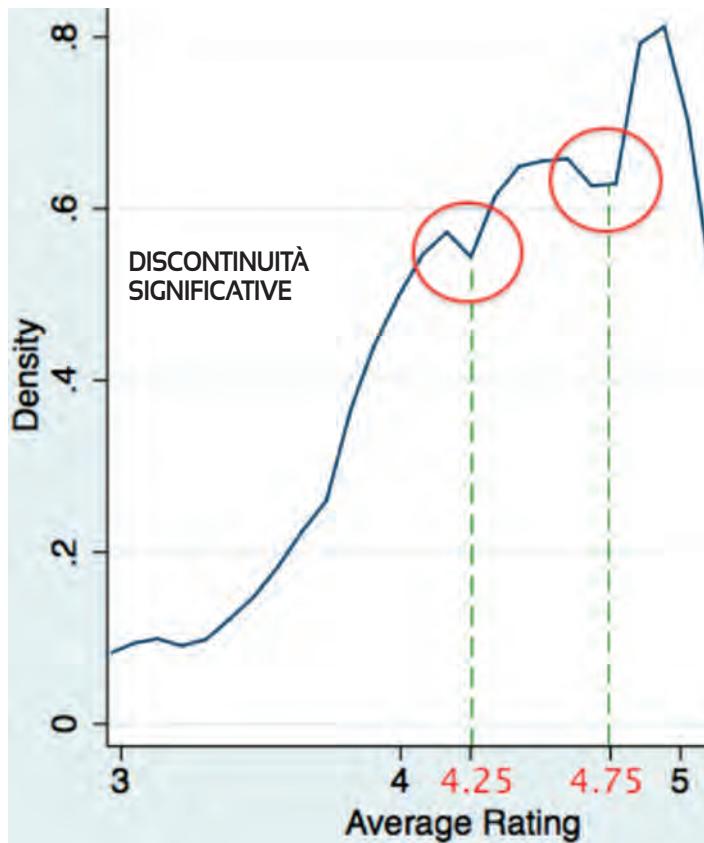
Per verificare in che modo i venditori traggono beneficio delle recensioni online, Andrea Vittadini, recente laureato ESS, ha raccolto e analizzato dati su un campione di libri venduti su Amazon.com e Barnesandnoble.com. Il numero di copie vendute su un sito aumenta, rispetto al numero di copie vendute dall'altro sito, quando il numero di recensioni è maggiore, la valutazione media è più alta e le recensioni positive sono più dettagliate.

Sfruttando la peculiarità delle valutazioni di Amazon.com si può indagare più a fondo.

STELLE CHE SI TRASFORMANO IN DENARO

Ogni consumatore può assegnare da una a cinque stelle a un prodotto. La media delle valutazioni (o rating) dei censori, arrotondata alla mezza stella più vicina, viene infine mostrata accanto al prodotto. Lo scatto in aumento di mezza stella avviene quando si supera la soglia del .25 o del .75. Ad esempio, un libro con valutazione media 4.74 mostrerà 4 stelle e mezzo; un libro con 4.76 ne mostrerà 5. Considerando solamente Amazon.com, i dati mostrano come una mezza stella aggiuntiva nella valutazione media abbia un effetto positivo e significativo sulle vendite. Sembra dunque che il sistema delle recensioni online possa giovare a tutti.

Eppure, ognqualvolta la rete offre opportunità di progresso, bisogna fare attenzione all'altra faccia della medaglia. Dato



MARCO OTTAVIANI
Professore ordinario
di Economia politica

l'effetto positivo sulle vendite, così come la facilità di pubblicare recensioni anonime, non dovrebbe esistere un incentivo a falsificarle per ottenere maggiori profitti? Per rispondere a questa domanda verifichiamo se la frequenza dei rating dei libri sia continua attorno alle soglie che permettono di scattare in avanti di mezza stella. Questo test, quando esaminiamo solamente libri con meno di 50 recensioni, mostra come la probabilità di osservare una valutazione media leggermente sopra delle soglie critiche sia sistematicamente maggiore rispetto alla probabilità di osservare un rating medio immediatamente sotto, come si vede dal grafico.

→ QUELLA RECENSIONE IN PIÙ

In parole poche, sembra proprio che ci siano "troppe" recensioni appena sopra la soglia che determina l'aumento di mezza stella. Queste recensioni anomale permettono di ottenere mezza stella addizionale e dunque vendere più copie.

Il fatto che ciò avvenga solo quando il numero di recensioni è ridotto, ma non quando ce ne sono più di 50, è facilmente spiegabile. Intuitivamente dovrebbe essere relativamente facile manipolare il rating di un libro con poche recensioni chiedendo ad amici e parenti di valutarlo positivamente. Molto più costoso è chiedere a qualcuno di scrivere decine e decine di recensioni originali che non vengano filtrate dal sistema anti-spam di Amazon. ♦

Di inquinamento si muore ancora

*Eppure i soggetti responsabili non sopportano i costi del danno apportato alla collettività
Con sistemi di rilevamento migliori potrebbero essere penalizzati, riducendo le emissioni*

di Edoardo Croci @ e Federico Pontoni @

L’ultimo rapporto dell’Agenzia europea per l’ambiente sulla qualità dell’aria in Europa stima tra i 330 e i 940 miliardi di euro il costo annuale per la salute derivanti dall’inquinamento atmosferico, mentre a livello globale l’Ocse ha attribuito a questa causa 3,4 milioni di morti nel 2010, con la Cina in testa.

In Europa la situazione più critica, pur in presenza di un trend di miglioramento, è quella della Pianura Padana (ed in particolare della Lombardia) e della Slesia in Polonia.

L’inquinamento atmosferico rappresenta un problema grave soprattutto nelle aree urbane, dove si concentrano i principali fattori di emissione. Nelle città italiane il traffico è di gran lunga il maggiore responsabile delle emissioni di polveri sottili e di altri inquinanti pericolosi per la salute come il biossido d’azoto e gli idrocarburi policiclici aromatici, nonché delle componenti primarie dell’ozono.

In un contesto di crescente competizione tra città globali, la qualità dell’ambiente rappresenta un elemento di sempre maggior rilievo. Assume dunque grande rilevanza indirizzare le politiche pubbliche verso il miglioramento della qualità ambientale sulla base di valutazioni economiche affidabili in termini di rapporto tra costi delle misure e danno evitato. Gli effetti dell’inquinamento dell’aria, infatti, hanno conseguenze molteplici per il benessere umano in settori quali la sanità, l’agricoltura, l’ecosistema, gli immobili e anche il patrimonio artistico.

Nel tempo si sono sviluppate metodologie di valutazione monetaria dei danni ambientali sempre più accurate, basate alternativamente sul valore di mercato delle risorse compromesse o sulla stima delle disponibilità a pagare degli individui per evitare i danni. La prima tipologia di danni riguarda i costi monetari in termini di maggiori spese sanitarie, previdenziali e di manutenzione, i minori ricavi dalla produzione agricola, i maggiori incidenti legati alla minor visibilità; la



EDOARDO CROCI
Research fellow
dello Iife Bocconi



FEDERICO PONTONI
Research fellow
dello Iife Bocconi

seconda principalmente il rischio di mortalità e di contrarre diverse patologie.

Ife Bocconi e fondazione Ca’ Granda - Policlinico di Milano hanno organizzato un’occasione di confronto fra economisti e medici per fare il punto sulle conoscenze in termini di valutazione economica dell’inquinamento atmosferico, a cui hanno partecipato anche esperti dell’Organizzazione mondiale della sanità, che hanno evidenziato come gli attuali limiti europei, spesso non raggiunti, non sono comunque sufficienti per la tutela della salute. Una riduzione del 20% delle concentrazioni di polveri sottili consentirebbe di evitare oltre un terzo della mortalità per questa causa.

