

A close-up, black and white portrait of Massimo Morelli, a middle-aged man with a shaved head, looking down with a serious expression. He is wearing a dark blue button-down shirt. The background is dark and textured.

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 11 - anno IX Novembre 2014

ISSN 1828-6313

*Massimo Morelli,
professore ordinario
di scienza politica
all'Università Bocconi*

*Un'analisi razionale
delle strategie dell'Isis
aiuta a capire
le motivazioni profonde
del suo agire
E la religione
conta ben poco*

GUERRA DI DENARI

«« Vent'anni fa scompariva
Giovanni Spadolini: giornalista,
accademico, statista e storico

«« Che cosa hanno in comune
le imprese che in cinque anni
hanno raddoppiato il fatturato

«« Marche industriali
e private label: chi vincerà
la corsa allo scaffale

WHERE ARE YOU FROM?



Bocconi

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

... OPEN DAY GRADUATE ...

4 DICEMBRE 2014 ORE 11.00

Università Bocconi • Via Gobbi, 5
Registrati su: contact.unibocconi.it/openday2014
call center: 02.5836.3434



SOMMARIO



IN COPERTINA: Massimo Morelli,
ordinario di scienza politica all'Università Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 11 - anno IX - Novembre 2014
Editore: Egea Via Sarsfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Ilaria Ricotti

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi

(mafechi@dgtpriint.it)

Produzione, Impaginazione e Fitolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpriint.it)

Stampa: Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

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

www.viasarsfatti25.it



Gli articoli di Via Sarsfatti
25 possono essere
commentati su
ViaSarsfatti25.it, il
quotidiano della Bocconi,
online all'indirizzo www.viasarsfatti25.it.
Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e
opinioni trattati con un taglio che privilegia
l'analisi e i risultati di ricerca

SERVIZI

#BOCCONISTORIES

Vent'anni dopo Spadolini ci parla ancora
di Marzio Romani

COVER STORY

La guerra di religione è soltanto un mezzo
di Massimo Morelli
Gli altri conflitti
contributi video di Massimo Guidolin, Eliana La Ferrara,
Eduardo Missoni e Arianna Vendaschi

IMPRESE

Investire in innovazione per potersi differenziare
di Fabiano Schivardi

TRASPORTI

Ora condividiamo anche i viaggi
di Gabriele Grea

FISCO

Perché non fa paura il nuovo redditometro
di Angelo Contrino

UNIONE BANCARIA

Il ritorno dei prestiti
di Stefano Caselli

AUTOSTRADE

Tre suggerimenti per pianificare le infrastrutture
di Oliviero Baccelli

SANITÀ

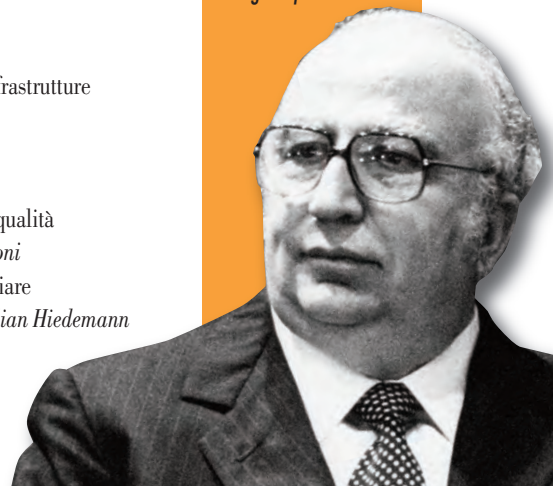
Non esiste il trade-off tra il costo e la qualità
di Francesca Lecci e Andrea Francesconi
Il turista della salute cerca di risparmiare
di Federico Lega e Alexander Maximilian Hiedemann

CONSUMI

Chi vincerà la corsa allo scaffale
di Enrico Valdani

6

Venti anni fa moriva
Giovanni Spadolini,
presidente della Bocconi
dal 1976 al 1994.
L'Università lo ricorda
il 17 novembre
in un evento
con il presidente
della Repubblica
Giorgio Napolitano



RUBRICHE

- 2 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco
- 5 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti
- 20 **EVENTI** a cura di Tomaso Eridani
- 21 **LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova
- 22 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro
- 24 **OUTGOING** di Francesca Recchia



Nella moda si cresce meno e si investe di più

Nell'anno fiscale 2013 la crescita delle grandi imprese internazionali della moda e del lusso ha segnato il secondo rallentamento consecutivo, rimanendo comunque positiva a +7,9%. Inoltre, il settore ha dimostrato buone capacità di reazione investendo più che in passato (il rapporto fra investimenti operativi e ammortamenti si è attestato al 168,6% rispetto al 147,6% del 2012). Lo riporta il Fashion and Luxury Insight, il rapporto annuale di SDA Bocconi e Altagamma che analizza i bilanci delle imprese internazionali quotate con fatturato superiore ai 200 milioni di euro.

La profittabilità dell'industria è diminuita, evidenzia il rapporto, che quest'anno analizza un campione di 79 società dal fatturato complessivo di 332 miliardi di euro: il ROI medio scende al 13,5%, rispetto al 14,9% dell'anno precedente, mentre l'Ebit margin passa all'11,5% dal 12,4% del 2012. La scomposizione dei risultati nelle cinque aree geografiche Italia, Francia, Resto d'Europa, Nord America e Asia indica un anno complicato per le imprese italiane del settore, che nel 2012 erano quelle con la crescita più veloce e nel 2013 si rivelano quelle con crescita più lenta. Anche la redditività

risulta leggermente inferiore alla media. Il team degli autori del Fashion & Luxury Insight è composto da **Emilia Merlotti**, **Nicola Misani** e **Paola Varacca Capello** di SDA Bocconi (nell'ordine nelle foto); per Altagamma ha partecipato **Armando Branchini**.



La mano calda esiste

Gli scienziati non ci credevano. Per 30 anni avevano sostenuto che la mano calda – il fenomeno per cui un giocatore che comincia a fare centro tende a farne altri in serie – non esiste. L'avevano definita “la fallacia della mano calda” e derubricata a credenza popolare. Oggi, invece, due ricercatori (**Joshua Miller** della Bocconi, nella foto, e **Adam Sanjurjo** dell'Università di Alicante), attraverso un esperimento condotto nel mondo della pallacanestro, dimostrano non solo che la mano calda esiste, ma anche che i compagni di squadra sanno quali sono i giocatori che hanno maggiori probabilità di inanellare strisce positive di canestri.



All'esperimento dei ricercatori, che ha avuto luogo in due fasi a sei mesi di distanza l'una dall'altra, hanno partecipato giocatori esperti di squadre semiprofessionistiche spagnole. Nella prima parte, Miller e Sanjurjo hanno verificato se i singoli giocatori mostrassero una mano calda e se tale effetto fosse evidente in media, considerando i giocatori nel loro complesso. Nella seconda parte dell'esperimento hanno verificato se i giocatori con una mano calda nella prima parte evidenziassero lo stesso effetto nella seconda parte e se l'effetto medio si riproponeva.

In entrambe le occasioni, Miller e Sanjurjo hanno rilevato la presenza della mano calda. E non

solo: quando è stato chiesto ai compagni di squadra dei giocatori presi in esame di indicare chi fossero i giocatori mano calda basandosi solo sull'esperienza di allenamento e delle partite, tutti hanno indicato con precisione chi fossero. Quindi, non solo l'effetto mano calda nella pallacanestro esiste, ma i giocatori sono in grado di distinguerlo.

Joshua Miller e Adam Sanjurjo, che hanno riportato i risultati del loro esperimento nel working paper *A Cold Shower for the Hot Hand Fallacy* (Una doccia fredda per la fallacia della mano calda), ricordano che l'effetto mano calda può rivelarsi utile a spiegare non solo quello che accade sul parquet, ma anche anomalie comportamentali nei mercati finanziari e nelle case di gioco. ■

Quando la rotazione è obbligatoria l'audit migliore viene alla fine

Un nuovo studio condotto nel contesto italiano dimostra che, quando la rotazione obbligatoria delle società di audit viene imposta per legge, la qualità della revisione nel primo e secondo triennio tende a essere inferiore a quella del terzo (ed ultimo) triennio. Questo accade perché la società di revisione è incentivata ad ottenere nuovamente l'incarico presso lo stesso cliente alla fine dei primi due periodi, mentre al termine del terzo deve essere obbligatoriamente sostituita.

Mara Cameron, **Annalisa Precipice** (Dipartimento di accounting, nell'ordine nelle foto) e **Marco Trombetta** (IE Business School, Madrid) hanno pubblicato *Mandatory Audit Firm Rotation and Audit Quality* su *European Accounting Review*. Gli autori hanno esplorato gli effetti della rotazione obbligatoria sulla qualità del-

la revisione in un ambiente istituzionale unico, quello italiano. In Italia la rotazione obbligatoria viene applicata da oltre vent'anni, fornendo così un contesto ideale per lo studio dei relativi effetti. Il principale punto di forza dell'articolo consiste proprio nel fatto che l'analisi è stata svolta in un contesto in cui la rotazione obbligatoria è realmente in vigore. In un contesto di rotazione volontaria non c'è limite al numero di anni in cui il revisore può servire lo stesso cliente. Solo un contesto di rotazione obbligatoria delle società di revisione (come quello italiano) permette di osservare un eventuale cambiamento negli incentivi del revisore e controllare come il suo comportamento ne venga influenzato.



Paola Zanella



I 25 anni del PhD in International Law and Economics

Sono arrivati da Parigi, Bruxelles, Washington, ma anche da via Roentgen a Milano. Sono gli alumni del PhD in International law and economics, che il 31 ottobre ha celebrato, con il convegno *The Multifaced Regulation of the Global Economy*, i suoi 25 anni di esistenza e ha omaggiato il suo fondatore, **Giorgio Sacerdoti** (nella foto). Dal PhD sono usciti ormai all'incirca cento laureati, che ora ricoprono posizioni accademiche, legali, di consulenza in tutto il mondo. Un dottorato che vanta una commissione, unica nel suo genere in Italia, di diritto ed economia, il tutto con un respiro internazionale. Non stupisce quindi che gran parte degli ex PhD intervenuti al convegno ricordino le opportunità e le esperienze che questo percorso di studi ha consentito loro di intraprendere all'estero: che sia Pa-



rigi, Ginevra, Bruxelles o la Bielorussia, tutti ritengono fondamentale questo tipo di formazione. "La struttura di questo PhD mi ha permesso di capire e poter scegliere tra le varie realtà, consentendomi di arrivare dove

sono ora", spiega **Fazia Pusterla**, che oggi lavora a Washington, alla Inter-American Development Bank. "Il professor Sacerdoti e lo stesso PhD hanno saputo suscitare in me un interesse nel diritto internazionale che è stato fondamentale nell'influenzare le mie scelte lavorative", dice **Maria Rosa Lunati**, che ha seguito il dottorato dal 1990 al 1994 e che ora lavora all'Ocse.

Senza andare oltre oceano, anche chi si è iscritto all'interno della realtà accademica milanese, alla Bocconi stessa o in qualche altro ateneo della città, vede il percorso formativo, intrapreso durante il PhD in International law and economics, come centrale per la propria crescita. "Grazie a questa tipologia di didattica ho sviluppato le competenze e le conoscenze del diritto necessarie per continuare la carriera accademica, che adesso sto portando avanti all'Università degli Studi di Milano", specifica **Alessandra Lang**. Alcuni raccontano anche esperienze che vanno al di là del percorso classico di un dottorato. È il caso di **Michele Barbieri**: "Durante il PhD sono stato in Bielorussia a riscrivere, insieme ad altri, il loro codice degli investimenti". Oggi Michele si occupa di affari legali all'interno di società nell'ambito delle strutture fiscali internazionali.

Ilaria Ricotti

Per motivare le persone basta l'odore dei soldi

Esiste un rapporto tra il denaro e la realizzazione degli obiettivi. Un esperimento condotto da **Zehra Gülen Sarial-Abi** (Dipartimento di marketing) ci dice che forse nella relazione tra il denaro e la realizzazione degli obiettivi esiste qualcosa di nuovo da scoprire. Secondo l'esperimento, basterebbe vedere un'immagine di denaro sullo schermo di un computer per incoraggiarci a raggiungere i nostri obiettivi. Non è necessario tenere i soldi in mano. Gli obiettivi da raggiungere potrebbero essere diversi come per esempio risolvere problemi matematici o perdere il peso. Sarial-Abi e **Kathleen D. Vohs**, professoressa di Marketing all'Università di Minnesota, hanno scritto su questo tema l'articolo *The Mere Presence of Money Motivates Goal Achievement*.

Le persone alle quali, nell'esperimento, si sono mostrate immagini di denaro hanno ottenuto risultati migliori degli altri nella soluzione di problemi matematici. Inoltre quando sono stati sollecitati dicendo che avevano preso peso negli ultimi tempi e gli si sono offerti piatti diversi, hanno scelto cibo più salutare rispetto al gruppo di controllo.

