

# viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 10 - anno X Ottobre 2015

ISSN 1828-6313

✓ L'Italia delle regioni  
e delle province  
nel ranking dell'attrattività  
per gli imprenditori

✓ Quanto paga  
il diversity management  
in azienda

✓ L'incredibile leggerezza  
dell'euro per i filosofi  
del diritto

*La ricetta del successo  
dei grandi cuochi prevede  
il giusto mix tra creatività,  
innovazione, leadership  
e regole condivise.  
Come per i manager*

# CHEF executive officer

Three world-class universities.  
Three continents.  
Three degrees.

# ONE UNPARALLELED EXPERIENCE.

World  
Bachelor in  
Business



 USC University of  
Southern California

LOS ANGELES

 THE HONG KONG UNIVERSITY OF  
SCIENCE AND TECHNOLOGY

HONG KONG



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

MILAN

info and application: [www.unibocconi.eu/wbb](http://www.unibocconi.eu/wbb)  
[wbb@unibocconi.it](mailto:wbb@unibocconi.it)

## Un piano lungo una vita Da costruire insieme

L'università è il luogo dove ciascuno di noi da studente pianifica il proprio futuro, scrive il piano strategico dei suoi prossimi anni. Lo fa pensando a quali sono i suoi obiettivi e a come raggiungerli, guardandosi intorno per individuare i possibili ostacoli e confrontandosi con colleghi e maestri.

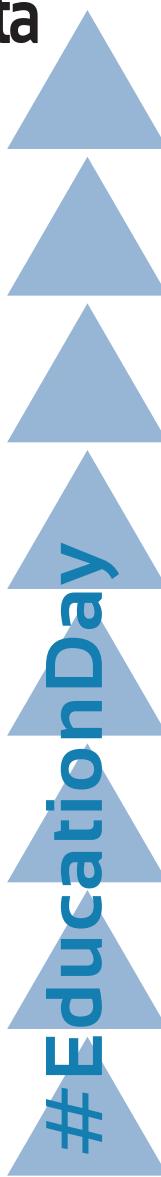
Porsi dei traguardi e immaginare come raggiungerli, e magari superarli, è il modo migliore per affrontare gli imprevisti (positivi o negativi che siano) e canalizzarli nella giusta direzione. Immaginare il proprio futuro è un'attività stimolante, che ci insegna qualcosa di noi e degli altri. È un esercizio utile e che per questo periodicamente va aggiornato o anche completamente stravolto se le condizioni (o più semplicemente i nostri orizzonti) cambiano.

Allo stesso modo opera la Bocconi. Con un lavoro collettivo abbiamo scritto il nuovo [piano strategico](#) che disegna obiettivi e attività per i prossimi cinque anni. Lo abbiamo fatto per continuare a garantire uno sviluppo sostenibile a un'università della quale tutta la comunità bocconiana possa essere orgogliosa.

Vogliamo continuare ad offrire alle future generazioni di studenti un ateneo all'avanguardia nella didattica così come nella ricerca e nei servizi. Un ateneo crocevia di culture e linguaggi, cosmopolita e attento ai bisogni della nostra comunità.

[Quello che abbiamo disegnato è un piano ambizioso che si articola in 12 obiettivi prioritari che vi invito a leggere e a condividere.](#)

Andrea Sironi, rettore



Il 15 ottobre Twitter promuove in tutta Europa l'[#EducationDay](#) e Bocconi sarà protagonista di questo appuntamento.

Un open day virtuale, un'occasione per nuovi e vecchi studenti di conoscere l'ateneo e scoprire curiosità e novità.

L'Università si racconterà attraverso il suo account ufficiale - se non siete ancora follower è ora di diventarlo :-) - e invitando tutta la sua comunità a twittare per scrivere insieme il racconto collettivo di cosa vuol dire vivere l'esperienza di essere studente, alumnus o professore della Bocconi. E per finire alle 17,30 il nostro rettore risponderà a tutte le vostre domande.



## 60 metri di #BocconiArtsCampus

Classica, rock, jazz, blues, folk e arrangiamenti corali. E poi teatro, musical, cinema e performance live dentro e fuori le aule dell'Università. E ancora mostre di arte contemporanea, fotografia, installazioni e incontri con artisti. E, a breve, anche un grande murale di 60 metri realizzato da [Arianna Vairo](#) (vedi la gallery fotografica). Un murale che racconta l'anima di migliaia di persone è dunque, nelle intenzioni, un'opera corale, un lavoro che rivisita mettendo nero (e colore) su bianco le vite e le esperienze degli studenti e degli alunni. Un universo di espressioni artistiche a cui dà voce il progetto [Bocconi Arts Campus](#) e che raccontano un solo messaggio: l'Università Bocconi non parla solo il linguaggio dell'economia e del diritto, ma anche quello della cultura e dell'arte. Per saperne di più iscriviti al [gruppo Facebook di Bocconi Arts Campus](#).

# FOLLOW US



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



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



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



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

# SOMMARIO

8

## COVER STORY

Manager a lezione d'innovazione dagli chef stellati  
*di Gianmario Verona*  
Il maestro e l'apprendista. Come nasce un cuoco  
*di Fabrizio Castellucci e Barbara Slavich*  
Intervista a Davide Oldani  
*di Fabio Todesco*  
Difettosità zero, il segreto del successo  
*di Rossella Cappetta*

**viaSarfatti25**



16

## DIBATTITI

Filosofici dubbi intorno all'Euro  
*di Giovanni Tuzet*

## TERRITORI

Benvenuti al nord. Anzi in Padania  
*di Lanfranco Senn e Dario Musolino*  
La fenice parla veneto  
*di Giorgio Brunetti*

14

18

## IMPRESA

Avanti tutta. Ma piano  
*di Renata Trinca Colonel e Stefano Cavallazzi*

17

## DIRITTI

L'autorità che ci garantisce anche tra i bit  
*di Oreste Pollicino*  
Video /Che ne sarà dell'Agcom?  
*di Stefano Riela*

19

## MANAGEMENT

Il valore (simbolico) della diversity  
*di Simona Cuomo*

20

## SALES MANAGEMENT

L'arte di Totò non basta più. Serve la scienza  
*di Paola Caiozzo, Paolo Guenzi e Marco Aurelio Sisti*

## RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE
- 4 KNOWLEDGE *a cura di Fabio Todesco*
- 7 PERSONE *a cura di Davide Ripamonti*
- 22 LIBRI *a cura di Susanna Della Vedova*
- 23 IN-FORMAZIONE *a cura di Tomaso Eridani*
- 24 BOCCONI@ALUMNI *a cura di Andrea Celauro*
- 26 OUTGOING *di Roberto Deplano*

**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



## Chi ha paura del boss donna

**G**li uomini tendono ad agire con un capo donna in un modo più assertivo di quello che farebbero con un superiore di sesso maschile, rischiando così di deteriorare l'ambiente di lavoro con dinamiche di lotta di potere, secondo una ricerca di **Ekaterina Netchaeva** (Dipartimento di management e tecnologia), **Maryam Kouchaki** (Northwestern University) e **Leah Shepard** (Washington State University Pullman), [pubblicata online da Personality and Social Psychology Bulletin](#).

“Il concetto di mascolinità sta di-

### ALLA SDA BOCCONI IL COLLOQUIUM DI ABIS

Sarà la SDA Bocconi School of Management a ospitare, dal 19 al 21 ottobre, il 14° Annual Colloquium di Abis, the Academy of Business in Society, sul tema *Global Sustainability Strategy: New models and approaches to achieve sustainable living*.

“Il riferimento al sustainable living”, afferma **Filippo Giordano**, organizzatore locale con **Bruno Busacca** e **Francesco Perrini**, “è dovuto alla volontà di essere parte integrante del dialogo globale sul tema di Expo 2015: Feeding the Planet. Energy for Life”.

ventando sempre più vago in una società in cui i contorni dei ruoli di genere sono sempre più sfumati, e in cui sempre più donne si collocano in posizioni manageriali e diventano la principale fonte di reddito per la famiglia”, dice Netchaeva.

In un esperimento con 76 studenti di college (52 maschi, 24 femmine) in un'università americana, ai partecipanti è stato detto che, in un esercizio al computer, avrebbero negoziato il proprio salario per un nuovo lavoro con un manager reclutato-

re uomo o donna. Dopo il negoziato, i partecipanti sono stati sottoposti a un test che misurava il livello di percezione della minaccia. I partecipanti uomini che negoziavano con una donna manager si mostravano più minacciati e insistevano per ottenere

una retribuzione più alta (in media \$49.400), in confronto agli uomini che negoziavano con un manager maschio (in media \$42.870).

In altri due esperimenti, i soggetti dovevano decidere come spartirsi un bonus di \$10.000 con un compagno di team o un superiore maschio o femmina. I maschi si sentivano più minacciati da un superiore donna e cercavano di tenere più soldi per sé, specialmente se la manager donna era descritta come ambiziosa o alla ricerca di potere.



Ekaterina Netchaeva



Nicolas Serrano Velarde

## CHE COSA SUCCIDE SE CAMBIA LA LEGGE FALLIMENTARE

Le procedure fallimentari sono parte integrante del funzionamento del mercato di capitali. Fin dall'inizio hanno rappresentato un meccanismo cruciale nel bilanciare gli interessi di creditori e debitori nel contraddittorio. Più in generale, la legge fallimentare mira a rappresentare gli interessi dei creditori. Tuttavia, si tratta di un istituto che può avere conseguenze significative per il costo del debito e degli investimenti, considerando che, in ultima istanza, deve assicurare la continuazione dell'attività d'impresa. In tal senso, procedure fallimentari come la ri-structurazione e la liquidazione d'impresa possono generare effetti diversi. Per esempio, l'aumento dei tassi d'interesse, avvenuto successivamente alla riforma della ristrutturazione d'impresa del 2005 in Italia, ha comportato una maggiore difficoltà nel finanziare progetti potenzialmente profittevoli, aumentando la propensione delle imprese a mettere in atto comportamenti opportunisticici. Diversamente, tali comportamenti sono diminuiti con la riforma del 2006 sulla liquidazione d'impresa, che ha comportato un migliore accesso al credito. Tale differenziazione negli effetti della riforma fallimentare del 2005-2006 in Italia rappresenta uno dei risultati più interessanti di *Bankruptcy Law and Bank Financing*, un articolo di

**Nicolas Serrano-Velarde** (Dipartimento di finanza), **Giacomo Rodano** (Banca d'Italia) e **Emanuele Tarantino** (Università di Mannheim), in corso di pubblicazione sul *Journal of Financial Economics*.

Nel loro articolo, gli autori distinguono l'impatto della riforma della ristrutturazione e liquidazione d'impresa sulle condizioni del credito utilizzando i dati della riforma italiana, che rappresenta in effetti una sorta di “esperimento naturale” in quanto composta da due leggi distinte e consecutive.

La prima legge ha reso più semplice la negoziazione dei contratti di credito, mentre la seconda ha successivamente accelerato le procedure di liquidazione delle imprese.

Daniele Bianchi

danni provocati dal clima, compresi gli eventi catastrofici, è ampia e viene quantificata per mezzo delle proiezioni fornite dai modelli e dei giudizi degli esperti. Il paper è il primo tentativo di mettere insieme tutta questa informazione, facendo leva sui risultati dei tre gruppi di lavoro dell'*IPCC Fifth Assessment Report*, e applicando i più aggiornati metodi di scienza delle decisioni. Diventa allora

possibile osservare, data la migliore informazione sull'incertezza oggi disponibile, quali criteri di decision making e quali preferenze temporali sono in linea con l'obiettivo dei 2° C stabilito dalla United Nations Framework Convention on Climate Change.

I dati su cui è costruito il paper saranno presto resi disponibili attraverso strumenti interattivi, allo scopo di stimolare un processo trasparente e democratico nelle prossime negoziazioni sul clima.



Valentina Bosetti

# La sanità non è solo una questione di soldi

**L**a sostenibilità economica è stata troppo a lungo il focus principale del dibattito sulla copertura sanitaria universale. La sostenibilità sociale e politica dovrebbero ricevere la stessa attenzione, secondo un articolo di **Elio Borgonovi** e **Amelia Compagni** (entrambi Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico), che ha ricevuto un **Elsevier Atlas Award**, un riconoscimento alle "ricerche che potrebbero avere, o hanno già avuto, un impatto significativo sulla vita delle persone in tutto il mondo" (***Sustaining Universal Health Coverage: The Interaction of Social, Political, and Economic Sustainability, in Value in Health.***). L'articolo è stato selezionato tra quelli pubblicati su 1.800 riviste

scientifiche di Elsevier da un advisory board indipendente, composto da rappresentanti di organismi internazionali e organizzazioni non governative.