La sfida principale per la scienza economica è duplice: da un lato, è chiamata a stimare con maggior precisione e dettaglio l’effettivo costo dell’inquinamento atmosferico; dall’altro, a proporre sia efficaci meccanismi di internalizzazione dei costi dell’inquinamento atmosferico, sia policy che siano cost-effective nel ridurre le emissioni di inquinanti e i relativi impatti sulla società.

Oggi infatti le esternalità ambientali generate dai soggetti responsabili dell’inquinamento sono sopportate dagli stessi solo in piccola parte. L’applicazione del principio “chi inquina paga” consentirebbe invece di migliorare il benessere sociale, penalizzando le attività inquinanti e indirizzando maggiori risorse economiche nella direzione di una green growth.

C’è grande spazio anche per la ricerca, secondo un approccio multidisciplinare, per valutare i meccanismi di causa-effetto, migliorando i sistemi di rilevamento (che ancora oggi non consentono di individuare in maniera veramente dettagliata e puntuale la distribuzione spazio-temporale degli inquinanti, che può variare sensibilmente nell’arco di pochi chilometri e di poche ore), definire il valore monetario di tali impatti; attribuire le responsabilità dei costi generati e definire le misure di policy ottimali. ♦





Una rivoluzione non fa Primavera

A quattro anni di distanza dalla deposizione di Ben Ali in Tunisia, la democratizzazione del mondo arabo non si è compiuta, neppure dove sono caduti i vecchi regimi autoritari

di Justin Frosini @

Nel 2010 l'allora presidente della Tunisia Zine al-Abidine Ben Ali, rivolgendosi a un segretario di stato americano in visita a Tunisi, disse con soddisfazione che era grato che la Tunisia si trovasse nel Maghreb anziché nel Mashreq, vale a dire nella parte stabile del Nord Africa e non del sedizioso Medio Oriente. Ancora non sapeva che all'inizio del 2011 l'immolazione del venditore ambulante Mohamed Bouzizi avrebbe comportato la fine del suo "regno" pluriventennale e innescato una serie di eventi cui ci si riferisce comunemente con il nome di Primavera araba. Dopo lo scoppio della Rivoluzione dei gelosmini e la rapida caduta anche dei regimi di Mubarak e Qaddafi ci fu chi, allora, cominciò a parlare di una quarta ondata di democratizzazione, che avrebbe coinvolto tutto il mondo arabo.

Purtroppo, la realtà dei fatti, a quattro anni di distanza, è ben diversa. Come abbiamo illustrato in un recente volume (**J.O. Frosini, F. Biagi**, eds, *Political and Constitutional Transitions in North Africa. Actors and Factors*, London, 2014) ci sono state diverse transizioni politiche e costituzionali in Nord Africa, ma (per ora) solo quella tunisina può essere considerata una vera e propria transizione democratica. Infatti, per quanto concerne il Marocco, grazie all'astuzia di Re Mohammed VI, il paese ha resistito al vento del cambiamento con l'approvazione della Costituzione del 2011 che ha introdotto alcune limitate modifiche alla forma di governo, ma il regime marocchino rimane (per ora) ibrido e non democratico-pluralista. L'Algeria, lungi dall'essere stata coinvolta nella Primavera araba, fu invece il primo paese arabo ad aver sperimentato una pro-



JUSTIN ORLANDO FROSINI
Assistant professor
di diritto pubblico
all'Università Bocconi

pria rivoluzione alla fine degli anni ottanta che fu repressa nel sangue da un regime che resiste ancora oggi grazie ai proventi del gas naturale e il ruolo preponderante di Sonatrach (Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures). Per quanto concerne la Libia proprio come il successo della rivoluzione che portò alla caduta del regime di Qaddafi fu l'apice del coinvolgimento della comunità internazionale, così oggi l'impasse che sta subendo la transizione libica è dovuta alla sostanziale assenza della comunità internazionale con la conseguenza che il paese rischia di diventare preda dell'Isis. Infine, l'Egitto nel giro di poco tempo ha sperimentato una rivoluzione e una contro-rivoluzione con l'approvazione di ben due costituzioni: quella di Morsi nel 2012 e quella del Generale Al Sissi nel 2014. Entrambe le leggi trovano però le loro radici nella Costituzione di Mubarak del 1971 e non a caso sono i militari a mantenere le redini del potere.

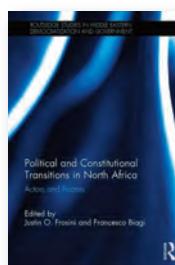
→ L'ASCEA DI NIDAA TOUNES

Solo la Tunisia inizia il 2015 lasciandosi alle spalle un anno ricco di successi: l'adozione di una nuova Carta fondamentale e il rinnovamento democratico delle proprie istituzioni. Il 26 ottobre le elezioni parlamentari hanno assegnato la vittoria (39,6%) a Nidaa Tounes, un nuovo partito secolarista guidato da Béji Caïd Essebsi, mentre Ennahda, il partito islamico moderato che fu protagonista della fase costituente, con il 31,7% si è affermato come il secondo partito del paese.

Il risultato delle elezioni presidenziali di novembre è stato in linea con quelle legislative e si è risolto in un testa a testa tra il presidente uscente Moncef Marzouki per il Partito del congresso della repubblica e Béji Caïd Essebsi per Nidaa Tounes, con la vittoria di quest'ultimo (ex-primo ministro del secondo governo ad interim post rivoluzione, nonché ex-ministro di Grazia e giustizia durante la presidenza di Bourguiba).

Furono disposti sul territorio ben 4.000 osservatori elettorali indipendenti, provenienti dal National Democratic Institute, dall'International Republican Institute e dall'organizzazione tunisina per la tutela dei diritti umani Mourakiboun. A conferma della regolarità del voto e del successo delle elezioni vi fu la dichiarazione dell'osservatore americano Andrew Natsios secondo il quale la Tunisia "potrebbe rappresentare la transizione democratica di maggiore successo nel mondo arabo". Ovviamente questa è anche la nostra speranza insieme a quella di vedere la Primavera scoccare nuovamente in altre parti del Nord Africa e del Medio Oriente. ♦

Una raccolta di saggi per saperne di più



Le trasformazioni che stanno avvenendo nel mondo arabo sono processi dinamici caratterizzati da una serie di variabili che possono essere classificate come attori o come fattori. Le implicazioni delle rivolte arabe sono importanti per il mondo in generale; i successi del mondo arabo, o i suoi fallimenti, in questo momento cruciale potrebbero servire da modello per altre nazioni in tutto il mondo. *Political and Constitutional Transitions in North Africa. Actors and Factors* (Routledge, 2015, 184 pagine, £ 145), la raccolta di saggi curata da **Justin Orlando Frosini** e **Francesco Biagi**, si concentra su cinque paesi dell'Africa settentrionale - Tunisia, Egitto, Marocco, Libia e Algeria - esaminando istituzioni e attori specifici che hanno

partecipato ai rivolgimenti politici in Nord Africa dal 2011, e mettendoli in una prospettiva comparativa, al fine di comprendere meglio i processi in atto.

Justin Frosini è assistant professor di diritto pubblico all'Università Bocconi e adjunct professor of Constitutional law presso la Johns Hopkins Sais, Europe. Frosini dirige il Center for constitutional studies and democratic development (Ccsdd) di Bologna. Francesco Biagi è un postdoctoral research fellow all'Università di Bologna e ricercatore del Ccsdd.



L'edilizia pigra non riesce a fare affari

Dimensioni troppo piccole e incapacità di proiettarsi oltre i confini nazionali penalizzano un settore che costituisce il 5% del pil nazionale e occupa un milione e mezzo di persone

di Federico Chiavazza @

Si susseguono notizie sempre più allarmanti sullo stato del settore delle costruzioni e dell'edilizia in Italia. È una preoccupazione più che giustificata: come evidenziato dall'Associazione nazionale costruttori edili (Ance), quello delle costruzioni è un settore che pesa per circa il 5% del pil nazionale e che attiva un indotto pari all'80% del fatturato diretto. Per ogni milione di euro di domanda diretta nelle costruzioni, si avviano quasi 1,8 milioni di euro di investimenti complessivi. D'altra parte, con la medesima frequenza si avvendano critiche ai più o meno recenti governi, rei di avere dato scarsa rilevanza alle sorti di un settore così strategico per lo sviluppo economico nazionale.