Possiamo chiederci perché il denaro abbia questo potere sulla nostra psicologia. Prima di tutto, i soldi hanno un uso pratico e poi servono anche come una gratificazione e come un veicolo per ottenere le risorse. Secondo Sarial-Abi e Vohs, il denaro sembra costituire il nostro motivatore interiore. Basta solo pensare al raggiungimento dei nostri obiettivi e sentiremo subito questo stimolo che ci spinge e ci dà una sensazione positiva. Quando a questo pensiero si aggiunge l'immagine del denaro, la sensazione positiva diventa ancora più forte. Nel suo esperimento, Sarial-Abi nota la crescita della motivazione intrinseca negli individui che hanno individuato un obiettivo da realizzare e sono stati esposti a un'immagine di denaro. I partecipanti in questa condizione mostrano una migliore ricezione di parole legate al raggiungimento di un obiettivo e una maggiore soddisfazione nel perseguimento dell'obiettivo.

Bojana Murisic



Firmato un accordo Cerved-Bocconi

Cerved, leader in Italia nel credit information, e Università Bocconi hanno siglato un accordo pluriennale che prevede, da un lato, attività di ricerca applicata da parte di studenti e ricercatori dell'università su dati tratti dagli archivi di Cerved e, dall'altro, una collaborazione per la selezione di giovani laureati da inserire nell'organico dell'azienda. Cerved mette a disposizione database costruiti ad hoc sulla base delle esigenze dei ricercatori della Bocconi e che rispondono simultaneamente a più progetti, facendo leva su un patrimonio di dati unico e mai utilizzato a fini accademici. I ricercatori della Bocconi possono così utilizzare informazioni inedite, con un livello di dettaglio molto granulare, che possono essere incrociate anche con altre fonti. "I primi progetti pilota", afferma il prorettore per la ricerca della Bocconi, **Tito Boeri**, "riguardano l'analisi delle interazioni fra regimi di protezione dell'impiego e liquidità delle imprese e lo studio degli spin-off imprenditoriali prendendo come riferimento i dati sulle imprese del Veneto".

NOMINE & PREMI



» **LEONARDO BORLINI**

È stato uno dei relatori della sessione dedicata alla lotta contro la corruzione nell'ambito degli Annual meetings di Fmi e World Bank, il 10 ottobre a Washington. Borlini, assistant professor del Dipartimento di studi giuridici, e Gianluca Esposito, senior counsel del Fondo monetario internazionale, hanno affermato che "il versante della prevenzione, nell'ambito della lotta alla corruzione, è ancora carente", spiega Borlini sottolineando come, anche nei paesi Ocse, il basso investimento in prevenzione si manifesti, peraltro, in quei paesi che investono poco nell'istruzione.

» **SIMONE CERREIA-VIOGLIO**



ha tenuto la Young talent Ilenary lecture al convegno Foundations of Utility and Risk, Fur2014 tenutosi presso la Erasmus University di Rotterdam. Il Fur è il più grande e interdisciplinare tra i convegni di scienze delle decisioni. I relatori plenari vengono selezionati tra i leader dei loro campi e le conferenze plenarie hanno un pubblico ampio e variegato. Nella sua relazione, Simone Cerreia-Vioglio, assistant professor presso il Dipartimento di scienze delle decisioni e affiliato Igier, ha evidenziato alcuni importanti sviluppi della teoria delle decisioni in condizioni di incertezza.



» **MARCO PERCOCO**

È stato selezionato per fare parte dell'Organising Committee della Global

Conference in Economic Geography che la prossima estate (19-22 agosto 2015) riunirà geografi dell'economia, decisori politici e ricercatori di tutto il mondo alla University of Oxford per affrontare le più recenti sfide in tema di geografia economica. "Questa quarta edizione della Conferenza", spiega Percoco, economista del territorio e docente di scenari economici e valutazione delle politiche pubbliche, "riveste un'importanza particolare perché per la prima volta si terrà in Europa, dove si sono fatti sforzi concreti per l'attuazione di specifiche politiche di sviluppo del territorio".

Bocconi

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



www.linkedin.com/company/166692



Quattro volti nuovi per il Rettorato dell'Università



LUCA, STUDIO E MUSICA COME DENTRO UN FILM

Partecipare a un concorso, quasi per caso, e trovarsi a realizzare la colonna sonora del nuovo film di uno dei più importanti registi italiani.

E' la bella favola che sta vivendo **Luca Benedetto**, 23 anni, di La Spezia, studente del quinto anno del corso di laurea in Giurisprudenza alla Bocconi, bassista e compositore, il cui brano accompagnerà, insieme a quelli di altri due giovani autori, le scene di *Il ragazzo invisibile*, nuova opera del Premio Oscar Gabriele Salvatores che debutterà nelle sale a dicembre.

"Sono stati inviati oltre 400 brani", racconta Luca, "anche da parte di musicisti con più esperienza di me, vincere era una speranza, ma dire che ci credessi davvero sarebbe un po' esagerato...".

Luca vuole laurearsi per occuparsi di diritto d'autore, tema che l'avvicina ancora alla musica, ma al momento non si prelude nessuna strada: "Quanto mi è capitato mi apre spiragli diversi anche in ambito musicale", spiega, "ma al momento devo pensare soprattutto a terminare gli studi, anche perché questa improvvisa notorietà ha rallentato un po' il ritmo degli esami".

La squadra che affianca il rettore Andrea Sironi nella gestione dell'Università si rinnova con quattro nuovi innesti. Dal 1° novembre 2014 sono entrati a farne parte **Arnstein Aassve**, **Eliana La Ferrara**, **Pierpaolo Battigalli** e **Gianmario Verona** (nell'ordine nelle foto).

Proseguono la loro attività in seno al rettorato Marco Agliati, Stefano Caselli, Alberto Grando, Antonella Carù (anche se con un nuovo incarico), Stefano Liebman e Bruno Busacca. Lasciano, invece, i loro incarichi Tito Boeri, Alfonso Gambardella, Lorenzo Peccati e Francesco Saita, ai quali vanno i ringraziamenti del rettore per il lavoro svolto.

Infine, vengono nominati due delegati rettorali: Giovanni Valotti per i rapporti istituzionali (nello scorso biennio era prorettor) e Luigi Proserpio per l'innovazione dell'apprendimento e della didattica. I prorettori per il prossimo biennio saranno, dunque: Marco Agliati (organizzazione interna), Stefano Caselli (internazionalizzazione), Alberto Grando (sviluppo), Eliana La Ferrara (ricerca) e Gianmario Verona (faculty). I dean delle cinque scuole della Bocconi saranno: Arnstein Aassve (Undergraduate), Antonella Carù (Graduate), Stefano Liebman (Law), Pierpaolo Battigalli (PhD) e Bruno Busacca (SDA Bocconi School of Management).

Fabio Todesco

BOCCONIANI IN CARRIERA



■ **Giuseppe Airoidi**, docente del Dipartimento di management e tecnologia dell'Università Bocconi, è stato nominato (insieme a Emilio Bartezzaghi del Politecnico di Milano) amministratore straordinario delle imprese Maltauro e Tagliabue per le Vie d'Acqua.

■ **Carlo Beretta** (laureato in Economia aziendale nel 1988) è il nuovo amministratore delegato di Bottega Veneta. Beretta proviene dal Gruppo Zegna.

■ **Gualtiero Bruger**, docente del Dipartimento di management e tecnologia dell'Università Bocconi, è stato nominato presidente della Fondazione Salvatore Maugeri.



■ **Orazio Carabini** (laureato in Economia politica nel 1978) è il nuovo responsabile della direzione comunicazione esterna e media del Gruppo Ferrovie dello Stato. Proviene dall'Espresso, dove ricopriva il ruolo di vicedirettore.

■ **Paola Cavallero** (laureata in Economia aziendale nel 1991) è il nuovo direttore marketing & operations di Microsoft Italia.

■ **Laura Favretti** (laureata in Economia aziendale nel 1993) è la nuova group brand identity director di Candy.

■ **Nils Haga** (Mba SDA Bocconi) è il nuovo direttore della Divisione Acquacultura del Norwegian food research institute. Proviene da Akers Solution.

■ **Carlo Moser** (laureato in Economia politica nel 1994) è il nuovo direttore della finanziaria regionale Friulia. Ha lavorato in Goldman Sachs.

TUTTI I CAR SHARING IN UN'APP

***** Il car sharing come soluzione contro il traffico e l'inquinamento dilaganti. Ci credono molto due giovani laureati Bocconi, **Davide Giancarlini** e **Luca Carta**, che lo scorso settembre hanno ufficialmente lanciato Carsh, un aggregatore di servizi di car sharing accessibile tramite app. "La nostra app", spiega Davide, "non consente solo di prenotare tutti i servizi di car sharing, ma anche di fruire di promozioni offerte dai vari fornitori e di richiedere servizi appositi come l'utilizzo di auto elettriche per clienti sensibili al discorso ecologico". Il servizio è attualmente disponibile a Milano, Roma, Firenze, Napoli e Cagliari, ma da gennaio è prevista l'espansione anche all'estero, Francia e Germania per prime. "Al momento non prevediamo guadagni", dice ancora Davide Giancarlini, "il primo obiettivo è creare una community. Poi pensiamo di poter incassare delle fee e soprattutto di servire, tramite la nostra piattaforma, da punto d'appoggio a quelle aziende di car sharing che non vogliono sostenere i costi per sviluppare una propria app".



Vent'anni dopo Spadolini

#BOCCONISTORIES

Nel 1994 ci lasciava un protagonista di storia, giornalismo, politica e università, un uomo che ha saputo fare di sé esattamente quello che avrebbe voluto essere

di Marzio Romani @

Vent'anni fa moriva Giovanni Spadolini "un patriota colto e civile", come qualcuno ha scritto, un uomo che servì il paese con un patriottismo sentito e interpretato sempre con nobiltà d'accenti.

Giornalismo, storia e politica furono i tre versanti lungo i quali si andò articolando la complessa personalità di questo eminente rappresentante del mondo laico e liberale italiano. Egli fu infatti storico lucido e appassionato del Risorgimento e dell'Italia moderna, grande giornalista e prestigioso leader politico. "Una progressione unica nel suo

genere, perché davvero rari sono gli esempi di quelli che sanno fare di sé esattamente quello che pensano di essere", ha osservato Mario Craveri.

Il suo esordio giornalistico è legato proprio alla prima opera storica pubblicata nell'autunno del 1947. Lo scritto in questione non sfuggì a Mario Missiroli, all'epoca direttore del *Messaggero*, che si rese subito conto delle doti del giovane studioso e lo invitò a scrivere sul suo giornale. Due anni dopo egli iniziò a collaborare con *Il Mondo* di Mario Panunzio. Sul periodico fu presente fin dal primo numero con un articolo che anticipava i temi che avrebbe sviluppato l'anno seguente nel *Papato socialista*. Il volume, che conobbe un notevole successo, gli aprì la strada all'insegnamento presso l'Università di Firenze, nel mentre prendeva l'avvio una collaborazione con la *Gazzetta del Popolo* ed *Epoca*, il nuovissimo settimanale della Mondadori.

Nel febbraio 1955, a soli trent'anni, fu chiamato a dirigere *Il Resto del Carlino* e nei tredici anni in cui fu alla guida del quotidiano bolognese, così come nei successivi quattro al *Corriere della Sera*, che dires-

se in un periodo tra i più travagliati della storia della Repubblica, si dedicò al suo compito senza il minimo risparmio di energie, vendendolo integralmente, quasi un sacerdozio o una missione.

Avrebbe lasciato il quotidiano milanese nel marzo 1972 su iniziativa della proprietà, che lo sostituì in maniera inattesa e avventata. Nello stesso anno, su invito di Ugo La Malfa, prese parte alle elezioni politiche e fece il suo ingresso in Parlamento, a Palazzo Madama. Il nuovo impegno non si sostituì ai precedenti ed egli non rinunciò a collaborare, sia pure saltuariamente, con i quotidiani; *La Stampa*, in particolare, alla quale restò fedele fino agli ultimi giorni.

Fu direttore del Corriere della Sera in uno dei periodi più travagliati della storia della Repubblica e visse il ruolo come una missione

Nel '79, alla morte di La Malfa, Spadolini assunse la segreteria del Partito repubblicano italiano, facendo delle idee-forza del leader appena scomparso il perno della sua iniziativa politica.

