

Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

ISSN 1828-6313

Numero 9 - anno VII Settembre 2012

*Concorrenza, trasporti,
privacy ma anche
mercati finanziari:
tutte materie su cui le
Authority vigilano a
difesa dei consumatori.
Ecco i nodi che restano
ancora aperti*

CITTADINI & GARANTI

« La sanità italiana tra
disavanzo e misurazione
delle performance

« Strategie: da Google
a Apple così si compete
nell'era della AppsEconomy

« Nuovi modelli di retailer:
ecco come le pmi della moda
riescono a espatriare



MASTER UNIVERSITARI BOCCONI

Se, una volta conseguita la laurea, anche in discipline non economiche, hai individuato un settore professionale o un'area tematica vicini alle tue passioni, scegli uno dei Master Universitari pre-esperienza Bocconi. Guidato da docenti italiani e stranieri seguirai un percorso altamente professionalizzante che ti porterà a conoscere a fondo l'ambito che ti interessa. In ogni caso, qualunque sia il Master Universitario che scegli, Bocconi ti aiuterà ad affrontare il mondo del lavoro, pronto a esprimere al meglio il tuo talento.

Bocconi. Empowering talent.

RICHIEDI IL KIT INFORMATIVO
contact.unibocconi.it/master

Bocconi Graduate School

SOMMARIO

Concorrenza, trasporti, privacy ma anche mercati finanziari: tutte materie su cui le Autorità vigilano a difesa dei consumatori. Ecco i nodi che restano ancora aperti

CITTADINI & GARANTI

IN SANITÀ: Nuovi modelli di retailer: ecco come le pmi della moda tessile si espanderanno
IN BANCHE E ASSICURAZIONI: Nuova legge sulla gestione dei risparmi e delle performance
IN STRATEGIE: da Google a Apple così si compete nell'era della AppsEconomy

IN COPERTINA: Angelo Cardani, professore fuori ruolo della Bocconi, nuovo presidente dell'Agcom, Autorità per le garanzie nelle comunicazioni

FOTO DI: Paolo Tonato

Numerico 9 - anno VII - Settembre 2012
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile
Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio
Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione
Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)
Susanna Della Vedova
(susanna.dellavedova@unibocconi.it)
Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)
Laura Fumagalli (fumagalli.laura@unibocconi.it)
Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori
Matilde Debrassi (ricerca fotografica)
Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastrommauro
Tel. 02/58362328 -
(nicoletta.mastrommauro@unibocconi.it)

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

Produzione, Impaginazione e Fotolito:
Digital Print sas - Tel. 02/93902729
(www.dgtpprint.it)

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

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

www.viasarfatti25.it



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su [ViaSarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it), il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo

www.viasarfatti25.it. Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di ricerca

SERVIZI

COVER STORY

6

Indipendenti nel nome del Popolo

di Lorenzo Cuocolo

La Consob alla caccia delle tigri globali

di Marco Onado

A garanzia del consumatore. Intervista a Angelo Cardani, presidente Agcom

di Andrea Celauro

Antitrust, la terza via

di Michele Polo

Privacy, la partita si gioca in Europa

di Oreste Pollicino

La doppia sfida della mobilità

di Lanfranco Senn

12

PUBBLICITÀ

Lo spot si tinge sempre più di verde

di Edoardo Croci, Sabrina Melandri e Tania Molteni

13

MARKETING

Passeggeri in volo, clienti a terra

di David Jarach

14

SANITÀ

Misurare fa bene alla salute

di Rosanna Tarricone e Giovanni Valotti

L'Unione europea? Si fa in corsia

di Fabrizio Tediosi

Rientro dei capitali... dalle regioni

di Corrado Cuccurullo e Federico Lega

17

MODA

Dolce vita in cerca di idee per espatriare

di Stefania Saviolo

18

NON PROFIT

Crisi, l'impresa sociale scende in campo

di Giorgio Fiorentini

19

STRATEGIA

Competere nell'era della AppsEconomy

di Carmelo Cennamo

21

Václav Klaus, presidente della Repubblica Ceca, è l'autore di Integrazione europea senza illusioni

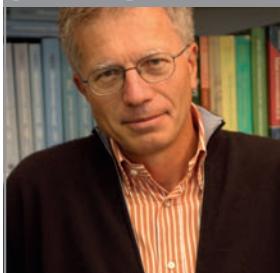


RUBRICHE

- 2 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro
- 4 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco
- 20 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti
- 21 **LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova
- 22 **OUTGOING** di Barbara Alfieri e Andrea Borghi



CARI ALUMNI



Una nuova tappa del dialogo tra Bocconi e i suoi alunni si apre oggi con queste pagine dedicate alla Baa, Bocconi alumni association, e a tutta la comunità di laureati, diplomati e mba della nostra università.

Un dialogo ininterrotto che in questi anni si è andato sempre più rafforzando grazie all'impegno di tutti e al desiderio di continuare a confrontarci sulle idee e sui valori, perché è poi questa la ragione che spinge noi che in Bocconi ci siamo ancora e voi che avete concluso il vostro periodo di formazione. È questo dialogo che permette alla Bocconi e alla sua comunità da oltre 100 anni di essere una forza positiva per lo sviluppo del Paese. Da questa colonna voglio quindi salutarvi e ringraziarvi perché, in questi quattro anni in cui ho avuto l'onore di guidare la nostra università, dalla comunità degli alunni ho ricevuto stimoli e sollecitazioni che mi hanno guidato.

Tra poco più di un mese sarà il nuovo rettore, Andrea Sironi, alumno Bocconi, a continuare il dialogo con tutti voi. A lui vanno i miei migliori auguri, sicuro che troverà in voi lo stesso sostegno che avete assicurato a me.

Guido Tabellini, rettore

Ritorno in classe per gli Mba

Pronti per rivedersi, ricorda il periodo vissuto insieme all'mba, ma soprattutto per condividere le proprie esperienze e confrontarsi su management, innovazione, economia e diversity. Sono gli alunni delle classi coinvolte dalla prima Mba reunion organizzata il 14 e 15 settembre dalla Baa, Bocco-

ni alumni association. La reunion riporta all' alma mater i suoi 'cattelli' per una ricca due giorni tra panel tematici per la formazione e il networking e attività di svago tra sport, cultura ed enogastronomia.

Quest'anno, sono 14 le classi chiamate a partecipare dalla Baa, scaglionate a blocchi di cinque anni: otto classi dell'Mba full time, a partire dalla classe 1977 e fino alla 2012, tre classi dell'Embas e altre tre fra Embs e Gemb. L'idea, quindi, è che tra cinque anni ogni classe torni nuo-

vamente a incontrarsi. "Crediamo fermamente nel valore delle nostre radici comuni nate in Bocconi", dice il presidente della Baa **Pietro Guindani**. "Vorremmo fare in modo che questa reunion possa essere la migliore opportunità per condividere il piacere di esser parte della stessa community e di fare il massimo per sostenerla". Ma una reunion è anche "un'occasione per pensare nuovi progetti, la migliore opportunità di piantare nuovi semi", aggiunge **Fabrizio Cosi**, class leader Embs 4.



fundraising news

Mario Garraffo, la mia stanza in via Bocconi 12



Il pensionato di via Bocconi 12 è stata la "casa via da casa" per molti studenti. Un'esperienza di vita così forte che alcuni di essi hanno voluto idealmente rivivere attraverso una donazione: si tratta di quattro alunni, **Mario Garraffo** (nella foto), **Eugenio Filograna**, **Salvatore Grillo** e **Luigi Biscozzi**, che, con un contributo di 10 mila euro, sosterranno il pensionato intitolando a vita una delle stanze. Tra questi, ricorda con trasporto quegli anni Mario Garraffo, laureato nel 1960 in economia e commercio e una carriera professionale che lo ha visto in La Centrale, Ifi, Ifint, fino alla presidenza di General Electric Italia e al ruolo di advisor di General Electric Europe (oggi è presidente di Ivg Sgr e consigliere in Ge Interbanca, Recordati e Pitagora). "Quando sono entrato, nel '56, il pensionato era ancora in fase di completamento e sono stato tra i primissimi ad alloggiare lì. Ricordo che tra i miei vicini c'erano Roberto Ruozzi, Vittorio Coda, futuri docenti Bocconi e Luigi Agarini, che si affermò nell'industria dell'acciaio". Mario Garraffo negli anni ha mantenuto il legame con la sua università, anche attraverso la presidenza dell'Alub per 11 anni e con la presenza, oggi, nell'advisory board della Baa. "Credo che il mio ricordo appassionato degli anni in pensionato sia comune a tutti, pensionato che, tra l'altro, rappresentava la prima esperienza di campus universitario a Milano". Oltre ai Garraffo, Filograna, Biscozzi e Grillo (il quale al pensionato ha dedicato un libro, *via Bocconi 12*, edizioni Melampo), sono sette i privati che hanno scelto finora questa forma di donazione, per un totale di 11 stanze intitolate.



Dalla Sardegna all'Europa, a/r

La seconda isola d'Italia ha adesso il suo presidio della Bocconi alumni association. Guidato dall'area leader **Sergio Salis**, di Sassari, il nuovo gruppo regionale vede l'adesione di 27 membri ed è nato sia con l'idea di supportare il networking e lo sviluppo imprenditoriale sardo, sia di mantenere i contatti con chi, pur essendo legato dal fil rouge dell'appartenenza regionale, lavora in Europa. "Siamo ancora nella fase iniziale, di creazione del network", spiega Salis, "ma in cantiere ci sono già alcuni progetti che vorremmo coinvolgessero anche altre aree internazionali".

areasardegna@alumnibocconi.it

Sul green e in pista

Due appuntamenti, tra sport e tempo libero, da segnare in agenda per settembre. Il 22, presso il Golf Bergamo L'Albenza, si terrà la Coppa amici Bocconi, la seconda gara del Trofeo golf alumni Bocconi e al cui termine sarà assegnato il trofeo 2012. La prima gara era stata disputata lo scorso 28 aprile. Il 30 settembre, spazio alle due ruote grazie alla partnership tra Baa e Asc Quattroruote. I soci della Baa possono mettersi alla prova, a prezzo ridotto, grazie ai corsi di guida sicura in moto presso il circuito di Vairano di Vidigulfo (Pv). Tre le livelli dei corsi: first, basic e advanced.



Donne al centro

Part-time, telelavoro, focus sui risultati anziché sul tempo in ufficio. Se ne discute il 20 settembre in Bocconi a *Flessibilità spazio-temporale e organizzazione del lavoro*, incontro organizzato dall'Osservatorio sul diversity management SDA Bocconi con il Topic Baa Plurality and diversity. Saranno presentati i risultati di una ricerca dell'Osservatorio che propone di interpretare la flessibilità spazio-temporale come strumento per gestire e valorizzare la diversity superando gli stereotipi culturali. E sempre sui temi del diversity è il corso "Leadership al femminile" della SDA Bocconi, dedicato alle donne che stanno sviluppando la propria carriera con responsabilità gestionali. Due moduli, 3-5 ottobre e 9 novembre, e uno sconto del 15% per le socie Baa.