Borgonovi e Compagni sostengono che la copertura sanitaria universale sia una componente fondamentale della sostenibilità politica e sociale dei sistemi sanitari e osservano che i sistemi che la garantiscono non sono necessariamente più costosi degli altri: negli Stati Uniti la spesa totale (pubblica più privata) in sanità tocca il 17% del PIL e il sistema non garantisce la copertura universale; in Europa varia tra il 9,2% e il 12% del PIL e la

copertura è garantita. "Secondo noi rimane responsabilità del decisore politico", scrivono gli autori, "raggiungere la sostenibilità in una più ampia accezione".

"Negli ultimi decenni c'è stata un'attenzione fortissima agli aspetti economici", ha commentato Borgonovi in un'intervista al sito di Atlas. "I politici ritengono che mettere a posto i conti significhi automaticamente raggiungere il consenso politico e la giustizia sociale, ma noi non siamo d'accordo. I tre fattori – economico, politico e sociale – sono indipendenti ma interconnessi, e devono essere considerati allo stesso modo".



## DIO, IL RE E I NOSTRI GUSTI MUSICALI

Le convinzioni politiche e religiose influenzano i nostri gusti musicali secondo modalità inattese, sostengono **Alex Turrini** (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico e direttore del ***Master in Arts Management and Administration*** della SDA Bocconi) e **Giulia Cancellieri** (Imt Lucca) nel loro ***Understanding the profiles of Omnivorous Music Consumers: Cultural Voracity vs. Taste Eclecticism***, un articolo recentemente premiato con il Best Conference Award ad ***Aimac 2015 – International conference on arts and cultural management*** (Aix-en-Provence e Marsiglia, 26 giugno-1 luglio 2015).

La letteratura definisce l'onnivoro culturale in due modi leggermente diversi. La prima definizione privilegia la quantità di consumo culturale (voracità), la seconda fa riferimento alla varietà (eclettismo). Il paper premiato investiga le determinanti dell'atteggiamento onnivoro attraverso una ricerca empirica su un campione di pubblico d'opera italiano.

Turrini e Cancellieri rilevano che, contrariamente a quanto comunemente creduto, gli onnivori non sono necessariamente degli intellettuali, né hanno un'istruzione superiore agli altri. "Inoltre", dice Turrini, "sebbene gli onnivori voraci ed eclettici manifestino alcuni tratti comuni, sono anche diversi per molteplici aspetti".

In particolare, l'abitudine di andare frequentemente ai concerti da bambini contribuisce alla formazione di un onnivoro vorace, ma non influenza l'eclettismo, mentre il fatto di suonare uno strumento non contribuisce allo sviluppo di un atteggiamento onnivoro". "Infine", scrivono gli studiosi, "gli individui voraci hanno maggiore interesse per la politica, che non sembra invece influenzare i gusti degli eclettici. Il profilo di questi ultimi è, invece, caratterizzato da profonde convinzioni religiose, che inducono una maggiore tolleranza per la diversità".



## RICONOSCIMENTO AGLI AZIENDALISTI FAMILIARI

***Family Capital***, pubblicazione online di riferimento per il family business, inserisce l'Università Bocconi tra le top-25 business school per le aziende familiari e sceglie Guido Corbetta come star del campo.

"La business school milanese ha molti rapporti con la comunità italiana delle aziende familiari ed è rispettata nel mondo degli affari globali. Un centro di eccellenza per gli studi e la ricerca sulle aziende familiari", scrive ***Family Capital***.

Corbetta è titolare della **Cattedra AldAF-EY in Strategia delle aziende familiari in memoria di Alberto Falck**. Inaugurata nel 2004 con una denominazione leggermente diversa, la cattedra si propone di sviluppare ricerca, formazione e attività istituzionali collegate alle aziende familiari, in un paese il cui tessuto imprenditoriale è dominato da piccole e medie imprese di proprietà familiare.



Guido Corbetta

## IN CATTEDRA UN GIOVANE STUDIOSO DI ACCOUNTING



Gabriel Pereira  
Pündrich

Revisione contabile, rendicontazione, assiduità delle informative, previsioni degli analisti e dei manager, impairment, ma anche il settore high-tech, l'industria mineraria, petrolifera e del gas: sono le principali aree di ricerca di **Gabriel Pereira Pündrich**, ultimo acquisto della campagna estiva di reclutamento della Bocconi. Durante il prossimo anno accademico, oltre ad insegnare Bilancio e revisione aziendale, il nuovo assistant professor collaborerà con altri membri della faculty Bocconi a progetti di ricerca focalizzati su auditing e fusioni e acquisizioni. Ma è anche appassionato di sport, dal surf allo snowboard, dal tennis al jiu-jitsu.

Dopo la laurea triennale e quella specialistica in Ingegneria informatica, rispettivamente al Puc-Rs, Brasile, e al Politecnico di Milano, Gabriel Pereira Pündrich ha ottenuto il dottorato in accounting alla University of Technology di Sydney, dove per tre anni ha anche insegnato accounting.

BAA

# UN NETWORK DI

**20.000**

ALUMNI  
SUL GRUPPO  
UFFICIALE  
LINKEDIN



**10.000**

FAN SU  
FACEBOOK



**5.000**

FOLLOWERS  
SU TWITTER



NON PERDIAMOCI DI VISTA.



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

Bocconi ALUMNI  
ASSOCIATION





## BOCCONIANI IN CARRIERA

**Enzo Casati** (laureato in Economia aziendale nel 1988) è il nuovo direttore generale del Gruppo Starhotels. Casati ha lavorato in 3M e Campari.



**Lorenzo De Salvo** (laureato in Economia aziendale nel 2001) è stato nominato Head of Sports Area di Musement, il servizio multi piattaforma per la prenotazione di esperienze di viaggio in tutto il mondo. De Salvo ha lavorato in Rcs Sport e Bluwater.

**Matteo Laterza** (laureato in Economia aziendale nel 1990) è il nuovo direttore generale dell'area assicurativa di UnipolSai.

**Paolo Poma** (Master in Business Administration nel 2000) è il nuovo direttore finanziario di Volkswagen Group Italia. Proviene da Ducati.

**Massimo Tononi** (laureato in Economia aziendale nel 1988) è il nuovo presidente del Monte dei Paschi di Siena. Tononi è stato presidente di Borsa Italiana e ha lavorato in Goldman Sachs. È stato sottosegretario al Tesoro con Romano Prodi al governo.



## Columbus day, New York Cribiore è Grand marshal

**S**etterà ad **Alberto Cribiore**, Alumnus Bocconi dell'Anno 2007, il ruolo di Grand marshal della 71ma Columbus day parade. A deciderlo la Columbus citizens foundation, ong di New York impegnata nella promozione dell'eredità culturale italo-americana. Durante la cerimonia, che si svolgerà sulla Fifth Avenue il 12 ottobre 2015, Cribiore sarà alla testa di bande musicali, carri, gruppi di artisti e oltre 40mila manifestanti nella più grande celebrazione della cultura italo-americana al mondo. Vicepresidente dell'Institutional clients group di Citi, Cribiore è chairman di Friends of Bocconi Inc, la fondazione di New York che raccoglie fondi negli Usa a supporto di progetti istituzionali dell'Università.

«La Columbus day parade è un bellissimo evento che rende onore ai più importanti contributi degli italo-americani agli Stati Uniti e al meglio del retaggio italo-americano, e intanto raccoglie fondi per donazioni e borse di studio a favore degli studenti italo-americani meritevoli», ha commentato Cribiore.

**Elisa Bazzani**

## Tullio Marino ha fatto canestro e torna a casa come dirigente sportivo

Un bocconiano in Serie A. Parliamo di basket e il protagonista è **Tullio Marino**, 28 anni, laurea triennale in economia aziendale, specialistica in management e diploma alla Sport Business Academy, che debutta nel campionato al via proprio in ottobre nel ruolo di direttore sportivo dell'Enel Brindisi, la squadra della sua città. «Una carriera come manager sportivo è quello che avevo in mente fin dall'inizio del mio percorso universitario», spiega Tullio, «e questo in-

carico è un po' il coronamento di un percorso rapido ma intenso». Prima infatti di ritornare a Brindisi, Tullio Marino ha lavorato in Rcs Sport, nell'ambito della promozione di eventi, poi in due delle realtà sportive più importanti in Italia ma non solo, l'Olimpia Milano e l'Inter: «Esperienze fondamentali, focalizzate sullo sviluppo del settore ticketing con risultati davvero lusinghieri, soprattutto all'Olimpia di Giorgio Ar-

mani, dove abbiamo battuto ogni record di spettatori». «Brindisi è una realtà piccola, se paragonata a Milano e a due giganti come l'Inter e l'Olimpia», spiega, «ma qui il basket è una religione, dovunque si respira e si parla di basket, lavorare per la squadra significa assumersi grandi responsabilità». Il ruolo di direttore sportivo significa mansioni più ampie rispetto a quelle svolte finora, ma Tullio non ha fretta: «Non mi occuperò di questioni tecniche, per queste abbiamo un validissimo general manager, non sceglierò i giocatori in prima persona, non voglio fare invasioni di campo. Sono però molto contento di essere tornato a casa a fare il mio lavoro».



**Tullio Marino**

## MAMME PENSANO ALLE MAMME

Sono entrambe mamme e alumnae Bocconi, **Martina Cusano** (laurea in Finance e MBA alla Harvard Business School) ed **Elisa Tattoni**, (laureata Clefin); la loro creazione, Mukako, è un sito di e-commerce che oltre ad offrire una gamma di prodotti per la puericultura si propone come servizio volto a risparmiare il tempo prezioso di futuri e neo-genitori. Oltre a merce selezionata, infatti, il sito fornisce anche consigli personalizzati per il singolo cliente, attraverso articoli informativi, recensioni della merce proposta e live chat.



Accuminate anche da una lunga esperienza nel mondo dell'e-commerce – si sono conosciute a Privalia, poi Cusano è diventata general manager di Groupalia e Tattoni Cfo di Savelli Genève – le due bocconiane hanno fondato Mukako nel 2014.

«Scegliere il nome per una startup è sempre un'impresa complessa», spiega Elisa. «Io ho origini finlandesi e il modello nordico di sostegno alle famiglie è stato una fonte di ispirazione: così abbiamo scelto Mukako, che è la fusione di due parole finlandesi – Mukana, che vuol dire insieme, e Laatikko, scatola. Mukako è la scatola che accompagna i genitori e li aiuta nella crescita dei figli».

«In Italia non esistono altri siti così specializzati», afferma Cusano, «e a differenziarci sul mercato europeo c'è la componente del servizio e di consulenza. Nei prossimi mesi cominceremo a pensare al mercato estero».

eb



*Prodotto, tecnologia e business model sono le tre sfide su cui i più innovatori tra i protagonisti dell'alta cucina si confrontano ogni giorno. Da Cracco ad Adrià, da Bottura a Marchesi, ecco cosa possono imparare da loro ceo e capitani d'azienda*

di Gianmario Verona @



GIANMARIO VERONA  
Titolare della Tim Chair  
in market innovation  
alla Bocconi

**U**n bisogno incessante di un'azienda moderna, espresso ultimamente in modo sistematico e corale in articoli e convegni, è la capacità di innovare con continuità, ovvero la capacità di sviluppare nuovi prodotti e servizi per mercati in grado di apprezzarli economicamente. La teoria dell'innovazione, talmente sistematizzata in letteratura da essere diventata una vera disciplina, ci illustra che un'innovazione è composta da tre ingredienti principali: prodotto, tecnologia e business model. Di questi tre ingredienti e della loro combinazione in una ricetta di successo si compongono i prodotti e servizi che conquistano le preferenze dei consumatori nel mercato. Ma quali sono i segreti delle ricette vincenti? L'alta cucina, oltre a essere un efficace veicolo semantico per parlare di innovazione, è in realtà un settore da cui ceo e manager possano trarre spunto per comprendere in ottica moderna la logica dell'innovazione da attivare in mercati caratterizzati da costante cambiamento.

Come nella gran parte dei settori, l'innovazione si palesa anzitutto in un prodotto vincente. Per uno chef, l'innovazione di prodotto si chiama *signature dish*, ovvero un piatto, analogo al vestito firmato di uno stilista di fama, che lo rende riconoscibile al pubblico e soprattutto alla critica, quest'ultima in grado di consacrarlo nei ranking del settore (con la *Guida Mi-*

## Manager a lezione

*chelin* in testa rispetto a tantissime altre classifiche più locali quali *Espresso* in Italia o *Zagat* in USA). Ecco quindi che il *Beef Wellington* di Gordon Ramsey, l'*Ovo Marinato* di Carlo Cracco e il *Risotto alla Foglia d'Oro* di Gualtiero Marchesi divengono piatti distintivi che contribuiscono alla consacrazione dell'autore, a tal punto da venir citati nei menu di concurrenti.