La sua esperienza politica più importante avvenne però nel 1981, al-



i ci parla ancora



IL LIBRO



Giovanni Spadolini: la storia, il giornalismo, le istituzioni e la politica e ancora l'università. Chi era quest'uomo? Quale fu il suo legame con quelle istituzioni? La sua idea di Europa, il suo legame con la città di Milano e le visioni strategiche per l'università sulla didattica, la ricerca. In particolare il suo contributo per rendere la Bocconi, di cui fu presidente dal 1976 al 1994, una università italiana e del mondo. Queste alcune delle domande alle quali rispondono gli scritti di Spadolini raccolti in *Rileggere Spadolini* (Egea 2014; 160 pagg.; versione digitale in download gratuito a questo link), il volume, curato da **Cosimo Ceccuti, Mirka Giacometto Papas e Achille Marzio Romani** e pubblicato in occasione dei vent'anni della sua morte. Gli scritti sono introdotti da un contributo del presidente della Repubblica **Giorgio Napolitano**, una prefazione del presidente dell'Università Bocconi **Mario Monti** e una del presidente della Fondazione Corriere della Sera **Piergaetano Marchetti**.

lorché nel pieno della crisi economica e morale, con il terrorismo dilagante, il presidente della Repubblica lo chiamò a formare il primo governo "laico" del Paese; consentendogli così di sperimentare sul campo la sua volontà di rinnovare le istituzioni della Repubblica.

Sul tema Spadolini si batté con decisione negli anni di Palazzo Chigi dimostrando che le idee chiare e il coraggio delle scelte possono rimettere in moto un sistema politico invischiato nell'inconcludenza e viziato da molte zone oscure. La sua battaglia si tradusse nell'approvazione di norme che ponevano fuori legge la loggia P2; in una più efficace lotta al terrorismo; nella riduzione dell'inflazione che stava logorando il Paese e in un deciso scostamento dalla deteriorata pratica della spartizione fra i partiti degli incarichi di sottogoverno.

Tale condotta avrebbe caratterizzato anche

la sua successiva fatica, nel corso della quale poté svolgere interamente quella funzione super partes che gli era congeniale. Come presidente della 'camera alta' egli concentrò i suoi sforzi nella realizzazione di un Senato impegnato in un lavoro continuo e a volte oscuro, ma produttivo di risultati significativi; quasi a farne un testimone di quel suo liberalismo risorgimentale estraneo a ogni meschinità. Non a caso Indro Montanelli, che gli uomini li capiva, commentando l'azione del suo antico direttore, non mancò di sottolineare che "gli italiani non sono stupidi e sentono il profumo di bucato della camicia di Spadolini: un uomo non ricattabile". Si trattava di temi sui quali Spadolini sarebbe tornato, dieci anni più tardi, nel maggio del 1994, nel suo ultimo intervento in parlamento: "Dobbiamo rivedere la Costituzione", egli dichiarò in quel memorabile discorso, "dobbiamo adeguarla alle esigenze di una de-



@marzio.romani
unibocconi.it

Marzio Romani è professore senior di Storia economica presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi

L'EVENTO

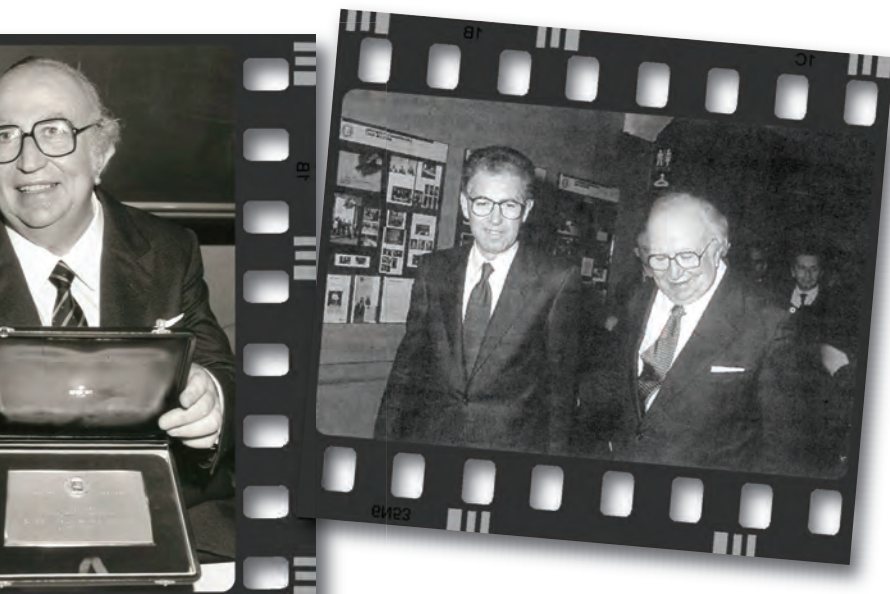
Interverrà anche il presidente della Repubblica, **Giorgio Napolitano**, all'evento per i 20 anni dalla scomparsa di Giovanni Spadolini, organizzato da Università Bocconi e Fondazione Corriere della Sera per lunedì 17 novembre (ore 10, aula magna di via Roentgen 1). L'incontro ruoterà intorno agli interessi che Spadolini ha coltivato per tutta la vita: la storia, il giornalismo, la politica e l'università.

Dopo i saluti introduttivi di **Andrea Sironi** (rettore della Bocconi), **Luigi Guatri** (vicepresidente della Bocconi) e **Piergaetano Marchetti** (presidente della Fondazione Corriere della Sera), parleranno **Angelo Varni** (docente di Storia contemporanea all'Università di Bologna), **Ferruccio de Bortoli** (direttore del *Corriere della Sera*) e **Mario Monti** (presidente della Bocconi). L'intervento di Napolitano chiuderà i lavori.

www.unibocconi.it/eventi

mocrazia funzionante, di una democrazia dell'alternanza ancora tutta da costruire". Un discorso dai toni alti, una sorta di testamento morale, pronunciato già sapendo di essere minato da un male che tre mesi dopo avrebbe posto fine ai suoi giorni.

Nel racconto di quel complesso mosaico che fu la vita di Giovanni Spadolini manca un tassello, vale a dire il resoconto del ventennio che egli trascorse alla guida della nostra Università. Si tratta di una scelta voluta al fine di non privare il lettore del piacere di scorrere le pagine, belle e drammatiche, che ha scritto Luigi Guatri (*Li ho visti così*, Milano 2009, pp. 101-118). Colui che forse più di tutti operò a fianco del presidente per preparare il futuro del nostro Ateneo. ■





La guerra di religione è soltanto

Se analizzato come quello di un attore razionale, il comportamento dell'Isis sembra mirare al

di Massimo Morelli @

I commenti sull'Isis ne sottolineano il fanatismo religioso e l'estrema brutalità, mentre i militanti sono descritti come folli. Si può invece razionalizzare ciò che sta accadendo in Iraq e Siria senza invocare la follia e i fantasmi del XIV secolo.

Gli ultimi eventi sono compatibili con due opposte spiegazioni: che i veri obiettivi siano la conversione di tutti gli infedeli, la jihad, il fondamentalismo religioso e che

@massimo.morelli
unibocconi.it

Massimo Morelli, professore ordinario presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, studia teoria dei conflitti e sta lavorando sull'approccio della scelta razionale come modalità di risolvere i conflitti



l'acquisizione di potere e risorse nella regione siano un mezzo, o una tappa, in quella direzione; o che l'obiettivo siano il potere e la massimizzazione delle risorse disponibili per i combattenti e i civili del gruppo dominante nella regione e che il terrorismo estremo, la violenza e persino il fondamentalismo religioso siano in realtà lo strumento per raggiungere l'obiettivo del controllo di risorse e potere.

Ritengo che la seconda interpretazione, in questo momento, sia la più plausibile e quella che, nel breve periodo, ci offre maggiore capacità euristica.

Alcuni elementi consentono una razionalizzazione di ciò che sta accadendo in Iraq e Siria. In primo luogo l'attuale debolezza dello stato in entrambi i paesi apre una finestra di opportunità per conquistare potere e risorse in Iraq e parte della Siria; e mentre questa opportunità di creare uno stato islamico è una novità, non c'è invece motivo di credere che gli obiettivi estremi del-



un mezzo

l controllo di potere e risorse

la jihad siano più facilmente raggiungibili proprio in questo momento. In secondo luogo le armi sottratte all'esercito iracheno e ai sostenitori di Assad aprono contemporaneamente un'altra finestra di opportunità in termini di forza relativa. Il terzo elemento è che l'obiettivo del potere è coerente con il fatto che Baghdad sia stato il primo obiettivo, mentre l'interesse per il controllo delle risorse è coerente con l'attenzione per l'area curda. Infine, anche gli obiettivi perseguiti in Siria sono significativi per il controllo del potere, comprese le infrastrutture e il consolidamento dello stato, mentre lo spostamento a sud-ovest verso Israele non si è rivelato un obiettivo visibile dell'Isis.

L'attuale debolezza dello stato in Iraq e in Siria ha aperto una finestra di opportunità per chi vuole raggiungere scopi materiali

Persino la decapitazione dei giornalisti e dei volontari è una dimostrazione di brutalità finalizzata principalmente a mobilitare forze interne ed esterne attraverso la paura. Insistere sulla linea ideologica e religiosa facilita il reclutamento di agenti determinati e costituisce un disincentivo alle defezioni interne e alle minacce esterne. Inoltre l'interpretazione più plausibile della decapitazione dei giornalisti è che sia finalizzata a evitare un intervento degli Stati Uniti piuttosto che a provocarlo per fanatismo. L'obiettivo del controllo del potere e delle risorse sarebbe fondamentalmente raggiunto nel momento in cui la comunità internazionale cominciasse a definire davvero l'organizzazione uno "Stato islamico". Perciò dobbiamo negarle l'accesso allo status di stato e per questo la strategia internazionale di contenimento non basta: se l'obiettivo è il controllo del potere e delle risorse, il contenimento e la protezione di Baghdad ed Erbil finirà per consolidare l'area da loro controllata come uno stato islamico.

La comunità internazionale ha sostenuto (direttamente o per inerzia) una strategia di contenimento, insieme al tentativo di deradicalizzare la regione dall'interno, sostenendo, ad esempio, un governo più inclusivo in Iraq. La componente di deradicalizzazione è attivamente contrastata dal reclutamento di estremisti anche nel resto del mondo e perciò è fin troppo probabile che questa strategia inziale porti alla nascita di un vero stato. Gli incentivi a intervenire di Turchia, Arabia Saudita e altre potenze regionali non sono abbastanza forti e le superpotenze difficilmente si spenderanno per una radicale eliminazione dell'Isis.

La strategia migliore sembra essere quella volta a ridurre drasticamente il valore del raggiungimento dell'obiettivo dello stato, per esempio focalizzandosi su tutte le aree di produzione di petrolio e gas. Solo quando il controllo di tali aree sarà restituito ad altri la strategia di deradicalizzazione dei civili potrà funzionare, almeno in Iraq.

Pensare all'estremismo come a una strategia strumentale anziché un folle obiettivo può aiutare gli scienziati sociali a ricostruire un quadro coerente ed essere in grado di comparare l'efficacia di diverse strategie di contrasto. E in questo caso si deve valutare in modo assolutamente positivo l'attuale forte attenzione agli introiti della vendita di idrocarburi. ■

Altri conflitti in video

Massimo Guidolin (Dipartimento di finanza) spiega che è la risoluzione della situazione di incertezza a determinare la crescita dei mercati finanziari che si registra in occasione dello scoppio di un conflitto. Arianna Vedaschi (Dipartimento di studi giuridici) commenta una pronuncia della Corte di giustizia dell'Unione europea che allarga le maglie della definizione di conflitto armato interno. Eduardo Missoni (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) analizza le conseguenze dei conflitti sui sistemi sanitari dei paesi - quasi sempre in via di sviluppo - coinvolti. Eliana La Ferrara Cattedra Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi in economia dello sviluppo) evidenzia gli effetti della guerra considerata come barriera all'entrata ai mercati coinvolti.





Investire in innovazione per potersi differenziare

Chi ha raddoppiato il fatturato tra il 2007 e il 2012 si è specializzato in prodotti non facili da replicare

di Fabiano Schivardi @

L'economia italiana ha risentito pesantemente della grande recessione. Ma la sua fase di difficoltà, in realtà, precede la crisi internazionale: è da vent'anni che la crescita langue. I dati mostrano che è mancato soprattutto il contributo della produttività totale dei fattori (Tfp), che misura la capacità di un sistema di innovare e organizzare meglio il processo produttivo per produrre di più a parità di risorse impiegate.

A fronte di questa performance aggregata negativa, vi è ampia evidenza che alcune imprese sono state in grado di adattarsi con successo al nuovo contesto competitivo. Secondo dati Cerved, fra il 2007 e il 2012 più di 3.000 imprese di medie dimensioni hanno almeno raddoppiato il fatturato, grazie anche a un alto tasso di investimento, in particolare in capitale immateriale. Il tratto comune delle imprese che hanno saputo navigare la crisi è che si sono riposizionate su fasce di prodotti in cui la competizione avviene soprattutto su caratteristiche del bene non immediatamente replicabili dai concorrenti, particolarmente di paesi in via di sviluppo. Ma per proporre al mercato prodotti differenziati da quelli di potenziali concorrenti è necessario investire in innovazione, in marchi, nell'organizzazione dell'impresa, nella distribuzione: in una parola, in capitale immateriale.