Senza volere approfondire in questa sede le numerose e complesse cause dell'attuale stato dell'edilizia, è necessario ragionare su alcuni aspetti tanto banali quanto di fondamentale importanza, troppo spesso tralasciati. Una nuova costruzione, una ristrutturazione di un ufficio o di un edificio residenziale vengono realizzate quando servono e quando sono disponibili le risorse necessarie. In un'economia sana, l'evoluzione del settore edile dovrebbe seguire lo sviluppo della produzione nazionale, non esserne l'elemento scatenante, altrimenti il rischio è quello di ripercorrere i passi della crisi spagnola (tale ragionamento non vale per il settore delle infrastrutture e delle grandi opere). Gli immobili non sono infatti altro che spazi "to live, work and play" come giustamente sostenuto nei paesi anglosassoni; ma se le imprese riducono il proprio personale, la capacità di spesa dei cittadini ristagna e i giovani rimangono a vivere a casa dei propri genitori fino a ben oltre i 30 anni, per quale ragione dovrebbe esserci richiesta di nuovi uffici, centri commerciali o appartamenti? In un contesto come quello attuale, di ciclo negativo da ormai oltre 6 anni (e, ribadisco, senza volere in questa sede approfondire le cause che ci hanno portato a questa situazione), le leve del governo per influire sulle dinamiche di questo settore sono marginali. I cicli economici, più o meno prolungati, sono un dato ineluttabile. In un determinato momento storico convivono però cicli eco-



FEDERICO CHIAVAZZA
SDA Professor
di Amministrazione,
controllo, finanza
aziendale e immobiliare

nomici a livello internazionale profondamente diversi. Il prodotto interno lordo globale cresce a ritmi sostenuti anche in questi anni di severa recessione continentale e ci sarà quindi di sempre domanda di nuove costruzioni da qualche parte nel mondo. In questo complesso contesto, qual è dunque il vero "peccato originale" delle nostre imprese di costruzione, caratterizzate peraltro da un know-how e da livelli qualitativi difficilmente reperibili e replicabili a livello mondiale? Un insieme concatenato di cause riassumibili nel termine pigrizia.

Gli attuali 1,5 milioni di occupati nel settore delle costruzioni, diminuiti di oltre 500.000 unità dal 2008, continuano ad operare in imprese afflitte da nanismo estremo. Basti pensare che quasi il 60% delle imprese di costruzioni è composta da un addetto, mentre un ulteriore 37% non va oltre i 9 dipendenti, a fronte dello 0,2% delle "grandi" imprese con un personale superiore alle 50 unità.

Quando aggreghiamo questi dati con quelli relativi all'internazionalizzazione delle imprese edili, è possibile notare come chi ha scelto di operare oltre i confini nazionali abbia raggiunto tassi di crescita del fatturato quasi sempre a due cifre, anche in esercizi complessi come quelli post-2008. Ancora, da una recente indagine Ance, fatto 100 sia il livello del fatturato edile nazionale sia di quello estero nel 2004 delle imprese italiane, tale indicatore ristagna oggi a livelli lievemente sotto la soglia iniziale per il fatturato interno mentre, beneficiando di una costante crescita negli esercizi successivi, il fatturato estero ha superato 300 nel corso del 2013. È quindi chiaro che, grazie alla già citata competitività e capacità, quando le imprese di costruzioni italiane pianificano un corretto processo di internazionalizzazione, gli esiti sono nella maggior parte fortunati. È anche evidente purtroppo che l'attuale struttura dimensionale di tali imprese consente solo ad una ristretta "élite" di imprese (quello 0,2% descritto in precedenza) di pensare ad un efficiente ed efficace processo di internazionalizzazione, lasciando il restante 99,8% a spartirsi una torta sempre più ridotta. ♦



Il senso della Macroregione alpina

In un contesto economico in cui a competere sono i territori, Eusalp ha l'identità necessaria a diventare una realtà da 70 milioni di abitanti suddivisi in sette stati



di Alberto Bramanti @

Lo scorso dicembre si è tenuta a Milano la Stakeholder Conference sulla strategia europea per la Macroregione alpina (Eusalp). Si tratta di un passaggio importante in un lungo percorso che ha avuto un'accelerazione recente. Dal Consiglio europeo del 20 dicembre 2013 è partito un mandato alla Commissione per elaborare una strategia dell'Ue per la Regione alpina entro il giugno 2015 quando Eusalp potrà essere ufficializzata e divenire operativa.

Si tratta di una grande macroregione che interessa sette stati, 46 regioni e 70 milioni di abitanti su una superficie complessiva di 450 mila chilometri quadrati. I punti di forza a sostegno di questa strategia macroregionale stanno nella forte identità territoriale che si accompagna a una buona governance e una solida tradizione di autonomia locale condivisa da tutte le "regioni alpine"; si connota inoltre per alcune opportunità di sviluppo economico coerenti con le nuove strategie "smart" fatte proprie dall'Unione e relative all'ambiente e alla qualità della vita, al patrimonio culturale e paesaggistico, al turismo sostenibile, alle risorse naturali, energia e prevenzione dei rischi e al sistema dei trasporti.

Questi i fatti, sui quali si innestano alcune riflessioni particolarmente necessarie in un momento di grandi cambiamenti (annunciati) a livello italiano, con una revisione in corso del Senato della Repubblica per trasformarlo in una seconda Camera delle autonomie territoriali. Si tratta di ripensare al fe-



ALBERTO BRAMANTI
Professore associato di
Economia regionale
all'Università Bocconi

deralismo, una stagione che ha mosso in Italia pochi passi senza riuscire ad ottenere e consolidare alcune promesse implizite nel suo disegno originario, che un'implementazione frammentata e disomogenea ha condotto a un prematuro insuccesso. Chi compete oggi nell'economia globale sono i luoghi, sono dei territori circoscritti sia pure inseriti in contesti nazionali in grado di potenziarli o depotenziarli, sono delle agglomerazioni spaziali di asset materiali e immateriali, sono le città, le aree metropolitane, le global city-region, che accumulano e scambiano conoscenze e competenze e potenziando la creatività.

→ CONSOLIDAMENTO E RELAZIONI

Si tratta di territori che divengono oggi punto di snodo tra le reti corte (della fiducia, dei mercati del lavoro locali, delle conoscenze informali, delle istituzioni di prossimità) e le reti lunghe (della finanza, delle catene del valore, della commercializzazione e del presidio dei mercati globali).

Territori che svolgono la funzione di gateway – di porta di ingresso e di snodo di contatto – tra l'economia locale e il mondo e che si articolano e si modellano rendendo complementari e contaminando (ibridando) spazi relazionali (economici, dell'innovazione, della politica, e spazi culturali e identitari) non necessariamente sovrapponibili con esattezza.

I territori contano dunque ed ecco dove si fonda la centrali-

Elettricità da vendere

In Italia l'offerta supera la domanda e le rinnovabili stanno spiazzando la produzione da combustibili

di Antonio Sileo @ e Niccolò Cusumano @



ANTONIO SILEO
Research fellow
dello Iife Bocconi



Rob Lewis, www.swiss-image.com



NICCOLÒ CUSUMANO
Docente di Economia
e management
delle amministrazioni
pubbliche alla Bocconi

tà delle macroregioni, definite sulla base di un principio di territorialità anche fisica ma con una forte sottolineatura delle geometrie variabili dei patrimoni relazionali dei territori. Si rafforza così l'ipotesi di una macroregione (Eusalp) che può godere dei vantaggi del consolidamento istituzionale senza perdere la ricchezza dei patrimoni relazionali. Ben venga dunque questa opportunità (e sfida), ben venga la partecipazione di regione Lombardia dentro Eusalp con un ruolo protagonista, purché prevalgano logiche di coopeetition di respiro transnazionale, capaci di rimettere le Alpi al centro di una nuova strategia di sviluppo sostenibile. ♦

Scritti sulle politiche di sviluppo locale

Un allievo italiano e uno studioso straniero che affrontano uno stesso tema, tra quelli al centro degli studi condotti da **Lanfranco Senn**, caposcuola Bocconi di economia territoriale.