L'innovazione, tuttavia, si traduce anche in tecnologia, intesa come l'insieme di strumenti a supporto dell'attività economica che cambiano grazie agli sviluppi della conoscenza. Questo tema è ben noto agli chef di tutto il mondo che non basano la loro tecnica solo su strumenti tradizionali, ma che sono costretti a ricercare anche nella scienza alimentare e nella tecnologia di processo ricette e strumentazioni originali. Ad esempio negli ultimi dieci anni, la tecnologia che permette la cucina molecolare (finalizzata a trasformare la struttura molecolare del cibo) è passata dall'essere un fenomeno di studio, che ha reso celebri i suoi evangelisti tra cui Ferran Adrià di *ElBulli* in Spagna ed Ettore Boccia del *Grand Hotel di Villa Serbelloni* e Massimo Bottura dell'*Osteria Francescana*, a essere invece un vero e proprio stile di ristorazione, che si è affiancato nel corso degli anni alla cosiddetta nouvelle cuisine, dominante negli anni Novanta nei ristoranti stellati di tutto il mondo.

Cosa più importante oggi giorno è legata tuttavia alla terza forma di innovazione, e cioè al cambiamento di business model – tema che sempre più spesso attanaglia le decisioni di manager che si trovano a dover ripensare come affrontare con strategie innovative mercati che cambiano. Da questo punto di vista gli chef sono maestri di cambiamento. Da alcuni anni inondano librerie e cataloghi on line con libri su e di cucina. In televisione format come *Masterchef* (alla quarta edizione in Italia) ed *Hell's Kitchen* (alla terza) spopolano con un successo di pubblico analogo solo ai format musicali. Gli chef si trovano spesso in dibattiti e talk show di varia natura. Il fenomeno peraltro non è affatto domestico, dal momento in cui lo si riscontra a livello internazionale (i format televisivi sono derivazione di prodotti statunitensi e nordeuropei).

Più recentemente si interrogano anche su nuove modalità di erogazione di servizio, come è capitato a Davide Oldani che a partire dal suo *D'O*, ristorante a una stella Michelin celebre per aver coniugato alta qualità a basso prezzo, ha gemmato una serie di iniziative tra cui l'attivazione di temporary store, *Davide Oldani Café* in aeroporti, specifici sub-brand per design di posate, piatti e bicchieri per degustare i prodotti.

In sintesi, innovazioni di prodotto, tecnologia e business model sono ottimi esempi per costringere a ripensare il perimetro dell'innovazione nel proprio settore e gli chef dell'alta cucina, oltre ai soliti noti del mondo digitale, possono rappresentare un ottimo spunto creativo e di intuizione sul governo e contenuto dei processi innovativi di un mondo che inesorabilmente è destinato a cambiare sempre più velocemente. ■

## Così le brigate della cucina studiano organizzazione al Kitchen Lab

I laboratori metaforici hanno un ruolo importante nella formazione manageriale. La metafora è utile per allontanarsi dai contesti abituali e attivare nuove strade e nuovi modi di pensare. Ma la metafora deve anche permettere di ritornare al contesto abituale in cui integrare le nuove conoscenze apprese. Il laboratorio di cucina è una metafora efficace, perché è vicina al mondo dell'impresa. SDA Bocconi ha sviluppato un Kitchen Lab, principalmente utilizzato all'interno di corsi sui temi della progettazione organizzativa e dell'organizzazione dei processi. Questo laboratorio prevede che la fase creativa sia già stata sviluppata e che le ricette esistano già (non è, quindi, un esercizio sulle dinamiche creative). I partecipanti sono divisi in gruppi di 4-5 persone, le brigate della cucina. Ognuno di loro è allocato a una isola o postazione: antipasti, primi, secondi di carne, secondi di pesce, pasticceria. Nella versione lunga del laboratorio, i partecipanti ricevono una settimana prima i nomi degli altri membri della squadra, insieme agli ingredienti per le ricette loro attribuite e la squadra ha una settimana di tempo per fare la spesa con un budget preciso. Gli executive si impegnano con decisioni di spesa a budget definito in un contesto in cui la qualità delle materie prime è fondamentale. La simulazione si svolge in una cucina professionale, con uno chef professionista per squadra, che illustra la ricetta, ne dimostra l'esecuzione, e fissa la tempistica di uscita dei piatti (fra 1,5 e 2 ore). I partecipanti devono, poi, decidere in autonomia come dividersi le attività e come coordinarsi. Infine il gruppo cucina impiatta e chiama il personale di sala per il servizio. I clienti (spesso altri colleghi) valutano qualità dei piatti e alcune dimensioni di processo (per esempio,

l'utilizzo efficiente o lo spreco di risorse).

La simulazione è coinvolgente, a tratti anche divertente. C'è una dimensione di gioco, quindi competitiva e sociale. Questa però non è la dimensione prevalente. La parte più importante è il debriefing di quello che è stato fatto ed è a cura dei docenti di management che hanno progettato e seguito il lavoro in cucina. La discussione riguarda efficacia e efficienza delle scelte di organizzazione del lavoro, di allocazione delle risorse, di riduzione degli sprechi, di specializzazione e di coordinamento. Ai manager è subito chiara la grande vicinanza della cucina alla propria realtà professionale. E su questo si lavora, cercando di trasferire le conoscenze e le capacità che differenziano il manager medio dal manager eccezionale. Non è un ice breaking, non serve a fare gruppo/fare clima, ma a interiorizzare competenze di progettazione organizzativa fondamentali. In cucina e in impresa.



# d'innovazione dagli chef stellati



# Il maestro e l'apprendista Come nasce un cuoco

*Reputazione, tecnica e stile fanno parte della formazione e della relazione. Ma per diventare grandi a volte serve prendere un'altra strada*

di Fabrizio Castellucci e Barbara Slavich @

Il mondo dell'alta cucina è considerato al giorno d'oggi una vera e propria forma d'arte. Sia attraverso l'utilizzo di nuove tecniche, strumenti e ingredienti sia attraverso il dialogo con altre forme espressive, gli chef danno origine a nuovi modi di concepire la cucina diventando delle vere celebrities, riconosciute e premiate all'interno di importanti manifestazioni artistiche. Nell'alta cucina, come nelle altre forme d'arte, i critici svolgono un ruolo fondamentale nel classificare e dare un significato all'esperienza culinaria ed estetica proposta dagli chef. I critici, in qualità di intermediari tra gli chef e i loro clienti, interpretano e valutano l'esperienza offerta nei ristoranti attraverso le recensioni pubblicate su riviste o guide culinarie (tra cui la più riconosciuta a livello internazionale è quella *Michelin*), determinando così il successo



BARBARA SLAVICH  
Assistant professor  
a SDA Bocconi



FABRIZIO CASTELLUCCI  
Associate professor  
alla Bocconi

e la reputazione degli chef.

Partendo dall'idea che l'apprendistato, così come il mentoring, la sponsorship, o le collaborazioni in genere, sia uno strumento di legittimazione dell'offerta creativa di nuovi artisti, un nostro articolo di prossima pubblicazione su *Organization Studies* evidenzia come gli chef usino l'apprendistato con i grandi maestri per entrare nel mondo della ristorazione di alta gamma. Durante il periodo passato in cucina con il maestro, gli chef-apprendisti imparano il mestiere osservando e ascoltando gli insegnamenti del maestro e seguendo specifici percorsi di formazione. Se da un lato questo è certamente un periodo di apprendimento per gli chef, dall'altro l'apprendistato con un determinato maestro produce nei critici aspettative sulle caratteristiche dell'offerta culinaria del vecchio ap-

prendista. Questa creazione di aspettative è influenzata anche dagli chef stessi i quali mettono in risalto sui siti web dei loro ristoranti il nome delle celebrities con cui hanno studiato e i nomi dei ristoranti stellati in cui hanno lavorato.

L'apprendistato con un maestro genera nei critici aspettative sul tipo di piatti che l'ex apprendista propone nel suo ristorante tali che la qualità dell'offerta culinaria viene interpretata dai critici attraverso la lente del maestro. Per ricevere una valutazione positiva (misurata come numero di stelle *Michelin*), gli chef devono presentare un'offerta simile a quella del maestro dal punto di vista degli ingredienti usati, tecniche adottate e nomi dei piatti, ma anche con dei tratti di differenziazione e unicità. La similarità al maestro permette infatti ai critici di decodificare la complessità legata all'interpretazione di un prodotto creativo nuovo e di comprenderlo all'interno di uno schema noto. D'altra parte un certo livello di differenziazione è ritenuto necessario per verificare l'abilità e l'originalità dello chef attribuendogli quindi lo status di artista.

Altre due variabili giocano un ruolo all'interno della relazione tra similarità al maestro e valutazioni: il prestigio del maestro e il momento della carriera dell'apprendista durante il quale si svolge l'apprendistato. In particolare, dagli ex apprendisti di maestri di alto prestigio non ci si aspetta differenziazione dal maestro. Infatti, tali apprendisti ottengono valutazioni più alte quanto più la loro offerta culinaria è totalmente conforme a quella del maestro di alto prestigio. La conformità al maestro è premiata dai critici anche nel caso di ex apprendisti che abbiano studiato con un maestro in fase avanzata della loro carriera. Infatti, i critici interpretano la scelta dell'apprendistato in un momento in cui l'identità dell'apprendista è già sviluppata come un tentativo dello chef apprendista di rifinire tecniche, posizionarsi nella stessa arena creativa del maestro abbracciandone totalmente l'identità creativa.

Ogniqualvolta l'operato individuale viene valutato da persone esterne non ci si può dimenticare che le collaborazioni passate producono la lente utilizzata per tale valutazione. Lo studio suggerisce di prestare attenzione al come posizionarsi rispetto alle collaborazioni passate per ottenere le valutazioni migliori. ■

# Oldani: buoni leader per buone aziende

*Tra i fornelli, come nelle imprese, servono gerarchia e regole condivise*

di Fabio Todesco @

→ *La cucina è vista come un ambiente molto gerarchico. Che cosa significa leadership per uno chef?*

Sono convinto che non si possa fare a meno della gerarchia per creare un buon ristorante, una buona azienda, un buon paese. Senza regole e senza gerarchia, giocando a fare soltanto gli artisti, si finisce conciati male come l'Italia di oggi. Ma intendiamoci: regole e gerarchia non significano dittatura; devono essere accompagnate dal rispetto, dalla capacità di ascolto e soprattutto dalla volontà di spiegare agli altri. Solo così si crea una squadra importante.

→ *Esiste una comunità professionale degli chef? Da quali regole è governata?*

Non esiste una comunità istituzionalizzata, nulla di paragonabile a un ordine professionale, ma negli ultimi dieci anni la voglia di confrontarsi dei cuochi dell'ultima generazione e la volontà di creare regole che garantiscono la qualità hanno fatto sorgere una comunità spontanea. Tra di noi c'è una certa competizione, che non deve però sfociare nella rivalità. La competizione è uno sprone reciproco a migliorare, a creare un mercato pulito, a tirare fuori nuove idee senza paura.

→ *Secondo molti l'alta ristorazione italiana si caratterizza per la scarsa industrializzazione, le piccole dimensioni dei singoli ristoranti rispetto a mercati come quello francese o statunitense. Lo vive come un limite?*

Più che un limite, mi pare un retaggio storico. Per 70 anni l'ambiente non si è evoluto, ma con la nuova generazione di cuochi e operatori del settore, le cose stanno cambiando e sono convinto che ci si arriverà. Come dimostrano gli slogan tipo quello di EXPO Milano 2015, *Feed the planet*, l'obiettivo finale non può essere l'esclusività, ma un'alimentazione di qualità alla portata di tutti, e un cambiamento di questo genere avrebbe un impatto positivo anche sui piccoli operatori.

→ *Televisione, editoria, mondo dello spettacolo. Perché la figura dello chef è in così evidente crescita?*

Perché è cresciuta la domanda di informazione del pubblico e lo chef è il naturale protagonista di questo genere di comunicazione pop, che spesso passa anche attraverso i social network. Al centro di tutto rimane l'esperienza del cliente al ristorante, ma noi dobbiamo essere in grado di far capire quello che stiamo facendo e perché lo facciamo. L'interessamento della Bocconi, come quello di Harvard e della London Business School, dimostra che c'è un pubblico giovane, che vuole capire le cose fino in fondo.

→ *Che cosa significa innovazione nel mondo dell'alta ristorazione?*

L'innovazione, nel nostro campo, è limitata dal fatto che si preparano, e si continueranno sempre a preparare, carne, pesce, frutta e verdura. L'unico elemento naturale di cambiamento è il succedersi delle stagioni. Per me, in particolare, innovare significa conoscere la tradizione e adattarla alle esigenze dell'oggi, che suggeriscono di levare anziché aggiungere, di privilegiare la qualità alla quantità.

DAVIDE OLDANI  
*Tra i più noti chef italiani, campione d'innovazione tra i fornelli così come nel business model della sua ristorazione è stato più volte in Bocconi come testimonial in aula nei corsi di Tecnologia, innovazione, operation*





# Difettosità zero, il

*Il giusto mix tra ingegno e capace identico modo. Così si riconosce*

di Rossella Cappetta @

Cibo e alta cucina sono argomenti molto di moda. I cuochi fanno programmi televisivi, scrivono libri, sono invitati alle convention aziendali.