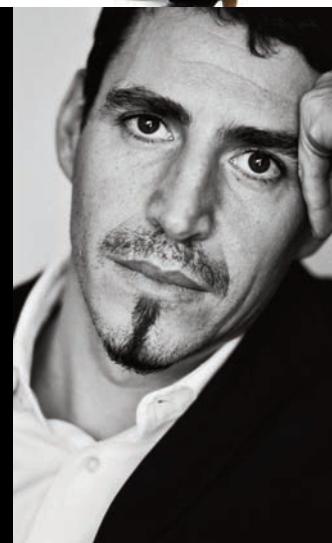
plurality-diversity@alumnibocconi.it

dal network

Stefano Mangini, ve la do io Hong Kong

Hong Kong, un lembo di terra ad alta tecnologia, punta estrema, in molti sensi, della Cina. Una città in cui la bandiera della Bocconi alumni association sventola già da qualche anno, grazie al chapter di cui è leader **Stefano Mangini**, imprenditore che risiede in Cina da molti anni e che nel 2002 viaggiò in moto da Shanghai a Milano. Con Mangini, una quarantina di membri, tra i quali **Alessandro Paparelli**, Hr director Asia per Ferragamo, **Carlo Silvestri**, Cfo Dolce & Gabbana Hong Kong, e **Alberto Pentimalli**, consulente nel settore m&a, che con Stefano si occupano della gestione del chapter. Nei suoi eventi di networking, anche in cooperazione con il chapter di Shanghai, il presidio Baa a Hong Kong punta in particolare a far conoscere la vera Cina imprenditoriale alle aziende italiane che si lanciano in quel mercato. Su questo tema, tra l'altro, il chapter Hong Kong e Mangini hanno organizzato in Bocconi l'incontro *AD-venture into China*, insieme alla Chinese student association dell'università, dedicato ai brand cinesi e alla distribuzione. "Gli italiani non conoscono bene il mercato cinese", spiega Mangini. "Pensano che i loro competitor locali siano solo gli altri marchi italiani, non si rendono conto della forza dei brand cinesi, che stanno crescendo e che in futuro catalizzeranno l'attenzione di quel mercato". Ma non sono solo i brand che in Cina si stanno evolvendo: "Rispetto a cinque anni fa, le regole del gioco stanno cambiando, è un'arena molto dinamica". La voglia di Mangini di raccontare i lati sconosciuti del mercato cinese è confluita anche in un ebook, *AD-Venture into China. I lati sconosciuti del mercato in Cina e il futuro dominio dei marchi cinesi* (RTP Publishing, 2012).

areahongkong@alumnibocconi.it





Malattie croniche curate con il Doc-Team

Le forme di collaborazione organizzativa tra medici di famiglia, come la medicina di gruppo, favoriscono la buona gestione delle malattie croniche nell'ambito dell'assistenza sanitaria di base o primaria, sostengono **Amelia Compagni** e **Francesco Longo** (dipartimento di Analisi delle politiche e management pubblico) in *General Practitioners' Adherence to Evidence-Based Guidelines: A Multilevel Analysis (in Health Care Management Review)*, un paper scritto con Maria Pia Fantini, Paola Rucci e Stefano Mimmi (Università di Bologna). Le iniziative di collaborazione organizzativa, però, potrebbero essere molto più efficaci se permettessero di valorizzare alcune

aspetti comportamentali, come la comunicazione e la capacità di instaurare una relazione assistenziale a lungo termine. Gli autori dello studio indagano la relazione tra forme di collaborazione nell'assistenza di base, comportamento clinico dei medici di famiglia e la risultante qualità delle cure, misurata in termini di aderenza alle linee guida basate sull'evidenza, focalizzandosi sul trattamento di quattro malattie (diabete, scompenso cardiaco, ictus e post-infarto miocardico acuto). L'ambito di studio è l'Azienda sanitaria locale di Bologna in Emilia Romagna, una regione in cui le forme di aggregazione collaborativa dei medici di famiglia sono mediamente più diffuse che

in altre parti d'Italia. "I nostri risultati", scrivono gli studiosi, "suggeriscono che i modelli organizzativi sono significativamente associati a una migliore aderenza alle linee guida per la gestione del diabete. Al contrario, per l'ictus, lo scompenso cardiaco e il post-infarto, l'impatto del modello organizzativo sembra piuttosto limitato". Dal momento che il diabete è l'unica malattia, tra le quattro, in cui il ruolo dei medici di famiglia è più importante di quello degli specialisti ospedalieri, il risultato è coerente con l'idea che la probabilità di aderenza alle linee guida sia maggiore quando i medici si sentono responsabili della cura complessiva del paziente.

Le radici medioevali della fiducia

La costruzione della fiducia è una componente essenziale dell'attività economica, e relazioni sociali possono far funzionare meglio i rapporti d'affari. Tuttavia, non sappiamo molto di come gli attori economici creano nuovi legami sociali deliberatamente per perseguire i propri obiettivi. In questo campo, la ricerca storica ha molto da offrire. Sulla base di dati storici che coprono il periodo dal tardo Medioevo al ventesimo secolo **Guido Alfani** (dipartimento di Analisi delle politiche e management pubblico, Dondena e Igier) e Vincent Gourdon (Cnrs and Centre Roland Mousnier) in *Entrepreneurs, Formalization of Social Ties and Trustbuilding in Europe (14th-20th Centuries)* (di prossima pubblicazione su *The Economic History Review*) analizzano il modo in cui i mercanti e gli imprenditori europei impiegavano specifici rituali per istituire nuovi rapporti sociali formali, al fine di proteggere le proprie relazioni economiche. Gli autori trovano notevoli elementi di continuità sul lungo periodo, così come interessanti e parzialmente inattese differenze tra aree diverse del continente.



A lezione di energia con Polo e Stern



La eni Chair in Energy markets dell'Università Bocconi, annunciata nelle scorse settimane e ricoperta da **Michele Polo**, direttore dello Iefc Bocconi, il Centro di ricerca in economia e politica dell'energia e dell'ambiente, sarà inaugurata lunedì 1 ottobre con una lectio inauguralis che comprenderà uno speech di **Jonathan Stern** (chairman, Natural gas research programme and senior research fellow, The Oxford institute for energy studies, University of Oxford) e un dibattito sulla regolamentazione. Oltre a Stern e Polo, parteciperanno il rettore dell'Università Bocconi, **Guido Tabellini**, e l'amministratore delegato di eni, **Paolo Scaroni**.

La cattedra è stata istituita grazie a una donazione di eni. L'istituzione di cattedre con endowment è una modalità di finanziamento che allinea la Bocconi con le prassi delle migliori università, in particolare anglosassoni, dove la raccolta di fondi e le donazioni filantropiche sono considerate una modalità normale di funzionamento per un'università che dialoga e collabora con la società e il mondo imprenditoriale.



Il futuro tra slide e schizzi collettivi

La produzione e l'utilizzo di artefatti materiali come bozze, disegni, boards, modelli visivi e slide facilitano la generazione collettiva di nuove rappresentazioni mentali di un prodotto o di un servizio o dell'ambiente in cui tale prodotto o servizio sarà utilizzato (consumatori, necessità, stili di vita, significati ecc.), afferma **Davide Ravasi** (dipartimento di Management e tecnologia) in *Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition from Individual to Group-Le-*



vel Prospective Sensemaking (con Ileana Stigliani, Imperial college business school, di prossima pubblicazione su *Academy of Management Journal*). Lo studio è il risultato di 10 mesi di ricerca etnografica sul campo e 56 interviste formali presso una società di consulenza di design con sede a Boston e fornisce una dettagliata descrizione di come le pratiche materiali e conversazionali sostengano gli sforzi collettivi di produzione di senso (*sensemaking*) orientati al futuro.

MedtechHTA, un progetto da due milioni di euro



La Commissione europea ha deciso di finanziare con 2 milioni di euro *MedtechHTA (Methods for Health Technology Assessment of Medical Devices: a European Perspective)*, un progetto di ricerca coordinato da **Rosanna Tarricone** (a destra nella foto, direttore del Cergas Bocconi) e **Aleksandra Torbica** (Cergas), che coinvolge studiosi da Universitaet Hamburg, University of York, University of Exeter medical school, Umit (University for health sciences, medical informatics and technology), Institut za Ekonomika Raziskovanja e Société européenne de cardiologie. Il finanziamento è stato assegnato nell'ambito del programma Cooperation, tema Health, del Settimo programma quadro. La ricerca durerà 36 mesi.

“Sono estremamente soddisfatta di questo risultato”, dice Tarricone, “che premia un lavoro durato quattro anni per ideare un progetto di ricerca che fosse allo stesso tempo scientificamente rigoroso e utile, dal punto di vista pratico, per una pluralità di stakeholder come i policy makers, le agenzie di valutazione delle tecnologie sanitarie, gli operatori sanitari, l'industria dei dispositivi medici, i pazienti e la comunità scientifica”. L'obiettivo di *MedtechHTA* è identificare miglioramenti delle metodologie di valutazione delle tecnologie sanitarie rendendo più completa e specifica la valutazione dei dispositivi medici, riconoscendone le specificità che derivano dalla loro integrazione nella pratica clinica. A oggi, le metodologie di valutazione sono ben affermate per quanto riguarda i farmaci, ma non sono ancora capaci di raccogliere le sfide che derivano dalle intrinseche differenze tra tipologie diverse di tecnologie sanitarie, e in particolare i dispositivi medici. Il Cergas mira a sviluppare il quadro emergente in uno strumento che fornisca alle politiche sanitarie input strutturati e basati sull'evidenza.

le metodologie di valutazione delle tecnologie sanitarie rendendo più completa e specifica la valutazione dei dispositivi medici, riconoscendone le specificità che derivano dalla loro integrazione nella pratica clinica. A oggi, le metodologie di valutazione sono ben affermate per quanto riguarda i farmaci, ma non sono ancora capaci di raccogliere le sfide che derivano dalle intrinseche differenze tra tipologie diverse di tecnologie sanitarie, e in particolare i dispositivi medici. Il Cergas mira a sviluppare il quadro emergente in uno strumento che fornisca alle politiche sanitarie input strutturati e basati sull'evidenza.

VIDEO Leadership familiare

Alessandro Minichilli descrive un modello in cui le dimensioni aziendali e la concentrazione della proprietà determinano quando la leadership familiare sia efficace, (da un articolo scritto con Corbett e Miller) www.knowledge.unibocconi.it/leadership



NOMINI & PREMI

» ANDREA COLLI



(dipartimento di Analisi delle politiche e management pubblico) fa parte dell'editorial board, con il ruolo di associate editor, di *Scandinavian Economic History Review*, rivista di storia economica pubblicata dal 1952 dalla Scandinavian Society of Economic and Social History.

» FEDERICO LEGA



(dipartimento di Analisi delle politiche e management pubblico) è stato nominato associate editor di *Bmc Health Services Research*, rivista britannica open-access di management e politica sanitaria. Il journal copre tutti gli aspetti della ricerca sui servizi sanitari.

» ANDREA ORDANINI



(dipartimento di Marketing) ha vinto il 2011 *Jsr Best Article Award per Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis* (*Journal of Service Research*, Volume 14, No. 1, febbraio 2011, pp. 3-23), un articolo scritto con A. Parasuraman (University of Miami school of business, recentemente visiting professor alla Bocconi per i PhD Days). Il premio è stato consegnato agli autori alla Frontiers in Services Conference presso la University of Maryland.

» LORENZO PECCATI



(dipartimento di Scienze delle decisioni) è entrato a far parte del comitato scientifico della Fondation Maurice Allais, la fondazione istituita nel 2011, sotto l'egida della Foundation ParisTech, in memoria dell'economista francese insignito del Premio Nobel nel 1988 per conservare la memoria delle sue opere e promuovere la discussione delle sue idee attraverso attività di ricerca e didattiche.



Indipendenti nel nome del popolo

Senza copertura costituzionale ma regolate da norme ad hoc, le Authority italiane hanno in comune, almeno sulla carta, solo l'indipendenza dalla politica e dalle imprese

di Lorenzo Cuocolo @

Nel dibattito politico le Autorità indipendenti sono spesso disegnate come un bizzarro corpo estraneo. Nulla di più inesatto, a ben vedere. Anzi tutto la genesi storica: la Interstate commerce commission statunitense, per esempio, risale al 1887; la Reichsbank tedesca al 1876. Anche guardando in casa nostra si scopre che la Banca d'Italia opera dal 1893, la Consob dal 1974 e l'Isvap dal 1982. Le Autorità indipendenti si pongono al di fuori dal normale circuito di responsabilità che si sno-

da nel rapporto tra parlamento e governo. Sotto lo stesso nome, però, vanno soggetti con caratteristiche assai diverse, sia per le materie di competenza, sia per la struttura, sia per i poteri esercitati.

Le Autorità indipendenti sono prive di copertura costituzionale espressa. Gli studiosi hanno cercato agganci indiretti. La verità, però, è che i costituenti non avevano alcuna intenzione di costruire un modello di amministrazione diverso da quello ministeriale di tradizione sabauda. La mancanza di copertura costituzionale ha consentito ai legislatori che si sono succeduti di approvare norme, spesso dettate dall'urgenza, diverse per ogni Autorità, restituendoci un panorama assai variegato. Negli anni passati si è provato più volte ad approvare una legge-quadro, per dare uniformità a tali soggetti: tentativi falliti, però, vuoi per l'incapacità della politica di trovare una visione comune del fenomeno, vuoi per la difesa delle



@[lorenzo.cuocolo
unibocconi.it](http://lorenzo.cuocolo.unibocconi.it)

Professore associato di diritto pubblico comparato dal 2006, Lorenzo Cuocolo insegna in Bocconi ai corsi di diritto costituzionale e diritto costituzionale italiano ed europeo. Fondatore del blog Il Ricostituenti (www.ilricostituenti.it) da cui è stato tratto l'omonimo libro edito da Egea



stesse Autorità delle posizioni ormai acquisite.

Ancora oggi, dunque, abbiamo un sistema che conta in Italia almeno una decina di Autorità, ciascuna dotata di regole proprie.

Il minimo comun denominatore, allora, si dovrebbe trovare nell'aggettivo "indipendenti", in una duplice accezione: anzitutto indipendenza dalla politica, in modo da prendere decisioni stabili e neutre, che non siano rimesse in discussione a ogni cambio di maggioranza. E, poi, indipendenza dalle imprese, per evitare la "cattura del regolatore", cioè condizionamenti che possano rendere meno incisivi i provvedimenti delle authority.