È questa la struttura di *Competitività territoriale, trasporti e politiche* (Egea 2014, 260 pagg. 30 euro), una raccolta di scritti in suo onore curata da **Alberto Bramanti** e **Gianluigi Gorla**. Si discute di competitività territoriale per poi passare a una seconda dimensione che riguarda il capitale. Il terzo macro tema è relativo ai trasporti, per poi concludersi con un lavoro sul progresso tecnico e i suoi effetti sulla sostenibilità dello sviluppo.



Aristagnare non è soltanto il pil italiano, anche la domanda elettrica langue. Rispetto ai primi tre trimestri del 2007, il 2014 ha segnato una contrazione dell'8,7%. Ma non tutti i settori di produzione (classificati per fonti energetiche) hanno vissuto la stessa crisi. Se la produzione da rinnovabili è cresciuta del 69% le fonti tradizionali termoelettriche (gas, carbone, olio combustibile) hanno registrato un calo del 38%. Le rinnovabili, godendo di accesso prioritario alla rete e avendo un costo marginale nullo, "spiazzano" gli impianti tradizionali.

La crisi, però, ha radici che affondano nel passato. L'attività di generazione, sin dalla direttiva 96/92/Ce che ha avviato la liberalizzazione, è stata giudicata il segmento principe in cui sviluppare la concorrenza, tanto da spingere l'Italia a far dimagrire forzosamente (D.lgs. 79/99) il proprio campione nazionale (Enel). È poi intervenuta una crescita dei consumi di energia elettrica così notevole e repentina da rendere necessari interventi emergenziali – anche uno specifico decreto legge "sblocca centrali" – che peraltro non fecero in tempo a scongiurare la crisi in cui entrò il sistema elettrico italiano.

Quel torrido 26 giugno 2003, la richiesta massima di potenza raggiunse quota 53.200 Mw, un livello alto ma non inatteso, a causa della rapida diffusione dei condizionatori nelle abitazioni. Per una serie di concause, a fronte di 76.950 Mw di potenza installata, la disponibilità offerta dal parco elettrico nazionale era di soli 48.950 Mw e l'import non fu sufficiente a colmare il gap. Diverse porzioni di rete dovettero essere distaccate e un parziale blackout coinvolse circa sei milioni di persone.

Da allora è partita una grande corsa di investimenti massicci in potenza installata, che in meno di 10 anni è cresciuta di 19.600 Mw, costituiti soprattutto da nuove centrali a ciclo combinato alimentate a gas naturale. Il problema è che 5.600 di questi Mw sono entrati in funzione tra il 2007 e il 2012, a cui si sono aggiunte le installazioni rinnovabili.

Nel 2008 eolico e fotovoltaico contribuivano solo per 3.970 Mw ma in pochi anni gli impianti di produzione diffusa sono decuplicati: il solo Conto Energia ha portato tra il 2006 e il maggio 2013 all'installazione di oltre 18.000 Mw di fotovoltaico, con una produzione in continua crescita. Oltre alle rinnovabili bisognerà tenere conto in futuro degli effetti delle politiche di efficienza e risparmio energetico. La conseguenza di questa vera e propria bolla energetica è stata un forte eccesso di capacità produttiva (spesso finanziata con debito bancario). Problema che solo oggi si comincia ad affrontare e che ha spinto l'a.d. di Enel a dichiarare in un'audizione al Parlamento che a rischio chiusura ci sono 11.000 dei 23.000 Mw di impianti di proprietà dell'azienda: 23 centrali per un totale di 700 addetti, che saranno ricollocati o accompagnati alla pensione. Siamo, dunque, di fronte a un'equazione di cui non si conosce ancora la soluzione.

Però, si può sempre ricordare che sarebbe potuta andare anche peggio. Per esempio con il nucleare voluto da Scajola. ♦



Smartphone ubiqi

I nuovi device stanno cambiando le abitudini di consumo e di lavoro in ogni parte del mondo

di Nicoletta Corrocher @

La crescente diffusione degli smartphone sta modificando le abitudini di consumo degli utenti in relazione alla comunicazione, alla fruizione di contenuti multimediali e ai processi di acquisto. E questi dispositivi avranno un impatto sempre maggiore anche sull'attività lavorativa, grazie allo sviluppo di applicazioni di enterprise mobile management.

Il mercato degli smartphone è in continua crescita: nel 2013 le vendite a livello globale hanno raggiunto 968 milioni di unità, registrando un incremento del 42,3% rispetto al 2012 e superando per prima volta nella storia della telefonia mobile il 50% del totale delle vendite dei telefoni cellulari, anche grazie alla crescita dei mercati dell'America Latina, dell'Asia e dell'Europa dell'Est. A livello globale Samsung è leader di mercato, con una quota del 31%, seguita da Apple, che ha una quota del 15,6% e, a grande distanza, da Huawei e LG Electronics, con una quota del 4,8% ciascuno. Se si guarda invece al mercato dei sistemi operativi per smartphone, la leadership di Android è incontrastata: il sistema operativo di Google ha una quota di mercato del 78,4%, contro una quota di iOS del 15,6%.

I due leader di mercato – Apple e Samsung – hanno seguito strategie innovative molto diverse. Apple ha introdotto solo sei nuovi prodotti fra il 2006 e il 2012, caratterizzati da un sistema operativo proprietario (iOS), mentre Samsung ha commercializzato 159 smartphone con un sistema operativo (Android) open source. Nel tempo il numero di nuovi prodotti lanciati sul mercato è cresciuto anche grazie all'entrata di nuove imprese quali Htc, Huawei e Zte, e le funzionalità sono migliorate.

Apple ha ottenuto un grande successo con il design dell'iPhone, ma non ha scritto "la fine della storia". Le imprese investono costantemente nello sviluppo tecnologico dei dispositivi, in particolare nel software del sistema, che costituisce terreno fertile per l'integrazione di diverse applicazioni multimediali. In tal modo, offrono ai consumatori la possibilità di scegliere fra diverse opzioni. Un recente lavoro (G. Cecere, N. Corrocher e R. D. Battaglia, *Innovation and competition in the smartphone industry: is there a dominant design?*, 2014 *Telecommunications Policy*, in press) mostra che nonostante la progressiva convergenza su alcune caratteristiche – touch screen, connessione WiFi, micro-Usb – le strategie di differenziazione di prodotto delle imprese continuano a essere molto aggressive e legate non solo al design (es. dimensione dello schermo), ma anche all'interfaccia utente e al sistema operativo, come mostrato dalla recente battaglia legale fra Apple e Samsung, che ha riguardato non solo i brevetti di utilità, ma anche i brevetti di design. Da questo punto di vista, lo sviluppo di progetti di smartphone modulari – Project Ara di Google e PuzzlePhone di Circular Devices – potrebbe rappresentare un'ulteriore spinta verso la differenziazione dei prodotti e un'importante opportunità per l'entrata di nuove imprese, con benefici rilevanti anche per i consumatori in termini di varietà di prodotti. ♦



NICOLETTA CORROCHER
Docente lecturer
di Economia applicata
all'Università Bocconi



Lavorare di più per

In futuro dovranno cambiare gli automati se si vorranno salvare i conti pubblici e mi

di Vincenzo Galasso @

Per alcuni decenni all'allungamento della vita biologica si è accompagnato l'accerchiamento della vita lavorativa. Dagli anni Sessanta infatti viviamo più a lungo, eppure andiamo in pensione prima. Questi due fenomeni hanno creato non pochi problemi per le finanze pubbliche, in particolare per la spesa previdenziale. E così, a partire dalla fine degli anni Novanta, molti paesi europei, tra cui anche l'Italia, hanno riformato il sistema previdenziale per ottenere – lentamente ma inesorabilmente – un aumento dell'età di pensionamento.