Molte di queste attività hanno una forte componente di costo fisso. Una campagna pubblicitaria, lo sviluppo di un brevetto, la costruzione di una rete commerciale in un al-

tro paese comportano una spesa che è in parte indipendente dalla quantità prodotta. Da questo punto di vista, la dimensione d'impresa rappresenta un elemento importante. Imprese molto piccole non hanno la scala necessaria per sostenere questi tipi di spese. La struttura dimensionale delle imprese italiane è caratterizzata da una ridotta scala media, circa la metà della media europea e sono ben più piccole delle concorrenti tedesche. La ridotta dimensione era un vantaggio quando la competizione era soprattutto sui costi di produzione. Oggi che si è progressivamente spostata su altri ambiti, diventa un fardello.

Ma cosa spiega la ridotta dimensione delle imprese italiane? Una risposta univoca non esiste. Anni fa avevo considerato il ruolo della legislazione sul lavoro e in particolare dell'articolo 18 (*Identifying the Effects of Firing Restrictions through Size-Contingent Differences in Regulation* con R. Torrini, Labour Economics, Vol. 15, pp. 482-511, 2008). Il fatto che la legislazione sul lavoro diventi più stringente sopra la soglia dei 15 dipendenti costituisce un disincentivo a crescere. E in effetti, nei dati si vede che il disincentivo c'è. Allo stesso tempo, il suo effetto è modesto e spiega solo una piccola quota della differenza nella dimensione me-

LA CATTEDRA

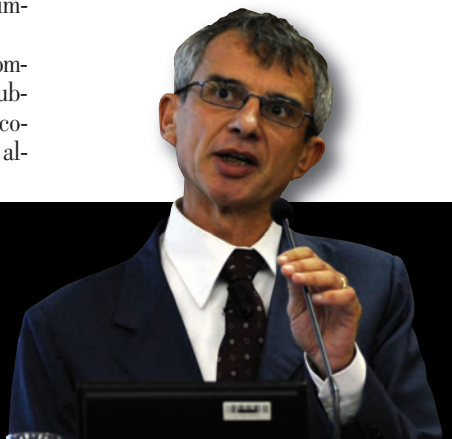
La Cattedra Rodolfo Debenedetti in Entrepreneurship, di cui **Fabiano Schivardi** è titolare, è stata istituita grazie a una donazione a titolo personale, dell'ammontare di 3 milioni di euro, di Carlo De Benedetti, che intende così onorare la memoria del padre Rodolfo. Si tratta di una cattedra intitolata e permanente, ovvero di una cattedra la cui attività è finanziata dai proventi di un fondo di dotazione, donato per fini filantropici da un individuo o un'impresa e investito dall'Università. "Con questa iniziativa", ha affermato De Benedetti alla presentazione della Cattedra, "vorrei aiutare i giovani che nonostante tutte le negatività hanno voglia di provarci. Sono convinto che la creazione dello spirito imprenditoriale è il risultato di una fitta trama di valori, educazione familiare, aspirazioni personali, e che il principio che ordina tutte queste variabili è in ultima istanza rappresentato dai percorsi di formazione".

"Con l'impegno su temi strategici come quello dell'imprenditorialità, che verrà ora potenziato in nome di Rodolfo Debenedetti e grazie alla lungimiranza di Carlo De Benedetti", ha affermato il presidente della Bocconi, Mario Monti, "la Bocconi intende contribuire sempre più ad una positiva evoluzione della società italiana ed europea, sia con una ricerca rigorosa ed aperta alla realtà, sia con la formazione di una classe dirigente responsabile".

dia delle imprese italiane rispetto agli altri paesi sviluppati.

Un altro fattore è la struttura proprietaria, finanziaria e di controllo prevalente fra le imprese italiane, basata su imprese familiari finanziate prevalentemente con capitale bancario. Gli imprenditori italiani si sono mostrati molto focalizzati sul mantenimento del controllo dell'impresa. Questo può diventare un handicap di fronte a possibilità di crescita consistenti. Fasi di crescita richiedono apporti di capitale di rischio e di capacità manageriali nuove. Non sempre queste risorse si ritrovano nell'ambito familiare. Aprire il capitale a soggetti esteri, quali operatori di venture capital e di private equity, contribuisce a cogliere appieno le opportunità di crescita.

Insomma, queste piccole imprese sono state il volano dello sviluppo dell'economia italiana. In futuro è necessario, però, che quelle che hanno possibilità di crescita le sfruttino, anche a costo di aprire il capitale sociale e il gruppo dirigente ad apporti esterni. Accanto alle piccole imprese deve crescere la platea di medie e grandi imprese. Solo una struttura dimensionale meno sbilanciata permetterà al nostro sistema produttivo di tornare a competere con successo nel contesto internazionale. ■



@fabiano.schivardi
unibocconi.it

Fabiano Schivardi è il titolare della Cattedra Rodolfo Debenedetti in Entrepreneurship all'Università Bocconi. Insegna Entrepreneurial economics and entrepreneurship e Microeconomia



TRASPORTI

@gabriele.grea
unibocconi.it

Gabriele Grea è professore a contratto presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi e ricercatore del Centro di economia regionale, dei trasporti e del turismo

Ora condividiamo anche i viaggi

Gli operatori del settore, e non soltanto i taxi, devono fare i conti con i cambiamenti delle abitudini di mobilità

di Gabriele Grea @

L'economia della condivisione si afferma oggi in diversi campi, anche grazie al supporto di tecnologia e informazione, come terreno di nuove opportunità: per utilizzare fattori e risorse in maniera più efficiente, sviluppare servizi innovativi e sempre meglio rispondenti alle dinamiche della domanda, generare nuove iniziative e occupazione sul territorio. Guardando al mondo della mobilità, la sfida è quella di costruire un assetto in cui la condivisione di servizi, informazioni e esperienze diventi elemento centrale del sistema e sia in grado di renderlo flessibile, integrato, fruibile da una ampia platea di utenti.

Servizi come Uber e Lyft per la mobilità privata, ma anche Bridj per il trasporto pubblico e Viamente per la logistica urbana, pongono oggi quesiti importanti in merito alle regole del settore e agli assetti di mercato, generando entusiasmi e incertezze sui due lati della medaglia.

Per immaginare un possibile adattamento della domanda dall'economia del possesso a quella della condivisione è necessario pensare a come noi cittadini ci muoveremo, a fronte dei cambiamenti sociali, economici, tecnologici e anche comportamentali e dei crescenti vincoli legati alla scarsità delle risorse.

Il primo dato è che ci muoveremo senz'altro di più: l'evoluzione del tessuto urbano, della maglia infrastrutturale e delle esigenze e abitudini dei cittadini ha generato una evoluzione della mobilità dei singoli che oggi denota una maggiore complessità, sia nel tempo che nello spazio; orari più flessibili, percorsi più compositi, nuovi valori del tempo caratterizzano le abitudini degli uomini e delle donne mobili di oggi e di domani.

Condividere è dunque la chiave per un utilizzo efficiente delle risorse, per lo sviluppo di soluzioni intelligenti attraverso approcci collaborativi, per disegnare insieme (cittadini, innovatori, fornitori di servizi, policy maker) la mobilità del futuro. Ma non è affatto scontato, il percorso verso l'economia della condivisione è fatto di consapevolezza in merito agli obiettivi comuni di sostenibilità e innovazione, e capacità di identificare e valorizzare i vantaggi derivanti dalla collaborazione.

In un settore in cui le resistenze alle in-

novazioni, sia di processo che di prodotto, sono spesso negozialmente efficaci, il rischio è che comportamenti corporativi e conservatori generino una contrazione del mercato della mobilità pubblica a favore del reale e temibile competitor, ovvero la mobilità privata tout court.

Piattaforme tecnologiche e di comunicazione per l'organizzazione e la gestione degli spostamenti, e servizi di condivisione dei mezzi su vari livelli, dovranno divenire l'elemento catalizzatore di un nuovo modo di vivere la mobilità e allo stesso tempo moltiplicatore delle opportunità di mercato per tutti i segmenti del trasporto, inclusi quelli maggiormente tradizionali (ferroviario, trasporto pubblico locale, taxi ecc.).

I policymaker avranno il compito di disegnare un sistema di regole e governo in grado di massimizzare e distribuire equamente i benefici dell'economia della condivisione, evitando la concentrazione di questi ultimi nei segmenti di mercato più proficui e creando spazio per le opportunità generate dall'innovazione.

Gli operatori dovranno accettare la sfida dell'innovazione, non solo quella tecnologica con cui soddisfare meglio una domanda dal potenziale crescente, ma anche adottando approcci e modelli di business collaborativi con gli altri attori del settore per fornire servizi integrati e intelligenti in maniera efficiente. Per non rischiare una drammatica riduzione di competitività del sistema. ■

Ci aspetta un percorso fatto di consapevolezza in merito agli obiettivi di sostenibilità e capacità di identificare i vantaggi del collaborare

Bocconi



FISCO

Perché non fa paura il nuovo redditometro

Con il contraddittorio procedimentale si può prevenire l'accertamento e gli automatismi sono stati eliminati

di Angelo Contrino @

Ormai il Fisco, attraverso i dati presenti nell'Anagrafe tributaria (il "grande fratello" fiscale), è in grado di individuare con certezza o stimare con un ragionevole grado di approssimazione tutti i consumi, gli investimenti e i risparmi dei contribuenti. E poiché è a conoscenza, attraverso la dichiarazione fiscale, dei redditi prodotti, è anche in grado di verificare per ogni contribuente la "congruità" di tali redditi con il complesso delle spese effettuate, facendo scattare, in caso di scostamenti superiori al 20%, le verifiche e l'eventuale, successivo accertamento.

Il redditometro è tutto qui. Niente altro. Esiste perché l'evasione fiscale non si può combattere, per l'evidente sproporzione tra contribuenti e funzionari che si occupano di accertamenti fiscali, attraverso controlli analitici e accertamenti puntuali dei redditi da ciascuno posseduti. E ha alla base una regola di buon senso, una massima di "comune esperienza", per cui, in principio, una persona non può spendere, a qualsiasi titolo, più di quanto guadagna e dichia-

ra al Fisco, salvo dimostrare l'esistenza di fonti di finanziamento diverse dai redditi tassabili.

In tempi recenti molti quotidiani hanno diffuso la notizia dell'invio di quasi 100.000 lettere e richieste, da parte dell'Agenzia delle Entrate, con cui si chiedono a vario titolo chiarimenti – soprattutto, ma non solo, ai soggetti "selezionati" perché superano la citata soglia di tolleranza fiscale – sulle spese effettuate in rapporto ai redditi dichiarati negli anni scorsi. E più di un commentatore ha denunciato che il redditometro avrebbe indotto molti contribuenti a "disfarsi" di beni di lusso (auto di grossa cilindrata, barche ecc.) e, comunque, a ridurre significativamente le spese per timore di subire controlli e accertamenti del tipo in esame.

Si deve realmente avere paura del redditometro? La risposta è no, per il "nuovo" redditometro oggi applicabile.

A differenza del "vecchio", che, per effetto di una struttura perversa basata su moltiplicatori delle voci di spesa, conduceva "direttamente" ad accertamenti di reddito "abnormi" in presenza anche solo di una vecchia auto 2.500 cc di cilindrata o di un mutuo da pagare, il "nuovo" redditometro è uno strumento di accertamento più equilibrato sul piano sia procedimentale sia sostanziale. Sotto il primo profilo, è adesso garantito al contribuente il "diritto" di confrontarsi con l'Ufficio e di giustificare l'incongruenza riscontrata prima dell'emanazione dell'accertamento (c.d. contraddittorio procedimentale), dimostrando le eventuali fonti di finanziamento irrilevanti ai fini dell'imposizione reddituale ordinaria (come, ad esempio, somme provenienti da un'eredità o una donazione, da disinvestimenti o mutui, da risarcimenti patrimoniali, da redditi finanziari già tassati alla fonte o redditi esenti da imposizione ecc.). Sotto il secondo profilo, grazie anche all'intervento del Garante della privacy che ha portato al-

IL LIBRO

Il nuovo redditometro, che si basa sull'assunto per cui non è possibile in un anno spendere, investire e risparmiare più del reddito prodotto, salvo dimostrare l'esistenza di fonti di finanziamento diverse dai redditi tassabili, è stato presentato come strumento in grado di incidere le sacche di evasione fiscale presenti nella nostra economia. Ciò grazie a una mappatura delle possibili spese che ogni persona può sostenere, le quali, in mancanza di dati certi, venivano stimate tramite le medie-Istat. In realtà, così come inizialmente concepito, il nuovo redditometro rischiava di essere uno strumento di vessazione fiscale, di ricostruzione estimativa e tassazione di una capacità contributiva solo virtuale.