L'aspetto più enfatizzato del loro lavoro è quello della creatività: i cuochi, o meglio gli chef, sono creativi e utilizzando lo stereotipo del creativo spesso si rappresentano e sono raccontati. Dietro questo racconto vi è un'evidenza: una parte molto importante del valore di un ristorante di alta cucina è legata alla creatività dei suoi piatti e un grande chef è un visionario capace di mantenere viva e continua questa produzione creativa.

Al tempo stesso, però, è evidente che il valore dell'alta cucina è anche fortemente legato alla riproduzione perfettamente accurata dei piatti.

In un ristorante di alta cucina, le ricette sono replicate molte volte durante lo stesso arco di una giornata e il risultato finale deve essere sempre perfetto e costante. E spesso questa perfetta replica della ricetta originaria deve avvenire in assenza dello chef che l'ha inventata. All'aumentare del successo, infatti, aumenta la quantità di impegni assunti da uno chef: più ristoranti gestiti contemporaneamente, le collaborazioni esterne, altre attività diversificate.

A ciò si aggiunge che il riconoscimento di un ristorante di alta cucina passa attraverso la certificazione dei ranking più accettati (in primis le stelle Michelin). Per entrare in questi ranking, i ristoranti devono proporre piatti originali e creativi e contemporaneamente rispettare i codici standard di questa comunità stellata (le materie prime, la cantina...).

La conseguenza più importante è che un ristorante stellato deve rispettare molti vincoli che riguardano l'ambientazione, le caratteristiche delle stoviglie, la numerosità del personale di servizio, e così via. Sono regole che definiscono standard da eseguire in modo accurato. In linguaggio manageriale, si tratta di impostare un processo di riproduzione a difettosità zero.

Creatività e riproduzione accurata a prima vista sembrano un ossimoro. Eppure nell'alta cucina coesistono e sono gli ingredienti principali.

# segreto del successo

*creatività di riprodurre i piatti sempre nello stesso perfetto e sono i capi chef. E i chief executive officer migliori*

Nella maggioranza dei casi, la creatività è presidio del chef e di un insieme selezionatissimo di pochi altri soggetti (in genere i sous-chef). Ed è spesso concentrata in precisi periodi temporali. È famoso il caso di Ferran Adrià che chiudeva il suo ristorante per 6 mesi l'anno per lavorare alle nuove ricette.

La riproduzione accurata dei piatti, invece, deriva da due elementi fondamentali: il processo di codificazione e la creazione di un'organizzazione strettamente gerarchica e specializzata.

Le ricette dopo essere state create devono essere codificate in un manuale molto dettagliato e caratterizzato da un elevato grado di insegnabilità. Le ricette devono poter essere trasferite e risultare chiare a tutte le persone che, in ruoli molto diversi, contribuiscono alla loro realizzazione. Le nuove tecnologie hanno negli anni molto semplificato questo processo di codifica, per cui oggi le ricette riportano ogni dettaglio: non solo gli ingredienti e le quantità, ma i tagli da effettuare, i macchinari da utilizzare per ottenere una certa lavorazione, le temperature di ogni passaggio, etc. Sono spesso accompagnate da illustrazioni del piatto finale e dei diversi passaggi.

Queste ricette codificate sono riprodotte attraverso una cucina organizzata in modo strettamente gerarchico e specializzato.

La brigata di cucina (non a caso alcuni termini sono di derivazione militare) è composta da ruoli gerarchici precisi (chef, sous-chef, etc.) fra i quali vale la regola del coordinamento attraverso l'ordine gerarchico. Durante la riproduzione di un piatto non si lavora in gruppo, non si fa brainstorming, si eseguono ordini. E alla gerarchia si



**ROSSELLA CAPPETTA**  
Professore associato  
al Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Bocconi,  
è direttore della Divisione  
master di SDA Bocconi



aggiunge una forte specializzazione: la brigata è divisa per postazioni che rappresentano competenze specifiche (gli antipasti, i primi, i secondi di pesce, i secondi di carne e la pasticceria). In questo modo si garantisce l'accuratezza della riproduzione a ogni piatto, in ogni servizio.

Questo sistema in cui coesistono creatività e riproduzione accurata è di grande interesse per i manager di imprese. Ed è per questo che sempre più spesso la cucina è utilizzata come metafora nei laboratori esperienziali delle Business School (vedi box a pag 7). ■

## Cucina e impresa: storie di vite parallele tra i numeri uno di due mondi solo apparentemente diversi

### IMPROVVISAZIONE E CREATIVITÀ

Nuove competenze di management dai grandi cuochi



Che cosa può imparare il management dai grandi cuochi stellati? Qual è il comune denominatore tra lo stare in cucina e la gestione di un'impresa, delle persone che ci lavorano, dei processi creativi e decisionali? Quali sono, oltre al padroneggiare le materie prime, le competenze richieste a un grande cuoco che i manager possono apprendere? Queste alcune delle domande a cui **Ludovica Leone**, docente del Dipartimento di management e tecnologia alla Bocconi con interessi che spaziano dalle industrie creative e culturali, all'alta cucina, risponde nel suo nuovo libro *Improvvisazione e creatività. Nuove competenze di management dai grandi cuochi* (Egea 2015; 192 pagg.; 24 euro; 12,99 e-pub). «L'improvvisazione è un processo creativo in cui ideazione ed esecuzione si fondono, non solo temporalmente, in un'unica fase in cui l'esperienza e la competenza consentono di affrontare l'incertezza anche senza comportamenti pianificativi» dice l'autrice. «La complessità in cui operano oggi le imprese richiede di saper gestire situazioni imprevedibili e cambiamenti continui e l'improvvisazione è una delle capacità che consentono di affrontare livelli d'incertezza difficilmente gestibili se trattati solo con i consueti strumenti di pianificazione strategica».

Intesa così l'improvvisazione diventa fonte di apprendimento e occasione di crescita personale e organizzativa. E tornando all'esperienza dei grandi chef stellati l'improvvisazione assume la valenza di una vera e propria disciplina, capace di alimentare un processo di crescita virtuoso in ogni tipo di organizzazione.



# Benvenuti al nord Anzi in Padania

Il Certet Bocconi ha misurato insieme all'Università di Groningen l'attrattività per gli imprenditori di regioni e province italiane. Tre le chiavi del successo: accessibilità, centralità geografica ed economica, economie di agglomerazione



di Lanfranco Senn e Dario Musolino @

**Q**uanto sono attrattive regioni e province italiane per gli imprenditori? E come sono valutate in quanto possibili localizzazioni dei loro investimenti produttivi? Una ricerca condotta in collaborazione tra l'Università di Groningen (faculty of spatial sciences) e il Certet Bocconi, sulle preferenze localizzative delle imprese italiane, ha recentemente gettato luce su questi aspetti.

Come prevedibile, il nord del paese è mediamente più attrattivo del sud. E lo è anche il centro Italia, seppur in misura minore. La tradizionale lettura dei divari territoriali macro-regionali non appare comunque esaurente, rispetto a ciò che emerge. Per esempio, si nota come anche le regioni e province settentrionali siano caratterizzate da livelli di attrattività percepita alquanto differenziati, che evidentemente disegnano un gap centro-periferia interno al nord del paese: il centro, oltremodo attrattivo, dato dalla macro-area padana, e la periferia, data invece dalle regioni e province esterne a questo core (Liguria, Val d'Aosta, Trentino Alto Adige, Friuli). È un risultato abbastanza sorprendente, se si considera che le piccole regioni periferiche del settentrione non registrano il gap socio-economico reale con la macro-area padana, che invece soffrono quelle meridionali. Queste ultime, invece, soffrono un'immagine più uniformemente negativa (fa eccezione la Puglia). Milano spicca come la singola area più attrattiva del paese.

Questa immagine del paese, in cui non vi è solo una gerarchia nord-centro-sud, ma anche un gap all'interno del set-



LANFRANCO SENN  
Professore senior presso  
il Dipartimento di analisi  
delle politiche e  
management pubblico  
della Bocconi



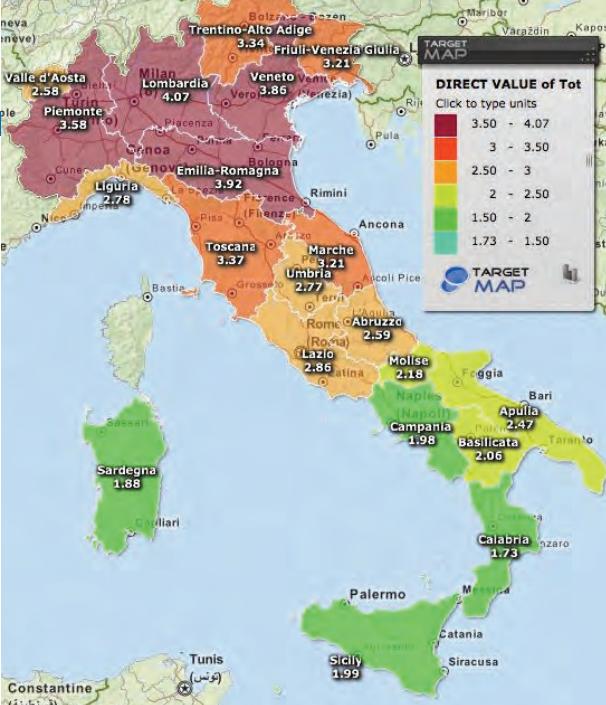
DARIO MUSOLINO  
Collaboratore del Certet,  
insegna Scenari  
economici in Bocconi

tentrione, è tipica di tutte le imprese intervistate. Si consideri che perfino le imprese meridionali, pur valutando relativamente più attrattivo il luogo sede della loro impresa (il tipico self-locational effect osservabile in queste indagini), ritengono comunque regioni e province della pianura padana decisamente più attrattive delle altre.

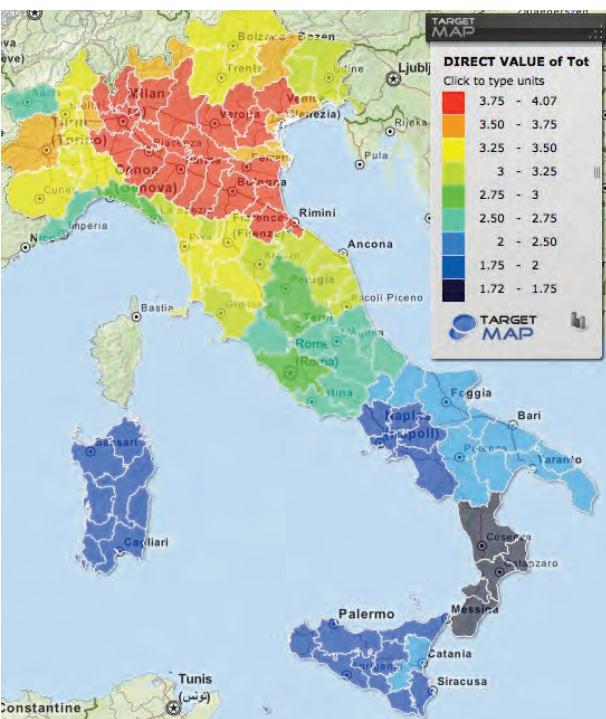
La spiegazione di queste valutazioni emersa dalle indagini fa riferimento essenzialmente a tre parole chiave: accessibilità, centralità geografica ed economica, economie di agglomerazione. La mega-city region padana si avvantaggia di centralità geografica ed economica, di una dotazione di infrastrutture e collegamenti di trasporto superiore ad altre aree (basti notare, nel caso di Milano, la strategicità di avere tre aeroporti), e di un addensamento di attività economiche e di popolazione che crea le condizioni per il sorgere e il manifestarsi di tutte quelle economie esterne alle imprese, anche note come economie di agglomerazione. Al contrario, le aree meno attrattive scontano perifericità, carenze infrastrutturali, rarefazione del tessuto produttivo e, nel caso di alcune aree del sud del paese, la presenza di fattori anomali, come la criminalità organizzata.

Altri fattori, tipicamente considerati dalla letteratura, come qualità del capitale umano, innovazione, qualità della pubblica amministrazione, non risultano determinanti nel disegnare le gerarchie territoriali.

Le implicazioni di policy di queste evidenze sono abbastanza immediate. Nelle aree più deboli, in particolare in quelle



**Il rating italiano.** Nelle due cartine vengono visualizzati i rating medi di attrattività delle regioni (immagine in alto) e delle province (in basso) secondo lo studio del Certet. La scala va da 1 (molto sfavorevole) a 5 (molto favorevole)



meridionali, vanno prioritariamente attaccate, con adeguate politiche di investimento e interventi, le notevoli carenze in fatto di accessibilità e sicurezza. Nelle aree più forti, bisogna invece mantenere il vantaggio localizzativo riconosciuto dalla business community (preservando quindi gli alti livelli di accessibilità e di centralità), affinché queste possano conservare il ruolo di leadership e traino dell'economia del paese. ■

# La fenice parla veneto

*Innovazione e internazionalizzazione: così le imprese sono rinate dopo lo tsunami della crisi*

di Giorgio Brunetti @



GIORGIO BRUNETTI  
Professore emerito  
della Bocconi

Alla 56ma Biennale di Venezia sono di scena le imprese, in un padiglione che porta un titolo esemplificativo: *L'evoluzione dell'arte del fare. 9 storie del Veneto: Digitale – non solo digitale*. Si raccontano nove storie di aziende nelle quali si illustrano quei processi creativi che da un'intuizione, passando per percorsi tortuosi, giungono a realizzare prodotti riconosciuti per la loro intrinseca qualità e originalità. Si presentano, tra le altre, la Dainese e la Bonotto, uno spaccato di realtà manifatturiera del nord-est che sta risalendo da una crisi devastante. Uno tsunami che ha compiuto una darwiniana selezione delle imprese facendo sopravvivere quelle che avevano una vocazione internazionale, non solo export ma anche localizzazione di punti vendita o di fabbriche all'estero, e che avevano puntato sull'innovazione a tutto tondo. L'innovazione che si incontra in queste imprese innerva tra loro vari elementi: dalla nuova tecnologia al design, dalla ricerca di funzionalità del prodotto al suo significato da trasmettere e far apprezzare all'acquirente/consumatore e alla commercializzazione, dove la vendita online sta crescendo. Questi comportamenti riguardano imprese di tutti i settori, dal meccanico al tessile e all'arredamento, comprese le piccole purché inserite in una catena lunga del valore. Su questa modalità si gioca il successo delle imprese distrettuali. Una piccola impresa che produce stampi per grandi gruppi ha progressivamente migliorato la sua offerta, spostandosi dal fornire stampi su disegno a progettare lo stampo dotandosi di una fonderia per produrre presearie di fusione, collaudandole e garantendo l'inserimento dello stampo plug and play e quindi l'avvio in produzione. Così un'impresa che produce macchine per la duplicazione di chiavi, esportate in tutto il mondo, ne ha prodotta una con il touch screen che spiazza i concorrenti, allargando il mercato a clienti non specialisti come i supermercati. Il contributo della manifattura al pil del nord-est è ora intorno al 25%, comprendendo anche l'edilizia, a ogni modo superiore a quello nazionale. Nella terziarizzazione che investe anche quest'area, crescente rilievo stanno avendo i servizi alle imprese a elevato tasso di conoscenza: knowledge-intensive business services. Sono medie e piccole organizzazioni operanti nella ict, nella prototipizzazione, nel marketing e nelle pubbliche relazioni, attori importanti per il territorio dove sono localizzati poiché trasferiscono conoscenza alle imprese clienti e le supportano nei processi di innovazione; spesso con loro co-producono conoscenza e innovazione. Nel contempo anche nel nord-est muta la natura degli assetti proprietari. A imprese familiari che resistono, fronteggiando la crisi, alcune delle quali con felici passaggi generazionali, si accompagnano altre a capitale straniero, conseguenza di cessioni da parte di famiglie esauste e senza voglia di continuare a rischiare. Non manca nuova imprenditorialità in settori high tech. Nel complesso il nord-est tende, quindi, a omologarsi alle altre regioni del nord. ■



# Filosofici dubbi intorno all'Euro



*Irreversibilità e mancanza di una procedura di exit dall'unione monetaria: ecco come i filosofi del diritto smontano le due principali argomentazioni a favore dell'Eurozona*

di Giovanni Tuzet @

**N**on sappiamo come evolverà la crisi greca nell'Eurozona, se le cose andranno meglio o peggio. Né sappiamo come saranno divisi costi e benefici. Ma per chi si occupa di filosofia del diritto ci sono almeno due cose su cui fermarsi a riflettere. Sono due argomenti utilizzati in difesa dell'euro nella discussione mediatica ma non solo e spesso attribuiti (per semplificazione) a Mario Draghi, presidente della Bce, o a Jean-Claude Juncker, presidente della Commissione europea.

Il primo è l'argomento dell'irreversibilità. Per scongiurare l'uscita di un paese dall'Eurozona i difensori dell'unione monetaria si appellano alla cosiddetta irreversibilità o irrevocabilità dell'euro, una moneta da cui in poche parole non si potrebbe tornare indietro. Ora, a chi guardi le cose in una prospettiva storica questo argomento suona piuttosto strano. Di monete, regni, imperi, unioni, regimi, guerre e rivolgimenti ne abbiamo visti parecchi in Europa e non solo. Nel bene o nel male tutte le istituzioni umane e sociali, comprese quelle economico-giuridiche, hanno una nascita, una vita e una morte. Perché l'euro farebbe eccezione? Cosa garantirebbe alla nostra moneta una natura irreversibile? La stranezza dell'argomento sta in questa forma d'immortalità attribuita all'euro. Il che non può essere, per come vanno le cose su questo mondo. Allora il punto interessante è capire meglio cosa intende chi utilizza l'argomento dell'irreversibilità. Forse, semplicemente, la questione è normativa: si vuol dire che i paesi dell'Eurozona si sono impegnati, con un vincolo giuridico, a mantenere questo regime monetario. Allora non è questione di destini ma di obblighi giuridici. E la cosa appare più chiara. Verrebbe anche da chiedersi se sia un impegno sine die o a termine, ma tutto sommato è così che funzionano



GIOVANNI TUZET  
Professore associato  
presso il Dipartimento di  
studi giuridici della  
Bocconi, insegna Teoria  
dell'argomentazione  
giuridica e analisi  
economica del diritto

i patti fondativi (pensiamo a una costituzione): ci si impegna indefinitamente, poi si vedrà. A questo aggiungerei che per difendere l'euro dagli attacchi cui è sottoposto è meglio concentrarsi sulle sue buone ragioni economico-sociali piuttosto che appellarsi alla sua presunta eccezionalità in quanto irreversibile.

Il secondo argomento (che è una maniera di riformulare il primo) è quello secondo cui non è prevista l'uscita dall'Eurozona. Ossia, i Trattati non prevedono una procedura di exit dall'unione monetaria. Per chi si occupa in particolare di argomentazione giuridica questo è un punto stimolante. A rigore, che non sia prevista una procedura d'uscita vuol dire semplicemente questo: non è prevista una procedura d'uscita. In altri termini, c'è una lacuna normativa. Allora la cosa interessante è capire quali conseguenze se ne possono trarre. Di solito la conclusione dell'argomento è che, poiché la cosa non è prevista, non si può fare. Ma a ben vedere occorre una premessa ulteriore per giustificare questa conclusione. Occorre la premessa che tutto quello che non è regolato non è consentito. Tecnicamente, si tratterebbe così di un argomento a contrario. Ma perché non utilizzare invece un argomento a simili, cioè un'analogia fra questioni regolate e non, per disciplinare la questione in modo simile a questioni simili? In presenza di una lacuna va capito se questa si può colmare per analogia appellandosi a qualche regola o principio esistente o se invece la questione va chiusa a contrario. Non ho le competenze di diritto europeo per dare una risposta nel merito (occorre muoversi da un'interpretazione dell'art. 50 del Trattato sull'Ue e dell'art. 140 del Trattato sul funzionamento dell'Ue), ma la domanda mi pare doverosa e importante per il futuro delle nostre istituzioni. ■

# L'autorità che ci garantisce anche tra i bit

*A fine ottobre la Corte costituzionale dovrà pronunciarsi sulla validità del regolamento adottato dall'Agcom nel 2013. Un documento molto discusso ma che ha ben funzionato*

di Oreste Pollicino @

**Q**uando l'[Agcom, Autorità per le garanzie nelle comunicazioni](#) ha iniziato la sua attività, nel 1998, le sfide che aveva di fronte erano ben diverse da quelle attuali. L'Agecom infatti era chiamata originariamente a vigilare sul corretto andamento di una società dell'informazione di matrice ancora, per lo più, analogica.

Nel corso del tempo, ad alcuni obiettivi originari, se ne sono affiancati altri che non erano immaginabili al momento della sua istituzione, a cominciare ovviamente da quelli che si sono delineati a seguito dall'esplosione commerciale del web. Una base comune, in questi (poco più di) tre lustri, è rimasta però intatta: Agcom è nata e rimane l'autorità che presiede al fenomeno della convergenza multimediale tra i settori delle telecomunicazioni, dell'informatica e della televisione.

Tra le modifiche più sostanziali che si sono avute, una è quella, causata dall'arrembante evoluzione della tecnica e dell'informatica, della sempre crescente diffusione di contenuti trasmessi attraverso non più la tecnologia analogica, bensì attraverso quella digitale.

Si è dunque passati da un regime di esiguità delle frequenze televisive a un altro di tendenziale non scarsità delle risorse tecniche.

Ha questo passaggio fatto venir meno la necessità che Agcom continui a preoccuparsi della tutela del pluralismo, stella cometa della sua attività di regolazione? La risposta sembra proprio dover essere negativa, guardando a come, negli ultimi anni, l'autorità si è interessata al



ORESTE POLLICINO  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di Studi giuridici della  
Bocconi. Insieme a  
Ernesto Apa ha curato  
il volume  
[La regolamentazione  
dei contenuti digitali](#) la  
cui prefazione è di Angelo  
Cardani, presidente  
Agcom



settore del web, per comprendere se il consolidamento di posizioni dominanti da parte delle internet company possa, in qualche modo, aver compromesso la tutela del pluralismo (anche) in rete. È evidente, dunque, che in un contesto tecnologico di crescente complessità, uno dei temi centrali nell'agenda di Agcom, forse il tema per eccellenza, è stato quello di assicurare un'adeguata protezione ai valori costituzionali in gioco, a cominciare dal pluralismo dell'informazione, allorché il terreno di gioco rilevante non è (più) costituito da atomi, ma da bit. Non può dunque stupire che la transizione dall'analogico al digitale che è coincisa con il cambio di millennio abbia fatto sì che il convitato di pietra nell'attività di regolazione di Agcom sia stato, e sia tutt'oggi, Internet. Ed è proprio su Internet, o meglio, su come sia possibile garantire la tutela del diritto d'autore in Internet, che si sta giocando una delle partite più avvincenti e delicate che vede protagonista Agcom.

## → DIRITTI D'AUTORE IN RETE: IL RUOLO CRESCENTE DEI COSTITUZIONALISTI

L'Autorità ha infatti adottato a fine 2013 un regolamento che configura un sistema di enforcement del copyright in rete. Un regolamento assai discusso, sia per quanto riguarda la competenza di Agcom ad adottarlo, sia per i suoi contenuti. Un regolamento che però, fino a ora, nonostante le molte cassandre, ha funzionato assai bene e che, a fine ottobre, è atteso alla prova del fuoco.

La Corte costituzionale dovrà valutare la conformità a Costituzione della normativa primaria su cui si fonda detto regolamento. La sensazione è che la Corte costituzionale respingerà al mittente i dubbi di costituzionalità e che l'autorità continuerà, nell'applicazione del regolamento, a operare un ragionevole bilanciamento tra i diritti in gioco.

Il punto più rilevante, in ottica prospettica, è però forse un altro. Come la questione appena descritta dimostra, sembra assistersi a un processo di crescente rilevanza costituzionale delle tematiche legate all'esercizio dei diritti fondamentali su Internet. Il che impone al costituzionalista uno sforzo ulteriore: non può più permettersi di restare a bordo campo osservando come studiosi, seppur autorevolissimi, di altre discipline tentano di risolvere questioni che, per definizione, necessitano di coordinate teoriche che sono tipicamente nelle corde dello studioso di diritto costituzionale. ■



Che cosa sarà dell'Agcom?

L'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni subisce la spinta, comune a tutte le autorità nazionali, verso la centralizzazione a Bruxelles della regolazione nel settore delle telecomunicazioni. Omogeneità di regole non significa omogeneità di prezzi, spiega però Stefano Riela, docente di European economic policy.





# Avanti tutta. Ma piano

*Una ricerca SDA Bocconi fotografa l'esercito di 45mila pmi concentrandosi sulle loro performance*

di Renata Trinca Colonel e Stefano Cavallazzi @

Le piccole imprese italiane si stanno risollevando dalla crisi? La risposta arriva dalla seconda rilevazione dell'[Osservatorio piccole e medie imprese di SDA Bocconi](#) su un campione di 45mila piccole e medie imprese con fatturato compreso tra 5 e 50 milioni di euro. L'indagine si è concentrata sulle performance economico-finanziarie dal 2008 al 2013 rilevando che nel 2013 le pmi hanno incrementato il fatturato del 4% e presentano buone performance di redditività del capitale investito (ROI medio del 7,2% l'anno nel periodo 2008-13). Queste ultime tuttavia non dipendono dalla redditività delle vendite, bensì da un elevato tasso di rotazione del capitale investito (in aumento, nel biennio 2011-2013). In termini di solidità finanziaria, gli imprenditori sono impegnati in un costante processo di rafforzamento della propria struttura patrimoniale, perseguita attraverso una riduzione del debito (5,5 miliardi di euro in meno dal 2012) e un aumento delle liquidità disponibili (4,8 miliardi in più in due anni). Questi ultimi due dati trasmettono un messaggio preciso se combinati con un terzo trend: le aziende con posizione finanziaria netta negativa (dunque con disponibilità liquide maggiori dei debiti finanziari) aumentano dal 33,2% al 35,9%, evidenziando una sempre maggior prudenza, se non riluttanza, a intraprendere nuovi investimenti. La ricerca individua poi 1.639 pmi più forti di ogni avversità, che si sono distinte per crescita, ROI e solidità patrimoniale. Tali imprese hanno dimensioni superiori alla media e una storia più lunga alle spalle e il tasso di crescita medio del fatturato nel periodo (8,2%), nonché la loro redditività (ROI medio 15,7%), sono stati più che doppi rispetto all'intera popolazione osservata.