→ CHI PAGA I PREPENSIONAMENTI

Il modus operandi comune di queste riforme è stato di ridurre la generosità dei benefici previdenziali in caso di prepensionamento e di aumentare l'età minima di pensionamento. In perfetta sintonia con i risultati delle ricerche scien-



le casse e la salute

*smi salariali e le politiche del personale
glorare il benessere degli anziani attivi*

tifiche degli ultimi venti anni, che hanno analizzato le motivazioni finanziarie, familiari e di salute dei pensionandi, si è agito quindi dal lato dell'offerta di lavoro, attraverso una drastica riduzione degli incentivi per i lavoratori anziani ad andare in pensione appena possibile.

Tuttavia, non sempre la scelta di lasciare il posto di lavoro prima dell'età normale di pensionamento è da attribuire al lavoratore. In alcuni casi sono gli stessi datori di lavoro ad indurre i lavoratori ad andare in pensione appena possibile.

In economie caratterizzate da profili salariali per età crescenti, i lavoratori anziani (ad esempio oltre i 55 anni) possono rappresentare per l'impresa un costo del lavoro ingente, a cui non sempre si accompagna un'elevata produttività. Le imprese hanno quindi un forte interesse a spingere i lavoratori anziani meno produttivi verso il pensionamento an-

VINCENZO GALASSO
Direttore del Bachelor
in international politics
and government
dell'Università Bocconi



Scienze politiche con tanti numeri

Con una nuova laurea triennale la Bocconi fa il suo ingresso nella formazione in scienze politiche. Come era già accaduto con la giurisprudenza, nel 1999, la disciplina viene declinata in modo innovativo e internazionale, per costruirsi una propria identità distinta in un mercato universitario già ricco di programmi di scienze politiche tradizionali. E, infatti, quelle della Bocconi sono scienze politiche insegnate in inglese e con un approccio quantitativo.

Il Bachelor in international politics and government, attivo dal 2015/2016, è diretto a giovani interessati a governare i cambiamenti sociali, politici ed economici, convinti che, per incidere su queste realtà, sia necessaria una solida preparazione anche quantitativa, capace di aprire le porte del mercato del lavoro internazionale. Si vogliono formare diplomati in grado di intervenire nelle fasi di design, implementazione e valutazione delle politiche pubbliche.

Il nuovo programma si configura come un corso di nicchia, aperto al primo anno a soli 60 partecipanti, con tutti i vantaggi che, in termini di innovazione didattica, i piccoli numeri consentono. In particolare, sono previsti un semestre di scambio obbligatorio in una delle università partner straniere e stage curriculari presso istituzioni internazionali.

ticipato, soprattutto se il mercato del lavoro è sufficientemente rigido da non consentirne il licenziamento.

L'introduzione, negli anni Settanta e Ottanta, di generosi schemi di prepensionamento pubblico aveva quindi il pregi di mettere d'accordo lavoratori, sindacati ed imprese – scaricando tuttavia i costi sulla collettività, ovvero sui contribuenti fiscali. Come evidenziato da recenti studi, questo meccanismo era in atto persino in paesi caratterizzati da un mercato del lavoro flessibile e da una previdenza complementare sviluppata, come ad esempio in Svizzera, dove le imprese hanno preferito far leva sul pre-pensionamento per ottenere un ringiovanimento della forza lavoro ed un aumento della competitività.

→ BABY BOOMERS

Ma cosa accadrà nei prossimi decenni, quando la forza lavoro inveccherà sostanzialmente, e molti baby-boomer si ritroveranno prossimi alla pensione? Come faranno le imprese, non potendo ricorrere ai pensionamenti anticipati, a gestire un personale ingrigito, costoso e possibilmente anche poco produttivo? Le dinamiche demografiche impongono un cambio di paradigma sia per i lavoratori che per le imprese.

Studi recenti mostrano infatti che la produttività dei lavoratori anziani può rimanere elevata, e che a beneficiarne sono soprattutto i lavoratori stessi. Infatti, continuare a lavorare può rappresentare un antidoto per frenare l'inevitabile riduzione delle capacità cognitive, quali la memoria, le capacità dialettiche ed analitiche. Ma le imprese dovranno imparare a gestire le loro pantere grigie. Le più illuminate hanno già messo in piedi programmi interni per aiutare i lavoratori a conservare la forma fisica anche con il passare degli anni. Tuttavia, oltre a mantenere la produttività dei lavoratori anziani, sarà necessario anche rivederne il costo del lavoro, che in molti paesi europei aumenta con la seniority. La difficile battaglia su questo fronte è solo agli inizi. ♦

Il dirigente pubblico diventa un manager



Atutti i livelli, dal locale al globale, le sfide che la governance pubblica deve affrontare sono sempre più complesse e di conseguenza diventano più articolate le competenze richieste ai manager pubblici. Cambiamenti che trovano le loro radici nella globalizzazione, nella competizione tra enti e territori, nei tagli alla spesa pubblica e nell'orientamento agli stakeholder esterni. In questa prospettiva, un elemento chiave diventa la formazione dei dirigenti. Per tradizione, in Italia hanno un background prevalentemente giuridico, a cui raramente segue una formazione manageriale. "E nel 2012 appena il 10% dei dirigenti dell'Amministrazione centrale era in possesso di un titolo di studio post-laurea," spiega **Greta Nasi**, direttore dell'area Public management & policy di SDA Bocconi. "Ma oggi questi dirigenti devono fare i manager: avere le competenze per gestire in modo efficace le risorse finanziarie, fare valutazioni delle performance ed essere in grado di gestire e motivare le persone". Per governare proattivamente questa complessità è necessario perseguire crescenti livelli di coordinamento e concertazione,

adottare una visione strategica chiara e condivisa e attuare una governance collaborativa. Bisogna, in altre parole, superare il modello burocratico in senso stretto e adottare approcci più flessibili, anche più business-oriented - capaci di reagire più prontamente ai cambiamenti del contesto esterno (come i mutamenti dei vincoli finanziari, la domanda di servizi e la competizione territoriale).

Le sfida principale per i manager pubblici oggi è riuscire a garantire il valore pubblico - che nella sfera economica significa promuovere la competitività e garantire la qualità di vita dei cittadini - e dunque un territorio dove le persone vogliono vivere e le aziende possono crescere. Nel promuovere questo valore il manager deve sapere valutare cosa sia utile ed efficace e allo stesso tempo attuabile.

"Governare l'innovazione diventa una competenza fondamentale," spiega Nasi. "Servono manager che sappiano leggere l'ambiente, capire le domande e i bisogni e tradurre tutto ciò in servizi pubblici."

Altro aspetto fondamentale oggi è sapere collaborare e dialogare con altre istituzioni e enti - non si può per esempio prescindere dal rapporto pubblico-privato. "Il modello vecchio di Pa che interviene dall'alto non regge più. Il perimetro dell'impatto delle decisioni della Pa è più ampio e il manager pubblico oggi deve sapere coinvolgere tutti gli attori ai diversi livelli," spiega Nasi.

Infine, con la globalizzazione e la competizione, il manager pubblico deve avere una visione globale a 360° e dotarsi degli strumenti utilizzati nella governance pubblica nei vari contesti internazionali.

UN ANNO DI MPA TUTTO IN INGLESE

Per venire incontro all'esigenza di sviluppare quelle competenze, più articolate e mirate, di cui il manager pubblico deve disporre oggi, SDA Bocconi ha ideato un nuovo master specializzato, il Master of public administration (Mpa).