Dopo l'intervento del Garante, come è cambiato? Qual è la sua natura giuridica e quali le strategie difensive adottabili? Come incidono le spese Istat? Quali le tutele e le prove a disposizione dei contribuenti? Quali argomenti possono essere opposti all'Agenzia sulle questioni controverse? Come devono essere motivati gli

accertamenti redditometrici per essere legittimi? Quali orientamenti della giurisprudenza pregressa o relativa ad altri strumenti valgono anche per il nuovo redditometro? **Angelo Contrino** in *Il nuovo redditometro. L'equilibrio instabile tra contrasto dell'evasione e rischio di vessazione* (Egea 2014; 192 pagg.; 25 euro; 14,99€-pub; 7,99 Apple iOS e Android), dà una risposta a questi interrogativi e affronta diverse questioni rilevanti per chi si trova a confrontarsi con questo nuovo strumento.

l'espunzione di tutte le spese di consumo imputabili mediante il riferimento alle "spese medie-Istat", la presunzione su cui si fonda il nuovo redditometro è tendenzialmente ridotta all'equazione "spese patrimoniali e correnti effettive + risparmi = reddito complessivo", senza alcuna moltiplicazione degli importi.

Nessuna paura, dunque, per i contribuenti onesti che attingono le risorse finanziarie per spendere dai redditi prodotti e dichiarati al Fisco. La paura dev'essere propria dei soli contribuenti infedeli, che non dichiarano in tutto o in parte i redditi prodotti; ancora di più se si considera che il nuovo redditometro tiene conto anche dei risparmi (i saldi dei depositi e dei conti correnti) e, dunque, la strategia di non spendere per evitare gli accertamenti non paga, a meno di tenere le somme non dichiarate dentro il materasso! ■



@angelo.contrino
unibocconi.it

Angelo Contrino è professore associato di diritto tributario all'Università Bocconi e coordinatore del Master in diritto tributario dell'impresa. Insegna Sistema tributario italiano

Bocconi

FOOD IS NO JOKE



Each year the world wastes 1.3 billion tons of food, while over 800 million people are suffering from hunger. How can we begin to face a problem that big? MAYBE YOU CAN START.

If you are an undergraduate student who won't back down from a challenge, apply to #FoodSavingBEC by January 31, 2015.

If selected, you'll spend a week at Milan's Università Bocconi from June 24 to July 1, 2015, on the occasion of Expo 2015. You will work with with 200 fellow students from all over the world and Bocconi faculty on developing a project to combat food waste.

#FoodSavingBEC

Bocconi Expo2015 Competition

Register on
www.foodsavingbec.com



Università Commerciale
Luigi Bocconi



With the patronage of



Il ritorno dei prestiti

Per uscire dall'impasse non basta la vigilanza unica: le imprese dovranno usare di più i mercati dei capitali

di Stefano Caselli @

Novembre 2014 si presenta come una data da non dimenticare per la storia delle banche e dell'intero sistema europeo. Lo spostamento dell'attività di vigilanza dalle autorità nazionali alla Banca centrale europea diverrà una realtà e questo fatto assume una fondamentale rilevanza politica ed economica. Il trasferimento di una parte così importante della sovranità nazionale darà una spinta forse determinante (e ben più forte rispetto all'introduzione dell'euro) alla costruzione di un'identità politica dell'Unione europea. Non solo: il nuovo ruolo della Bce di fatto porterà a considerare il sistema bancario europeo quale un'unica area di mercato all'interno della quale si potrà realmente sviluppare quella mobilità di tutti i servizi finanziari già disegnata da più di vent'anni dal Testo unico bancario e, nel 1996, dal Testo unico della finanza.

Il saldo tra vantaggi e rischi di questo salto epocale è nettamente positivo. Sul fronte dei vantaggi, la presenza di un soggetto di vigilanza comune porterà alla diffusione delle migliori prassi di gestione, assicurerà una chiara omogeneità di trattamento a tutti gli intermediari e contribuirà ad abbattere le eventuali barriere che riducono la mobilità nel campo dei servizi finanziari. I risultati che si possono attendere sono la diffusione delle forme di governance più efficaci, la crescita della concorrenza e della trasparenza soprattutto nel mercato retail, una spinta al contenimento dei costi e una stabilità assoluta - e, forse, fin eccessiva - delle banche.

Invece i rischi si presentano come nodi da sciogliere. L'inevitabile processo di asset quality review, ossia di verifica del valore effettivo di tutti gli investimenti presenti nei portafogli delle banche, porterà a una fotografia - ben più

nitida di qualsiasi stress test - del reale stato di salute delle banche. Non a caso, nel corso del 2013 e 2014 sono emersi tutti i problemi latenti di alcune banche italiane e si è proceduto a massicce svalutazioni. Questa operazione di sano inventario prima della migrazione verso Francoforte potrà aprire tuttavia una nuova stagione di aumenti di capitale per effetto dei rischi eccessivi presenti nei portafogli. Ma questa volta, rispetto al passato, le soluzioni non avranno più un carattere domestico ma si apriranno a una prospettiva necessariamente internazionale per cui cambi di proprietà anche di notevole importanza saranno una delle opzioni possibili di questa nuova stagione del sistema bancario.

Pertanto, un sistema bancario che apparirà come una solida infrastruttura di stampo europeo - sostenuto da importanti iniezioni di liquidità da parte della Bce - potrà portare a un ritorno alla concessione di prestiti più continua e abbondante, a patto che le imprese sottoscrivano ciò che di fatto è implicito in questa operazione: capitali più elevati delle banche consentono prestiti abbondanti solo ad aziende con rating migliori, ottenibili solo se le aziende si capitalizzano e ricorrono di più al mercato dei capitali. Le imprese hanno quindi nello stesso tempo una sfida non solo di ordine economico e produttivo ma anche finanziaria e culturale, che richiede di coordinare la dimensione della governance (spesso di natura familiare) con quella dell'apertura a fonti di finanziamento differenti da quelle bancarie e con quella della crescita e della ricerca di nuove aree di sviluppo. ■



@stefano.caselli
unibocconi.it

Stefano Caselli è professore ordinario di economia degli intermediari finanziari all'Università Bocconi



Tre suggerim

Che cosa insegnano i problemi di

di Oliviero Baccelli @

Il Paese non può più permettersi di realizzare opere particolarmente costose, che si traducono successivamente in elevati pedaggi per l'utenza. Da questo punto di vista il caso dell'autostrada fra Brescia e Milano (la Brebemi), inaugurata da pochi mesi, è emblematico.

La concessione per la realizzazione in project finance senza finanziamenti pubblici viene aggiudicata nel 2003 sulla base di un investimento previsto pari a 0,772 miliardi di euro. L'incremento dei costi degli espropri, le richieste del territorio per la realizzazione di nuove tratte di viabilità nelle zone degli svincoli e la necessità di dover coordinare l'investimento con la linea ferroviaria parallela hanno portato al costo finale per l'intervento di ingegneria civile di 1,61 miliardi di euro, ai quali è stato necessario sommare l'Iva e gli oneri finanziari per remunerare le diverse categorie di investitori, arrivando così ad un closing finanziario finale con un investimento di 2,427 miliardi di euro.



AUTOSTRADE

@oliviero.baccelli
unibocconi.it

Oliviero Baccelli è vicedirettore del Certet, il Centro di economia regionale, dei trasporti e del turismo dell'Università Bocconi. Insegna Economia e politica dei trasporti, Pianificazione e gestione del trasporto merci e Pianificazione e gestione del trasporto passeggeri

enti per pianificare le infrastrutture

sottoutilizzo della Brebemi, il cui pedaggio è molto alto a seguito degli aumenti dei costi

Per poter rientrare di questi costi è stato necessario applicare un pedaggio medio pari a 15,8 centesimi al km per veicolo, rispetto ai 7 centesimi applicati sulla parallela e concorrente autostrada A4, e prevedere un valore di subentro al termine dei soli venti anni di concessione pari a 1.205 milioni di euro, cioè al 75% del valore dell'investimento in opere civili. Il risultato di queste scelte è stato un flusso di traffico inferiore alle aspettative e il posticipo di un importante contributo pubblico fra venti anni.

L'esigenza di un salto di qualità nella pianificazione, quindi, è evidente.

La combinazione di diversi elementi, quali la crescita economica di circa un punto inferiore rispetto alla media europea nel periodo

2001-2007, la diminuzione del pil tra il 2007 e il 2013 di quasi il 9%, dovuta soprattutto al -24,5% della produzione manifatturiera, hanno cambiato radicalmente i flussi e le scelte in merito alla modalità di trasporto in Italia, con una contrazione generale e un indebolimento della posizione competitiva su scala internazionale, sebbene con differenze territoriali marcate (è il Sud a soffrire maggiormente).

Questo quadro economico e la conseguente contrazione della finanza pubblica costringono ad un nuovo approccio al tema della selezione, del finanziamento e della gestione delle nuove infrastrutture di trasporto. Si devono perseguire tre obiettivi.

In primo luogo si devono supportare le scelte di pianificazione e gerarchizzazione con modelli in grado di fornire stime numeriche con ottica ampia e intersettoriale, inclusiva di aspetti ambientali e sociali, in modo da consolidare il quadro di contesto strategico. Si deve poi integrare il processo decisionale dei tracciati e delle opzioni tecnologiche,

valutando in modo sistemico gli aspetti infrastrutturali e i servizi offerti, contribuendo a rafforzare la logica di infrastrutture quali canali di servizi, in modo da verificare le complementarità e le sinergie attivabili in grado di fornire ricavi aggiuntivi (ad esempio servizi di telecomunicazioni o energetici) e attuare forme di fasaggio in grado di distribuire i costi in rapporto ai benefici attivabili rispetto alle esigenze della domanda complessiva. Si devono, infine, comprendere i benefici diretti e indiretti in modo da poterli coinvolgere nella valorizzazione degli effetti e anche attraverso innovazioni metodologiche nel finanziamento.

Ma la valutazione delle infrastrutture di trasporto non deve essere lasciata solo agli ingegneri del traffico e agli architetti del paesaggio, anche gli economisti devono avere un ruolo chiave affinché, in questa delicata fase, i temi dell'efficacia rispetto agli obiettivi da raggiungere e dell'efficienza rispetto alle risorse da utilizzare siano realmente presi in considerazione. ■

A fronte di un investimento previsto di 0,772 miliardi, il closing finanziario finale è stato di 2,427 miliardi

Bocconi

Non esiste il trade-off tra il costo e la qualità

I sistemi di programmazione e controllo delle aziende possono contribuire a mantenere un Ssn universalistico

di Francesca Lecci e Andrea Francesconi @

A fronte di uno scenario macroeconomico fortemente recessivo, che ha condizionato, a partire dal 2010, le strategie perseguite dalle aziende sanitarie pubbliche e private, i sistemi di programmazione e controllo possono costituire un'efficace leva su cui agire per conseguire contenimento dei costi e orientamento alla qualità.

Questo è tanto più vero quanto più questi sistemi riescono a svincolarsi dalle pressioni legislative e di contesto, che presuppongono tempi rapidi di conseguimento dei risultati (tendenzialmente le aziende vengono valutate su base annuale), e supportano le aziende a riorientare i rapporti con gli utenti (definizione del portafoglio di servizi e cambiamenti nelle modalità di offerta) e intervenire sulla struttura organizzativa interna. Trasformare, dunque, un vincolo in opportunità è possibile. Il *Rapporto Oasi 2014* presenta dei casi studio innovativi, selezionati nell'ambito del Network dei controller delle aziende sanitarie di SDA Bocconi, che mostrano come le aziende possano e debbano affrontare i limiti ambientali avviando iniziative di cambiamento dei sistemi di controllo, finalizzate a perseguire qualità ed efficienza di medio-lungo periodo.

Tutte le aziende analizzate, a parità di obiettivo, hanno implementato soluzioni tecniche differenti e hanno agito su molteplici driver competitivi, mostrando chiara-

mente come quello tra costo e qualità sia solo un falso trade off.

Nei casi analizzati, si delinea chiaramente come l'evoluzione dei sistemi di programmazione e controllo possa e debba essere coerente con il cambiamento nelle complessive logiche di management, sempre più orientate, in logica proattiva, a governare anticipatamente le cause cliniche alla base dei costi e dei livelli di spesa, piuttosto che a gestire successivamente i costi connessi alla presa in carico del paziente.