E il settore agroalimentare? Nel 2013 era rappresentato da 2.836 aziende, un piccolo gruppo che presenta buone performance, con un tasso di crescita medio del fatturato superiore al 6%. La redditività non è ai livelli del settore manifatturiero, ma presenta un costante miglioramento. Si associa inoltre a valori di solidità finanziaria tra i migliori all'interno delle analisi settoriali, rendendolo uno dei settori a più alto potenziale di sviluppo. Riguardo all'uscita dall'attività, il settore agroalimentare si conferma poi un luogo più tranquillo rispetto alla media delle pmi, con una proporzione maggiore di aziende attive, specie nei comparti degli alimentari e delle bevande. In conclusione il panorama delle pmi italiane, nonostante modesti segni positivi di ripresa, esita a ripartire a pieno regime. Tuttavia, la crescente solidità delle imprese è un chiaro segnale di un potenziale concreto.

L'agroalimentare, che si presenta come un settore finora piccolo ma promettente, dovrà capitalizzare l'esposizione mediatica di cui le sue tematiche stanno recentemente godendo anche grazie ad Expo 2015 per concretizzare valore economico sostenibile negli anni futuri. ■



RENATA TRINCA COLONEL  
SDA professor, collabora  
con il Competence center  
metodi quantitativi  
di SDA Bocconi



STEFANO CAVALLAZZI  
SDA research fellow di  
Organizzazione e  
personale di SDA Bocconi



*Le politiche di incentivazione  
e gestione della diversità  
in azienda non incidono  
sul suo bilancio.  
Ma nel giusto contesto  
e in presenza di una  
leadership illuminata  
la situazione può cambiare.  
E anche di molto*

## Il valore (simb

di Simona Cuomo @

Le imprese che adottano politiche e pratiche di diversity management hanno risultati migliori rispetto alle imprese che non le adottano? Vale la pena investire energie (emotive, intellettuali, sociali ed economiche) nel rivedere meccanismi consolidati e attivare un processo di cambiamento culturale a beneficio della popolazione organizzativa e degli stakeholder d'impresa?

Amministratori e manager sono alla ricerca di un dato certo e inconfondibile che giustifichi lo sforzo organizzativo necessario a un cambiamento dettato dall'evoluzione socio-demografica del contesto. Forse però bisognerebbe fare un passo indietro e riflettere sull'opportunità di queste domande.

In prima battuta, è necessario contestualizzarle in una prospettiva storica, chiedendosi come mai in merito all'adozione di altre politiche gestionali (l'adozione di Sap o l'enfasi sul supporto dell'engagement) le imprese si siano mosse in assenza di risultati certi e univoci che ne giustificassero l'adozione.

### → VOGLIAMO AD OGNI COSTO SAPERE COSA

In seconda battuta, è importante analizzare le risposte che la ricerca scientifica ha dato in merito all'utilità del diversity management in relazione alla performance. I cinquanta studi empirici che il [Diversity Management Lab](#) di SDA Bocconi ha analizzato (a partire dal 2000) evidenziano che di fatto non è possibile identificare un effetto univoco di alcuna delle dimensioni di diversity analizzate (genere, età,



# olico) della diversity

etnia) rispetto a una o più dimensioni di performance. Inoltre gli impatti acquistano valori differenti in funzione del contesto di riferimento: per esempio, in base al settore e al tipo di occupazione, alla strategia di business e alla fase del ciclo di vita dell'organizzazione, alla stabilità del contesto competitivo e a quanto l'organizzazione si trovi in una fase di sviluppo e non di downsizing. O, ancora, se le politiche e pratiche di diversity management adottate siano o meno inserite all'interno della strategia aziendale complessiva e siano parte costitutiva della cultura d'impresa. Sotto questo profilo, cambiano i risultati a seconda che i programmi rappresentino una misura spot decontestualizzata e/o riguardino uno oppure più aspetti del diversity management; se i dipendenti abbiano un elevato grado di identificazione con l'organizzazione; se il commitment sul tema da parte del top management sia presente; se gli obiettivi dei programmi di diversity siano ben de-



**SIMONA CUOMO**  
SDA professor  
di Organizzazione  
e personale  
e coordinatrice  
del Diversity  
Management Lab  
di SDA Bocconi

finiti e misurati, se le dichiarazioni pubbliche identifichino la diversity come un'opportunità per i dipendenti. In sintesi: il diversity management migliora la performance dell'organizzazione? Dipende.

Si tratta di una risposta prevedibile, ma corretta, data la natura della domanda. La ratio della risposta forse non spetta solo ai risultati di ricerca, ma anche al modello di leadership che permea le decisioni organizzative. Quest'ultimo deve valutare le evidenze empiriche non solo del business ma del contesto in cui l'impresa opera; avere come riferimento non solo la profitabilità ma l'etica; pensare non solo al vantaggio di breve ma alla sostenibilità di lungo periodo; integrare il valore dell'impresa in quello della società in cui opera; credere che il vero vantaggio lo si ottenga costruendo un ambiente in cui ciascun attore organizzativo possa dare il meglio di sé.

Si noti infine come, nel corso del tempo, sia stata abbandonata una visione etica della gestione delle persone per abbracciarne una strumentale: il diversity management negli anni '90 è stato costruito come un business case per la diversity che ha generato un vero e proprio capovolgimento paradigmatico: dai programmi di equal opportunity si è passati all'idea di una gestione strategica delle persone, ovvero volta a una loro valorizzazione con il fine di apportare un beneficio per la performance dell'organizzazione.

Il bilancio che se ne può fare, alla luce dei risultati scientifici a oggi disponibili, è che il business case per la diversity non possa prescindere da decisioni etiche da parte dei leader che lo governano. ■

## Un giorno per parlare di work-life balance e dintorni

Il 17 novembre il Diversity Management Lab di SDA Bocconi School of Management organizza il [Diversity Day](#), un'occasione di networking e di condivisione di pratiche e soluzioni di diversity management con l'obiettivo di offrire stimoli sia ai best performer che alle aziende sensibili ma non ancora operative sul tema della diversità. Sul tema del rapporto tra diversity management e performance aziendali si confronteranno gli amministratori delegati delle aziende che compongono l'Advisory Board del Diversity Management Lab (Michelin, Nestlè, Randstad, Siemens, Telecom) e poi, in sessioni parallele, verranno organizzati tavoli tematici per condividere progetti e pratiche per la gestione delle diversità nei suoi differenti aspetti (diversity, genere, generazioni, genitorialità, disabilità e malattia, orientamento sessuale, cultura/etnia, work-life balance, ruolo del diversity manager).



# L'arte di Totò non basta più Serve la scienza

*Le doti relazionali del venditore devono fare spazio a logica, analisi e organizzazione. Perché come si vende è più importante del cosa si vende*

di Paola Caiozzo, Paolo Guenzi e Marco Aurelio Sisti @

**L**e vendite sono storicamente una funzione di fondamentale importanza per la maggior parte delle imprese in quasi tutti i settori. In molti mercati, caratterizzati nell'ultima decade da stagnazione, ipercompetizione, accorciamento del ciclo di vita dei prodotti e difficoltà nel creare vantaggi competitivi sostenibili, il come si vende è a volte più importante di ciò che si vende.

Coerentemente con questa prospettiva, molte imprese, a cominciare dalle grandi multinazionali, hanno da tempo avviato ambiziosi progetti di trasformazione delle vendite alla ricerca dell'eccellenza commerciale. Si rinnovano quindi le strategie, le strutture di vendita e i processi di gestione all'insegna di una visione sempre più incentrata sul mercato e sui clienti.

Il ruolo delle vendite e dei venditori viene rivisto in una prospettiva dinamica ed evoluta, collaborativa e prospetticamente sempre più integrata con i moderni processi di marketing management. Alcuni dei cambiamenti sopra descritti interessano un'ampia maggioranza d'impresi trasversalmente ai settori e rappresentano perciò linee di tendenza e aree di attenzione prioritarie per aziende e sales manager.

Nello scenario sopra delineato, un elemento è caratterizzante per il mondo delle vendite. Diverse evidenze mostrano come l'elemento umano sembra rimanere uno dei fattori critici di successo più importanti. Ad esempio, secondo Chally Group (società di ricerche e consulenza nel sales e business management), nel 39% dei casi la scelta di un fornitore da parte dei clienti dipende dal valore aggiunto offerto dal venditore o ancora, secondo alcune recenti stime del GSB – Global Sales Barometer, i venditori contribuirebbero a generare circa l'83% del fatturato medio di un'impresa, mentre il restante 17% sarebbe ripartito tra altri metodi e canali (direct marketing 8%, call center & teleselling 3%, e-commerce 5% e mobile commerce 1%).

Ciò implica un notevole sforzo per selezionare e incrementare le competenze richieste a chi lavora in ambito commerciale, a tutti i livelli organizzativi.



PAOLA CAIOZZO  
SDA Professor  
di Organizzazione  
e Personale



PAOLO GUENZI  
Professore associato  
presso il Dipartimento di  
marketing della Bocconi e  
direttore Area Marketing  
di SDA Bocconi



MARCO AURELIO SISTI  
SDA Professor di  
Marketing



Alle vendite è oggi richiesto di essere sempre meno arte e sempre più scienza: al talento naturale e alla destrutturazione, tipicamente associati al successo nei ruoli commerciali, si affianca sempre più (senza necessariamente sostituirli) l'esigenza di avere solide fondamenta metodologiche, che permettano una corretta interpretazione dei nuovi ruoli.

## → GLI ELEMENTI CHIAVE DEL SUCCESSO

Tre elementi diventano chiave. Il primo, è l'acquisizione, per i ruoli gestionali, di strumenti logici e analitici, che permettano una maggiore concentrazione sulle variabili di performance rilevanti, quelle alla base della definizione degli obiettivi, del calcolo dei risultati e dell'assegnazione delle ricompense per le figure commerciali. Aumentare la comprensione e il governo di queste variabili non può che avere un effetto positivo sulla produttività della forza di vendita.

Il secondo è lo sviluppo di competenze organizzative, di lea-



## #ManagementFiles

Un libro e tre video per saperne di più

Gestire le vendite. L'eccellenza nel sales management è il titolo del volume della collana Leading management di SDA Bocconi ed Egea. I tre video realizzati per il videoblog #ManagementFiles si concentrano su: reti di vendita (Marco Aurelio Sisti), l'evoluzione della figura del venditore (Paolo Guenzi) e la loro selezione e formazione (Paola Caiozzo)

dership e coaching per l'attivazione di processi di gestione delle persone fondamentali nel sostenere la motivazione della rete e l'aumento della performance.

Infine, terzo, l'acquisizione, per i venditori, di competenze analitiche e metodologiche da affiancare alle doti relazionali e alla velocità di intuito, come, per esempio, la dimestichezza nell'analisi dei dati (previsione delle vendite, analisi della redditività dei clienti, etc.), che risultano fondamentali per canalizzare e rendere più efficaci gli sforzi, e argomentazioni forti alle proposte e alle esigenze del campo.

Si può affermare quindi che i cambiamenti in atto nei mercati stimolano una ridefinizione del ruolo e della natura stessa dell'attività di vendita. La ricerca dell'eccellenza sul "come si vende" impone una profonda riconfigurazione del patrimonio di capacità e competenze dei venditori e dei sales manager, facendo assumere un ruolo di primo piano e critico ad alcuni processi in cui essi sono coinvolti, come quelli di selezione e sviluppo dei talenti commerciali. ■



## Contratti e regole fiscali Come cambiano nella digital economy



**U**n gigante che continua a crescere e che Boston consulting group stima raggiungerà nel 2016 un valore di 4.200 miliardi di dollari nei soli paesi del G-20. Questa è la digital economy, che con la sua crescita travolgente rende in continua evoluzione tutti gli aspetti legali e fiscali, dal trattamento fiscale di transazioni e redditi alla normativa sui contratti e sulla privacy. «Il contesto è complicato perché servizi e attività sono caratterizzati da una natura virtuale. Ed è l'attività stessa che crea le regole, spes-

so decise dai big player del settore, con i governi che devono poi rincorrere in termini di regolamentazione e public policy», spiega **Carlo Garbarino**, SDA professor di amministrazione, controllo e finanza aziendale e immobiliare. «In quest'economia è la community che si disciplina e il diritto viene fondato con un modo nuovo». Per chi opera nel settore dunque la situazione è complicata per la mancanza di chiarezza delle regole e la condivisione di una normativa codificata e tradizionale. Il diritto fa fatica a tenere il passo con

l'emergere e l'evoluzione continua di nuove tematiche, come la tutela della proprietà intellettuale e della privacy, il bisogno di un nuovo framework contrattuale, la crescita di documenti elettronici e firma digitale, un nuovo content licensing. Anche in ambito fiscale le criticità sono molteplici, dettate dalla sfida di creare modalità di imposizione delle operazioni e dei profitti della digital economy che sono complicati per la loro natura virtuale. In particolare le questioni più critiche sono legate alla determinazione e localizzazione del reddito connesso ai business digitali, le nuove strategie di tax planning messe in atto dalle aziende, le questioni delle imposte doganali e l'imposta sui consumi. In Italia i contrasti sono emersi recentemente intorno alla proposta di introdurre una digital tax.

L'Unione europea intanto ha deciso di affrontare la proliferazione di legislazioni e regole eterogenee fra i vari stati membri. Nel maggio scorso, la Commissione europea ha presentato la propria strategia per creare un mercato unico digitale, con azioni mirate da attuarsi entro la fine del 2016. Misure che avranno un notevole impatto nel contesto legislativo e fiscale.

E in questo processo dinamico e travolgente di trasformazione

## Dal mondo del lavoro

«La digital economy è in fortissima espansione e di conseguenza gli aspetti legali e tributari sono di grande rilevanza», spiega **Massimo Giacconi**, partner di Baker & McKenzie. «Dal punto di vista legale, un mercato digitale evoluto ha bisogno di portare gli standard di protezione dei consumatori e dei dati personali a un livello di maggiore efficienza e armonizzazione. Sul fronte tributario da anni è in corso un dibattito internazionale su come individuare la giusta base imponibile per tassare le aziende. La discussione continua anche intorno alla proposte Action 1, 7 e 9 dell'OCSE in tema di Base erosion and profit shifting».

«Con la digital economy si sono trasformati i modelli economici, dematerializzando i servizi, i canali e le piattaforme. Le richieste di nuove conoscenze coinvolgono tutte le attività economiche, dato che tutti si devono confrontare con temi come la privacy, i contratti online e gli aspetti fiscali dell'economia digitale», sostiene **Carmelo Fontana**, regional counsel di Google Italy. «Questa trasformazione impatta sul mercato del lavoro dato che la mancanza di competenze specifiche impedisce alle aziende di svilupparsi e approfittare delle opportunità. Questa lacuna è ancora più evidente per le figure professionali legate agli aspetti legali e fiscali».



## NEL FUTURO IN SETTE GIORNI

La digital economy impone di fare i conti con rilevanti tematiche giuridiche e fiscali e oggi aziende e professionisti sono spesso soggetti a un turbinoso processo di innovazione senza essere in possesso di precise e organiche conoscenze. Per venire incontro a questa lacuna SDA Bocconi, in collaborazione con Baker & McKenzie e Google Italy, ha ideato il nuovo programma executive [Digital economy: profili legali e fiscali dei nuovi modelli di business](#).

Il corso si rivolge a responsabili aziendali operanti nel mercato della digital economy con funzioni legali o fiscali e a professionisti nel settore della consulenza giuridico-fiscale. Coordinato da Carlo Garbarino, il percorso di 7 giorni affronterà gli aspetti più rilevanti e attuali: tra cui proprietà intellettuale e internet, privacy, contratti, servizi di pagamento, editoria digitale, cybercrime, fiscalità.

→ **Quando:** 20 novembre - 11 dicembre - 15 e 29 gennaio 2016 - 12 e 26 febbraio - 11 marzo

→ **Costo:** 4.000 euro

→ **Bonus:** I partecipanti beneficeranno dell'iscrizione all'[Osservatorio fiscale e contabile](#) di SDA Bocconi

→ **Info** [clicca qui](#)

degli aspetti regolatori, legali e fiscali le aziende e i professionisti si trovano spesso senza precise conoscenze dall'ambiente normativo.

«Questi aspetti costituiscono una variabile e un pesante vincolo nelle dinamiche aziendali per chi opera nel settore che va ad aggiungersi agli aspetti meramente operativi o tecnologici», spiega Garbarino. «Serve una maggiore consapevolezza del contesto normativo e degli aspetti fiscali. Una conoscenza che nei suoi aspetti specifici spazia dall'uso di cookies e big data alle nuove tecniche di pagamento, dai nuovi modelli contrattuali alla tutela della proprietà intellettuale».

# Conoscere la cultura cinese per conquistarne il mercato



**A** cosa si deve, ma soprattutto, cosa comporta la distanza culturale, sociale e di comportamento d'acquisto tra Italia e Cina? A domandarselo sono **Andrea Pontiggia**, ordinario di organization theory and design all'Università Ca' Foscari di Venezia e co-direttore del laboratorio di ricerca International management to Asia, e **Tiziano Vesco**, anch'egli ordinario alla Ca' Foscari, ma di economia e gestione delle imprese, e direttore della Scuola di studi sull'Asia e gestione aziendale, nel loro libro *Panni stesi a Pechino*. ([Egea settembre 2015; 192 pagg.; 19,90 euro](#)).

«Bastano pochi esempi», scrivono gli autori, «per mostrare l'esistenza di questa distanza e il motivo per cui debba essere colmata con un percorso di conoscenza re-



ciproca, tra imprese, consumatori e mercati, a livello individuale e collettivo». Qualche esempio? «Al momento di bere qualcosa di caldo, se non è tè, i giovani cinesi preferiscono un bicchierone di caffè venduto nello shop di una catena americana, piuttosto che una tazzina a base di miscela selezionata, da preparare in casa o da gustare in un bar all'italiana», spiegano gli autori.

«Nel Paese di Mezzo, inoltre, si consuma molto più vino rosso che vino bianco, in una serie complessa di brindisi. Difficilmente poi un cinese vi inviterà nella sua casa e, quando si troverà in coda alla cassa di un supermercato, nel suo carrello ci saranno al massimo quattro o cinque prodotti». Solo in un mercato educato, le tante aziende italiane che sempre più numerose si rivolgono ol-

tre confine possono svilupparsi nell'ambiente altamente competitivo della nuova economia internazionale. Se ridurre le distanze facendo leva sull'apprendimento è la chiave verso la nuova era dell'internazionalità (oltre l'internazionalizzazione), prepararsi in questo modo all'approdo sui nuovi mercati internazionali si rivela altresì occasione impareggiabile per riattivare il motore dell'innovazione anche italiana. La lettura del libro inizia con un po' di storia. Il passato lascia poi il posto al presente per immaginare il futuro. Dal contesto geo politico e culturale, agli effetti della globalizzazione e dall'innovazione all'internazionalizzazione della Cina passando attraverso storie e racconti che hanno lo scopo di ridurre le distanze verso la nuova era dell'internazionalità. Fino alla domanda finale: cosa c'entrano in tutto questo i panni stesi a Pechino? Ai lettori la risposta.

## CON QB PER APPRENDERE LE SEDUCENTI NOVITÀ DELLA ISO 9001



In un'organizzazione il responsabile della qualità deve assicurarsi che il prodotto/servizio sia seducente nella forma e nel contenuto e capace di soddisfare il cliente. Questa è l'impostazione dell'ultima revisione della ISO 9001, una sorta di check list di ciò che si deve fare per stare bene nel mercato e fare profitto, fidelizzare il cliente e rassicurare le parti interessate. Ma per comprendere e applicare queste norme serve avere basi manageriali. **Erika Leonardi** in *Manager della qualità*. ([Egea 2015; 192 pagg.; 25 euro](#)) fornisce metodi e strumenti propedeutici all'applicazione dei requisiti. Dai nuovi indirizzi di ISO 9001 al sistema di gestione qualità come scelta strategica; dai processi di lavoro che devono essere vissuti come gioco di squadra, al potere della comunicazione. Otto capitoli che approfondiscono il tema della qualità con una nota comune: «Il segreto sta nella capacità di mettere in gioco il quanto basta a tutti i livelli: le regole, i documenti, le comunicazioni, gli strumenti... eliminare il superfluo con l'arte del selezionare l'utile dall'inutile». Argomenti seri e un tocco di leggerezza con le vignette di Bruno Bozzetto e del suo protagonista QB.

## MOBILE E DATI: LA NUOVA ERA DEL MKT

Con le nuove tecnologie di comunicazione e la diffusione dei device mobili le conversazioni influiscono sulle interazioni con i consumatori e sulle narrazioni di marca. Telefonia in mobilità e Internet delle cose, realtà aumentata e geolocalizzazione, accesso e processamento ubiquo di dati e codici richiedono un cambio di passo. **Andreina Mandelli** e **Alessandro Arbore** in *Marketing digitale* ([Egea-Pixel 2015; 168 pagg.; 9,90 euro](#)) spiegano come farlo.



## COME GESTIRE IL RISCHIO

Dalle nostre pensioni all'economia mondiale: tutto è soggetto a rischi. Come affrontarli? Il rischio prima di tutto va conosciuto, poi affrontato. **Marco Giorgino** in *Risk management* ([Egea-Pixel 2015; 168 pagg.; 9,90 euro](#)) indaga la relazione tra rischio e valore e tra rischio e costo del capitale e li classifica in quattro categorie: strategici, operativi, finanziari, legali, e individua le regole d'oro di un sistema di gestione dei rischi, anche in caso di crisi e rischi emergenti.



## BILANCIO SENZA PIÙ SEGRETI

In *Bilancio* ([Egea-Pixel 2015; 160 pagg.; 9,90 euro](#)) **Luciano Marchi** e **Marco Allegrini**

dopo aver spiegato finalità e modalità di redazione di un bilancio si soffermano su: normativa che lo regola; rilevazione su base finanziaria di entrate e spese e il passaggio dal rendiconto al bilancio di previsione; rilevazione su base patrimoniale e lettura di attività e passività; rilevazione su base economico-reddittuale e lettura di costi e ricavi. Il capitolo conclusivo è dedicato all'analisi del bilancio.





**Giuseppe Sala,**  
commissario unico di Expo,  
è l'Alumnus Bocconi  
dell'anno per il 2015.  
La nomina avverrà  
nel corso di una serata  
celebrativa il 16 ottobre

## Un selfie con l'Alumnus dell'anno 2015

**I**l suo nome è legato indissolubilmente all'evento che ha caratterizzato il 2015 a Milano (e non solo), l'Expo. Una sfida professionale che gli è valsa il riconoscimento della Bocconi Alumni Association, che il 16 ottobre, durante la tradizionale serata celebrativa, lo nominerà Alumnus Bocconi per l'anno 2015. **Giuseppe Sala** è l'emblema del leader forgiato dalla nostra Università: top manager in aziende private e quotate e vero civil servant, prima per il Comune di Milano e poi, quasi

naturale confluenza, per Expo, un progetto dall'immensa portata internazionale”, spiega il presidente della BAA, **Riccardo Monti**. “Un uomo, dunque, che più di tutti è legato all'attualità, protagonista indiscutibile del progetto più sfidante degli ultimi cinque anni”.

La carriera di Sala, che dal 2013 è commissario unico di Expo Milano 2015 e (dal 2010) a.d. di Expo Milano 2015 S.p.A., ha seguito una laurea in Bocconi, in economia aziendale, nel 1983. L'inizio lo ha visto in Pirelli, dove

ha ricoperto diversi incarichi, fino a diventare, nel 1994, direttore controllo di gestione e pianificazione strategica del settore pneumatici e, nel 1998, a.d. della Pneumatici Pirelli. Nel 2001 è senior vice president operations, responsabile delle strutture industriali e logistiche del settore pneumatici. Nel 2002 è cfo di Tim, mentre dal 2003 al 2006 è dg di Telecom Italia. Nel 2007 e 2008 è senior advisor per Nomura Bank e dal 2009 al giugno 2010 è direttore generale del Comune di Mi-

lano.

“Sono felicissimo e orgoglioso per questo riconoscimento, perché so che viene assegnato in funzione di un unico criterio: il merito”, commenta Sala. “La Bocconi ha segnato la mia vita e continua a rappresentare un punto di riferimento importante per me: mi sono sempre impegnato prima da studente, poi da Alumnus per la mia università e ho certamente avuto in cambio una continua, convinta e affettuosa attenzione al mio percorso professionale”.

### fundraising news

#### ALBERTO BIANCHI, UN AIUTO AI GIOVANI A 70 ANNI DALLA LAUREA

L'Italia era stata appena liberata e la Seconda guerra mondiale si sarebbe conclusa di lì a poco quando **Alberto Bianchi**, 93 anni, ha posato l'alloro bocconiano sulla propria testa. “Era il 27 luglio del 1945 e mi sono laureato in storia economica con il Professor Tommaso Zerbi”, racconta Bianchi tornando con la memoria agli anni in cui la comunità della Bocconi, appena approdata nella sede di via Sarfatti, era ‘governata’ con cipiglio dal minuto e onnipresente direttore della segreteria, Girolamo Palazzina. “Porto con me il ricordo di una bella università, di un'istituzione che è stata sempre molto corretta verso i propri studenti”. Bianchi, che nella sua carriera professionale è stato imprenditore nel settore dell'acciaio, festeggerà i propri 70 anni dalla laurea, insieme ad altri Alumni Senior, all'annuale celebrazione organizzata dalla Bocconi Alumni Association il 10 ottobre (nella foto, un momento dell'ultima edizione). E, in quest'anno di ricorrenza, ha scelto di sostenere le nuove generazioni di studenti dell'Università Bocconi attraverso una donazione al Fondo Alumni Senior, istituito con l'obiettivo di finanziare gli studenti iscritti ai corsi di laurea triennali attraverso il progetto esoneri parziali. “La Bocconi non morirà mai”, continua l'Alumnus, “perché ha saputo farsi amare dai suoi studenti. Spero che anche le nuove generazioni la pensino allo stesso modo”. E, riferendosi al suo gesto, aggiunge: “L'aiuto deve essere, appunto, aiuto, non carità. Oltretutto, sostenere gli studenti in difficoltà è sempre stato nella tradizione dell'Università Bocconi. Negli anni in cui ho frequentato l'università, per esempio, era lo stesso Palazzina che, in gran segreto, aiutava economicamente le famiglie degli studenti”.

## Diventare vicepresident on campus con un cv, una lettera e 100 firme

scritto alla specialistica oppure al quarto o al quinto anno di giurisprudenza, un curriculum vitae, un lettera di motivazione e 100 firme di colleghi studenti (di tutti gli anni di corso) e alumni on campus. È tutto ciò che serve per candidarsi alla vicepresidenza on campus della BAA. La call è aperta fino al 31 ottobre, dopodiché sarà l'associazione a selezionare secondo un principio meritocratico il candidato che dimostrerà di possedere spiccate doti di leadership, oltre a curriculum accademico eccellente. Il vp entrerà in carica con un obiettivo: coordinare la presenza e le attività dell'associazione in ateneo e diffondere tra gli alumni on campus i punti cardine della BAA, cioè networking, continuous learning e career advice. In questo, sarà affiancato da una squadra di ambassador, i portavoce dell'associazione tra gli studenti. Il nome che uscirà da questa nuova tornata di candidature sarà il quarto vicepresidente on campus della BAA. L'ultimo in ordine di tempo è stato Tudor Carstoiu, studente Emit, che ha seguito Antonio Aloisi (Giurisprudenza) e Paolo Rainone (Marketing management).

→ **Tudor Carstoiu**



*"La Bocconi è stata per me come una famiglia. Entrare a far parte della BAA ne è stata quindi la naturale prosecuzione".*

→ **Paolo Rainone**



*"Grazie all'associazione ho conosciuto persone straordinarie. È stata una delle esperienze più belle che abbia mai fatto ed è un'esperienza che continuo a fare anche qui a New York City".*

→ **Antonio Aloisi**



*"Attività extra-curriculare e associazionismo sono uno strumento unico per (ri)conoscersi in Bocconi e concretizzare passioni che nutrono l'anima. La BAA è un ponte tra questi ecosistemi liberi e il mondo oltre il campus; esserne parte fin da studenti vuol dire aderire alla mobilitazione delle migliori energie umane che vi possano capitare a tiro".*

[castingallvp@bocconialumni.it](mailto:castingallvp@bocconialumni.it)

## dal network

### SHANGHAI, LA CITTÀ CHE NON ANNOIA MAI

Shanghai la popolosa, Shanghai la moderna, ma soprattutto Shanghai la frenetica. "Una città estremamente dinamica, dove si fa veramente fatica ad annoiarsi, sia dal punto di vista personale che professionale. Una città competitiva, nella quale, se piace lottare per guadagnarsi i risultati, si trova pane per i propri denti". Le parole sono di un alumnus, il chapter leader in città della BAA, che alla velocità è abituato: **Mirko Bordiga**, 47 anni, è infatti general manager China di Maserati, carica alla quale è arrivato dopo diversi ruoli in Ferrari-Maserati e, prima ancora, in Ducati. A guidare il gruppo BAA è arrivato a maggio di quest'anno, ma è la sua seconda volta: "Sono stato chapter leader già nel 2007 e ho svolto questo ruolo fino al 2009 circa". Tutto ciò che racconta Bordiga trasuda di quel senso di trasformazione continua, di perenne sviluppo, che emana dalla città. E questo si riflette sull'attività degli alumn: "A giugno abbiamo organizzato un dibattito con ceo e manager di grandi imprese del lusso per capire quali effetti avrebbe avuto, nel mercato cinese, la campagna anticorruzione avviata dal governo. In quell'occasione abbiamo verificato quanto questo format, basato sulla discussione con manager di alto profilo dell'area, sia richiesto". In un mercato che cambia rapidamente il confronto professionale è la parola chiave. "L'idea è organizzare un evento così una volta a trimestre, il prossimo lo stiamo programmando per il 24 ottobre con focus sulla finanza, mantenendo appuntamenti di networking un paio di volte l'anno. L'anno prossimo, poi, a Shanghai farà tappa la Global Conference della BAA", conclude Bordiga.

[areashanghai@bocconialumni.it](mailto:areashanghai@bocconialumni.it)



#### Il mentoring si allarga

Un servizio che coinvolge 50 mentor e 300 mentee e che ora si allarga anche a livello internazionale. Il Career Advice BAA invita gli alumn all'estero a proporsi come mentor o mentee, anche a distanza. In questo video, Massimo Leto di Priolo e Dario Marino raccontano la loro esperienza.

#### → COME TI ATTRAGGO L'INVESTIMENTO ESTERO

Un seminario per riflettere e confrontarsi su come attrarre gli investimenti esteri in Italia, partendo da esperienze e da modelli maturati in settori chiave quali la pubblica amministrazione, il real estate, la sanità e il marketing. L'obiettivo? Raccogliere contributi concreti per nuove politiche e progetti. Lo ha organizzato il 20 ottobre, alle 17,30 in Bocconi, il Topic pa & International institutions in collaborazione con Invest in Lombardy (Promos, Camera di commercio di Milano) e con i Topic healthcare e real estate della BAA. Il seminario è aperto a tutti.

[pa-int@bocconialumni.it](mailto:pa-int@bocconialumni.it)

#### → CLIENTI DA IMPARARE A CONOSCERE

Nella customer experience sono decisive le aspettative, le percezioni e i ricordi dei clienti poiché ne influenzano i comportamenti di acquisto, il passaparola e la fedeltà. Se ne discuterà nel corso dell'Energizer breakfast in programma il 6 ottobre (ore 7,45 presso la BAA) insieme a **Gian Carlo Mocci**, presidente di Aicex, l'Associazione italiana customer experience. L'incontro è aperto agli alumn Bocconi.

[marketing@bocconialumni.it](mailto:marketing@bocconialumni.it)



# OUTGOING

## Vivere nella bolla di Algeri tra contrasti e possibilità



**L'**Algeria democratica e indipendente, con i suoi 53 anni di esistenza e quasi un terzo della popolazione sotto i 15 anni, è un paese giovane ma dalle origini antiche, visto che l'etnia autoctona berbera è stata affiancata, nei secoli, da fenici, cartaginesi, romani, vandali e bizantini, arabi, turchi e francesi.

Il paese vanta enormi riserve petrolifere e di gas naturale che da sole alimentano il 98% delle esportazioni e il 36% del pil e hanno permesso di creare riserve in valuta estera che coprono oltre 3 anni di importazioni e contenere il debito pubblico esterno all'1,5% del pil.

Una tale ricchezza però è anche causa di molti mali. La forte dipendenza dalle importazioni ha atrofizzato sia l'apparato industriale sia quello agricolo. Inoltre il governo non riesce a eliminare i sussidi sui beni di prima necessità, instaurati negli anni '70, che hanno comprato la pace sociale dopo gli anni della guerra civile ma ad oggi assorbono più del 10% del pil. Con la benzina verde sotto i 20 centesimi di euro al litro, si fa il pieno col sorriso ma l'uso delle macchine è talmente economico che il sorriso ha vita breve e si perde nel traffico infernale della città. Il pane è talmente a buon mercato che con la stessa frequenza si vedono sia persone con una decina di baguette sotto braccio e sacchetti dell'immondizia carichi dello stesso pane andato a male.

In ogni caso lo stile di vita, anche per i meno fortunati, è dignitoso e non si vedono quelle sacche di povertà estrema tipiche di tanti altri paesi.

Algeri, pur mantenendo l'aria europea dallo stile coloniale francese, è una tipica capitale africana, caotica e sovrappopolata. La frenesia tipica delle ore diurne lascia il posto a una calma assoluta durante la notte, abitudine nata in seguito al severo coprifuoco in vigore duran-



ROBERTO DEPLANO  
Laureato Cefin del 2007, è stato fund manager in Lussemburgo, prima di cambiare vita e trasferirsi nel 2014 ad Algeri. Qui gestisce Naoea Advisory, una società che sta costruendo un portafolio di private equity con focus geografico diversificato settorialmente, investendo in pmi locali con altissimo potenziale ma careenti delle risorse necessarie per svilupparsi

te la guerra civile. Tale caratteristica si inverte nel mese del Ramadan e le giornate trascorrono tranquille fino al tramonto quando si sente l'Adhan (chiamata alla preghiera) e si può rompere il digiuno.

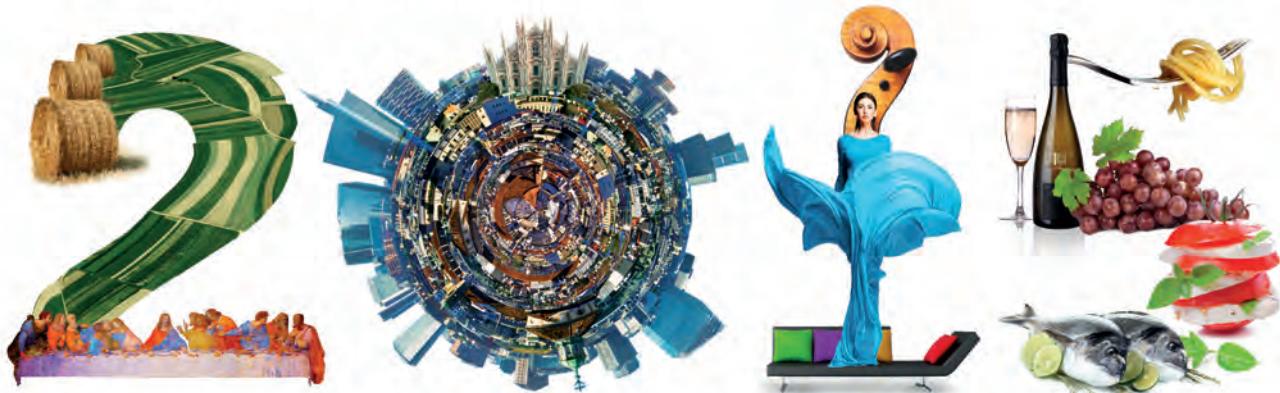
Il turismo non è sviluppato e la gente accoglie lo straniero a braccia aperte dandogli modo di entrare in contatto con l'anima più profonda del paese con relativa facilità. Domandare indicazioni stradali e ritrovarsi in un taxi pagato, chiedere due uova al vicino e ricevere anche un piatto di couscous, scambiare due parole in un bar e trovarsi il conto pagato, sono normali esperienze di ogni straniero un po' outgoing.

L'entusiasmo iniziale si scontra però con una realtà quotidiana spesso dura. Una burocrazia asfissiante può trasformare banali procedure amministrative in battaglie contro i mulini a vento o una marcata carenza di luoghi di svago come bar, campi sportivi o passeggiate, sempre eredità della guerra civile, spinge i nuovi arrivati a ritagliarsi i propri spazi e vivere in una sorta di bolla.

Con la giusta tenacia, però, si riesce a uscire da questo vicolo cieco e a trovare un nuovo equilibrio. Diventa normale fare della corsa per il quartiere passando di fianco a quattro postazioni di polizia e un checkpoint, sentirsi dire sempre "sì" e capire tra le righe quando vuol dire "no", aiutare e chiedere aiuto in una sorta di reciprocità continua.

Si inizia così a conoscere la faccia nascosta dell'Algeria, con le sue immense opportunità di sviluppo e la sua voglia di riscatto. Un tempo forse il paese più difficile del Nord Africa e ora leader in tema di sicurezza e con un business climate in forte miglioramento grazie alle misure del governo a sostegno dello sviluppo economico e dell'attrazione di capitali stranieri. ■

# 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](http://SDABOCCONI.IT)



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

MILANO | ITALY

# Bocconi



in collaborazione con



Scopri tutti gli eventi Egea a Bookcity alla pagina:  
[www.egeaonline.it/bookcity.htm](http://www.egeaonline.it/bookcity.htm)