Il programma full-time della durata di un anno e in lingua inglese mira a sviluppare le conoscenze specialistiche e caratteristiche personali di persone interessate ad una carriera manageriale nelle organizzazioni governative e non governative, istituzioni internazionali, sia a livello locale che globale, così come nelle aziende private che lavorano con il settore pubblico.

L'Mpa affronterà i problemi di gestione pubblica attraverso l'utilizzo di metodologie diversificate ed innovative con un modello didattico che si snoda tra lezioni, lavori di gruppo e stage. Una fase sarà declinata sulla scelta di due concentration tra: City management, International development and governance, International public and non-profit management e Cultural heritage (in collaborazione con il nuovo Master in arts management & administration).

Gli studenti dovranno inoltre sviluppare competenze di project management e fundraising ed attuare un progetto volto a raccogliere fondi per creare una borsa di studio per l'edizione successiva dell'Mpa.

→ **Quando:** Ottobre 2015–dicembre 2016. Scadenza domande: 15 maggio 2015.

→ **Costo:** 28.000 euro

→ **Info:** <http://www.sdaböconi.it/en/specialized-master-full-time-executive/mpa>

La visione di Giuseppe Tomarchio, dg del Comune di Milano



"Ho 15.000 dipendenti, un bilancio fra parte corrente e conto capitale di circa 6 miliardi di euro e 1.300.000 'clienti' a cui offro decine e decine di servizi tutti diversi fra loro ma non sono il CEO di una multinazionale. Vengo dal privato, un'esperienza essenziale, ma fare il manager nel pubblico è più complesso, forse più difficile, ma anche più gratificante. Più complesso per via dei numeri: un ente medio è di solito la più grande azienda del territorio. Più difficile, perché gli interessi in gioco sono molti, sovente in contraddizione e le risorse scarse, per questo le soluzioni non sono mai scontate e le competenze devono essere specifiche. Nel gestire una città oggi, per esempio, bisogna sapere promuovere un modello che sia aperto, integrato, connesso, attraente e sostenibile. Bisogna dunque sapere coinvolgere tutti i livelli dell'amministrazione in una visione strategica che sia efficace e coordinata mettendo in campo skills di leadership, pianificazione, valutazione e problem-solving".



L'economia della moneta unica

Siegare come funziona o come non funziona la Zona euro è l'obiettivo di *L'euro della discordia. Come è possibile un'economia della moneta unica* (Ube 2014; 160 pagg.; 17,50 euro; 10,99 e-pub), di **Agnès Bénassy-Quéré** e **Benoît Cœuré**, che lasciano al lettore il compito di esercitare il proprio giudizio e "rispondere lui stesso alle domande: che cosa ci ha portato l'euro? Quale lezioni trarre dalla crisi e come organizzarci per fare dell'euro un successo duraturo?". Il lettore italiano è facilitato dall'introduzione di **Francesco Giavazzi** e **Caterina Rho**, intitolata *Liberalizzare l'economia per salvare l'euro*.

I due economisti francesi esplicitano chiaramente i tre pilastri - difficilmente conciliabili - alla base dell'Unione monetaria (la Banca centrale non può monetizzare i deficit dei paesi appartenenti all'euro; uno stato in crisi non può essere salvato dagli altri; uno stato sovrano non può fallire) e i tre peccati originali nella costruzione europea (un'unione monetaria che non prevedeva l'unificazione della sorveglianza bancaria; un controllo reciproco tra stati basato su meccanismi limitati alle politiche fiscali e tanto inefficienti da lasciare



che gli squilibri si accumulassero negli anni; la mancanza di meccanismi di intervento nel caso in cui uno stato membro si trovi in difficoltà a onorare il proprio debito pubblico).

Riconoscono che la zona euro si trova ad affrontare una crisi, le cui origini vanno ricercate nei cambiamenti di equilibrio dovuti alla introduzione della moneta unica e conducono un'analisi del suo funzionamento, dettagliando il ruolo della Banca centrale e dei governi, l'agire della politica monetaria, i risultati raggiunti in termini di convergenza e il ruolo dell'euro nel sistema monetario mondiale. Giavazzi e Rho chiariscono la direzione da prendere. Il problema difficile è come cancellare gli squilibri che in quindici anni si sono creati all'interno dell'unione monetaria, in particolare il disallineamento dei prezzi relativi. "Riportare in equilibrio la competitività potrebbe rivelarsi impossibile: se non ci riuscissimo l'euro potrebbe non sopravvivere". E per far sopravvivere un'economia italiana che ha accumulato un forte gap di produttività, si devono liberalizzare i mercati del lavoro, dei beni e dei servizi.

Fabio Todesco

GESTIRE LE PERSONE E FARE CARRIERA CON LA NETWORK INTELLIGENCE

Ripensare la relazione tra lavoratori e datori di lavoro in tempi di incertezza e mobilità è la riflessione che il co-fondatore di LinkedIn, **Reid Hoffman, Ben Casnocha** e **Chris Yeh** elaborano in *L'alleanza. Gestire il talento nell'era del network* (Egea 2015; 144 pagg.; 16 euro; 9,90 e-pub), l'edizione italiana per Egea del già famoso volume uscito negli Stati Uniti. Un manuale di self-help per capi che aspirino a diventare manager illuminati e un vademecum per dipendenti che vogliono gratificazioni a breve e prospettive di carriera. "Oggi", dicono gli autori, "è difficile restare nello stesso posto di lavoro per 30 anni, la flessibilità diventa obbligatoria. Un domani la chiave del successo sarà l'alleanza, una fiducia reciproca tra lavoratore e datore di lavoro fondata sulla comunanza di interessi". Ecco allora l'importanza che assume il concetto di network intelligence: incoraggiarlo è da manager lungimirante come lo è per il corporate alumni network.



✓ STORIA ECONOMICA PER AMATORI

Forme brevi, come chiarisce il sottotitolo *Testi e interventi scrivendo di storia* (UBE 2015; 276 pagg.; 16 euro; 8,99 e-pub), è il nuovo libro di **Franco Amatori**, docente di storia economica in Bocconi, in cui l'autore raccoglie contributi apparsi in un lungo arco di anni (1982-2014).

C'è una coerenza di ricerca che si riverbera in ogni pagina. "I capitoli", si legge nella prefazione di **Giuseppe Berta**, "posseggono la stessa coerenza intima che hanno i saggi più estesi di Franco. Gli uni e gli altri hanno in comune l'analogia, ostinata dedizione a un metodo che focalizza alcuni snodi essenziali, secondo Franco indispensabili per la comprensione dei passaggi fondamentali della storia economica".

Amatori li propone ai lettori "confidando su un grado di coerenza interna tale che siano percepiti come capitoli di uno stesso libro".



✓ COME TUTELARE I PATRIMONI

Quali sono le tecniche migliori per amministrare e tutelare immobili, conti correnti, azioni e partecipazioni in società e beni patrimoniali? "Gli strumenti per amministrare i beni patrimoniali devono sempre dimostrarsi aggiornati, efficienti e misurare la propria validità rispetto alle nuove regole fiscali e alle disposizioni antiriciclaggio", dicono **Vincenzo Felline** e **Fabrizio Vedana** in *Patrimoni* (Egea 2014; 432 pagg.; 55 euro).



Le strutture societarie permettono a più soggetti di detenere un patrimonio privato (immobili e altro), ma cosa succede ai finanziamenti fatti dai soci e come vengono disciplinati i flussi finanziari e i beni che compongono il patrimonio sociale? Nel libro trova posto anche una trattazione delle disposizioni per regolare le attività e i patrimoni detenuti all'estero.

London calling per gli alumni del mondo

120 e 21 marzo la BAA si riunisce per la terza Bocconi Alumni Global Conference. Nei panel, tra gli altri, **Joerg Asmussen**, **Vittorio Colao**, **Vittorio Grilli**, **Raffaele Jerusalmi** e **Neelie Kroes**.