In relazione, infine, alle condizioni che consentono un efficace cambiamento dei sistemi di controllo nelle aziende sanitarie, esse risiedono in maniera profonda nell'adozione di soluzioni in grado di coinvolgere tutti gli attori e di presidiare in ottica integrata le diverse dimensioni di performance. I casi mostrano come la chiave per garantire

La logica proattiva vuole che si governino in anticipo le cause cliniche alla base della spesa per poterla limitare con efficienza

@andrea.francesconi
sdabocconi.it

Francesca Lecci è SDA professor di public management and policy e ricercatrice del Cergas, il Centro di ricerca sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale

@andrea.francesconi
sdabocconi.it

SDA professor di public management and policy e associato di economia aziendale, Università di Trento



L'EVENTO

La sanità che vogliamo è il titolo dell'incontro di presentazione del *Rapporto Oasi 2014* sull'aziendalizzazione del sistema sanitario italiano (lunedì 24 novembre, ore 9,30, aula magna, via Roentgen 1). Oltre ai risultati del *Rapporto*, i ricercatori del Cergas, Centro di ricerca sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale della Bocconi, presenteranno anche i risultati di una survey che si propone di mettere a confronto le prospettive del sistema sanitario con l'evoluzione auspicata dalle migliaia di cittadini che hanno risposto alle domande del questionario. L'evento, organizzato in collaborazione con Bayer Healthcare, sarà introdotto da **Josep Figueras** dello European observatory on health systems and policies. Seguiranno gli interventi dei ricercatori che hanno scritto i diversi capitoli del *Rapporto* e una discussione, alla quale è stata invitata anche il ministro della salute **Beatrice Lorenzin**.
www.unibocconi.it/eventi

il successo di iniziative di questo tipo risieda nella chiara esplicitazione delle loro finalità, che non sono meramente collegate alla dimensione del governo economico, ma intendono bensì presidiare in maniera integrata determinanti di natura economica e di qualità.

Esiste, infine, una condizione di fondo che deve essere rispettata: la crisi economica e i conseguenti interventi legislativi nel momento in cui offrono alle aziende sanitarie il pretesto per adottare misure manageriali innovative, non possono e non devono obbligare le aziende a conformarsi nell'uso di strumenti preconfezionati e buoni per tutte le stagioni. Il fine non è dotarsi di strumenti fast fashion, ma governare efficacemente attraverso soluzioni costruite su misura le dinamiche ambientali interne ed esterne. Solo così sarà possibile recuperare efficienza e qualità di lungo periodo, salvaguardando la natura universalistica del nostro Servizio sanitario nazionale. ■



Il turista della salute cerca di risparmiare

India e Tailandia in Asia e Ungheria e Polonia in Europa hanno sostituito i paesi avanzati come mete dei pazienti

di Federico Lega e Alexander Maximilian Hiedemann @

Partendo dalla constatazione che oggi il 90% degli europei si cura nel proprio paese ma secondo recenti sondaggi il 53% degli stessi sarebbe propenso a recarsi in un altro paese Ue, si può ipotizzare una rapida crescita di questo segmento di mercato.

Per un paese come l'Italia, la creazione di una sanità transfrontaliera potrebbe rappresentare una grande opportunità e, al tempo stesso, una minaccia se i fenomeni di mobilità dei pazienti non venissero attentamente governati. Seppure contenuti, già oggi si osservano flussi verso paesi in cui si pratica una medicina low cost, principalmente Est Europa e per alcune branche di attività, quali odontoiatria e riabilitazione. Tuttavia, il mercato internazionale della salute è in crescita: a livello globale si stima un valore complessivo del turismo della salute pari a

250 miliardi di euro di cui 180 circa derivanti da attività ricollegabili alla sfera del turismo del benessere e 70 miliardi prodotti dal turismo sanitario per ragioni di cura. Ad oggi la parte preponderante della spesa legata al turismo sanitario è spesa out-of-pocket a carico dei pazienti ma ci si attende una crescita rilevante a livello internazionale della parte di spese coperta da assicurazioni private e, in Europa, della spesa a carico dei paesi membri.

Il fenomeno è stato oggetto di analisi nel *Rapporto Oasi 2014* del Cergas Bocconi. Mentre fino a fine anni Novanta la domanda di servizi per la salute ha visto i centri di eccellenza medici e termali dell'Europa e de-

gli Usa come epicentro di flussi dal sud verso il nord del mondo, nell'ultimo decennio primeggiano India e Tailandia, per cure ad alta specialità a costi accessibili, ma sono in crescita Messico, Singapore e molti altri, tra cui, in Europa, Ungheria e Polonia. In questo scenario, la sanità transfrontaliera europea è solo un elemento all'interno del quadro più articolato che va componendosi, in cui l'Italia può e deve inserirsi. Al momento i flussi internazionali in attrazione per l'Italia sono molto limitati, con un deficit nella bilancia commerciale sanitaria di circa 70 milioni di euro verso l'Europa e un dato positivo di circa 15 milioni verso i paesi extra-Ue.

Le possibilità per l'Italia di diventare più attrattiva a livello globale ci sono tutte, avendo un settore sanitario pubblico e privato con competenze diffuse ed eccellenze mondiali nel campo delle prestazioni specialistiche, una capacità produttiva sottoutilizzata all'interno di molte strutture ospedaliere e vantaggi di costo rilevanti rispetto ad altri paesi occidentali: le principali procedure e gli interventi ospedalieri mostrano un differenziale di costo con le attuali tariffe spesso nell'ordine del 20% rispetto ai principali paesi europei e di oltre il 50% rispetto agli Usa. Quattro sono le mosse fondamentali per cogliere queste opportunità. La prima è collocare gli obiettivi di internazionalizzazione dentro le strategie aziendali, come priorità da perseguire nel breve termine. La seconda è evitare di pensare al mercato internazionale ed europeo come a un bacino di pesca per la libera professione dei medici. L'obiettivo è sviluppare un'area nuova aziendale, a pagamento, che non solo rappresenti una fonte di ricavi riutilizzabili per l'attività istituzionale, ma che favorisca anche lo sviluppo di una cultura nuova, di maggiore attenzione al cliente e di imprenditorialità capace di convivere con la missione aziendale di garanzia e tutela della salute dei cittadini italiani. La terza è fare rete. Le strutture ospedaliere e specialistiche di eccellenza potrebbero consorzarsi per gestire in comune le piattaforme amministrative, i servizi collegati al turismo internazionale (trasporti, alloggio, assistenza ecc.) e le relazioni con il turismo del benessere. La quarta tappa, poi, è rappresentata da un programma nazionale e regionale di promozione della qualità della sanità italiana. Una considerazione, infine. La strada per lo sviluppo del turismo sanitario in Italia è percorribile senza investimenti di assoluta rilevanza e, soprattutto, con costi che si ripagano ampiamente. ■

@federico.lega
unibocconi.it

Professore associato di economia aziendale alla Bocconi e
SDA professor of public management and policy

@alexanderm.hiedemann
gmail.com

Alexander Maximilian Hiedemann è neolaureato del corso
di laurea magistrale in Economia e management delle
amministrazioni pubbliche e istituzioni internazionali





Chi vincerà la corsa allo scaffale

Nei testi di retail management e nella pratica aziendale si era assunta la regola che lo spazio espositivo da assegnare ai prodotti e alle marche sugli scaffali dei punti di vendita fosse gestito in funzione del loro livello di marginalità complessiva. Ciò significava collocare sui ripiani più bassi i prodotti di primo prezzo (fra questi anche le marche commerciali) caratterizzati da bassi margini e basse vendite, sui ripiani centrali (a livello occhi) i prodotti e le marche con una marginalità complessiva elevata, dovuta a margini unitari medi e a grandi volumi di vendita, e sui ripiani più alti (a livello mani) i prodotti di alto valore, con margini unitari elevati, ma bassi volumi di vendite. In tal modo il sell out più significativo premiava i prodotti di brand industriali, soprattutto quelli ad elevata rotazione e con quote di mercato significative.

Oggi molte cose sono cambiate. Innanzitutto, lo sviluppo costante delle marche del distributore: in molte categorie le private label hanno ottenuto una quota di mercato superiore al 30-40%. Se ieri le marche private rappresentavano solo un'alternativa economica con un posizionamento da terza scelta, oggi le marche del distributore sono sostenute da strategie di differenziazione per assumere, in molte categorie, posizionamenti premium, di elevata qualità, con prezzi allineati ai migliori brand. Tutto ciò ha generato grandi problemi di competitività per i brand industriali entrati ormai in diretta concorrenza con le private label. La congiuntura economica ha aggravato la situazione: il consumatore è attento a valutare il trade off prezzo/qualità (il value for money) dei prodotti, è meno predisposto ad acquisti d'impulso e manifesta compor-

La grande distribuzione, con il riposizionamento delle private label, è sempre più spesso concorrente dei brand

di Enrico Valdani @

tamenti sempre più razionali nelle scelte. Tutto ciò ha influenzato le politiche di prezzo sia delle marche industriali sia di quelle del distributore. Con la novità che a volte le prime risultano molto competitive ed allineate ai prezzi delle private label. L'offerta delle marche industriali è meno connotata con prezzi tipici da price leader o price premium ma più aggressiva, con prezzi convergenti a quelli dei retailer. Si sta probabilmente verificando anche in questa pratica un cambio di paradigma.

I prezzi più competitivi, in generale contrazione, riflettono i trend tipici di un'economia in deflazione. Le strategie del produttore che offre i propri prodotti a prezzi sempre più competitivi risponde ad obiettivi differenziati. In alcuni casi è difensiva nei confronti delle marche del distributore perché è divenuto un concorrente diretto. Ridurre i prezzi è la mossa estrema per difendere le proprie posizioni. In altri casi è invece offensiva, in contesti competitivamente intensi, per attaccare un concorrente industriale in difficoltà o per accrescere la propria quota di mercato a danni di altri rivali.

La politica di prezzo dei distributori risponde ad altre ragioni. Quando si avvicina ai brand industriali serve per differenziare i propri. Le private label sono oggi offerte con prezzi più vicini alle marche dei produttori perché la loro qualità è migliorata e perché il distributore non desidera più essere una terza scelta. I distributori ambiscono infatti a entrare nel panel di spesa del consumatore quando visita i suoi punti di vendita. In altri casi è aggressiva verso il basso per soddisfare una domanda di convenienza fortemente stimolata dalla crisi con la speranza che il risparmio economico induca nuovi consumi.

La competizione tra marche del produttore e del distributore si contrappone ormai a tutto campo. Prima dovevano essere i distributori a convincere i consumatori che le loro marche insegna erano apprezzabili quanto quelle industriali. Oggi sono i produttori che devono convincere i loro clienti che la qualità e l'innovazione che qualificano i loro prodotti sono superiori rispetto ai brand imitativi dei distributori. ■



@enrico.valdani
unibocconi.it

Enrico Valdani è professore ordinario di economia e gestione delle imprese all'Università Bocconi

Essere Alumnus Bocconi è tutto questo.
Essere Socio BAA è molto di più.



Associarsi alla BAA è:

spirito di gruppo
un network di persone di valore
supporto alla crescita
In una parola è un'opportunità.

“Noi ci abbiamo messo la faccia. Ora tocca a te”

Andrea Sironi, Rettore, Università Bocconi
Pietro Guindani, Presidente, BAA

ASSOCIATI ADESSO ALLA BAA!