Le origini delle Authority sono lontane nel tempo. Basti pensare che la Reichsbank risale al 1876 mentre la Banca d'Italia opera dal 1893

Spesso si ritiene che i rischi maggiori riguardino la seconda declinazione dell'indipendenza, immaginando che siano più insidiose le imprese e la loro capacità di lobbying. Guardando all'esperienza italiana, tuttavia, emerge paradossalmente come l'indipendenza delle Autorità sia stata messa in discussione per il (presunto) eccesso di vicinanza di queste con la pubblica amministrazione in senso tradizionale e, soprattutto, con le logiche della responsabilità politica. In particolare si deve segnalare la difficoltà, in alcuni settori, a tracciare una chiara linea di demarcazione tra le competenze dell'Autorità indipendente e quella del ministero di settore, con conseguenti complicazioni regolatorie e incertezze per i mercati di riferimento: la confusa gestione di Agcom e ministero dello Sviluppo economico dello switch-off al digitale terrestre è un esempio fra i molti.

Ulteriori ombre hanno riguardato, in alcuni limitati casi, le nomine dei commissari: sulle scelte tecniche e super partes hanno prevalso compromessi al ribasso su profili di secondo piano e, a volte, con l'aggravante di passaggi "diretti" dalle amministrazioni ministeriali alle Authority. Da controllato a controllore, insomma. C'è da augurarsi che si tratti di casi isolati: in questo suscita fiducia il nuovo corso del governo Monti, che, nelle recenti nomine, ha saputo individuare persone dalle indubbiie qualificazioni, estranee a qualunque logica di parte. Come le Autorità indipendenti devono essere. ■

La Consob alla caccia delle tigri globali

Con la crisi e gli scandali le autorità di supervisione dei mercati finanziari devono cambiare pelle. Ce la faranno?

di Marco Onado @

La Consob, come tutte le autorità di supervisione dei mercati finanziari, è di fronte a una svolta storica per almeno due motivi. Primo: la crisi finanziaria ha dimostrato non solo che vi è stata una generale sottovalutazione dei rischi da parte degli intermediari bancari e mobiliari, ma soprattutto che questa si è intrecciata, spesso in maniera inscindibile, a comportamenti scorretti o addirittura fraudolenti. Dalle pratiche illecite che hanno caratterizzato il mercato ipotecario americano (l'epicentro del terremoto) al caso della manipolazione del tasso Libor ed Euribor da parte di grandi banche internazionali (Barclays è stata solo la prima a essere colpita dalle sanzioni solo perché aveva deciso di collaborare nell'indagine, accelerandola), sono stati individuati e sanzionati casi di gravità estrema. Se, come dice l'americana Commodity futures trading commission, è stato manipolato un tasso di riferimento che entra nella determinazione di contratti finanziari per molte migliaia di miliardi di dollari, non è esagerata la con-

clusione del *Financial Times* che siamo di fronte alla più grande truffa finanziaria della storia. Secondo: i mercati di borsa sembrano aver perduto la loro capacità di rappresentare un punto di riferimento importante nella politica finanziaria delle imprese. Prima ancora della crisi, il flusso di nuove quotazioni è ovunque rallentato e non perché, come qualcuno crede, le regole più severe abbiano funzionato da deterrente. Tanto che nel Regno Unito, considerato unanimemente il vincitore nella concorrenza fra piazze finanziarie, il governo ha recentemente deciso di avviare un'indagine indipendente sulle cause del declino delle borse in generale e di quella di Londra in particolare.

Per questi due motivi, le autorità di supervisione dei mercati si troveranno ad agire in uno scenario completamente diverso da quello che abbiamo vissuto negli scorsi decenni, basato da un lato sull'ipotesi di una sostanziale efficienza dei mercati e dei singoli operatori, in cui i comportamenti devianti fossero tutto sommato delle eccezioni,

STUDIO BOCCONI: ESAS, AUTORITÀ SENZA AUTORITÀ



Le tre authority di vigilanza dei mercati finanziari (ESAs, European Supervisory Authorities) non risolvono lo iato tra chi scrive (la Commissione) e chi applica (le autorità nazionali) le norme in materia di regolamentazione finanziaria. È quanto emerge da uno studio, pubblicato sull'*European Business Law Review* e realizzato da **Giuliano Castellano** (nella foto, Bocconi ed Ecole Polytechnique) con **Alain Jeunemaitre** (Ecole Polytechnique) e **Bettina Lange** (University of Oxford). Lo studio mette in relazione le strutture di governo dei mercati con gli approcci regolamentari. Gli autori notano come nel campo della finanza i tre organismi (dedicati a rafforzare la sorveglianza su banche, istituzioni finanziarie, assicurazioni e fondi pensione) non hanno poteri vincolanti verso gli operatori del mercato, ma vigilano principalmente sull'applicazione uniforme delle norme europee da parte degli Stati membri. "Anche con l'istituzione delle ESAs, senza una riforma del Trattato sul funzionamento dell'Ue la vigilanza dei mercati finanziari rimane prerogativa nazionale. Servirebbe un sistema simile a quello del diritto della concorrenza, nel quale le regole sono scritte e applicate a livello sovranazionale in collaborazione con le autorità nazionali", spiega Castellano.

e dall'altro su una crescita di lungo periodo, sia pure con inevitabili fasi cicliche, del mercato di borsa come luogo di raccolta di capitali a lungo termine e come mercato dei diritti di proprietà delle imprese. Il mercato di borsa italiano, che aveva conosciuto una stagione di crescita importante negli anni Novanta, è tornato nuovamente ai minimi storici ed è sempre il più piccolo fra i paesi industrializzati. In altre parole, le autorità di supervisione devono oggi agire in un contesto in cui la ricerca dei comportamenti irregolari (o peggio) può assumere dimensioni enormi, usando tecniche sofisticate e interessando mercati sempre più globali e diversi dalla borsa tradizionale. Saranno esse, a cominciare dalla Consob, all'altezza di tale mutamento? La prima condizione è la capacità di interagire e cooperare a livello internazionale: mai come oggi, il contrasto fra «tigri globali» e «domatori nazionali» è stato più evidente. Basta questo per identificare almeno due condizioni di successo: l'indipendenza (dal potere esecutivo, ma anche dagli interessi dell'industria) e l'alta qualità delle risorse umane disponibili. Per vari motivi (dal tipo di nomine del passato, alla riduzione del numero di commissari da cinque a tre, ai vincoli alla spesa, a cominciare da quella per il personale) oggi la Consob può presentare qualche criticità. Negli ultimi venti anni, la nostra autorità si è guadagnata autorevolezza e credibilità anche sul piano internazionale: è quindi più che naturale augurarsi che possa dimostrarsi all'altezza delle nuove sfide. Ma non sarà facile. ■



@marco.onado
@unibocconi.it

Professore a contratto della Bocconi, è stato commissario Consob dal 1993 al 1998

**Angelo Cardani,
presidente Agcom,
traccia le linee
del suo setteennato,
fino all'appuntamento
con l'Europa 2020**

A garanzia del consumo

di Andrea Celauro @

La missione dell'Autorità è ribadita nel suo stesso nome, garanzia": lo sottolinea **Angelo Marcello Cardani**, che condurrà, in qualità di suo nuovo presidente, l'Agcom fino a ridosso della fatidica soglia del 2020, data cruciale per il suo riferimento all'Agenda digitale e al Piano di sviluppo europei. Una sottolineatura, quella di Cardani, che intende richiamare l'altra faccia dell'attività dell'Authority, la tutela del consumatore, interconnessa e non meno importante della regolazione.

Nei suoi primi 15 anni l'Agcom ha operato in un mercato in pieno cambiamento e a volte poco trasparente. Come funziona l'aspetto della tutela? L'Autorità ha come mandato la tutela dei mercati, per garantire che condizioni di concorrenza prevalgano, ossia che non si costituiscano posizioni dominanti che potrebbero stroncare la concorrenza per estrarre dai consumatori un profitto ingiustificato. Ma l'Autorità ha tra i suoi compiti anche la protezione del singolo consumatore, ossia l'intervento a protezione del consumatore versato da pratiche a dir poco disinvolte poste in essere da imprese senza molti scrupoli. Su questi fronti l'attività dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni è sempre stata intensa. L'Agcom è strutturata sul territorio con i Corecom, organismi che prestano assistenza diretta al consumatore. Purtroppo, questo importante aspetto del lavoro dell'authority è sempre molto poco pubblicizzato sulla stampa.

L'altro aspetto è quello della regolazione. Quale rapporto deve esserci tra regolatore e legislatore?

Ci sono problemi tecnici, anche molto complessi, che l'Agcom è competente a risolvere, ma ci sono altre questioni di ordine superiore, in particolare richiamate dalla tendenza alla convergenza sul digitale di tanti settori – stampa, editoria, televisione, telefonia, internet e pubblicità basata sul web – che coinvolgono diritti, libertà, valori, sui quali un'Authority tecnica ha minore legittimazione a decidere che non il Parlamento. Ci dovrà quindi essere forte collaborazione tra le due istituzioni.

E rispetto alle altre Authority?

Il rapporto più stretto è con l'Autorità garante della concorrenza e del mercato, siamo una specie di Giano bifronte. E possono esserci sovrapposizioni e convergenze anche con il Garante per la privacy su altri temi.

Tra i diversi temi sul tavolo dell'Agcom c'è il ritardo digitale del nostro paese.

Dobbiamo investire in infrastrutture e diffondere cultura digitale. Tutto sta convergendo verso il segnale 01, rendendo necessaria l'alfabetizzazione digitale del paese e del suo sistema produttivo. Nel manifatturiero ci sono già segnali in questo senso, che evidenziano tra l'altro come il dominio di queste tecnologie non sia più la missione di un settore. Di contro, il cominciare da un lato a pensare e dall'altro a lavorare in digitale rende più evidente la cesura con chi è legato a un sistema produttivo di vecchia generazione.

Per facilitare l'alfabetizzazione servono però reti adeguate.

La velocità di trasporto del segnale è uno snodo fondamentale: non solo rende praticabile attività nelle quali grandissime quantità di dati



tore digitale

 Professore fuori ruolo della Bocconi, Angelo Cardani, esperto di concorrenza, ha una esperienza decennale alla Commissione europea. Dal 2010 è presidente del Cerre, Centre on Regulation in Europe di Bruxelles

devono pervenire a destinazione in breve tempo - si pensi alla telemedicina - ma accelera l'alfabetizzazione di utenti che toccano con mano l'utilità della rete. L'effetto sull'intera economia italiana delle reti di nuova generazione sarebbe rilevante: si stima che tra effetti diretti e indiretti sarebbe possibile indurre una crescita del PIL compresa tra l'1 e il 2%. L'Italia è strutturalmente in gravissimo ritardo rispetto ad altri paesi per accesso e velocità di internet. Rispetto alla media europea del 70%, gli italiani che utilizzano la rete sono poco più del 50%. Governi e investitori non insistono ancora su questa via. Dobbiamo cominciare a muoverci su un altro piano e servono regole che rendano questo processo più aperto e attraente. In questo, il ruolo di vigilanza dell'Authority sarà importante.

Un economista che segue alla presidenza due giuristi, Calabò e Cheli. Come legge questo passaggio?

Con molta preoccupazione: non è facile calarsi nel ruolo di giuristi del calibro dei miei predecessori. L'economista tende ad un approccio legato alla concreta importanza delle cose, intesa come dimensione degli effetti, mentre il giurista è concentrato sul principio. Credo che la scelta di un economista per questo ruolo sottolinei il cambiamento in atto. Del resto è la stessa politica della concorrenza, a partire dagli Stati Uniti, a essersi spostata verso un approccio economico. Per quanto mi riguarda, il settennato che mi aspetta lo vedo racchiuso in due parole: tanto lavoro. ■

Antitrust, la terza via

Guardando al passato e alle ultime due presidenze, ecco cosa ci si aspetta in futuro dal garante per la concorrenza

di Michele Polo @

L'Autorità garante della concorrenza e del mercato ha una storia più che ventennale, un lasso di tempo tale da poterne valutare in prospettiva l'operato. Nell'ultimo decennio, assestatisi la struttura dell'organizzazione e il metodo di lavoro, l'Antitrust ha visto un progressivo allargarsi delle proprie competenze nel campo del conflitto di interesse e della difesa dei consumatori. Da questo punto di vista il passaggio più delicato e potenzialmente più distorsivo rispetto alla natura di un'Autorità della concorrenza è stata l'assegnazione nel 2004 delle competenze in materia di conflitto di interessi, materia assai lontana dalla disciplina della concorrenza e in grado di esporre l'Autorità a forti pressioni politiche. L'intervento a difesa del consumatore, che rappresenta uno dei tratti più marcati della presidenza Catricalà (conclusasi nel novembre 2011), rientra invece in pieno nei compiti che altre agenzie europee e americane seguono, ma ha assunto nel caso italiano un'importanza e una priorità rispetto ai più tradizionali terreni di intervento antitrust che non sempre si ritrovano all'estero.

Nel 2006, inoltre, l'Autorità ha potuto avvalersi di nuovi e più incisivi strumenti, recepiti nella normativa italiana dai regolamenti

europei. Tra questi nuovi strumenti si possono citare i programmi di clemenza, attraverso cui la sanzione viene ridotta alle imprese che collaborano nelle indagini in materia di cartelli. I Leniency program sono stati il cavallo di battaglia nella lotta ai cartelli negli Stati Uniti e in Europa, consentendo di individuare e condannare molti cartelli. Il caso italiano, a oggi, vanta invece un numero limitato di successi, segno forse di una solidità delle intese collusive che in altri paesi è stata invece intaccata da questi strumenti premiali. L'altro strumento introdotto nel 2006 riguarda la possibilità di accettare impegni, da parte delle imprese coinvolte in indagini antitrust, che siano in grado di eliminare gli effetti lesivi della concorrenza, a fronte di un'interruzione della procedura e della non emissione di una decisione e di una sanzione. Questo strumento ha rappresentato, assieme alle misure di protezione dei consumatori, il tratto più marcato della presidenza Catricalà, nel cui periodo numerosi casi, al di là dello spirito originario dello strumento, sono stati gestiti attraverso la sottoscrizione di impegni, rendendo poco trasparente l'intervento e riducendone la capacità di deterrenza. Dal nuovo presidente Giovanni Pisarri ci si attende in qualche misura un ritorno ad alcuni caratteri della presidenza Tesauro, il predecessore di Catricalà, che aveva fatto della gestione aperta e approfondita dei casi e di un uso incisivo e coraggioso delle sanzioni il proprio tratto distintivo. Alcuni primi segnali sembrerebbero andare in questo senso, dalla presa di posizione netta in casi delicati come quello Alitalia o Foncasa alla decisione di dare un peso maggiore al ruolo dell'analisi economica con la creazione di un ufficio del chief economist, ruolo consolidato in molte agenzie estere. Assieme a una maggiore attenzione ai rapporti con le altre Agenzie europee e americane, tra cui il ruolo un tempo brillante dell'Autorità italiana si è andato progressivamente appannando. In questa prospettiva, anche il confronto con il mondo dell'accademia nelle diverse competenze economiche e giuridiche che operano in campo antitrust potrà essere un terreno di utile incontro. ■



@michele.polo
unibocconi.it

Espero in materia di antitrust, è titolare della eni chair in energy market alla Bocconi

Bocconi

Privacy, la partita si gioca in Europa

Alla tutela dei cittadini dagli illeciti, tra gli obiettivi si aggiungono la prevenzione e la regolazione sovranazionale

di Oreste Pollicino @

Un passo avanti della tecnica e un passo indietro della politica. Era questo l'intento che ha guidato, negli anni Novanta, l'istituzione delle autorità indipendenti di terza generazione. Nel 1997 iniziava la sua attività l'Autorità garante per la protezione dei dati, a cui si attribuiva l'arduo compito di proteggere la versione dinamica (e sfuggente) del diritto alla riservatezza, ovvero il diritto di ciascuno al controllo sul trattamento dei propri dati. Un diritto, quest'ultimo, che ha la sua culla in Europa nella direttiva comunitaria del 1995. L'Autorità italiana ha dunque fin dall'inizio un imprinting europeo. E proprio perché l'Autorità statale di protezione dati è concepita come componente nazionale di un sistema di tutela sovranazionale viene, sin da subito, attivato un meccanismo di raccordo tra le Autorità di protezione dati degli stati membri. Si tratta del *Working party art. 29*, gruppo di lavoro istituito in virtù dell'articolo 29 della direttiva del '95, che tanto ha contribuito alla diffusione di una cultura europea relativa alla protezione dei dati personali.

Nonostante questa indubbia vocazione europea, nei primi anni della sua attività l'Autorità italiana è percepita quale organo a tutela dei singoli cittadini, sia in riferimento alla sua attività contenziosa sia per quanto riguarda quella di tipo informativo. In questo senso, il legame tra territorio nazionale e attività di regolazione è abbastanza caratterizzante.

Qualcosa inizia a cambiare dopo l'11 settembre 2001. Il processo di europeizzazione dell'Autorità italiana accelera a causa della nuova ossessione: l'esigenza di sicurezza dagli attacchi terroristici, la quale si scontra con il riconoscimento agli individui di un controllo permanente sul trattamento dei dati e tra-

scende la dimensione nazionale per assumere contorni europei, se non globali. Non è un caso, che, da quel momento, la richiesta rivolta alle Autorità nazionali di sicurezza di scambiarsi i dati personali, a volte superando le regole che disciplinano la trasmissione, è andata aumentando, così come l'importanza della protezione dati per quanto riguarda la cooperazione giudiziaria tra stati membri in materia penale. In questo contesto, l'esigenza di coordinamento dell'Autorità italiana di protezione dati con le sorelle europee e del *Working party art. 29* nel suo complesso con gli uffici di pubblica sicurezza dell'altra sponda dell'oceano si è per forza di cose intensificata.

È però con l'entrata di vigore del Trattato di Lisbona (2009) che l'anima europea dell'Autorità italiana di protezione dati si fa preponderante.

Sia perché la Carta di Nizza eleva al ran-



go di fonte costituzionale dell'Unione il diritto alla protezione dei dati e l'obbligo degli stati membri di dotarsi di un'Autorità di protezione, sia perché, come ha notato l'ex presidente dell'Authority Franco Pizzetti, il ruolo di vigilanza sugli stati a tutela dei singoli, che ha caratterizzato fino a questo momento la peculiarità istituzionale della nostra Autorità, sembra dover cedere il passo a un'esigenza di maggiore coordinamento di tutela del modo di essere dell'Ue nel suo complesso.

In questo senso l'Autorità italiana dovrà giocare un ruolo sempre più proattivo di prevenzione, di disciplina, di regolazione in un contesto sovranazionale, oltre che agire, come sempre ha fatto, in riparazione dell'illecitità del trattamento dei dati dei cittadini. Il nuovo collegio si è insediato. Solo il tempo ci dirà se saprà affrontare, come ha fatto il collegio precedente, le numerose sfide che lo attendono. ■



**@oreste.pollicino
unibocconi.it**

Associato di diritto pubblico alla Bocconi, ha fondato il blog *MediaLaws* (www.medialaws.eu)

La doppia sfida della mobilità

La neonata Autorità dei trasporti dovrà regolare l'equilibrio tra i grandi stakeholder (utenti, imprese e amministrazioni pubbliche) e strutturarsi professionalmente

di Lanfranco Senn @

Regolare la mobilità è sempre più impellente. La domanda di mobilità cresce e tale aumento si accompagna inevitabilmente a una congestione sempre più intensa nonché a problemi di qualità ambientale. D'altro canto i passeggeri e le merci diventano sempre più esigenti in termini di servizi: dalla fluidità dei flussi al contenimento dei costi e delle tariffe. È pertanto comprensibile che si ponga la necessità di favorire la concorrenza nel settore dei trasporti da un lato per migliorare i servizi, dall'altro per contenere costi e tariffe.

La regolazione della mobilità ha suggerito l'istituzione di un'Autorità dei trasporti in Italia (ma anche in altri paesi) perché la concorrenza consenta benefici effetti per i grandi stakeholder: gli utenti, le imprese di costruzione e gestione delle infrastrutture e

dei servizi, le amministrazioni pubbliche (locali, regionali, nazionali e internazionali). La concorrenza esige regolazione per far rispettare l'equilibrio tra i vari stakeholder, innanzitutto tra gli stessi modi di trasporto: si pensi alla competizione tra mobilità stradale e ferroviaria per il trasporto terrestre o tra ferrovia e aereo per le tratte di media-lunga distanza. Ma la competizione da regolare riguarda anche le società che gestiscono i servizi di trasporto: nel campo aereo è davanti agli occhi di tutti la rivoluzione causata dalle compagnie low cost nei confronti dei carrier tradizionali e tra di loro; nel capo del trasporto ferroviario si assiste alla concorrenza fra treni ad alta velocità (Trenitalia e NTV), ma anche fra treni per il trasporto merci, anche di paesi diversi. Anche le società di gestione competono: i porti per attrarre merci; gli aeroporti per svolgere funzioni di hubbing e di accessibilità territoriale; le società che gestiscono interporti e piattaforme logistiche per la manipolazione e la gestione delle merci; le concessionarie autostradali per garantire servizi efficienti di rete e di accessibilità. La competizione nel mondo della mobilità si manifesta peraltro anche da parte delle amministrazioni pubbliche preposte allo sviluppo dei territori, in termini di accessibilità: infrastrutture e servizi efficienti consentono maggiori scambi, attraggono nuove localizzazioni, produttive e residenziali, diminuiscono costi e velocità di trasporto.

Non ci si può perciò stupire se di fronte a tale complessità di interessi anche in Italia si sia voluta istituire l'Autorità dei trasporti, che dovrà regolare tali flussi di mobilità. La sfida per la neonata Authority è particolarmente elevata: trattandosi della sua prima esperienza essa dovrà dimostrare di essere indipendente dai vari interessi in gioco, resistendo alle tentazioni monopolistiche ed oligopolistiche assai consolidate; dovrà resistere anche ai localismi e agli interessi particolari dei territori, garantendo peraltro servizi universali, anche a quelli più marginali, dove la gestione delle infrastrutture può rivelarsi poco redditizia; dovrà garantire tariffe e pedaggi al tempo stesso remunerativi per i gestori ma anche sostenibili per gli utenti.

E non basta: le sfide per l'Autorità saranno anche sul fronte interno. La prima esperienza la obbligherà a dotarsi di personale qualificato e competente. Poiché la norma istitutiva prevede che il personale provenga da altre amministrazioni pubbliche, sarà sfidante la sua selezione e professionalizzazione. La scelta, condivisibile, di non nascere come costola di altre Autorità preesistenti, ma di essere autonoma, la obbligherà ad accelerare il processo di apprendimento per essere in grado in tempi brevi di rispondere alle esigenze di regolazione della mobilità. ■



@lanfranco.senn
@unibocconi.it

Professore ordinario di economia regionale,
dirige il Certe, Centro di ricerca in economia regionale,
trasporti e turismo dell'Università Bocconi

Bocconi

Lo spot si tinge sempre più di verde

La comunicazione ambientale, rileva lo Iefe Bocconi, vive una stagione di crescita, con investimenti che registrano un +108% rispetto al -13% del mercato complessivo

di Edoardo Croci, Sabrina Melandri e Tania Molteni @

Negli ultimi cinque anni si è quasi quintuplicato il numero di pubblicità che fanno riferimento alle caratteristiche ambientali dei prodotti. In parte, come conseguenza della diffusione di prodotti eco, in parte per effetto delle strategie comunicative delle aziende che rispondono a una maggiore sensibilità ambientale dei consumatori.

La diffusione d'informazione sugli impatti ambientali dei prodotti, non solo nella fase di consumo, ma lungo l'intero ciclo di vita, dall'estrazione delle materie prime fino allo smaltimento, costituisce sempre più un elemento competitivo. Nella roadmap della Commissione europea verso un'Europa efficiente nell'utilizzo delle risorse si sottolinea il ruolo dell'informazione in materia ambientale nell'orientare i consumatori verso prodotti e servizi più sostenibili e la necessità di fornire informazioni accurate e chiare sull'impatto ambientale lungo tutto il ciclo di vita dei prodotti e sui costi connessi all'uso delle risorse.

Lo Iefe Bocconi ha affrontato il tema all'interno di una specifica indagine in collaborazione con Assocomunicazione, Assorel e Nielsen nell'ambito dell'Osservatorio Iefe sulla comunicazione e l'informazione ambientale. Sono state prese in esame le pubblicità ambientali apparse tra il 2006 e il 2010 in tv, radio e stampa per

valutarne gli andamenti e le dinamiche in termini di soggetti pubblicitari, annunci e investimenti.

Le pubblicità ambientali sono state selezionate sulla base della presenza nel messaggio di parole chiave o sulla base dell'appartenenza del prodotto o servizio a specifici settori green e poi analizzate in termini quantitativi e qualitativi. Sono stati considerati in totale 1.410 soggetti.

Il numero di pubblicità ambientali è fortemente cresciuto tra il 2006 e il 2010: per i soggetti si evidenzia un aumento del 440%, per il numero di annunci l'aumento è ancora più elevato ed è pari a oltre il 1.400%.

Anche il trend degli investimenti netti in pubblicità ambientale risulta nettamente positivo con una crescita pari a quasi il 430% tra il 2006 e 2010. Nel 2009, in particolare, gli investimenti netti in pubblicità ambientale registrano una crescita del 108% in controtendenza rispetto al -13% del mercato pubblicitario complessivo. Si tratta di una tendenza rilevante che per quanto si riferisce a una dimensione di investimenti ancora limitata in termini assoluti (2% nel 2006, 1% nel 2010) potrà diventare sempre più significativa, come già avvenuto in altri paesi europei. La dimensione del mercato pubblicitario italiano complessivo, considerando i soli mezzi in-

clusi nella ricerca, è pari a circa 6,8 miliardi di euro nel 2010, mentre il mercato degli investimenti pubblicitari ambientali si attesta a poco più di 70 milioni nello stesso anno.

Per quanto riguarda la ripartizione degli investimenti in pubblicità ambientale per mezzo, la televisione risulta il veicolo preponderante, anche se il suo peso sugli investimenti complessivi è calato nel periodo considerato dal 78% nel 2006 al 61% nel 2010.

Anche i periodici mostrano un calo nello stesso periodo, dal 14% al 5%. Al contrario radio e quotidiani hanno aumentato il loro peso rispettivamente dall'1% al 18% e dal 7% al 16%. Non è stato possibile includere nell'analisi il web, mezzo con il trend di crescita più interessante nel mercato.

A livello settoriale, il comparto che nel 2010 ha investito maggiormente in pubblicità ambientale è stato l'automotive (con il 52% del mercato pubblicitario ambientale nel 2010, e il 30% nel 2006). Al secondo posto il settore industriale (principalmente composto da aziende o prodotti dell'edilizia, multiutility e produzione energetica), che nel quinquennio considerato è passato dal 10% al 19% sul totale degli investimenti pubblicitari ambientali. ■

**@tania.molteni
@unibocconi.it**

Research fellow dello Iefe Bocconi, si interessa, tra l'altro, delle policy locali e urbane legate al cambiamento climatico

**@edoardo.croci
@unibocconi.it**

Docente di carbon markets and carbon management, è research fellow dello Iefe Bocconi

**@sabrina.melandri
@unibocconi.it**

Research fellow dello Iefe Bocconi, ha tra i suoi interessi scientifici i temi dell'informazione ambientale





Passeggeri in volo, clienti a terra

L'aeroporto è sempre più un'impresa che alla tradizionale attività aviation aggiunge quella non-aviation

di David Jarach @

L'industria aeroportuale è oggi definitivamente migrata da una prospettiva autoreferenziale e monopolistica a una modalità di lettura competitiva dei processi di mercato che la contraddistinguono. Da un lato, si registra la concorrenza tra scali sul versante delle attività aviation, finalizzate all'acquisizione di nuovi voli e passeggeri rispetto agli scali vicini: un tema, questo, esacerbato dall'avvento dei vettori low-cost (Lcc), ma anche, nel caso degli scali maggiori, dalla competizione sui voli a medio-lungo raggio dai mercati emergenti. Dall'altro, un elevato dinamismo si registra anche nel rapporto tra aeroporto e altri luoghi per ciò che concerne le attività non-aviation, nello specifico concentrandosi sul travel retail: si pensi alla concorrenza upstream (esercizi commerciali della città di riferimento), diretta (centri commerciali basati nelle vicinanze dello scalo) e downstream (offerta di travel retail a bordo del vettore aereo o presso lo scalo di transito o destinazione finale).

Come rispondere a tutti questi stimoli, peraltro in un momento in cui la sensibilità verso la redditività del business è esacerbata dall'ingresso in campo di nuovi azionisti privati all'interno di processi di privatizzazione di società prima a controllo pubblico? Il passaggio deciso verso il modello d'impresa-aeroporto, secondo nuovi paradigmi di business e più accentuati processi di market creation, appare una risposta credibile. Nel caso delle attività aviation è necessaria una dettagliata analisi costi-benefici per ogni nuova aerolinea da inserire nel pac-

chetto voli di scalo, verificandone la consistenza di progetto rispetto alla sostenibilità economica per l'aeroporto dopo l'erogazione di elementi di scontistica e d'incentivazione all'avvio della rotta, quali oggi la prassi settoriale registra. Sul fronte delle attività di travel retail, è palese la necessità di reiterare una progettualità distintiva per l'ambiente aeroportuale rispetto agli altri luoghi di shopping. Così, accanto all'ovvia unicità regalata dalle operazioni di volo, è necessario agire sulla gestione efficace dei flussi passeggeri, alla loro massimizzazione di spesa media attraverso soluzioni commerciali walk-through, supportate da strumenti informativi puntuali e adeguati al passeggero-cliente. In questo senso una cartellonistica che informerà la distanza puntuale dalla porta di imbarco ge-

PER APPROFONDIRE

Rendere l'aeroporto un catalizzatore commerciale in concorrenza con l'offerta dei bacini geografici di prossimità, e con valenza attrattiva per i passeggeri in transito, grazie alla progettazione di un'offerta commerciale non aviation? Ne discute David Jarach in *L'impresa aeroporto* (Egea, 2011, pp. 240, 33 euro).



stirà l'ansia del passeggero e ne favorirà un atteggiamento propositivo verso gli acquisti nello scalo (*time to gate*). Ancora, la comunicazione ritardata, come avviene negli scali anglosassoni (*wait in lounge*), del numero della porta d'imbarco potrà favorire la permanenza dei passeggeri presso aree dello scalo ad ampia presenza di esercizi commerciali.

In sostanza, l'evoluzione decisiva che l'impresa-aeroporto deve assumere è il definitivo passaggio verso un format d'azione B2B2C, in cui sia le relazioni con il cliente-aerolinea in prima istanza, che quelle con il passeggero finale devono essere gestite e ottimizzate con il supporto di nuove capacità e strumenti d'azione. Il focus dominante sul solo cliente aerolinea tende infatti a dimenticare come, a fronte delle note criticità economiche dei vettori aerei, il vero core business economico per l'impresa-aerolinea sia oggi definitivamente migrato verso la massimizzazione della relazione diretta con il passeggero, che nel prossimo futuro potrà essere ancor più ottimizzata grazie alle nuove tecnologie di prossimità e di dialogo diretto. ■



@david.jarach
sdabocconi.it

Docente di marketing dei servizi di trasporto in Bocconi, è SDA professor in marketing.



Misurare fa bene alla salute

Cento indicatori per valutare la performance delle aziende sanitarie e indicare loro una strategia efficace da seguire. È quanto emerge da uno studio SDA Bocconi-Novartis

di Rosanna Tarricone e Giovanni Valotti @

A cosa serve la strategia in sanità e come si formano le strategie nelle aziende sanitarie pubbliche (Asp)? Si può davvero misurare la performance di un'azienda sanitaria? Esiste una relazione tra la sofisticazione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e la qualità delle strategie? Definire una strategia aziendale è condizione fondamentale per orientare e responsabilizzare il management e per gestire le pressioni dell'ambiente esterno e influenzarne l'evoluzione. E, come emerge dall'attività di ricerca dell'Academy of healthcare management and economics, che coinvolge SDA Bocconi e Novartis Pharma insieme a un network di oltre 30 Asp sul tema della strategia di tali aziende e il collegamento con i sistemi di misurazione e valutazione della performance, molte delle decisioni strategiche nelle Asp risultano da processi decisionali pulled, ovvero trainati da singoli professionisti interni o da cambiamenti del contesto esterno, e che queste coesistono con scelte pushed, guidate dal top management.

In ogni caso, è difficile leggere la strategia di un'Asp in assenza di una politica per la gestione del cambiamento. Nella gestione dei processi di cambiamento, grande rilievo assumono i sistemi di controllo strategico. Tali sistemi rivestono il ruolo di orientamento del comportamento aziendale verso la realizzazione della strategia e di supporto ai processi di ridefinizione della stessa.

I sistemi di controllo nelle Asp si fondono su più strumenti, spesso scarsamente collegati tra loro. Ne derivano due con-

seguenze: la frequente incapacità di rendere conto in modo integrato dell'andamento dell'azienda, con il rischio di focalizzazione sui risultati economico-finanziari; un limite alla possibilità che i sistemi di controllo strategico rappresentino davvero un meccanismo di governo delle aziende, capace di leggere sia le dinamiche ambientali, sia l'effettiva attuazio-

**@rosanna.tarricone
@unibocconi.it**

Direttore del centro di ricerca Cergas Bocconi, è professore associato in Bocconi dove insegna, tra l'altro, valutazione economica in sanità

**@giovanni.valotti
@unibocconi.it**

Professore ordinario di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche in Bocconi, è responsabile scientifico dell'Osservatorio Ocap della SDA Bocconi



L'ACADEMY

È nata nel 2010 e in questo triennio ha lavorato su progetti di formazione, ricerca e divulgazione sul tema dello sviluppo di strumenti di performance management a supporto della pianificazione strategica nelle aziende sanitarie. Si tratta della Academy of healthcare management and economics frutto della collaborazione tra SDA Bocconi e Novartis. Misurazione delle performance, anche in funzione di un'efficace implementazione dell'innovazione, sono elementi essenziali per vincere le sfide che la sanità affronta oggi.

health.academy@sdabocconi.it

ne delle strategie, oltre che di riorientare valori e cultura organizzativi.

In altri termini, i sistemi di performance management in uso colgono le dimensioni qualificanti della strategia e della performance aziendale? Orientano i comportamenti? Sono uno strumento efficace per lo sviluppo dell'azienda?

Dalla ricerca emergono aree di miglioramento, in particolare con riguardo alla qualità dei sistemi di misurazione e al loro effettivo supporto alla formulazione delle strategie aziendali.

In questa direzione, del resto, vanno le riforme del quadro normativo, che per la prima volta sottolineano la natura multidimensionale delle performance aziendale e la conseguente necessità di valutazione della stessa attraverso un sistema organico ed integrato di indicatori.

I sistemi di controllo in essere, viceversa, raramente hanno questo "respiro strategico", essendo fortemente orientati a obiettivi di gestione ordinaria delle aziende. Tutto questo disegna un'importante agenda per il futuro, fondata su tre pilastri: la definizione di un modello logico e condiviso di valutazione della performance aziendale; la riduzione dei gap esistenti tra processi di elaborazione delle strategie e sistemi di misurazione; l'introduzione di modalità sistematiche di rendicontazione dei risultati delle strategie e della performance aziendale nel suo complesso.

È per conseguire questi obiettivi che è in fase di definizione, e condivisione con le Asp, un "cruscotto direzionale", in grado di rappresentare (con circa cento indicatori) uno strumento utile all'elaborazione delle strategie, alla valutazione della performance delle Asp e alla trasparenza nei confronti degli stakeholder.

Obiettivo ambizioso? Forse. Ma passaggio necessario in una fase di profondo cambiamento e di grandi aspettative. ■

L'Unione europea? Si fa in corsia

**L'assistenza sanitaria transfrontaliera è realtà.
Ma per l'Italia il bilancio è in rosso: - 127 milioni di euro**

di Fabrizio Tediosi @

L'allargamento dell'Unione europea e la crescente mobilità dei cittadini richiedono maggiore chiarezza nelle regole che disciplinano il finanziamento e le modalità di accesso ai servizi sanitari per i cittadini europei all'estero. A tal fine la direttiva 2011/24/Ue (E), approvata il 9 marzo 2011 dal Parlamento europeo e dal Consiglio dopo un lungo e complesso processo negoziale, fornisce un quadro specifico per l'assistenza sanitaria transfrontaliera, stabilendo i diritti dei pazienti a ricevere assistenza sanitaria all'estero, il diritto al rimborso e le relative specifiche, nonché il diritto dei pazienti a informazioni adeguate sull'offerta di servizi disponibili, sulla loro qualità e sicurezza. La direttiva sancisce il diritto al rimborso delle spese sostenute all'estero, continuando a prevedere per il paese di affiliazione la possibilità di richiedere l'autorizzazione preventiva, per i servizi ospedalieri, quando il paziente intenda pernottare almeno un giorno nella struttura all'estero e per cure altamente specializzate e costose. I motivi per rifiutare l'autorizzazione dovranno essere limitati a quelli relativi alla sicurezza del paziente, esplicitati in una lista, e l'autorizzazione non potrà essere negata qualora i trattamenti necessari non siano disponibili nel paese di origine. La nuova direttiva potrebbe favorire, nel medio-lungo periodo, lo sviluppo di un turismo sanitario europeo, attualmente limitato, soprattutto nelle zone di confine, con conseguenze sia per la spesa sanitaria pubblica sia per l'organizzazione dei servizi. La direttiva apre le porte a una maggiore integrazione dei sistemi sanitari europei, e potrebbe avere un impatto significativo sull'equità di accesso ai servizi, sugli standard di qualità e la garanzia di continuità assistenziale, nonché sui tempi di attesa.

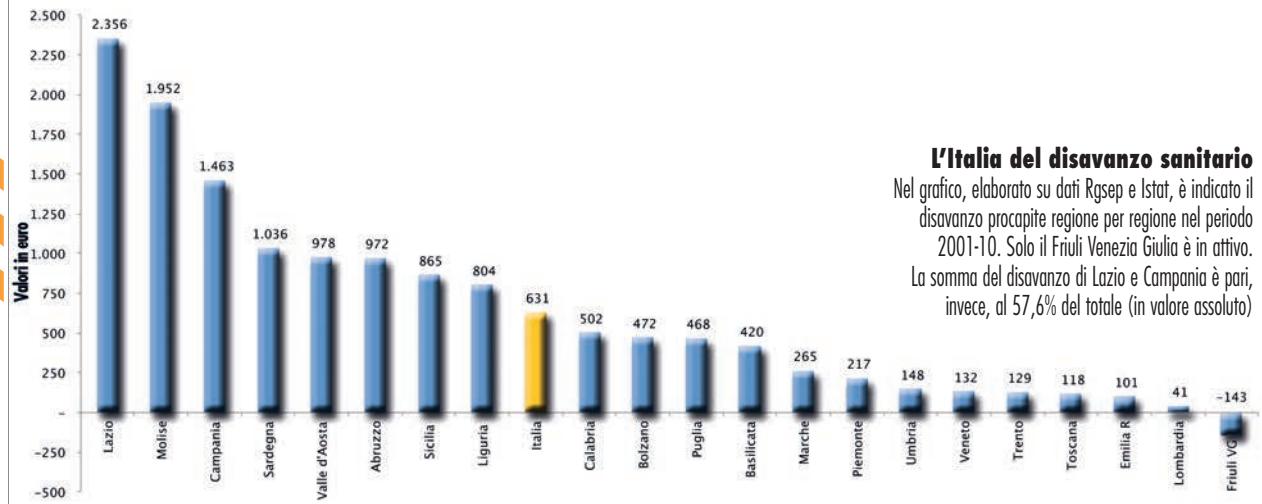
Il nostro Servizio sanitario nazionale (Ssn) deve, quindi, attrezzarsi per affrontare la sfida. L'Italia, infatti, spende per l'assistenza offerta ai cittadini italiani dagli altri paesi del-



@fabrizio.tediosi
unibocconi.it

Research fellow presso il Cergas Bocconi, si occupa di analisi dei sistemi sanitari, politica sanitaria e valutazioni economiche degli interventi sanitari

l'Unione europea più di quanto incassa da questi paesi per i servizi offerti dal Ssn ai cittadini europei (-127 milioni di euro nel biennio 2007-2008). I debiti sono dovuti soprattutto al ricorso ad assistenza ospedaliera nei paesi limitrofi (Francia, Svizzera, Austria) e in Belgio. Dal punto di vista della garanzia di equità di accesso ai servizi e della continuità assistenziale, per esempio, nel nostro Ssn decentrato, sarà necessario monitorare il comportamento delle regioni per quanto riguarda sia i servizi offerti sia il rimborso delle spese accessorie. Il livello centrale, tramite il ministero della Salute e/o l'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali, dovrà coordinare, e monitorare, gli sforzi delle regioni per garantire un'informazione adeguata e facilmente accessibile sia ai cittadini/pazienti sia agli operatori sanitari. Una maggiore mobilità sanitaria europea può essere un'opportunità per i paesi con standard di qualità dei servizi migliori e che sapranno comunicarlo in modo efficace ai cittadini residenti ed europei. Analogamente a quanto sta avvenendo in altri paesi d'Europa, anche in Italia sarà necessario informare adeguatamente i cittadini sui loro diritti all'assistenza sanitaria negli altri paesi europei e sulle regole che disciplinano tale diritto. ■



L'Italia del disavanzo sanitario

Nel grafico, elaborato su dati Rgsep e Istat, è indicato il disavanzo procapite regione per regione nel periodo 2001-10. Solo il Friuli Venezia Giulia è in attivo. La somma del disavanzo di Lazio e Campania è pari, invece, al 57,6% del totale (in valore assoluto)

Rientro dei capitali... dalle regioni

La sostenibilità del Ssn passa dai piani per sanare il disavanzo. Tra spending review e riduzione dei finanziamenti gli strumenti in campo sono diversi. Ma potrebbero non bastare

di Corrado Cuccurullo e Federico Lega @

Il futuro e la sostenibilità del Ssn sembrano, sempre più, aggrappati all'efficacia dei piani di rientro (pdr) sottoscritti da regioni, ministero della Salute e ministero dell'Economia allo scopo di ristabilire l'equilibrio economico-finanziario dei sistemi sanitari regionali e rimuovere le cause strutturali dei disavanzi. I pdr interessano 10 regioni, metà delle quali sono commissariate e altrettante hanno richiesto un prolungamento del piano. Ciò lascia pensare, insieme alla riduzione di finanziamento e alla spending review in sanità, che non saranno né occasionali né circoscritti a queste sole realtà. Sono strumenti complessi, i pdr, sia dal punto di vista normativo che manageriale. Alla loro elaborazione, implementazione e monitoraggio concorrono, per esempio, diversi soggetti individuali e collettivi in modo non sempre coordinato e con attività piuttosto eterogenee. Trovano, però, una propria solida legittimazione nella ricerca di nuove e moderne coerenze a livello di sistema regionale, che lo ren-

dano sostenibile finanziariamente. Idealemente la loro storia si articola in due stagioni. La prima, nel triennio 2007-2009, ha interessato sette regioni, in prevalenza centro-meridionali: tra queste Campania, Lazio, Sicilia, responsabili di circa il 70% del disavanzo nazionale. In questo periodo, il taglio dei costi è stato prioritario ma non ha comportato la rimozione delle cause strutturali dei disavanzi. Nella seconda, a partire dal 2010 con tre nuove regioni, tra cui il Piemonte, e il prolungamento del piano in cinque, pare registrarsi un'accelerazione degli interventi strutturali con una maggiore diffusione di modelli e strumenti manageriali avanzati, che tuttavia non sempre incontrano la soddisfazione dei decisori di sistema e di azienda. Dall'analisi di questi contesti emerge che, tra gli strumenti manageriali, due sono alquanto consolidati: la pianificazione strategica e le linee guida. E che gran parte degli strumenti più

impiegati, forse i più efficaci nella riduzione dei costi, sono i meno preferiti, come il blocco del turnover del personale, la fusione e le reti tra aziende, probabilmente perché i punti di debolezza prevalgono nel lungo periodo oppure perché i risultati sono inferiori alle attese a fronte di un aggravio di costi organizzativi. Tre strumenti, invece, pur non essendo diffusi riscuotono larghe preferenze: si tratta dei programmi di gestione del cambiamento, l'analisi degli scenari, le strategie direzionali. A differenza degli altri strumenti richiedono una maggiore partecipazione, preparazione e tempi più lunghi. Altri strumenti, infine, sono ancora in fase sperimentale in sanità: i sistemi di performance management, il benchmarking, il knowledge management, ma sono quelli intorno ai quali crescono progressivamente le maggiori attese. La scelta degli strumenti si basa innanzitutto sulla loro legittimazione culturale e tecnica, più ancora che sulla semplicità e flessibilità d'uso. Legittimazione riflessa tanto dalla sperimentazione in altre regioni quanto dal riconoscimento scientifico in ambito accademico. Ma la legittimazione non è sufficiente: il loro fallimento è dietro l'angolo a causa dei giochi politici tipici dei contesti organizzativi professionali pubblici, che spesso comportano stalli strategici oppure diluizione del cambiamento organizzativo. Come dire che l'uso degli strumenti da solo non basta, ma è necessario uno sforzo collettivo eccezionale, esteso, continuo e prolungato nel tempo per ridurre strutturalmente i disavanzi sanitari. ■

@corrado.cuccurullo
@unina2.it

Collaboratore del Cergas Bocconi e professore associato alla Seconda università di Napoli

@federico.lega
@unibocconi.it

Professore associato e direttore della laurea in Economia e management delle amministrazioni pubbliche e istituzioni internazionali in Bocconi



Dolce vita in cerca di idee per espatriare

Una ricerca SDA Bocconi individua due nuovi modelli di retailer alla portata delle pmi che guardano oltre confine

di Stefania Saviolo @

Secondo quanto riportato dal centro studi di Confindustria nel giugno 2012, l'export di prodotti moda pesava nel 1991 il 21,5% delle esportazioni italiane di tutti i settori, mentre nel 2011 la quota è scesa al 13,9% del totale. Tante le ragioni sottostanti questo crollo: una di queste è la scarsa capacità di insediamento commerciale all'estero da parte delle aziende moda che sono, per la maggior parte, piccole e medie. Sempre Confindustria, nel rapporto *Esportare la Dolce vita*, sostiene che "l'Italia sconta la mancanza di retailer nazionali affermati a livello internazionale che fungano da vetrina per i prodotti made in Italy... In alternativa le imprese devono affidarsi alle grandi catene distributive internazionali o aprire punti vendita diretti in loco". Ma le piccole e medie imprese faticano ad agganciare la grande distribuzione internazionale mentre è difficile la strada del retail diretto monomarca, data l'onerosità e la complessità gestionale. Che fare?

Una ricerca della SDA Bocconi sta analizzando i formati retail multimarca innovativi che potrebbero garantire alle pmi italiane una terza strada tra retail diretto e distribuzione organizzata. Si definisce come formato retail l'offerta di un negoziante al consumatore finale in termini di struttura del punto vendita, assortimento prodotti e servizi accessori. Un formato retail è multimarca quando vende al cliente finale attraverso la propria insegnia un assortimento di marchi indipendenti più o meno specializzato. Sono retailer multimarca i department store come Rinascente, le boutique indipendenti come Biffi a Milano o Luisa Via Roma a Firenze, le catene specializzate come Footlocker. Sebbene il formato multimarca tradizionale abbia perso importanza in tutta Europa a favore delle boutique monomarca e delle catene verticalizzate come Zara, negli ultimi anni sono emersi dei multimarca innovativi, in grado di integrare offline e online, che fanno ben sperare. Due i modelli identificati nel-



**@stefania.saviolo
@unibocconi.it**

Direttore del Mafed, Master in Fashion, experience & design management della SDA Bocconi

la ricerca SDA Bocconi: un primo modello vede un imprenditore singolo aggregare attraverso forme equity o non equity fornitori specializzati intorno a una visione innovativa. Il secondo modello riguarda invece la creazione di un punto vendita collettivo dove aziende specializzate si aggregano per accedere ai mercati esteri, spesso coordinate da un'associazione. Esempi del primo modello sono Eataly per promuovere l'alimentare italiano di qualità o Officine Slowear che aggrega quattro marchi specialistici uomo (Incotex, Zanone, Glanshirt e Monteodoro) in un punto vendita dalla filosofia innovativa. Esempi del secondo modello sono il progetto I-love-italian-shoes, dell'Associazione calzaturieri italiani, piattaforma di e-commerce dove il cliente può acquistare scarpe Made in Italy direttamente dai produttori, o il progetto Clasico Italia retail, una piattaforma multimarca per l'estero che aggrega un gruppo di aziende italiane eccellenze nella moda classica maschile. In entrambi i modelli per le aziende partecipanti c'è l'opportunità di farsi conoscere e comprendere i mercati esteri a costi ridotti e in un ambiente dinamico e attrattivo per il consumatore. D'altra parte il multimarca va considerato un canale opportunistico, difficilmente sostenibile come unica modalità di approccio ai mercati a causa della ridotta marginalità che genera per i marchi, i quali hanno anche limitate possibilità di ottimizzazione della loro offerta in termini di assortimento e immagine. Non ultimo, nel caso di piattaforme collettive, il saper giocare insieme non è da dare per scontato, così come la capacità di sviluppare competenze retail che aiutino le aziende a sfruttare la finestra strategica.



Bocconi

MODA

Crisi, l'impresa sociale scende in campo

Grazie a newco con il coinvolgimento dei dipendenti aumentano le aziende che escono dal tunnel e ripartono

di Giorgio Fiorentini @

Il non profit salva il profit in crisi. In un contesto di disoccupazione che morde drammaticamente l'assetto economico italiano, è necessaria una politica attiva del lavoro che esca dalla retorica dell'analisi della crisi per entrare in una fase in cui ci si sporca le mani, creando opportunità di occupazione.

In Bocconi abbiamo studiato e proposto ad alcune aziende un modello di intervento ove l'azienda non profit interviene sulle profit in crisi. In laboratorio ci sono casi concreti: un'azienda tessile di 44 persone che non hanno più l'ossigeno degli ammortizzatori sociali e che devono trovare una collocazione in un nuovo mercato (proposta e business plan di un ostello low cost e vendita prodotti tramite cargo bike nell'adiacente parco di 3.000 ettari); un'azienda elettronica con 205 dipendenti, alla deriva per il fallimento della casa madre francese (in questo caso esiste ancora mercato, ma bisogna trovare un assetto giuridico funzionale che dia fiducia di continuità di produzione ai clienti); un'azienda di conduzione di fondi agricoli, specializzata in prati e fondi erbosi con 92 dipendenti, che non rientra dai debiti delle banche a causa dei pagamenti della PA che non sono stati onorati a causa del Patto di stabilità. Normale cronaca di disoccupazione quotidiana. Per far fronte a questo mattinale drammatico si possono attivare progetti di salvataggio ove le imprese sociali non profit (rescue company), come newco, coin-

volgono i dipendenti e rilanciano l'attività economica.

In primis bisogna individuare le pmi in crisi che hanno richiesto la cig (cassa integrazione guadagni), la cigs (cassa integrazione guadagni straordinaria) e la mobilità ed esauriti gli ammortizzatori hanno solo l'alternativa della disoccupazione. Evitando l'intervento di restructuring, spesso solo opportunistiche e speculativo e orientato a far dimagrire l'impresa in crisi (leggasi licenziamento). L'impresa sociale non profit può essere sia un'impresa sociale ex lege (L.118/05, D.Lgs. 155/06), sia una cooperativa sociale di tipo B (attività diverse dai servizi socio-sanitari, con finalità di reinserimento di persone svantaggiate), fondamentali per poter reintegrare i dipendenti, considerati fasce deboli. I dipendenti, poi, possono di-

Da ArtLining e Italtact a Vetrerie Empolesi, da Infissi Design a D&C Modelleria: ecco alcuni casi di successo. E tanti altri ne seguiranno



**@giorgio.fiorentini
@unibocconi.it**

Professore associato di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche in Bocconi, Fiorentini si occupa di corporate social responsibility nel rapporto tra for profit e non profit. È research fellow del Cergas Bocconi e docente senior della SDA Bocconi

STUDI SUL TERZO SETTORE

Il terzo settore è in forte espansione e il nuovo moto di sviluppo del non profit si chiama impresa sociale. Iniziative che per essere efficaci richiedono molto più dell'entusiasmo di chi vi si dedica: servono capacità manageriali specifiche in settori economici e sociali molto diversi tra loro. Oggi, infatti, gestire il sociale significa gestire e governare in modo integrato l'utilità pubblica, l'economicità, la qualità dei servizi erogati. Un tipo di formazione, espressamente dedicata alle figure professionali che devono e dovranno organizzare questo mondo, è quella fornita dal Master in management delle imprese sociali, non profit e cooperative (Np&Coop) della SDA Bocconi, che con il corso 2013 è giunto alla sua sedicesima edizione. Il master, diretto da Federica Bandini, ha una durata di 12 mesi e si tiene in italiano. Per l'edizione 2013, che partirà in gennaio, la scadenza per le richieste di ammissione è il 31 ottobre 2012. Il costo è di 13.500 euro.

Prenotandosi sul sito del master, sarà possibile seguire la presentazione che si terrà il 29 settembre presso la SDA Bocconi, presentazione che sarà trasmessa anche in diretta web.

www.sdabocconi.it/it/npandcoop

ventare proprietari con quote di governance proporzionali all'investimento effettuato (nel caso dell'impresa sociale srl senza distribuzione di utili), oppure soci della cooperativa sociale.

Il modello è semplice: la rescue company è costituita dal modello spin-off stakeholders-shareholders in cui si crea una newco, impresa sociale con il ruolo di holding, di proprietà dei dipendenti in crisi occupazionale. Questa impresa sociale sarà, a sua volta, proprietaria di una srl tradizionale (con distribuzione di utili) il cui capitale è conferito dai lavoratori, fondazioni, enti pubblici, investitori privati che immettono capitali per raggiungere risultati di profitto con un pay-out ratio non speculativo. La governance in questo modello è distribuita in modo equo e considera il ruolo della holding nella sua funzione di ammortizzatore di eventuali spinte speculative ed opportunistiche di investitori privati, ma garantisce anche un'alta attrattività per gli investitori creando quindi le condizioni per lo sviluppo di un capitale di investimento di start-up. Ci sono già casi di questo nuovo sistema, come ArtLining, Vetrerie Empolesi, Italtact, D&C Modelleria, Infissi Design. Forse vale la pena accettare la sfida.

Competere nell'era della AppsEconomy

Piattaforme in grado di orchestrare l'ecosistema fatto di partner e utenti. È questo il vero segreto del successo

di Carmelo Cennamo @

Cosa hanno in comune Nintendo Wii, Google Chrome o l'iPhone Apple? Il fatto che parte della loro forza ruoti intorno alle applicazioni complementari o app. A tal punto da far riflettere se ci troviamo già in una nuova era economica oltre la NetEconomy, era che potremmo quindi definire AppsEconomy. La sfida competitiva per queste piattaforme che creano e mediano il mercato con e tra utenti e sviluppatori di applicazioni, si basa sulla capacità di orchestrare l'intero ecosistema di partner, stimolando innovazione e qualità dell'offerta di applicazioni in modo da soddisfare al meglio le esigenze e preferenze degli utenti finali. Ma orchestrare non vuol dire semplicemente massimizzare il numero di applicazioni e/o utenti (ad oggi, mantra ge-

neralmente accettato). Si materializza invece in un'attività molto più sofisticata e complessa: il disegno di un ecosistema dove i ruoli degli attori e le regole di governance delle transazioni e relazioni tra gli stessi e la piattaforma siano ben bilanciati e strategicamente coerenti. La piattaforma deve tener conto di contraddizioni strategiche tra la volontà di acquisire rapidamente dominio nel mercato attraverso la crescita spinata del numero di applicazioni offerte e l'effettiva capacità di attrarre sviluppatori di qualità che possano garantire consistenza e sostenibilità dell'ecosistema.

Google Android ha una quota di mercato doppia rispetto ad Apple iOS ma l'iPhone resta il preferito da sviluppatori e utilizzatori

Questo emerge chiaramente dai risultati di un recente studio (Carmelo Cennamo e Juan Santaló, *Platform Competition: Strategic Tradeoffs in Platform Markets, Strategic Management Journal*, in corso di pubblicazione) sulle dinamiche competitive nel settore dei videogiochi, dove si evidenzia, per esempio, come politiche contrattuali con i partner basate su clausole di esclusività entrino in contrasto con un intenso livello di concorrenza all'interno dell'ecosistema, col risultato di attrarre applicazioni di qualità inferiore, con effetti negativi sulla performance (ovvero sulle quote di mercato).

Questo, con altri risultati dell'analisi, sfata in buona parte il mito del winner-take-



@carmelo.cennamo
@unibocconi.it

Assistant professor alla Bocconi, insegna imprenditorialità e business planning ed è coordinatore della ricerca GOLDEN for sustainability

all, ovvero la convinzione che in questi mercati la piattaforma che per prima riesce ad ottenere un numero superiore di utenti e applicazioni finisce poi per dominare tutto il mercato. Così non è per il settore dei videogiochi, come non lo è per altri settori mediati da piattaforme. Nel mercato degli smartphone, per esempio, nonostante Google Android abbia una quota di mercato doppia rispetto ad Apple iOS, quest'ultimo, con il suo iPhone, risulta per molti utenti e sviluppatori il preferito. Rispetto a sistemi Android, infatti, Iphone e iPad registrano tassi di soddisfazione presso gli utenti di gran lunga superiori e una redditività ben più elevata sia per il gestore della piattaforma, Apple, sia per gli sviluppatori di app, e questo grazie alla migliore integrazione del sistema e maggior controllo esercitato da Apple che garantisce una migliore qualità ed esperienza di uso. Cruciale per la competitività, dunque, non è la dimensione di per sé, ma la capacità della piattaforma di modellare le proprie strategie in modo da coniugare al meglio i propri obiettivi di crescita con quelli dei partner che ad essa contribuiscono. In una parola, la capacità di orchestrare l'ecosistema. ■





GIRO DI POLTRONE

Nicola Ceccaroli (laurea 1999) è stato nominato membro del cda di Cassa di Risparmio della Repubblica di San Marino. Ceccaroli è direttore finanziario e investor relator di Olidata S.p.A. e membro del cda della Banca di Sviluppo del Consiglio d'Europa.

Il generale di divisione Nunzio Antonio Ferla (Master in diritto tributario nel 2008) è il nuovo comandante generale della Guardia di finanza della Regione Campania. Proviene dal comando della Regione Abruzzo.

Carlo Ferraresi (Master in business administration SDA Bocconi nel 1993) è il nuovo direttore finanza e investor relations manager del Gruppo Cattolica. Ferraresi proviene da Crédit Agricole Corporate & Investment Bank.

Marco Frey (laurea 1986), professore ordinario alla Scuola Superiore S. Anna di Pisa e docente alla Bocconi, è il neo presidente di Cittadinanza attiva onlus, movimento di partecipazione civica che opera in Italia e in Europa per la promozione e la tutela dei diritti dei cittadini e dei consumatori.

Il cda della Banca di Piacenza ha eletto Luciano Gobbi (Mba SDA Bocconi nel 1978 alla presidenza della Banca. Tra le varie esperienze professionali, Gobbi ha lavorato per 25 anni nel Gruppo Pirelli.

Giorgio Grossi (laurea 1975) è stato nominato presidente di Veneto Sviluppo, finanziaria controllata dalla Regione. Grossi, dottore commercialista e revisore legale, sarà presidente per il triennio 2012-2014.

Pietro Innocenti (laurea 1994) è da settembre il direttore generale di Porsche Italia. Il nuovo direttore generale di Porsche era responsabile per Medio Oriente e Africa della Ferrari.

Fabio Vaccarino (Mba SDA Bocconi nel 2000) sarà da ottobre il nuovo country director di Google in Italia. Vaccarino lascia il ruolo di amministratore delegato di A. Manzoni & C.

Stefano Vigliano, laurea 1996, è stato nominato risk manager di Xerox Italia Rs e coordinatore Rm della Southern European Region di Xerox. In precedenza era risk manager in Iveco Capital France.



Andrea Vaturi ice show

Dietro le quinte di molti spettacoli di pattinaggio sul ghiaccio, il prossimo 19 settembre a Lugano davanti a 10 mila spettatori, c'è **Andrea Vaturi**, bocconiano e campione della specialità. Andrea, 30 anni, laureato Acme, atleta protagonista in varie edizioni dei Campionati mondiali ed europei, è ora dall'altra parte della barricata, nel ruolo di organizzatore. "Con altri due soci ho fondato Ghiaccio spettacolo", racconta, "che si occupa di realizzare spettacoli sullo stile di Holiday on Ice, in chiave più moderna, con i migliori pattinatori internazionali". Un'attività che gli ha permesso di mettere in pratica le nozioni apprese in aula. "Il nostro segreto", dice Andrea che, con la sua compagnia di 16 ex pattinatori, partecipa in prima persona agli spettacoli, "è aver valorizzato anche le piste piccole, che possono venire allestite nelle piazze delle città. Fra novembre e febbraio, mesi intensi per noi, abbiamo realizzato ben 38 spettacoli. Quello allo stadio di Lugano sarà una grande festa di chiusura della stagione". Una festa a cui prenderanno parte anche star assolute come il campione olimpico e mondiale Evgeni Plushenko e alcuni dei più importanti pattinatori italiani.

IVAN E PIER BRINDANO A SHANGHAI

*** UVA:** un nome, un programma. È il nuovo locale che due bocconiani di 25 anni hanno inaugurato a Shanghai. **Ivan Icardi** e **Piercarlo Panizzo** hanno aperto un winebar che, oltre a servire pranzi, cene e aperitivi innaffiati da vini italiani di qualità, presto punterà sull'importazione delle pregiate etichette nazionali: Barbera, Moscato, Barolo in testa. Cresciuto nelle Langhe, tra le vigne di famiglia, Ivan si è laureato in Management e ha lavorato nell'azienda familiare finché è stato convocato a Shanghai da Piercarlo, compagno di studi con esperienza quinquennale nel mercato cinese. UVA si è già fatta benvolare dai locali che, stando alle recensioni che si trovano sul web, gradiscono i prezzi e la serata Spritz del venerdì. Ma i locali non sono gli unici ad apprezzare la nuova enoteca: è lì che si danno appuntamento anche gli studenti Bocconi del double degree. (Laura Fumagalli)



Jacopo, lo chic è online

Una linea luxury, un brand di proprietà, coinvolgendo pm poco conosciute ma che realizzano merce di qualità: è il primo passo concreto di My Chic Jungle e-com consulting, la società di **Jacopo Moschini**, 27enne laureato in economia aziendale e Master Misa alla Bocconi, operativa da questo mese. L'attività di Jacopo è iniziata nel 2009, "quando ancora studiavo al master", spiega, "ed era una sorta di Vivimilano chic online sul quale erano segnalati ristoranti, palestre, locali, be-

auty farm che gli utenti iscritti potevano frequentare a condizioni di favore". Ora però, dopo aver lasciato un promettente posto fisso per tentare l'avventura come imprenditore, il salto di qualità e la decisione di buttarsi a capofitto nell'e-commerce: "Cerchiamo prodotti e aziende di nicchia, e che non abbiano ancora sviluppato la vendita online. Li seguiamo in ogni fase, dalla consulenza alla realizzazione della piattaforma informatica, accompagnandole nel cammino dell'internazionalizzazione".



TOMMASO, IN CATTEDRA PER I PROF ETIOPI

Tommaso Sonno è nato a Pisa 24 anni fa, è iscritto al secondo anno della specialistica alla Bocconi e sta scrivendo la tesi con Carlo Altomonte. La novità è che il prossimo mese Tommaso Sonno andrà all'università di Debre Birhan, Etiopia, dove è stato invitato per tenere un corso di formazione per i docenti. L'occasione gli si è presentata grazie a Raouf Boucekine, che insegna macroeconomia all'università di Louvain, dove Tommaso frequenta il double degree e che, condividendo con Tommaso alcune esperienze di volontariato in Africa, l'ha proposto per presentare il suo corso di economic growth ai professori del dipartimento di economia, appena inaugurato. Debre Birhan sarà la grande chance di Tommaso per mettere alla prova le abilità didattiche, già rodate, ma mai prima d'ora di fronte a un pubblico di accademici. La vera vocazione di Tommaso infatti è l'insegnamento, declinato in molteplici forme: dalle lezioni di matematica e fisica al volontariato in Burkina Faso alla sensibilizzazione politica dei ragazzi più giovani portata avanti dal Peg. (LF)



ANTOLOGIA DI FRODI AZIENDALI

Una guida organica sulle attività dei professionisti nelle indagini sulle frodi aziendali e nella progettazione di sistemi di controllo: è il nuovo libro di Giuseppe Pogliani, Nicola Pecciarì e

Marco Mariani, *Frodi aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation* (Egea 2012, 584 pagg., 65 euro). Ricco di casi, il volume coniuga l'esperienza professionale degli autori con i contributi accademici in mate-

ria. Molti i temi trattati, che spaziano dal disegno del profilo psicologico del fraudatore all'analisi della figura del fraud auditor, dalla metodologia investigativa nel settore alla prevenzione e ai sistemi di controllo interno, dal forensic accounting alla litigation.

IL VANTAGGIO DI ESSERE ONESTI

Nell'epoca del web, degli smartphone e dei social network, ogni azione è esposta alla critica. Nulla resta locale o segreto. Quando un prodotto venduto è scadente o con prezzo gonfiato, tutto il mondo lo viene a sapere. **Don Peppers e Martha Rogers** dimostrano in *Massima fiducia. L'onestà come vantaggio competitivo* (Egea 2012, 277 pagg., 33 euro) che l'unica risposta a questo crescente livello di trasparenza sta nel proteggere gli interessi dei clienti in modo proattivo, prima di dare loro l'occasione di mettere in giro voci negative. Anche a costo di aumentare le spese nel breve periodo per preservare nel lungo la propria reputazione e la relazione con il cliente stesso.

L'altra Europa di Václav Klaus



Quando si parla di Unione europea si è tutti d'accordo? O anche tra gli stati membri cominciano a serpeggiare idee diverse? E perché? Domande alle quali dà una sua personale risposta il presidente della Repubblica Ceca, **Václav Klaus**, voce controcorrente nel dibattito sul futuro dell'Europa, nel suo libro *Integrazione europea senza illusioni. No all'integrazione, sì alla cooperazione* (Egea 2012, 168 pagg., 16 euro). Klaus, tuttavia, già nelle prime righe tiene a sottolineare di non voler essere frainteso: "Non sto lavorando contro l'Unione europea oppure contro Van Rompuy e Barroso; sto lottando contro l'evoluzione infelice dell'Europa. Del resto, il destino della nazione ceca dipende in larga misura dalla capacità dell'Europa di riflettere su se stessa". Eletto presidente nel 2003, confermato nel 2008, Klaus ha raccolto largo consenso in grande parte della società ceca. In lotta contro i mostri dello stato moderno, dello strapotere dei sindacati, degli sprechi dello stato assistenziale, della burocrazia dei lacci con cui i governi tentano di soffocare la fantasia e il coraggio degli imprenditori, il presiden-

te si chiede se oggi in Europa esista una vera politica oppure, con la riduzione del peso e dell'importanza degli stati nazionali, non sia stata "eliminata anche la possibilità di un qualsiasi cambiamento del sistema". Klaus si inserisce nel dibattito sul futuro del vecchio continente individuando nell'Unione europea la causa di squilibri tra gli stati membri e della crisi che ha coinvolto molti di essi, a partire dalla Grecia. Sostenitore dello stato nazionale, Klaus è convinto della sua ricetta per l'uscita dalla crisi: "L'Unione europea potrà sopravvivere se ritornerà alla sua concezione originaria di cooperazione tra stati membri sovrani, i quali devono rimanere il pilastro dell'integrazione, non la vittima". Una visione antieuropista, una voce isolata e una soluzione poco praticabile per chi invece, come per Sergio Romano, autore della postfazione, ritiene che sia "necessario lavorare per la progressiva creazione di una democrazia europea". "Un'illusione questa per Klaus", conclude Romano. "Se dalla crisi dell'euro l'Europa uscirà con un sovrappiù di unità avrà avuto ragione io, in caso contrario avrà avuto ragione Václav Klaus".



Presidenzialismo all'italiana

***** Anche senza riforme organiche della Costituzione, l'Italia si è avvicinata alle modalità operative e agli assetti di potere dei regimi presidenziali. La maggiore legittimità che deriva dall'introduzione di un'elezione quasi diretta del premier, l'instaurazione di una logica di competizione bipolare, il rafforzamento organizzativo delle strutture della presidenza del Consiglio sono alcuni degli aspetti interpretabili in questa chiave. Ma come è cambiata l'effettiva attività di governo nella cosiddetta Seconda Repubblica? **Fortunato Musella** in *Il premier diviso. Italia tra presidenzialismo e parlamentarismo* (Università Bocconi editore 2012, 216 pagg., 19,50 euro) investiga la presidenzializzazione del sistema politico italiano e le sue contraddizioni. Nonostante le aspettative di maggiore autorevolezza e forza istituzionale, il premier appare diviso: sospeso fra il rafforzamento degli strumenti di azione indipendente e il difficile controllo della sua stessa maggioranza in parlamento. Il capo del governo trova nella personalizzazione e divisione parlamentare il proprio limite di azione, ma anche la spinta-necessità alla sua (inarrestabile) espansione. Una nuova stagione di potere personale ha scosso in poco tempo i pilastri della partitocrazia.





Bangladesh, oltre le caste (non) c'è di più

Quando esci dall'aeroporto di Dacca, la capitale del Bangladesh, ti accoglie un muro di umanità assiepata, una marea di persone accalcate, una folla che non ti abbandonerà più. Ti ci infili e, fino a quando non ripartirai, devi rassegnarti ad avere gente addosso. Il concetto di spazio vitale personale non esiste e per strada vige la legge del più grosso, tra le persone come tra i mezzi, tanto che uno dei drammi del paese è la frequenza con cui i bambini vengono investiti da automobili e camion. Solo nei villaggi, lontano dalla grande città, si attenuano la tosse e la lacrimazione dovuti all'inquinamento. I bengalesi sono almeno 150 milioni e vivono su un territorio la cui dotazione di risorse è stata paragonata a quella della Liguria. La povertà è talmente diffusa che il governo non ha praticamente possibilità di raccogliere le tasse e non riesce, di conseguenza, a fornire quasi nessun servizio. Gli ospedali sono costretti a utilizzare i gatti per non essere infestati dai topi, ma le organizzazioni non governative (ong) sono spesso viste con sospetto, perché la loro attività è una certificazione del cattivo funzionamento dello stato.

Anche se il paese è a stragrande maggioranza musulmana (quasi il 90% della popolazione), l'eredità culturale indù determina un rigido sistema di caste che blocca lo sviluppo sociale ed economico. I mestieri sono tramandati di padre in figlio e, in una circolarità senza uscita, determinano e sono determinati dall'appartenenza a una casta. In fondo alla scala ci sono i fuoricasta e le organizzazioni non governative che si pro-



pongono di aiutarli hanno difficoltà persino a trovare medici disposti a visitarli.

Un sistema in cui i gruppi sono segregati così rigidamente porta spesso all'indifferenza delle caste alte per le sorte di quelle inferiori e il contrasto tra le regole in cui vivono alcuni generali e la povertà circostante è davvero stridente.

In un paese caratterizzato dal caos e dalla corruzione, l'unica certezza riguarda proprio le caste. Ci è capitato di ricevere la richiesta di una piccola somma di denaro da parte della polizia per poter accedere all'aeroporto. Ebbene, il nostro accompagnatore bengalese, un fuoricasta riconoscibile dall'abbigliamento, ci ha suggerito di consegnare i soldi a lui: quando li ha portati ai poliziotti, questi l'hanno considerato denaro impuro e ci hanno fatti passare senza pagamento.

Gli individui con impieghi non caratteristici della propria casta o che hanno sposato partner appartenenti ad altre caste sono ancora mosche bianche, ma un lume di speranza per il futuro del paese è dato da una nuova classe (ristrettissima, invero) di persone che hanno studiato o lavorato all'estero e che si adoperano perché le cose cambino. Spesso lo fanno costituendo ong locali che individuano le aree di intervento e collaborano con organizzazioni straniere, come la nostra, per il finanziamento, ma sono spesso ostacolati da una burocrazia pervasiva e corrotta. Siamo stati testimoni della nascita di una ong che, non volendo sottostare alla logica delle mance e delle clientele, ha impiegato due anni e mezzo a farsi riconoscere.

Quelli nelle ong sono considerati posti di lavoro sicuri, in un ambiente circostante in cui il lavoro viene prestato a giornata, quando non a ore, e pochi hanno la certezza di poter mangiare anche domani. Anche all'interno delle ong, però, si crea una gerarchia aziendale che interseca inevitabilmente quella delle caste. ■



Barbara
Alfieri e
Andrea
Borghi

lavorano,
rispettivamente,
nel Servizio
information
technology della
SDA Bocconi e
nell'Area sistemi
informatici e
telematici della
Bocconi. Sono
sposati dal 2002.
Nel 2007 hanno
fondato, insieme
a una coppia di
amici, Idea Onlus
(www.ideaonlus.org),
un'associazione
che si propone di
creare e
sviluppare
progetti di
adozione a
distanza, di
assistenza
sociale e
sanitaria e di
promozione della
scolarità in
Bangladesh. Un
sondaggio
realizzato per il
Mondo tra i mille
manager,
imprenditori e
docenti
dell'associazione
non profit
Prospera ha
indicato Barbara
come
imprenditrice
italiana più
innovativa del
2010



EMPOWER YOUR VISION THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.

Sviluppa le tue competenze e investi nella tua formazione professionale. Dai più valore alla tua esperienza e amplia le tue prospettive di carriera. Scegli il Programma più adatto alle tue esigenze nella vasta offerta dell'Executive Education di SDA Bocconi School of Management. Il modo migliore per dare più forza alla tua visione manageriale attraverso la conoscenza e l'immaginazione.

EXECUTIVE EDUCATION

www.sdabocconi.it

Milano, Italy



Bocconi
School of Management

SDA Bocconi

Václav Klaus

INTEGRAZIONE EUROPEA SENZA ILLUSIONI



Il presidente della Repubblica Ceca è uno dei critici più severi del disegno di unificazione economica e politica del nostro continente.

Si possono non condividere le sue idee, ma certo non si possono ignorare: esse rappresentano una prospettiva in cui molti, anche a livello di opinione pubblica, si pongono e su cui il dibattito è aperto e doveroso.

Postfazione di Sergio Romano

Segui Egea su



LinkedIn



 Egea

www.egeaonline.it