Dopo le tappe in Asia (Singapore) e negli Stati Uniti (New York) è la volta di Londra, la capitale europea della finanza. Due giorni intensi di continuous learning organizzati dalla BAA per discutere del futuro dell'Europa. "Europe at the crossroads: the responsibility to manage the future we all share" porterà all'Hilton di Park Lane, oltre al presidente della Bocconi, **Mario Monti**, al rettore, **Andrea Sironi**, e al presidente della BAA, **Pietro Guindani**, diversi personaggi del mondo economico e finanziario internazionale per cinque diverse sessioni.

Venerdì 20 si parte con una sessione dedicata alla crescita europea e al dilemma espansione-austerity: **Guido Tabellini**, professore di economia politica



Joerg Asmussen

alla Bocconi, ne discuterà con **Joerg Asmussen**, alumnus Bocconi dell'anno 2013 e segretario di stato al ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di Germania, e con **Agnès Bénassy-Quéré**, presidente delegato del Consiglio di analisi economica di Francia. A seguire, **Nikhil Srivivasan** (Group chief investment officer Generali), **Vittorio Grilli** (Chairman corporate & investment bank Emea J.P. Morgan), **Raffaele Jerusalmi** (Executive director capital market London Stock Exchange Group & Ceo Borsa Italiana) e **Douglas Flint** (Chairman HSBC) affronteranno il tema del rapporto tra crescita e finanza.

La competizione globale, la leadership e il futuro sono i tre temi chiave della seconda parte della giornata. **Vittorio Radice**, Ceo di La Rinascente, la ex vicepresidente della Commissione europea **Neelie Kroes** e la presidente per gli international market di Mastercard, **Ann Cairns**, parleranno di competizione in-



ternazionale. Chiuderanno la giornata **Mario Monti**, che discuterà del futuro dell'Unione europea, e **Vittorio Colao**, Ceo di Vodafone Group, che si concentrerà sul ruolo della leadership nella ricerca della crescita. Ma la Global Conference non sarà soltanto continuous learning e networking (il gala dinner si terrà al Museo di storia naturale). Novità di questo terzo evento in-

ternazionale BAA è la creazione del Global Alumni Scholarship Fund: parte del ricavato dalle fee di partecipazione alimenterà un fondo per finanziare borse di studio del valore di 35 mila euro ciascuna, destinate a studenti delle lauree specialistiche Bocconi in Finance e in International management.

www.globalconference.alumni.bocconi.it

fundraising news

GLI STUDENTI AIUTANO I LORO FUTURI COLLEGHI



La solidarietà tra generazioni non necessariamente ha il volto senior di un professionista affermato. A volte si tratta di ragazzi, ancora studenti, che scelgono di aiutare i loro futuri colleghi. Succede così che i rappresentanti degli studenti Bocconi, organizzatori dell'ultima edizione del tradizionale galà natalizio degli studenti, scelgono di destinare una quota del ricavato al progetto Una Scelta Possibile dell'Università. "Questa decisione", spiega **Giulia Bifano** (a destra), capogruppo di B.Lab e rappresentante al Consiglio di Scuola di giurisprudenza, "proviene dal desiderio che anima tutti noi bocconiani di vedere in Università sempre più studenti meritevoli. Anche quegli studenti provenienti da contesti socio-economici difficili che, senza il sostegno economico del progetto, non potrebbero dare una chance alle proprie capacità".

Le fa eco **Filippo Lo Re** (a sinistra), presidente dell'altra associazione di rappresentanza studentesca, Unidea, che sottolinea come sia stato proprio il lavoro di rappresentanza in favore degli studenti "a farci comprendere ancor di più il grande valore del diritto allo studio". "Così", aggiunge Filippo, "abbiamo voluto dare il nostro piccolo contributo a favore dei nostri futuri colleghi".

Un sostegno dai giovani ai giovanissimi, quello messo i piedi dalle rappresentanze studentesche, che è stato ispirato anche "dalla testimonianza di Vittorio Colao, alumnus Bocconi e sostenitore del progetto, e che dimostra quanto sia importante lo spirito di solidarietà tra le generazioni".





SACCOMANNI MEETS ROMA

Ci sarà anche l'economista **Fabrizio Saccomanni** (foto), ex ministro dell'economia sotto il governo Letta, alla tappa romana, il 18 febbraio, dell'iniziativa Bocconi meets organizzata dall'Università Bocconi in collaborazione con la BAA per far conoscere l'offerta formativa e l'ateneo di via Sarfatti



ai futuri studenti. Saccomanni discuterà con **Vincenzo Galasso**, direttore del nuovo Bachelor in international politics and government della Bocconi, e con **Antonella Carù**, direttore della Scuola superiore universitaria Bocconi, di quali prospettive di crescita si aprono per l'Europa e quali scenari si vanno disegnando per i giovani. Con loro, l'Area leader BAA di Roma, **Valeria Parisi**, e altri alunni.

www.unibocconi.eu/bocconimeets

dal network

INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO SONO AL CENTRO DELL'ATTENZIONE DI PECHINO

Imprenditori, manager di aziende dell'industria pesante e nelle imprese energetiche, accademici, membri delle istituzioni, consulti: gli alunni Bocconi che vivono a Pechino si collocano soprattutto in questi settori professionali. E nelle banche? "Meno, perché Pechino rimane soprattutto il cuore politico e decisionale, mentre la finanza ha sede soprattutto a Shanghai", spiega la chapter leader **Sarah Orlando** (foto), da poco meno di un anno alla guida del gruppo e da quattro anni stabilmente nella città, dove è general manager per la Cina del gruppo editoriale Rcs. In questi quattro anni ha avuto modo di guardare la trasformazione della capitale del paese: "A Pechino alcuni settori si sono sviluppati molto di recente", spiega Orlando, "e gli alunni del chapter, sempre più numerosi e anche di nazionalità cinese, sono rappresentativi del cambiamento in atto. Quasi tutti hanno una caratteristica comune: cercano di non vivere da expat, ma di sfruttare appieno quello che la città offre".

Cambia il mondo del lavoro, dove molti gruppi stranieri cominciano ad assumere personale cinese nei primi livelli dell'azienda (il top management rimane straniero). Inoltre, l'esigenza che la capitale esprime è di apertura, come emerge anche dagli eventi che il chapter ha realizzato di recente, come l'incontro con il rappresentante della comunicazione di Baidu, il Google cinese. Innovazione e cambiamento, saranno i temi delle prossime attività: "Affronteremo l'innovazione tecnologica e la sostenibilità energetica in ambito urbano e il tema del capitale umano e metteremo a punto un vademecum sulle competenze per lavorare a Pechino". Ma nei desiderata c'è anche altro: "Ospitare la prossima edizione della Global Conference", conclude Sarah.

areabeijing@alumnibocconi.it



→ ALUMNI IN VETRINA SU LINKEDIN

La Bocconi Alumni Association si mette in vetrina su LinkedIn: è attiva infatti la nuova showcase page, la pagina vetrina dell'associazione, che fa parte della pagina aziendale dell'Università Bocconi e che si aggiunge al gruppo già presente su LinkedIn.

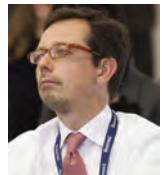
www.linkedin.com/company/baa-bocconi-alumni-association



→ A DUBLINO PER VEDERE COME LAVORANO GOOGLE AND CO.

Dublino è la capitale delle multinazionali in Europa. Tra le altre vi hanno trovato sede anche Google, Facebook e Paypal. E proprio su queste si focalizzerà il primo International learning tour della BAA, una due giorni organizzata a Dublino dal Topic BAA organization & Hr il 27 e 28 febbraio. "L'idea del tour", spiegano **Giovanni Mocchi** e **Dino Ruta**, topic leader e referente accademico del gruppo, "è di stimolare il confronto e ampliare le possibilità di networking attraverso un'iniziativa esclusiva e di profilo internazionale".

organization-hr@alumnibocconi.it



→ UN TOPIC PIENO DI ENERGIA

"L'energia si può considerare il terzo fattore produttivo, insieme al capitale e al lavoro". Così **Pier Paolo Raimondi** (foto), leader del Topic Energy&Utilities, spiega la decisione di dar vita al gruppo. "Il nostro obiettivo", spiega Raimondi, "sarà portare contenuti alla community". Il referente accademico del nuovo topic è il direttore del Mager Bocconi, **Matteo Di Castelnuovo**.

→ QUANTO COSTA LA CORRUZIONE

Il 24 febbraio si discute di quanto pesi la corruzione sul sistema-paese in un incontro della Bocconi week for government (23-28 febbraio) in collaborazione con il Topic Pa & International institutions e l'associazione studentesca NextPa. Protagonisti dell'evento **Francesco Giavazzi**, professore di economia alla Bocconi, e il giornalista **Giorgio Barbieri**, autori di *Corruzione a norma di legge* (Rizzoli, 2014), con **Davide Dal Monte**, executive director Transparency international Italia, e il docente Bocconi **Andrea Gilardoni**.

www.alumnibocconi.it/quanto-costa-essere-corrotti

→ DINNER SPEECH: PARLA PATUANO

Il 16 febbraio i soci BAA incontrano a cena il ceo di Telecom Italia, **Marco Patuano**, per il ciclo dei dinner speech. Iscrizione obbligatoria entro il 13 febbraio alle ore 9.

www.alumnibocconi.it/dinner-speech-con-marco-patuano





A Sydney, dove il lavoro non si mangia la vita

In posizione unica su una baia mozzafiato, Sydney è una delle città più belle e vivibili del mondo. Dopo due anni qui e altri sei vissuti all'estero posso confermarlo! Con il suo clima caldo e piacevole, una splendida costa che alterna parchi naturali a oltre 120 spiagge, ma soprattutto l'accoglienza dei Sydneysiders, è facile farsi conquistare dal suo fascino. Chi si trasferisce qui trova una società cosmopolita e accogliente, e la voglia di investire in un Paese che offre ancora opportunità.

Neppure un episodio sconvolgente come l'attacco di dicembre a Martin Place è riuscito a mettere in discussione la natura inclusiva della società australiana. La reazione è stata composta e dignitosa. Nelle ore dell'assedio la popolazione ha dimostrato cooperazione e disciplina e in quelle successive è stata impressionante la solidarietà.

A metà strada tra le spiagge e il cuore finanziario, faccio a meno dell'auto senza sentire la mancanza, anche perché nelle rare occasioni in cui è indispensabile utilizzo facilmente i servizi di carsharing.

La vita comincia molto presto la mattina, spesso con un'attività sportiva. Dal surf alla corsa, dalla bici allo yoga, c'è soltanto l'imbarazzo della scelta. È qui che ho iniziato a dedicarmi al trail running e al bushwalking. Quella che inizialmente consideravo una "levataccia" è diventata presto una sana abitudine che mi permette di vivere appieno quello che la città ha da offrire. È dallo sport, oltre che dal lavoro, che deriva gran parte delle occasioni di socializzazione.

Gli australiani che ho incontrato hanno in comune una genuina curiosità e interesse per l'Europa e per la nostra cultura, sono persone trasparenti e dirette, con un profondo rispetto ed etica. Il lavoro viene preso molto sul serio, ma si cerca di circoscriverlo ai suoi orari, per lasciare spazi ade-



ANASTASIA DI CARLO,
laureata in General Management
alla Bocconi nel 2007, è co-
fondatrice del chapter di Sydney
della Bocconi Alumni Association.
Subito dopo la laurea ha iniziato a
lavorare in private equity all'estero,
viaggiando molto sia per lavoro
che per passione. Dopo essere
stata altadina d'Europa per più di
sei anni, vive a Sydney da febbraio
2013. È investment manager presso
Quentin Ayers, specialist advisor in
private equity e alternative assets
investments.

guati alla vita personale, in nome di uno stile di vita più equilibrato. Il pranzo in genere è breve e durante l'orario di lavoro si è efficienti e produttivi, ma quando si finisce c'è ancora tempo per sé.

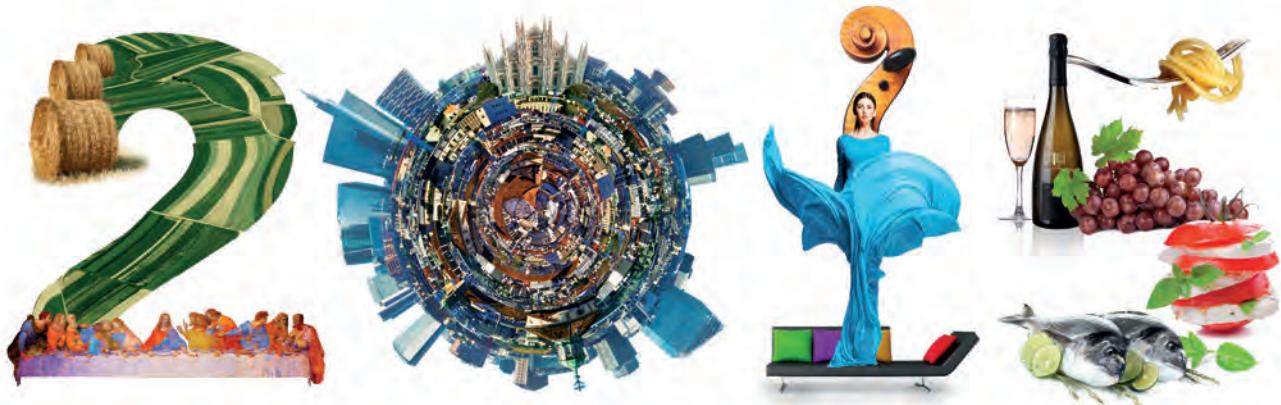
Non stupisce dunque che l'Australia sia una delle mete preferite dei giovani italiani in cerca di lavoro all'estero. Nel 2013, con 22.000 visti rilasciati a nostri connazionali (16.000 tra i 18 e i 30 anni) è stato battuto un record che reggeva dal 1950 e i primi dati sul 2014 suggeriscono un ulteriore incremento.

Eppure è un paese al quale è saggio non avvicinarsi impreparati, soprattutto se da "turisti" si vuole diventare "residenti". Meglio iniziare a pianificare il proprio trasferimento per tempo, creare contatti prima di arrivare e avere chiaro l'obiettivo da raggiungere.

Il mercato del lavoro è competitivo, ma offre valide opportunità di sviluppo professionale e le regole consentono all'aspirante expat di ragionare su un arco temporale più lungo rispetto agli Stati Uniti. Il modo più comune per avvicinarsi è il working holiday visa, della durata di 12 mesi rinnovabile per altri 12 a certe condizioni e riservato a chi ha meno di 31 anni. Possono seguire una sponsorship – ovvero la permanenza per richiesta esplicita di un'impresa – e la permanent residency, ultimo passaggio prima di ottenere la cittadinanza.

Perché il percorso si compia il trasferimento in Australia deve però essere adeguatamente preparato. Chi ha un profilo / esperienza specifica è avvantaggiato, ma ci sono possibilità per tutti e il bagaglio europeo è spesso valorizzato. E poi ci vuole orecchio: l'inglese parlato dagli australiani non ha solo un accento peculiare, ma anche uno 'slang' specifico – se vi danno appuntamento per questo arvo presentatevi nel pomeriggio!

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION. IN ITALY.



Italy, land of imagination. SDA Bocconi, School of Management. Milano, city of style. All in one. Empower your vision, life and future in the hub of fashion, design, food, wine, music and art while attending your SDA Bocconi program. If you have to choose when, where and why, come in 2015 to Milan, home of EXPO, and have your unique blend of knowledge, research, inspirations, relationships and opportunities at SDA Bocconi. You'll make of this world-class Italian year an unforgettable experience.

SDA Bocconi

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

Il valore delle relazioni umane nel mondo del lavoro



Segui Egea su



 Egea

www.egeaonline.it