IN CALENDARIO

* 13 Novembre

Strategie delle aziende familiari

Si conclude il ciclo di incontri organizzati dalla Cattedra AlDAE-EY in Strategia delle aziende familiari della Bocconi, discutendo di legami con il territorio con **Michele Alessi**, a.d. Alessi.
ore 8,45, aula 41, via Sarfatti 25
www.unibocconi.it/eventi

* 14-15 Novembre

Science for Peace

6a edizione di Science for Peace, organizzata dalla Fondazione Umberto Veronesi in collaborazione con l'Università Bocconi, per discutere di cause e soluzioni dei conflitti. Tra i relatori, **Shirin Ebadi**, Premio Nobel per la Pace 2003, **Arif Husain**, chief economist del World Food Programme e **Umberto Veronesi**, presidente Science for Peace.
via Roentgen 1
www.scienceforpeace.it

* 25 Novembre

I costi dell'inquinamento atmosferico

I costi dell'inquinamento atmosferico, economici e in termini di salute, affrontati in un convegno organizzato da Iefe Bocconi, Associazione Peripato e Fondazione Ca' Granda Ospedale Maggiore-Polclinico. Con **Frank George** e **Rana Roy** dell'OMS.
ore 10,30, aula AS01, via Roentgen 1
www.iefе.unibocconi.it

* 25 Novembre

Decisioni nelle operations. Aspetti psicologici e razionalità

Workshop sul tema dei processi decisionali nelle operations con dibattito che prenderà spunto anche da studi psicologici. Partecipazione gratuita previa iscrizione
ore 14,45, aula N01, Piazza Sraffa 13
www.sdbocconi.it/decisionoperations

Christine Lagarde inaugura l'anno accademico 2014-15

Sarà **Christine Lagarde**, direttore generale del Fondo monetario internazionale, a tenere la lectio magistralis in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico. Protagonista della giornata, oltre a **Mario Monti**, **Luigi Guatri**, **Andrea Sironi** e **Bruno Pavesi**, tutta la comunità bocconiana.
9 dicembre, ore 11,00, aula magna, via Roentgen 1
www.unibocconi.it/eventi



Christine Lagarde, direttore generale del Fondo monetario internazionale

DALLA LEGALITÀ ALL'OCCUPAZIONE



La prevenzione del rischio criminale e l'incremento dell'integrità aziendale come strumento per creare sviluppo e occupazione. Di questo si discuterà in un convegno organizzato dal Dipartimento di studi giuridici della Bocconi, in collaborazione con la Cgil, e che si concluderà con l'intervento di **Gianna Fracassi** della segreteria nazionale della Cgil. Si parlerà di modelli di controllo e gestione delle imprese tarati sulla legalità e trasparenza e che premiano le aziende sul mercato. Alla tavola rotonda parteciperanno, tra gli altri,

Franco Roberti (nella foto), procuratore nazionale antimafia, **Antonio Calabrò**, consigliere Assolombarda, **Alberto Alessandri** e **Michele Polo**, Bocconi.
14 novembre, ore 9,30, aula magna, via Gobbi 5
www.unibocconi.it/eventi

UGUAGLIANZA E SVILUPPO

Appuntamento con la conference annuale *Gender equality* organizzata da Centro Dondena della Bocconi e Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico in collaborazione con UniCredit & Universities Foundation. L'incontro, moderato da **Paola Profeta** della Bocconi, partirà con la keynote lecture di **Matthias Doepke** (Northwestern University), sul tema Female empowerment and development, a cui seguirà una tavola rotonda con, tra gli altri, **Barbara Stefanelli**, vice direttore *Corriere della Sera*, **Francesca Borgonovi** dell'Ocse e **Magda Bianco** di Banca d'Italia.
3 dicembre, ore 9, Università Bocconi
www.unibocconi.it/eventi

DIRITTO ED ECONOMIA

Prosegue il ciclo di seminari organizzati dalla Scuola di giurisprudenza per discutere di temi attuali di Diritto pubblico dell'economia.
Il 17 novembre con **Luigi Carbone**, consigliere Autorità energia elettrica, gas e sistema idrico, si dibatte di ruolo e funzioni delle autorità indipendenti.
Il 24 novembre con **Franco Bassanini**, presidente Cassa Depositi e Prestiti, di ruolo e limiti delle politiche pubbliche in un'economia di mercato.
17 novembre e 24 novembre
ore 16,15, aula N03, Piazza Sraffa 13
lawsschool@unibocconi.it

Che cosa dice il Rapporto di Bankitalia sulla stabilità finanziaria



Il 18 novembre verrà presentato in Università il *Rapporto* della Banca d'Italia sulla stabilità finanziaria, ovvero l'analisi del settore finanziario italiano, pubblicato con cadenza semestrale, che fornisce informazioni sulle condizioni del sistema finanziario e sui principali fattori di rischio.

Dopo la presentazione di **Fabio Panetta** (nella foto), vice d.g. della Banca d'Italia, seguirà un dibattito con, tra gli altri, **Mario Anolli**, presidente Consiglio di gestione BPM. L'evento è organizzato dal Carefin Bocconi e dal Centro Paolo Baffi.

18 novembre, ore 17, aula magna, via Gobbi 5
carefin@unibocconi.it



MARKETING PER L'ERA POST-PC

***** Le trasformazioni indotte dalle nuove tecnologie di comunicazione richiedono un ripensamento radicale nell'approccio al marketing management. **Andreina Mandelli** e **Cosimo Accoto** in *Social mobile marketing. Il marketing nell'era dell'ubiquitous internet, della sharing economy e dei big data* (Egea 2014; 272 pagg.; 33 euro), affrontano il tema considerando che "il mondo in rete è oggi immerso nella spazialità come luogo di pratiche e socialità" affermano gli autori.



Se i mercati sono conversazioni mediate, la tecnologia agisce nelle interazioni e nelle narrazioni di marca, mentre le relazioni si configurano come processi di social sensemaking che non possono essere decisi e analizzati distinguendo per canale o per media. La diffusione dei social media e delle tecnologie ubiquie e immersive rende questi principi ancor più evidenti e richiede un cambio di passo teorico e manageriale. Con l'obiettivo di costruire un ponte sempre più agevole fra teoria e pratiche manageriali, il volume è ricco di esempi. "Trattiamo temi che fanno già parte della realtà e dell'orizzonte decisionale delle aziende", dicono gli autori. "Si tratta di comprendere sia le nuove prospettive teoriche, sia che cosa implichi per il marketing questo passaggio all'era post-pc".

Crowdfunding: parlano tutti i protagonisti globali

La parola crowdfunding è entrata in uso con tutto il vocabolario dei nuovi modi di lavorare e fare impresa che vanno sotto il nome di sharing economy. Analizzare l'innovativa modalità di raccolta fondi che si muove tra la folla e lo spazio della rete significa oggi aprire una finestra sull'Italia che investe per uscire dalla crisi.

Con uno sguardo attento al nostro paese, ma capace di alzarsi a una prospettiva globale, e con un approccio metodologicamente sistematico **Ivana Pais**, sociologa dell'economia, **Paola Peretti**, fondatrice di Crazy for Digital Marketing, e chi ha parlato per prima di crowdfunding in Italia, **Chiara Spinelli**, disegnano in *Crowdfunding. La via collaborativa all'imprenditorialità* (Egea 2014, 208 pagg., 25 euro) un quadro completo del fenomeno e di tutti gli ingredienti che entrano in gioco, abilitati dalle tecnologie della rete: apertura, progettualità, partecipazione, connessione, reputazione, fiducia, trasparenza. "Il lavoro che ha generato questo libro", dicono le autrici, "pur attento in prima battuta alla realtà italiana,

non poteva non portarci, per il fatto stesso di affrontare uno strumento che vive nella rete, a viaggiare anche nel resto del mondo". Nel libro le interviste ai fondatori di dieci piattaforme di crowdfunding attive a livello globale (dagli Stati Uniti agli Emirati Arabi, dalla Svezia a Israele, Olanda, Inghilterra, Svizzera, Hong Kong), aiutano a comprendere i tratti principali dello scenario attuale, individuare opportunità e minacce, scoprire strategie, risultati e processi e analizzare come i protagonisti di queste iniziative hanno vissuto il fenomeno da dentro, come stanno impostando e immaginando il loro futuro e con quali implicazioni.

"Abbiamo cercato di valorizzare i vissuti e le opinioni dei protagonisti di esperienze che, in questa fase, hanno bisogno di farsi narrazione", concludono le autrici. Un materiale vivo su cui solo successivamente si potranno costruire interpretazioni. Quando delle interviste sono riportati solo ampi estratti la versione integrale è disponibile tra i materiali digitali a corredo del testo.



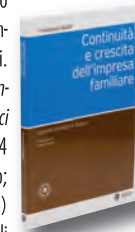
CRISI D'IMPRESA E CONTINUITÀ

La recente riforma del diritto fallimentare offre nuove opportunità di gestione della crisi e di interazione banca-impresa. *Crisi d'impresa e ristrutturazione del debito. Procedure, attori, best practice* (Egea 2014; 472 pagg.; 55 euro; 32,99 e-pub; 7,99 Apple iOS e Android) di **Vincenzo Capizzi** si focalizza sulle imprese in crisi caratterizzate dalla prospettiva della continuità aziendale: dalla predisposizione di un piano di restructuring, all'accento sul variegato network di attori, advisor e professionisti, fino alle best practice per operatori di banca, manager, imprenditori e studiosi.



AZIENDE FAMILIARI CHE CRESCONO

Continuità, crescita e passaggio generazionale sono temi che interessano le imprese familiari. In *Continuità e crescita dell'impresa familiare. Aspetti civilistici e fiscali* (Egea 2014; 224 pagg.; 30 euro; 17,99 e-pub; 7,99 Apple iOS e Android) **Francesco Nobili** studia gli aspetti civilistici, fiscali e le forme con le quali l'impresa può ottenere nuovi mezzi finanziari sia a titolo di capitale, sia di debito. Dagli strumenti finanziari partecipativi, alle clausole statutarie ai patti parasociali. Un capitolo è dedicato alla holding di famiglia.





Guardare all'India per vedere la crescita

Un incontro per confrontarsi sulle opportunità offerte dal subcontinente e ascoltare la testimonianza di chi ci vive e lavora, con un occhio al business e l'altro al diritto

Una crescita fino al 7% l'anno e la prospettiva di essere, nel 2025, fra le tre più forti economie del mondo. Così l'India guarda al futuro. Il Topic legal della BAA ha organizzato il 27 novembre (aula N07, piazza Sraffa 13, ore 10) una giornata aperta a tutti per confrontarsi sulle opportunità del subcontinente e per ascoltare la testimonianza di chi ci vive e lavora.

Nutrito il panel, sia in aula che in collegamento dal MISB Bocconi, la Mumbai International School of Business di SDA Bocconi. Tra gli altri, **Ivano Canteri**, Italian project coordinator della Camera di commercio italo-indiana, **Alessandro Giuliani**, managing director del MISB Bocconi e chapter leader BAA a Mumbai, **Giancarlo Losma**, presidente Federmacchine, **Saurabh Misra**, partner Saurabh Misra & As-



sociates, Advocates & International Business Lawyers (in collegamento dal MISB), **Amedeo Scarpa**, direttore dell'ufficio di New Delhi dell'Istituto del commercio este-

ro e **Marco Zolli**, direttore del Master Italian global approach to management in India di Ca' Foscari. www.alumnibocconi.it/discovering-india

Gli alumni Bocconi a cena con Profumo

All'indomani degli stress test, le banche tirano le somme. Che futuro attende il nostro sistema creditizio, con le sue luci e le sue ombre, stretto com'è tra gli effetti della crisi, le necessità di patrimonializzazione e le opportunità legate ai nuovi modelli di business digitali? Ne discuterà **Alessandro Profumo**, presidente di Monte dei Paschi di Siena, nel dinner speech che la Bocconi Alumni Association ha organizzato il 25 novembre (ore 19, via Roentgen 1) riservato ai soci BAA e ai loro accompagnatori. Alessandro Profumo, bocconiano dell'anno 1998, è presidente di Monte dei Paschi dall'aprile 2012 e presidente del Comitato per gli affari sindacali e del lavoro dell'Abi dal luglio 2014. Nel 2012 è stato nominato dal Commissario al mercato interno Michel Barnier a far parte di un gruppo di esperti europei per valutare il funzionamento del settore bancario nell'Ue e per individuare misure per riformarne la struttura. È stato, inoltre, presidente dell'European banking federation a Bruxelles e dell'International monetary conference a Washington. www.alumnibocconi.it/dinner-speech-con-alessandro-profumo

fundraising news

La Fondazione Isacchi Samaja Onlus per il futuro degli studenti



"Aiutando uno studente si costruisce un futuro consapevole e progettuale". Poche precise parole con le quali **Padre Aristide Cabassi**, presidente della Fondazione Isacchi Samaja Onlus, e **Paola Arzenati**, direttore scientifico (nella foto), raccontano la scelta della Fondazione di supportare economicamente l'Università Bocconi. Ventiduemila euro, 12 mila per finanziare l'esonero parziale dalle tasse universitarie per uno studente del biennio, 10 mila per sostenere uno studente del Master in management delle imprese sociali, non profit e cooperative di SDA Bocconi, master già sostenuto anche la scorsa edizione. "Quest'anno abbiamo allargato la collaborazione anche ai corsi del biennio in concomitanza con il centenario della nascita di Amelia Isacchi Samaja", spiegano i rappresentanti della Fondazione.

L'istituzione, che la signora Isacchi Samaja aveva immaginato già nel 1995, decidendo di destinarle parte del suo patrimonio, è ufficialmente operativa dal 2012. L'obiettivo della Fondazione è doppio: "Il sostegno agli studenti meritevoli e ai poveri, ai malati e ai bisognosi". Sul primo fronte, oltre al supporto della Bocconi, tra i progetti attivi in questo momento la Fondazione intrattiene una collaborazione con la Fondazione Roberto Franceschi per finanziare borse di studio per gli studenti degli istituti tecnici. Sul secondo fronte, "siamo operativi sul territorio con una unità mobile che due sere alla settimana distribuisce vitto e vestiario ai senza dimora e la domenica sera offre consulenze mediche. Inoltre stiamo approntando la ristrutturazione, in collaborazione con altre associazioni, di una cascina alle porte di Milano nella quale la Fondazione disporrà di alcuni appartamenti per l'accoglienza dei senza fissa dimora", conclude Paola Arzenati.



Per essere aggiornato sulle attività a te riservate
segui la Bocconi Alumni Association
www.alumnibocconi.it



Un brindisi all'Alumnus dell'anno

Cinquecento alunni, tra i quali anche il commissario unico e amministratore delegato di Expo 2015, **Giuseppe Sala**, hanno celebrato **Federico Marchetti**, Alumnus dell'Anno 2014. "Le basi accademiche della Bocconi, la palestra lavorativa e le esperienze internazionali sono stati i necessari rudimenti per diventare imprenditore moderno e globale", ha raccontato Marchetti sul palco. "La lezione che ho tratto da questa esperienza è che c'è sempre più bisogno di istinto. Non c'è più spazio per l'improvvisazione. Tuttavia l'istinto ha bisogno di binari per prigionarsi in tutta la sua forza; da qui l'importanza di studiare e imparare lavorando". Qui sotto una galleria fotografica e un video dell'evento.



Tutti a Londra il 20 e 21 marzo

Asia, America e adesso Europa, a Londra. Dopo Singapore e New York, sarà la capitale finanziaria del Vecchio Continente, la vetrina della terza Bocconi Alumni Global Conference, in programma il 20 e 21 marzo 2015. La Conference è l'evento di formazione continua che cambia continente ogni anno. Protagonisti dell'edizione 2015, insieme al presidente della Bocconi **Mario Monti** e al rettore dell'università **Andrea Sironi**, **Vittorio Colao**, ceo di Vodafone e Bocconiano dell'anno 2003, e **Joerg Asmussen**, permanent state secretary del ministero federale del Lavoro e degli Affari sociali di Germania e alumnus Bocconi dell'anno 2013.



www.globalconference.alumnibocconi.it/en/home/index.html



E' già tempo di Natale

Il Natale in casa BAA torna il 10 dicembre: è quella, infatti, la data fissata per il Christmas party dell'associazione, riservato ai soci e ai loro accompagnatori. Per iscriversi c'è tempo fino al 9 dicembre.

www.alumnibocconi.it/christmas-party-baa-2014

Il marketing vola con Emirates



Sarà **Lorenzo Donato**, corporate sales manager di Emirates, il protagonista del prossimo Energizer breakfast del Topic marketing della BAA. L'appuntamento è per le 7,45 del 2 dicembre in Bocconi, quando Donato parlerà dei servizi innovativi del vettore e delle strategie in vista di Expo 2015.

marketing@alumnibocconi.it

Quattro seminari per pensare al lavoro

Ultima chiamata 2014 per i seminari su colloquio di lavoro e progetti di carriera organizzati dal Career Advice BAA con **Claudio Ceper**. L'esperto di Hr, nel board BAA tra i responsabili del settore career, analizzerà le mosse per fare colpo ai colloqui il 27 novembre a Lecco e discuterà di come progettare (o riprogettare) la propria vita lavorativa il 6 novembre a Salerno, il 20 novembre a Roma e il 16 dicembre a Rimini.

careers@alumnibocconi.it

dal network

Il Lussemburgo che cambia con la finanza europea

Il Lussemburgo, la seconda piazza finanziaria d'Europa, è in veloce trasformazione per l'evoluzione regolamentare. Parte da questa constatazione **Fulkeri Bruni Roccia** (nella foto), chapter leader BAA, quando, due anni fa, prende le redini del gruppo di alumni dell'unico granducato al mondo. Il capitolato, nato otto anni fa e che oggi conta su circa 200 alumni residenti nell'area, si basa su due grandi filoni di attività, entrambi costruiti sul ruolo giocato dalla finanza e dall'economia. "Il primo riguarda i dinner speech, sei all'anno", racconta Bruni Roccia. "Nel corso del 2014 sono intervenuti il primo ministro Xavier Bettel e il ministro delle finanze Pierre Gramegna. Con quest'ultimo è in previsione un incontro anche alla Bocconi per discutere delle nuove sfide della regolamentazione finanziaria in Lussemburgo e di come il paese stia spostando l'interesse verso il settore dei prodotti finanziari specializzati". Accanto alle personalità del mondo politico, i dinner speech lussemburghesi vedono la partecipazione di tecnici come il segretario generale della Banca centrale del Lussemburgo, Etienne de Lhoneux, e di imprenditori come Bob Kneip e Anna e Riccardo Illy (che intervengono il 17 e 18 novembre in diversi incontri). La visita degli Illy introduce il secondo filone: "La collaborazione con le istituzioni e aziende nelle quali sono presenti gli alumni. Si parla della Bei, di Deloitte e delle Big 4 della revisione, di Ferrero e del mondo bancario". L'idea è "proporre ai nostri alumni attività che consentano di conoscere a fondo la comunità economica e sociale lussemburghese e, allo stesso tempo, di farsi conoscere al suo interno".

arealussemburgo@alumnibocconi.it





Francesca Recchia

è una studiosa indipendente che insegna cultural mediation alla Bocconi. Vive a Kabul da un anno e mezzo e racconta la sua esperienza nel blog *The Little Book of Kabul* (<http://littlebookofkabul.wordpress.com>). Un libro dallo stesso titolo, realizzato con il fotografo Lorenzo Tugnoli, può essere acquistato tramite il blog.

Una sua testimonianza è stata proiettata nello spazio di ASK Bocconi alla Biennale Architettura di Venezia



© Lorenzo Tugnoli

Capire il melograno per capire Kabul

Anar è il nome persiano del melograno. E' una di quelle parole affascinanti che viaggiano nel tempo e nello spazio: dal Medio Oriente fino all'India passando per l'Afghanistan è una parola condivisa dal farsi, il curdo, il dari, l'urdu e l'hindi.

C'è qualcosa di magico e poetico nascosto nel melograno: è un frutto carico di significati simbolici che compare nelle mitologie di mezzo mondo. Per gli antichi greci e romani era il frutto dei morti, nella cristianità rappresenta la resurrezione dopo la sofferenza, nella tradizione ebraica è simbolo di fertilità e della terra promessa e nel Corano è nominato come uno degli esempi delle cose belle create da Dio.

Negli ultimi anni, il melograno è stata una presenza costante nella mia vita: stranamente associata alla vita nei paesi in conflitto e, allo stesso tempo, alle sensazioni positive dei piccoli piaceri che rendono speciale la nostra esistenza.

Il ricordo del sapore del melograno è legato a geografie e immagini vivide e precise.

Dopo il suo primo viaggio in Palestina, mia mamma è tornata a casa affascinata dalla scoperta del succo di melograno appena spremuto. Un colore indimenticabile, un sapore ricco e dissetante. E nel corso dei racconti abbiamo finito per accorgerci che, in anni diversi, ci eravamo fermate allo stesso banchetto. A Gerusalemme Est, nella città vecchia, sulla destra poco dopo

aver attraversato la Porta di Damasco.

O in Kurdistan, dove il melograno è l'orgoglio di Halabja, la città che è diventata il simbolo del genocidio curdo e che vanta di produrre i frutti più buoni del mondo. E, in effetti, il sapore del melograno mangiato lì è difficile da dimenticare. In cima ad una collina, con la luce dorata del tramonto, dopo la visita al cimitero dove sono sepolte le vittime dell'attacco di Saddam Hussain col gas nervino, con Ayub, che ha lavorato per il *New York Times* e ci racconta delle bombe su Baghdad durante la Seconda Guerra del Golfo.

E adesso in Afghanistan, dove il melograno aiuta a ricordare il tempo che passa, come uno dei segni delle stagioni che cambiano e dell'arrivo dell'autunno – il terzo che passo in questo paese. Tempo fa, una giornalista mi ha chiesto qual è il sapore di questo paese che mi mancherà di più quando andrò via. Ho risposto “il melograno” senza neanche fermarmi a pensare. Il primo della stagione – quello speciale, di Kandahar – con Andrea, parlando del futuro, nel giardino di casa sua a Herat. E ancora sotto una pergola a Istalef, il paesino arrampicato sulle montagne, dove si producono le ceramiche blu, raccolto dall'albero e mangiato, affacciati su una valle sospesa nel tempo. O i tre alberi nel giardino di casa mia a Kabul, dove i frutti diventano rossi e le foglie cadono annunciando l'arrivo di una nuova stagione. ■

modus VIVENDI

Proposte di lettura e di dibattito
su stili di vita, esperienze,
pratiche e teorie che alimentano
i vissuti sociali oggi

Dal 13 al 15 novembre

GIOVEDÌ 13 NOVEMBRE

Università Bocconi
piazza Sraffa 13

ore 13

VIVERE GLOBALE. COSE DA SAPERE E FARE LONTANO DA "CASA PROPRIA"

Chi non ha pensato almeno una volta di lasciare l'Italia e di trasferirsi altrove? Eppure quando l'occasione arriva e la prospettiva diventa concreta, oltre all'entusiasmo si affacciano le ansie e gli interrogativi. Come superare le difficoltà iniziali per gioire della scoperta di nuovi mondi?

Intervengono: **Franco Moschetti, Simona Paravani, Francesca Prandstraller, Rosanna Santonocito**

Spunti da: **Vivere all'estero. Guida per una relocation di successo**, di Francesca Prandstraller

ore 18

VIVERE SHARING. CONDIVIDERE E COLLABORARE: COSA, COME E PERCHÉ

Il crowdfunding è entrato nell'uso quotidiano con tutto il vocabolario della sharing economy: un ripensamento strutturale dei rapporti tra economia e società imperniato sui concetti di collaborazione e condivisione. Analizzare l'innovativa modalità di raccolta fondi significa aprire una finestra sull'Italia che investe per uscire dalla crisi.

Intervengono: **Alvise De Sanctis, Ivana Pais, Francesco Saviozzi**

Spunti da: **Crowdfunding. La via collaborativa all'imprenditorialità**, di Ivana Pais, Paola Peretti e Chiara Spinelli

VENERDÌ 14 NOVEMBRE

Università Bocconi
piazza Sraffa 13

ore 13

VIVERE DIETRO LE QUINTE. GLI ARTEFICI NASCOSTI DI UN GRANDE SUCCESSO

In un mondo sempre più perso nel rumore assordante dell'autopromozione ci sono molti professionisti di altissimo livello sconosciuti ai più e felici dell'anonimato: il loro ruolo è essenziale, qualunque sia il campo in cui operano. Paradossalmente, meglio lavorano, più restano nell'ombra. Sono gli invisibili.

Intervengono: **Marco Ardemagni, Paolo Cellammare, Paola Dubini, Maurizio Merluzzo**

Spunti da: **Invisibili. Dietro le quinte del successo**, di David Zweig

ore 18

VIVERE SLOW. NON È SOLO UNA QUESTIONE DI RITMO

Adeguare il proprio stile di vita ai ritmi naturali: appare questo il senso del "vivere slow", che non è solo Slow Food, ma Slow Money, Slow Tourism, Slow Education... e tanto altro da scoprire.

Intervengono: **Domenico De Masi, Andrea Ferrazzi, Giorgio Fiorentini, Eleonora Anna Giorgi**

Spunti da: **Slow. Rallentare per vivere meglio**, di Sylvain Menétreye, Stéphane Szerman

SABATO 15 NOVEMBRE

Sala Buzzati
Fondazione Corriere della Sera
via Balzan 3 ang. via San Marco 21

ore 18

VIVERE DIGITALE. CULTURE E PRATICHE DALL'EDUCATION AL LEISURE

Immersi e/o circondati dalla tecnologia, per gioco, per studio, per lavoro, per tutto, forse. Ma cosa significa veramente vivere digitale? E come riflettere sulle tecnologie per meglio usarle?

Intervengono: **Derrick De Kerckhove, Maria Grazia Mattei, Nicola Palmarini, Luigi Proserpio, Massimo Sideri**

Spunti da: **Meet the Media Guru. A tu per tu con la cultura digitale**, a cura di Maria Grazia Mattei, **Boomerang. Perché 100 anni di tecnologia non hanno (ancora) migliorato il mondo**, di Nicola Palmarini, **Comportamenti digitali. Essere giovani ed essere vecchi ai tempi di internet**, di Luigi Proserpio



Università Commerciale
Luigi Bocconi



FONDAZIONE
CORRIERE DELLA SERA

Ciclo di incontri organizzato nell'ambito di  BOOKCITY
MILANO

MOLTIPLICA LE TUE OPPORTUNITÀ.



Le opportunità esistono. Poi, bisogna anche favorirle. Le potenzialità sono ben presenti. Meglio farle emergere. Cosa puoi fare tu per moltiplicarle? Scegliere SDA Bocconi School of Management. Con 4 MBA e una vasta gamma di Master Specialistici, SDA Bocconi ti darà un ambiente, la rete di relazioni, l'impronta unicizzante di una preparazione manageriale fondamentale e focalizzata, offrendoti programmi in italiano o in inglese, full-time o Executive. Ora che sai cosa fare per dare forza al tuo futuro, scegli SDA Bocconi.

MBA & MASTERS
EMPOWER YOUR FUTURE
SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi