

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 7-8 - anno VII Luglio-Agosto 2012

ISSN 1828-6313



*Start up,
internazionalizzazione,
aziende familiari
e crowdfunding:
così l'Italia riparte.
Come dimostrano
le storie di chi
ce l'ha fatta*

Gli ANTICRISI

« Turismo enogastronomico: per attrarre i foodies bisogna fare sistema. Ecco come

« Osservatorio Manager Insight: cosa serve e cosa pensano i capi d'azienda

« Lezioni di economia e diritto: 15 film che hanno tanto da insegnare. Parola di prof



LAUREE TRIENNALI IN ECONOMIA

Cinque corsi di laurea, quattro in italiano e uno in lingua inglese: un modello didattico innovativo, un campus internazionale ricco di opportunità per avere solide basi e proseguire gli studi o entrare nel mondo del lavoro. Perché scrivere “Bocconi” sul tuo curriculum dà valore alla tua formazione.

Bocconi. Empowering talent.

**DOMANDA DI AMMISSIONE ONLINE
ENTRO IL 21 AGOSTO**

contact.unibocconi.it/trienni

SOMMARIO



IN COPERTINA: Dall'alto e in senso orario,
Carlo Alberto Carnevale Maffè, Alessandro Minichilli,
Marina Puricelli, Anna Uslendighi e Arianna Brioschi
tutti docenti della Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Edizione per i lettori de *Il Mondo*

Numero 7/8 - anno VII - Luglio/Agosto 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 Debrass (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 Piotello

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

4

Ripartire si può. Parola di startupper

di Carlo Alberto Carnevale Maffè

La crisi si combatte in famiglia

di Alessandro Minichilli

Piccole imprese grandi oltre confine

di Marina Puricelli

Quando la folla ti dà una mano

di Arianna Brioschi e Anna Uslenghi

10

IMPRENDITORIALITÀ

La voglia di riscatto dei capi d'azienda

di Giorgio Brunetti

11

TURISMO

Come ti catturo i foodies

di Magda Antonioli

12

CINEMA

Quindici lezioni dal grande schermo

di Andrea Beltratti, Antonella Carù,

Francesco Daveri, Francesca Golpetto,

Massimo Guidolin, Giovanni Iudica,

Gabriella Lojacono, Marco Onado, Fabrizio Onida,

Gianmarco Ottaviano, Vincenzo Perrone,

Fabrizio Pezzani, Giorgio Sacerdoti, Andrea Sironi,

Salvio Vicari, Stefano Zorzoli

16

MANAGER

Immaginare il futuro

di Giuseppe Soda, Greta Nasi e Guia Pirotti

17

INVESTIMENTI

Più del mattone poté il fondo immobiliare

di Giacomo Morri e Paolo Benedetto

18

Eleonora Giorgi
*In marcia dalla Bocconi
alle Olimpiadi di Londra*



RUBRICHE

2 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco

18 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti

19 **LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova

20 **OUTGOING** di Pier Paolo Raimondi



Sindaci migliori se meglio pagati

I segreti della collaborazione

In molti settori, come ad esempio il biotech, alcune grandi aziende collaborano con piccole unità di ricerca su singoli progetti. Stendere contratti che risultino ottimali per questo tipo di collaborazioni, però, risulta spesso un problema, perché comporta decisioni su questioni come il livello di impegno sul singolo progetto, la compensazione monetaria e così via. Alcuni recenti sviluppi nella ricerca suggeriscono tuttavia che l'allocazione dei diritti di controllo sull'innovazione possa essere usata per creare contratti migliori, trasferendo i benefici derivanti dalla collaborazione da una controparte all'altra.

In *Control and Contract Design in Research Collaborations: A Complete Contract Perspective*, in corso di pubblicazione su *International Journal of Industrial Organization*, **Claudio Panico** contribuisce alla ricerca sull'argomento affrontando la questione dell'allocazione del controllo dalla prospettiva dei contratti completi. Panico sviluppa un modello formale in cui una grande azienda collabora con una piccola unità di ricerca dalle limitate disponibilità finanziarie. Il modello mostra come il controllo possa essere usato per trasferire i vantaggi derivanti dal progetto da una controparte all'altra.



Quello delle retribuzioni dei politici è un tema spinoso che, in Italia, si intreccia con il forte malcontento per la condotta degli uomini di potere. Eppure, anche la remunerazione ha una certa importanza. Un paper di **Tommaso Nannicini** (Università Bocconi) e **Stefano Gagliarducci** (Università di Roma Tor Vergata), di prossima pubblicazione sul *Journal of European Economic Association*, mostra che, almeno a livello locale, salari più alti attirano candidati migliori in termini di scolarità, che ottengono poi risultati migliori in termini di riduzione della spesa.

I due studiosi conducono la loro analisi degli effetti della retribuzione dei sindaci sfruttando la forte discontinuità che si crea, in Italia, intorno alla soglia dei 5.000 abitanti (al di sopra, i sindaci guadagnano il 33% in più). L'analisi comprende, perciò, comuni immediatamente al di sotto e immediatamente al di sopra di tale soglia, la cui complessità gestionale dovrebbe essere del tutto simile, ma la retribuzione dei sindaci diversa. L'istruzione dei candidati nelle città con più di 5.000 abitanti, calcolata in anni

di scolarità, è del 6,4% più alta rispetto all'istruzione media nei comuni più piccoli. Inoltre un tale aumento salariale modifica la composizione delle occupazioni dei candidati: più colletti bianchi, come avvocati e manager, sono coinvolti nell'attività politica locale. Misurando le prestazioni dei politici attraverso tasse, tariffe e spese, gli autori mostrano che i politici meglio pagati riducono la dimensione delle ammi-

nistrazioni comunali. Più concretamente, nel comune di un politico meglio retribuito, le tariffe pro-capite si riducono dell'86%, gli investimenti dell'11% e le spese correnti del 22%. Le performance migliori permangono anche nel corso del secondo (e, per legge, ultimo) mandato dei sindaci, confermando così che alla loro base vi è la selezione di personale politico migliore, e non l'incentivo alla rielezione.

VIDEO Il lavoro a tempo ridotto
I programmi di lavoro a tempo ridotto possono essere molto efficaci per limitare la disoccupazione in tempo di crisi, ma solo a certe condizioni, ammonisce Tito Boeri in un filmato.
www.knowledge.unibocconi.it/temporidotto



Un laboratorio sui fondi sovrani



Il 2011 è stato un anno di forte ripresa per gli investimenti diretti e per la trasparenza dei fondi sovrani, secondo il *Sovereign Wealth Fund Annual Report 2011*, realizzato dal Sovereign Investment Lab del Centro Baffi della Bocconi.

I 31 fondi sovrani monitorati hanno dato notizia, nel corso dell'anno, di 237 investimenti diretti (+15% sul 2010) per un valore di 80,9 miliardi di dollari (+42%). Il numero di operazioni rappresenta un record, mentre il loro valore è ancora inferiore a quelli registrati nel 2008 e 2009.

Il rapporto è scaricabile:
www.unibocconi.it/fondosovrani

Grazie alle donazioni due nuove cattedre

Grazie a due donazioni miliorarie, l'Università Bocconi ha istituito due cattedre dedicate e permanenti, che consentono agli studiosi dell'Università di approfondire la ricerca sui mercati dell'energia e la teoria del rischio.

Lo studio del mercato dell'energia si rafforza grazie a eni che finanzia la creazione della eni chair in Energy markets, asse-

Viaggio alle origini delle leggi

La miglior spiegazione possibile di quale sia la natura del diritto, secondo il recente *Legality*, del filosofo americano e professore a Yale Scott Shapiro, è quella fornita dalla nozione di "piano" elaborata da Michael Bratman: le norme giuridiche sarebbero cioè dei piani d'azione utili per ordinare e guidare l'agire individuale in attività il cui compimento richiede l'agire altrui. Sulla base

di questo principio, anche il problema dell'origine dell'autorità del diritto (cosa viene prima, la norma che conferisce potere all'autorità, o l'autorità che emana la norma?) può essere risolto: le norme generano obblighi perché soddisfano l'esigenza di pianificare l'azione collettiva: esse risolvono dubbi e disaccordi e distribuiscono diritti e responsabilità.

Damiano Canale del Dipartimento di studi giuridici, in un articolo di recente pubblicazione su *Law and Philosophy*, ravvina una non giustificata presa di universalità dell'ipotesi di Shapiro. La domanda a cui rispondere è: se le norme fossero dei piani, riuscirebbero a svolgere il ruolo che hanno nella realtà quotidiana? Poiché la risposta è negativa, si ricava che le tesi di Shapiro non forniscono una solida giustificazione dell'asserita capacità dei piani di generare obblighi.



NOMINI & PREMI

» MANUELA BRUSONI

è stata nominata chair for the best article award committee nella Divisione public and non-profit dell'Academy of management. Coordinando il gruppo di reviewer della divisione, Brusoni avrà il compito di selezionare i paper che verranno presentati alla conferenza del prossimo anno.



» ANGELO DITILLO

è entrato nel comitato editoriale dell'*European accounting review*, rivista ufficiale dell'European Accounting Association, unico journal a offrire un forum europeo dedicato alla valorizzazione della cultura dell'accounting

» CARLO SALVATO

è stato eletto professional development workshop chair della Divisione entrepreneurship dell'Academy of management. La posizione comporta il passaggio ad altri ruoli di responsabilità, fino a quello di presidente della divisione.



» MARGHERITA SARACENO

CENO, ricercatrice del Centro Paolo Baffi, ha ottenuto una borsa di ricerca nell'ambito del piano di finanziamento europeo Marie Curie Actions, grazie al progetto *Economics for Access to Justice*. La Saraceno, da settembre e per due anni, sarà Marie Curie Fellow all'Amsterdam center for law and economics.

» ILEANA STECCOLINI

ha costituito un Accounting and accountability special interest group nell'ambito dell'international research society of public management. La Steccolini, che riveste ora il ruolo di chair del gruppo, ha come primo proposito quello di ingrandirlo ulteriormente e svilupparne le attività.



Massimo Marinacci, titolare della Cattedra AXA-Bocconi in Teoria del rischio



Michele Polo, titolare della eni chair in Energy markets

condizioni di incertezza.

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.

gnata a **Michele Polo**, direttore dello Ife, il Centro di ricerca in economia e politica dell'energia e dell'ambiente della Bocconi. Polo è ordinario di economia politica e i suoi interessi di ricerca riguardano l'economia industriale, la regolamentazione e l'antitrust, con particolare riferimento alle industrie a rete e ai settori energetici.

I perfezionamenti e la diffusione delle tecniche di modellazione per catturare e gestire le nuove e diverse categorie di rischi saranno il focus delle attività della nuova Cattedra AXA-Bocconi in Teoria del rischio. La cattedra è stata istituita grazie alla donazione da parte dell'AXA Research Fund all'Università Bocconi di un fondo di dotazione (endowment) di due milioni di euro. La cattedra è stata assegnata a **Massimo Marinacci**, professore ordinario presso il

Dipartimento di scienze delle decisioni della Bocconi, in riconoscimento del suo lavoro di ricerca nell'ambito della teoria delle decisioni, un'area dell'economia all'intersezione tra psicologia e statistica, che studia le scelte economiche in



ALICE PETRALITO

La crisi ha morso profondamente negli ultimi anni, ma qualche morso l'ha preso pure lei. E a darne uno è stata Alice Petralito, che proprio nei semestri peggiori per l'economia è riuscita a dare vita a una fiorente attività professionale. Alice, laureata Bocconi, ha creato il marchio Ciuri Ciuri (fiori fiori in dialetto siciliano), che oggi conta sei pasticcerie specializzate in prelibatezze della Trinacria tra Roma e Milano. La giovane siciliana di Modica, che sta mettendo a punto la trasformazione in franchising, oggi fa vestire la maglia Ciuri Ciuri a 32 persone, tutti giovani tra i 20 e i 30 anni. Non tutti dipendenti diretti, visto che, negli anni, Alice ha dato in affitto alcuni rami d'azienda. Eppure, nonostante un'attività lanciata, Alice Petralito non è nata imprenditrice dolciaria. L'idea è nata nel 2006 ed è partita nel 2007: la voglia di mettersi alla prova con una nuova impresa l'ha portata ad abbandonare una carriera nelle istituzioni (ha lavorato tra l'altro in Senato come esperta di affari comunitari). Tre, i concetti chiave per Alice: idee chiare, capacità di esporle e di coinvolgere e continua innovazione.

TANCREDI E ALBERTO ALEMAGNA

Una passione supportata da ricerche di marketing. Tancredi e Alberto Alemagna, 33 e 28 anni, eredi dello storico marchio milanese, laureati in Bocconi, hanno avviato una attività nel settore del cioccolato e della pasticceria di alta gamma. T'a Sentimento italiano il nome, altissima la qualità delle materie prime e un'attenzione particolare per il design e l'ecologia. "Crediamo ci sia spazio sul mercato per attività di nicchia", spiegano, "siamo partiti nel 2008 e ogni anno il nostro fatturato cresce". Lanciare una nuova attività in tempi di crisi può essere un rischio, non ci sono ricette per il successo ma solo un sano realismo e la capacità di mantenere i piedi per terra. "Puntiamo a creare valore, mattone dopo mattone. Siamo in 10 e ognuno si occupa un po' di tutto. Ogni anno vorremmo crescere numericamente secondo la nostra filosofia dei piccoli passi, ma restando sempre un brand di nicchia".



GIORGIO FIOCCHI

Una start up nella start up. Per Giorgio Fiocchi, laurea in Economia delle amministrazioni pubbliche e istituzioni internazionali e master in Management delle imprese sociali, non profit e cooperative alla Bocconi, il salto nel buio è stato duplice. Nel 2007, infatti, tre studenti di economia di Firenze avevano fondato Lama, agenzia di sviluppo e cooperazione che offre servizi di consulenza per le strategie di impresa, il management delle organizzazioni, l'innovazione delle politiche economiche e sociali, e nel 2010 Fiocchi ha accettato di avviare l'ufficio milanese, lasciando una promettente carriera nella charity di un grande ospedale. "C'era il desiderio forte di fare qualcosa di mio, che avesse valore per me e per i miei soci. Siamo una cooperativa, 15 persone con competenze socio-economiche, sanitarie e umanistiche, con un fatturato piccolo ma in crescita, e lavoriamo molto in Africa, Sud America, Sud Est Asiatico". La concorrenza nel settore non è molta, ma è destinata ad aumentare. Per Giorgio però la ricetta è una sola: "Bisogna essere in grado di percepire i cambiamenti e offrire elementi di contemporaneità. Il contesto esterno incide molto anche sulla realtà interna delle aziende, ed è importante essere innovativi, non legarsi a modelli passati".

Nuove imprese ma anche strategie per internazionalizzare le pmi e le aziende familiari, sempre con un occhio alle moderne leve del marketing come il crowdfunding e il crowdsourcing. Questa è l'Italia che ha affrontato la crisi. È che l'ha battuta

di Carlo Alberto Carnevale Maffé @



MATTEO ACHILLI

Lo avevamo lasciato alle prese con i primi successi dopo il lancio della piattaforma Egomnia, social network dedicato alla ricerca di lavoro e stage per studenti e laureati. Oggi la creatura di Matteo Achilli, ventenne studente bocconiano già ribattezzato lo Zuckerberg italiano, vanta già 40 mila persone e più di 300 società iscritte. Il sistema è semplice ed efficace: Egomnia dà un punteggio a chi vi si iscrive in base ai risultati accademici e ad alcuni altri parametri, in questo modo facilitando la visibilità di chi cerca lavoro e lo scouting delle aziende. E grazie alla sua idea di piegare il web 2.0 al fine pratico della ricerca del lavoro, Matteo Achilli è stato notato anche dalle istituzioni: a giugno ha vinto il Premio Isimbardi della Provincia di Milano e sta mettendo a punto alcuni progetti che lo vedono coinvolto con la pubblica amministrazione. Ma il bocconiano sta anche lavorando al potenziamento della piattaforma: non più solo universitari, ma chiunque, dai liceali a chi ha perso il lavoro, potrà iscriversi a Egomnia.



AUGUSTO PIROVANO

Vendereste l'anima a un angelo per 100mila euro? Augusto Pirovano, il laureato Cleacc 2005 che ha fondato CriticalCity Upload, ha detto no, nel 2009, alla proposta di un business angel che gli avrebbe garantito il denaro necessario allo sviluppo, ma avrebbe modificato la natura della sua creatura. Ha resistito alla tentazione ed è stato ripagato da un finanziamento equivalente, un anno dopo, da parte di Fondazione Cariplo. CriticalCity Upload (www.criticalcity.org) è il gioco che, attraverso una piattaforma web, spinge i giocatori a uscire di casa, chiedendo loro di compiere missioni di trasformazione urbana ludica e partecipata. Si va dalla creazione di salotti nelle piazze all'esplorazione di spazi industriali abbandonati. Poi si posta la documentazione della missione, che viene commentata e votata dalla community. Avendo detto di no al progetto commerciale proposto dal business angel, CriticalCity Upload fa oggi capo a una cooperativa sociale e si regge grazie alle collaborazioni con le amministrazioni pubbliche, che commissionano missioni ad hoc nell'ambito di progetti di intervento sul tessuto sociale urbano. Quello che sognava Pirovano era "un gioco così grande da influenzare la vita reale e da avere un'intera città come campo da gioco". Missione compiuta.

Gli imprenditori non sono quelli che costituiscono le aziende, per questo bastano i notai. L'essenza dell'imprenditorialità non è il concepimento, ma l'impegno alla cura e alla crescita. Per chi pensa alla propria start-up, quindi, la metafora corretta non è la paternità, ma la maternità d'impresa: una scelta di dedizione indivisa e indivisibile. Per questo suona superficiale il dibattito sull'impresa-in-un-giorno o su srl-da-1-euro, perché rischia di distogliere gli aspiranti imprenditori dai veri problemi della loro scelta. Ossia ciò che succede dal secondo giorno e dal secondo euro di capitale sociale in poi.

Persino la fondata retorica della mancanza di capitali di ventura rischia di diventare un esercizio autoassolutorio dei giovani candidati imprenditori. La tradizione del mettersi in proprio soleva prendere le mosse dalla relazione con una base di mercato nota e accessibile. E il capitale necessario derivava spesso da quello dell'azienda di provenienza (senza bisogno di chiamarlo corporate venturing) oppure dal finanziamento del circolante da parte dei clienti stessi. Le caratteristiche delle start-up italiane sono in realtà le chiavi di accesso al brodo di cultura della crescita: l'identificazione di un chiaro mercato contendibile sul lato della domanda; la scelta della squadra, all'interno di un mercato del lavoro dinamico.

La ragione fondamentale per cui oggi le start-up italiane faticano a crescere è la mancanza di clienti, non di azionisti. Se ci sono i primi, i secondi (e i capitali) arrivano. Ma non è necessariamente vero il contrario. Quindi la prima sfida è quella di identificare una domanda economica effettiva e accessibile. Le istituzioni possono aiutare questo processo, rendendo contendibile una grande quota del pil con liberalizzazioni di settori protetti e restringendo il perimetro della produzione diretta di servizi da parte di dipendenti (para)pubblici, in molti mercati, dal welfare socio-sanitario alle utility, dalla gestione delle risorse culturali a quella del territorio. Poi toccherà alle start-up andarsi a cercare mercati anche all'estero. È improbo far nascere nuove imprese di successo in mercati nazionali bloccati da rendite di posizione, ma è impossibile se l'imprenditore si aspetta che la domanda si materializzi da sola.

Il secondo criterio per il successo è la squadra. Un'idea imprenditoriale ha bisogno di



**@carloalberto.carnevale
@sdabocconi.it**

È professore di strategia e imprenditorialità della SDA Bocconi e professore a contratto di strategia e politica aziendale al Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi. È docente del Master in imprenditorialità e strategia aziendale della SDA Bocconi

essere continuamente condivisa con i collaboratori. La leadership del team imprenditoriale deve andare di pari passo con l'accesso a un pool di risorse professionali adeguate, che spesso ha dinamiche territoriali e di contesto molto importanti. La sede di lavoro, per esempio, in un mercato professionale come quello italiano con scarsa mobilità territoriale, ha una significativa incidenza sul tasso di successo atteso.

In generale, però, di fondamentale importanza alla crescita è il lavoro, sia dal punto di vista economico, per l'incidenza del cuoio fiscale, sia da quello giuridico, per la pletora di vincoli legislativi. La recente riforma del diritto del lavoro non sembra pensata per favorire le start-up, per la maggiore rigidità dei criteri di ingresso e per l'ampliamento delle potenziali aree di contenzioso e dei criteri di soggettività dell'intervento del giudice, e ha anzi creato le condizioni per appesantire i bilanci delle giovani aziende per la copertura dei rischi giurisprudenziali. Ne è enfatizzata la capacità del neo-imprenditore di scegliersi collaboratori che sappiano condividere la peculiare e affascinante sfida organizzativa di una start-up.

Il lato positivo della crisi, però, è quello di aver riportato al centro dell'agenda pubblica il dibattito sullo sviluppo economico basato su una nuova cultura imprenditoriale. Serviranno forse altri shock di consapevolezza per ridurre lo spread tra vecchie prassi istituzionali e senso della realtà, affinché gli spiriti animali dell'imprenditorialità italiana sappiano trovare nuovi spazi per manifestarsi. E tornare ad amare la crescita. ■

La crisi si combatte in famiglia

Ancora di più se alla guida ci sono le nuove generazioni, più ottimiste e propense a investire. Come dimostra uno studio Bocconi - Camera di commercio di Milano

di Alessandro Minichilli @

Nonostante le difficoltà di accesso al credito legate al persistere del credit crunch rendano difficile fare previsioni, si moltiplicano le analisi sulla capacità delle imprese di superare la crisi. A tal proposito, l'*Economist* è tornato a criticare il modello della public company, sottolineando come i suoi limiti altro non siano che i punti di forza dell'impresa a controllo familiare, spesso considerata, nel contesto anglosassone, un residuo del passato. Il principale aspetto positivo della proprietà familiare sembra risiedere nella sua resistenza e in una conseguente visione di lungo termine; ciò al prezzo di una certa incapacità delle famiglie imprenditoriali a far prevalere gli interessi dell'impresa sugli equilibri della famiglia, con una conseguente diffusa incapacità di professionalizzare (o semplicemente selezionare) il management.

Da un lato queste imprese si sono dimostrate, anche nei primi anni di crisi (2008-2010), più resistenti di altre a essere oggetto di acquisizione da parte di altre imprese e meno esposte a conseguenze più drastiche quali la liquidazione o le procedure concorsuali: le imprese familiari oggetto di tali operazioni sono state proporzionalmente circa la metà delle imprese statali o controllate da enti locali, e circa il 40% in meno delle imprese possedute da coalizioni di soggetti. Ciò va probabilmente ascritto a un comportamento responsabile da parte di molte famiglie imprenditoriali le quali, pur in presenza di una redditività in calo (e minore capacità di far fronte ai debiti bancari), hanno cercato di contenere il peso dell'in-

debitamento attraverso una tendenza a patrimonializzare le imprese con iniezioni di capitale fresco o, più probabilmente, rinunciando alla distribuzione degli utili. Questo atteggiamento si riflette anche nella tendenza da parte di queste imprese a non essere guidate unicamente da obiettivi economico-finanziari. La tradizionale identificazione dell'impresa con la famiglia fa sì che gli obiettivi dell'una diventino quelli dell'altra e viceversa.

D'altro canto, però, la forte identificazione della famiglia nell'impresa rappresenta anche un potenziale limite: la tendenza ad anteporre spesso la gestione degli equilibri familiari fa sì che queste imprese continuino, anche in periodi di turbolenza, a perpetuare un certo immobilismo nei vertici aziendali.

Nel 2015, oltre un quarto delle imprese familiari medie e grandi del paese saranno guidate da ultrasettantenni. E questo non è un bene. Al contrario, le imprese con performance positive durante la crisi sia in termini di redditività che di crescita sono quelle guidate da leader più giovani, che peraltro sono gli unici ad aver fatto registrare una significativa ripresa degli investimenti tra il 2009 e il 2010.

Per evitare che gli elementi positivi dell'impresa familiare si trasformino in trap-



**@alessandro.minichilli
@unibocconi.it**

Assistant professor al Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, collabora con la cattedra Aidaf-Alberto Falck di strategia delle imprese familiari e con l'area strategia della SDA Bocconi

pole, occorre in primo luogo fare in modo che la comprensibile preoccupazione a mantenere il controllo non si tramuti in ostinazione. Non è un caso come, dai primi dati di una survey 2012 realizzata con Camera di commercio sulle imprese familiari milanesi, emerge soprattutto una preoccupazione da parte degli imprenditori a ridurre il debito, eventualmente attraverso una sostanziale riduzione degli investimenti, lasciando sullo sfondo altre opzioni strategiche quali l'apertura del capitale a investitori terzi o l'aggregazione con altre imprese per aumentare la competitività. D'altro canto, occorre anche favorire un ricambio al vertice che non sia fine a se stesso, ma che responsabilizzi (e presto) le nuove generazioni; infatti, non solo le imprese guidate da giovani hanno conseguito risultati migliori ma questi sembrano mostrare un maggior ottimismo rispetto agli sviluppi futuri delle loro imprese. E in questa fase l'ottimismo è d'obbligo. ■



ALICE VALENTI

Giusto il tempo di maturare alcune esperienze all'estero in gruppi internazionali, come L'Oréal e Graniti Fiandre, e Alice Valentini, laureata in Management alla Bocconi, ha deciso che la carriera manageriale non faceva per lei. Una famiglia di architetti alle spalle e una spiccata passione per il design l'hanno convinta che, crisi o non crisi, era giunto il tempo, a 26 anni nel settembre 2010, di avviare una propria attività. E così è nata Scicche. "Si tratta di cercare, in giro per il mondo, giovani designer poco conosciuti e commercializzarne i lavori, soprattutto piccoli oggetti d'arredo e gioielli". Un'attività che la porta a viaggiare molto, a frequentare i vari saloni del mobile e del design soprattutto in Europa, e che sembra funzionare: "E' un lavoro che non fanno in molti, solo pochi gioiellieri e grandi gruppi come Rinascente. Della vendita non mi occupo direttamente, ma viene effettuata presso alcuni negozi e i bookshop di importanti musei, come la Triennale a Milano, Palazzo Grassi a Venezia e il Maxxi a Roma. L'importante è anticipare i tempi e saper cambiare, fare, cioè, quello che gli altri non hanno ancora fatto".

Piccole imprese grandi oltre confine

ALUMNI IN AZIONE

"Si vendono solo le nuove idee": è questo il motto di Cesare De Giorgi, laureato in Economia aziendale alla Bocconi nel 1992 e coordinatore del Topic Innovation and technology della Bocconi alumni association (Baa), ovvero il gruppo di interesse che si occupa di innovazione. "Il nostro gruppo vuole contribuire a fare della Bocconi una protagonista nell'ecosistema dell'innovazione, attraverso il lavoro di dieci alunni attivi nell'organizzazione".

Nato a metà dello scorso anno, l'Innovation and technology topic vanta già diversi incontri con gli alunni e gli studenti per far vedere, con testimonianze dirette, i molti modi di essere imprenditori e innovatori. "Perché non importa quale sia lo stile di ognuno", dice ancora De Giorgi, "l'importante è che quando emerge l'indole imprenditoriale possa essere messa a frutto". Tra gli obiettivi del gruppo, oltre a diffondere la cultura dell'innovazione, anche stimolare e gestire la raccolta, la valutazione ed il "collocamento" di idee e iniziative innovative coinvolgendo studenti, alunni e soci Baa.

www.alumnibocconi.it
innovation-technology@alumnibocconi.it

Resistere su mercati difficili e anzi continuare a crescere è possibile internazionalizzandosi. Ma solo se si è forti

di Marina Puricelli @

L'apertura verso i mercati esteri in un periodo in cui la domanda interna è scesa, se non crollata, è diventata un imperativo per moltissime piccole aziende italiane. Alcune lo hanno capito in anticipo. Sono quelle che oggi, nonostante tutto, riescono a distinguersi con performance economiche sopra la media. Chi sono e come hanno fatto a riuscirci nonostante le ridotte dimensioni di partenza? Una prima considerazione che l'osservazione di molti casi eccellenti consente di fare riguarda proprio la relazione tra internazionalizzazione e performance. Sembra di poter affermare che se una piccola impresa è forte in Italia ha maggiori chance di aprire verso i mercati esteri. Le aziende internazionalizzate mostrano risultati migliori di chi si è limitato al mercato domestico e dunque appaiono più solide, più competitive ma,

nella maggioranza dei casi, lo erano già prima di avviare la loro espansione all'estero, processo che è stato possibile proprio grazie alle risorse accumulate in precedenza. Essere forti porta con più facilità all'internazionalizzazione e non viceversa, a causa degli investimenti necessari per farsi conoscere all'estero.

Se si condivide questo passaggio conviene dunque puntare, prima di tutto, a un rafforzamento sia strategico che organizzativo interno all'impresa. Interventi solo sul fronte esterno, per esempio le missioni all'estero magari attraverso sussidi di istituzioni pubbliche, in assenza di una certa solidità interna sono destinate a non portare ricadute di lungo periodo. Questa forza, alla base del processo di internazionalizzazione, non sembra correlata al tipo di settore scelto per competere. Si trovano imprese con ottimi ri-



**@marina.puricelli
@unibocconi.it**

Lecturer del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, è responsabile della Piattaforma Piccole e medie imprese della SDA Bocconi

sultati sui mercati internazionali, pressoché in ogni comparto, da quelli considerati maturi a quelli più evoluti. La spinta verso l'estero pare essere data dalla capacità di fare innovazione e qualità, piuttosto che costo, per intercettare più facilmente quello che il mondo si aspetta dal made in Italy. La seconda questione è quella riguardante le modalità più efficaci per muoversi oltre confine. Il motto, per molti piccoli imprenditori, è ancora quello del "prendere la valigia e provare a seminare", con spirito di sacrificio senza preclusioni relative al paese. Occorre essere persone disposte a lavorare di più e spesso in contesti meno agitati e agevoli del nostro. Bisogna avere l'energia per affrontare i problemi che inevitabilmente si pongono, meglio se coadiuvati da qualche collaboratore. La formazione dall'interno o l'inserimento di figure di export-manager diventa un passaggio necessario per le imprese che, superata la prima fase pionieristica, vogliono crescere all'estero. Una buona alternativa per imprese realmente piccole (sotto i 50 dipendenti) sul fronte delperimento delle competenze è data oggi anche dalla possibilità di appoggiarsi a società di consulenza specializzate su questo target dimensionale, in grado di offrire strumenti di geomarketing per individuare potenziali clienti e personale dedicato, con contratti temporanei e part-time, allo sviluppo dei mercati esteri. Un'ulteriore alternativa, che sta emergendo non senza qualche difficoltà, attiene alla costituzione di aggregazioni, di recente soprattutto nella forma del contratto di rete. Tali accordi consentono, con più facilità ad aziende non direttamente concorrenti, di realizzare tutte quelle attività di sostegno alle esportazioni (per esempio le fiere internazionali, le ricerche di mercato o i portali di e-commerce) che risultano essere fuori dalla portata delle singole imprese date le loro ridotte dimensioni.

Quando la folla ti dà un

Start up, come Rocket design, e aziende, come Poste italiane, hanno trovato la soluzione ai loro problemi ricorrendo a crowdfunding e crowdsourcing

di Arianna Brioschi e Anna Uslenghi @



**@arianna.brioschi
@unibocconi.it**

È lecturer del Dipartimento di marketing dell'Università Bocconi, dove è anche docente presso il Mimec, il master in marketing e comunicazione. È professore dell'Area marketing della SDA Bocconi

Trovare un'idea creativa vincente è una vera impresa ma lo è altrettanto, se non di più, trasformare tale idea in un'impresa vera. In questo, possono venire in aiuto alcuni stimoli che arrivano dalle frontiere del marketing. Secondo l'ultima Recession survey dell'Ana, l'associazione degli investitori pubblicitari Usa, per l'84% dei chief marketing officer la sfida oggi è tagliare gli investimenti di marketing accrescendone però l'efficacia. Una strategia è esternalizzare o condividere alcune attività facendo leva sulla volontà di partecipazione delle persone, specialmente online. Parole chiave sono crowdsourcing e crowdfunding. Il primo è un modello di collaborazione con il quale le aziende si avvalgono del contributo attivo di appassionati, esperti e semplici consumatori nella realizzazione di processi di marketing, quali la comunicazione o lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Tutti i pri-

DOMENICO GRAVAGNO E VITTORIO BAVA

Vittorio (a destra) ha conosciuto Domenico quando è tornato a Milano a salutare i suoi ex coinvolti. Mentre Vittorio lavorava per Google a Dublino, Domenico, anche lui siciliano, aveva preso il suo posto nell'appartamento di fronte alla Bocconi, dove entrambi hanno studiato. Diventati subito amici, da poco più di un mese i due venticinquenni sono anche soci in affari. La loro start up si chiama Oppure.me: è una random chat riservata agli universitari, sviluppata con l'idea di ampliare le occasioni di interazione sociale degli studenti. Domenico, che ha già alle spalle altre due esperienze imprenditoriali, si occupa del design, Vittorio del business development; completano il team due studenti di ingegneria di Parma, nel ruolo di sviluppatori. Completamente autofinanziato, il sito è stato lanciato lo scorso 18 maggio; nel primo mese di vita è cresciuto a un ritmo costante e punta ai 20 mila iscritti entro la fine dell'anno: si prevede quindi di monetizzare il servizio a partire dal 2013, tramite display advertising. Una volta ampliata la base di utenti, inoltre, le funzionalità della chat verranno ottimizzate; per ora l'unico filtro è l'accesso tramite mail accademica, punto distintivo di questa inedita versione di chatroulette.



a mano

mi dieci brand della classifica Interbrand 2012 negli ultimi anni hanno sviluppato nomi di marca, lanci di prodotto e campagne di comunicazione sfruttando il potere del crowdsourcing. Sempre più brand affidano la comunicazione al passaparola promosso spontaneamente dai clienti più entusiasti (ai quali vengono fatti sperimentare in anteprima i prodotti) che, in alcuni casi, è stato in grado di raddoppiare il tasso di prova delle nuove varianti, linee e marche. Dal crowdsourcing è nato Threadless, il più importante sito di e-commerce di T-shirt create dagli stessi utenti; ogni settimana più di mille grafiche originali disegnate da persone comuni vengono sottoposte al voto dei visitatori del sito, i quali scelgono le migliori dieci da produrre e mettere in vendita in tutto il mondo. E non sono solo le piccole aziende o i brand sconosciuti ad attingere alla creatività collettiva: Poste italiane a giugno scorso ha indetto un concorso su Zooppa.com per raccogliere spot video e grafiche promozionali per Paccoweb, il nuovo servizio online di spedizioni e, per un montepremi complessivo di 13mila euro (ben al di sotto del prezzo che avrebbe dovuto pagare ad un'agenzia di comunicazione), ha raccolto più di 500 proposte di grafica e oltre 50 video. Il secondo (dall'inglese crowd, folla, e funding, finanziamento) è un sistema di finanziamento che parte dal basso mobilitando persone e risorse tramite il web. Mediante il crowdfunding è possibile presentare online idee e progetti di business e raccogliere fondi per la loro concretizzazione. Il crowdfunding ha permesso a milioni di individui con intuizioni geniali ma senza una grande



@anna.uslenghi
@unibocconi.it

Lecturer del Dipartimento di marketing della Bocconi, insegnava anche al Mimer, il master in marketing e comunicazione della Bocconi

azienda alle spalle di trasformare in business le proprie idee. Sono un bocconiano ed un ex analista finanziario i fondatori di Rocket Design (rocketdesign.it), azienda di design specializzata in arredi e accessori ispirati al mondo del rock. La loro proposta di finanziamento pubblicata sul sito di equity crowdfunding SiamoSoci (siamosoci.com) ha raccolto 100 mila euro in 48 ore che per il contesto italiano è un record assoluto. Mentre i creatori dei Coffee Joulies, chicchi di acciaio contenenti una sostanza assorbì-calore che mantengono costante la temperatura del caffè, hanno ottenuto finanziamenti grazie a Kickstarter (la piattaforma americana per il finanziamento di progetti creativi più grande al mondo) raccogliendo, a fronte di un budget iniziale di 9.500 dollari, più di 300mila dollari, la terza cifra più alta mai raggiunta dal sito. Il web ha dunque liberato voci, talenti, ispirazioni, dando a tutti la possibilità di essere maker e rivoluzionando i modi di lavorare e innovare attraverso la collaborazione tra consumatori e imprese. ■

DALL'AULA ALL'IMPRESA

La SDA Bocconi School of Management è al centro di una rete di imprenditori che in passato hanno frequentato le sue aule e che, oggi, vi si ripresentano per aiutare i giovani a soddisfare la loro voglia d'impresa, sostiene **Alberto Grandi**, il dean della scuola.

La SDA Bocconi si caratterizza come una scuola di management. Ma è anche una scuola di imprenditorialità?

Certo. In alcuni casi la voglia di imprenditorialità è la motivazione principale che spinge a frequentare un Mba, altre volte l'attitudine imprenditoriale emerge nel corso degli studi. Un caso recente è quello di Scarossa, un'impresa web che vende scarpe italiane in Europa. Moritz Offeney, tedesco, e Marco Reiter, austriaco, hanno sviluppato l'idea nel corso dell'Mba, hanno trovato un produttore di scarpe marchigiano che facesse al caso loro e poi hanno avviato le attività di e-commerce a Berlino. E ora riconoscono il determinante contributo della SDA Bocconi proponendo internship per gli studenti Mba e un field project per quelli del Mafed, il Master in fashion, experience and design management.

Ma qual è il ruolo della formazione a supporto dell'imprenditorialità?

Nel caso delle start-up il nostro ruolo è quello di dare e sviluppare le competenze necessarie a valutare la sostenibilità economica e il possibile posizionamento di un progetto. Troppo spesso le imprese nascono per l'entusiasmo e la competenza tecnica di soggetti che, poi, non sono in grado di gestire la loro creatura.

E a supporto delle imprese già avviate?

Qui ci sono passaggi delicati, come quello generazionale, o il momento in cui la crescita rende necessaria l'importazione di competenze manageriali dall'esterno. Vanno analizzati e compresi per potervi far fronte, e lo stesso vale per la necessità di internazionalizzazione. Nelle fasi più difficili, il capitale umano è la risorsa delle risorse.

Da parte degli imprenditori esiste consapevolezza di questo fabbisogno?

Intuito, capacità e fiuto possono anche essere alla base dei successi del Made in Italy, ma molti imprenditori illuminati si rendono conto di essere spesso non solo il motore, ma anche il freno della propria azienda. Così mandano a formarsi soprattutto i figli, spesso all'Mba o a un nostro storico programma sul passaggio generazionale. E come nel caso dei ragazzi tedeschi, si creano interessanti catene, per cui chi si forma da noi poi torna a portare testimonianze imprenditoriali o instaurando altre forme di collaborazione, come è successo con Paola Chiesi dell'omonima impresa farmaceutica o Chiara Pedrazzini della Inpeco. Ma non c'è solo la formazione.

Che cosa vuole dire?

Che di recente, per esempio, stiamo selezionando alcune idee imprenditoriali, insieme al *Corriere della Sera* e all'agenzia Armando Testa, e accompagneremo i giovani nei loro primi passi. Abbiamo anche sottoscritto un accordo con Confcooperative Sardegna e Unicredit per lanciare iniziative radicate nel territorio.

Fabio Todesco

RICCARDO E YING ESPORTATORI DEL MADE IN ITALY

"Nelle piccole e medie imprese le persone sono davvero l'asset più importante", sostiene **Riccardo Conti**, laureato in Economia aziendale alle Bocconi, che, a 28 anni, può vantare il titolo di vice president di Fantini Usa. E a dimostrarlo ci sono la sua esperienza e quella di **Ying Huang**, 33 anni, laurea in Economia aziendale sempre alla Bocconi, general manager di Flos China. Grazie a un ben dosato cocktail di intraprendenza personale, competenze acquisite in università e lungimiranza imprenditoriale da parte di due medie imprese familiari operanti nelle rubinetterie (Fantini) e nell'illuminazione (Flos), i due giovani hanno potuto contribuire all'internazionalizzazione del Made in Italy. Cresciuto in una famiglia di imprenditori, Riccardo si è presentato alla Fantini dicendosi disponibile a qualsiasi lavoro, pur di conoscere un'azienda più strutturata di quella di famiglia, e ha subito adottato un piglio imprenditoriale che lo ha portato a conoscere ogni risvolto della vita aziendale, sino a essere in grado di avviare le operazioni americane. Huang, cinese arrivata in Italia a nove anni, dopo alcune esperienze nella consulenza e nell'abbigliamento, è stata inserita in Flos con un programma di job rotation che – insieme alla conoscenza delle due culture – le ha permesso di replicare la struttura aziendale in Cina.

La voglia di riscatto dei capi d'azienda

Forza trainante della nostra economia, gli imprenditori sono origine e soluzione alla crescita. Basteranno?

di Giorgio Brunetti @

L'imprenditorialità, pur con tanti limiti, è pur sempre uno dei nostri punti di forza. Essa è stata all'origine del nostro travolgento sviluppo socio-economico degli anni Ottanta. Facendo leva sulle competenze artigianali accumulate nel corso degli anni, specie nei sistemi territoriali, i celebrati distretti, e intercettando con prontezza la domanda che proveniva dalla rivoluzione dei costumi e dei gusti della fine degli anni Sessanta, molti connazionali operanti in vari campi di attività, dall'agricoltura all'industria e al commercio, hanno intrapreso la via dell'imprenditorialità dando vita a un sistema di imprese reticolare, esteso e dinamico. È stata un'esplosione di vitalità, di fiducia nel futuro con il fiorire di produzioni che andavano dal tessile-abbigliamento al mobile-arredo fino alla meccanica e all'impiantistica che consentivano di produrre tessuti e mobili, mentre crescevano città e infrastrutture. Pur contando soprattutto sulla domanda interna, si avviava un interessante flusso di export, in particolare verso la Germania.

L'introduzione dell'euro ha segnato una profonda discontinuità. Ha posto la maggior parte degli imprenditori di fronte alla necessità di cambiare business model. Non più agendo sul vantaggio di costo, favorito pure dalle ricorrenti svalutazioni competitive, ma operando sulla differenziazione del sistema di offerta. La domanda finale spinta anche dai media, dalla mutazione della società e dei costumi, richiedeva infatti prodotti che dessero senso, che fossero in grado di soddisfare desideri non solo meri bisogni, mentre la domanda intermedia si aspettava prodotti capaci di risolvere problemi concreti, applicando le più innovative tecnologie del momento. Tra l'altro, iniziava con la riduzione dei dazi la concorrenza asiatica e dei paesi emergenti spiazzando quelle produzioni che non avevano intrapreso la strada del cambiamento.

Nell'ultimo decennio due fattori hanno subito un'accelerazione. Da un lato, la progressiva crescita della Ict, un driver che sta sconvolgendo tutto, società, costumi, economia tanto da mettere in discussione



@giorgio.brunetti
@unibocconi.it

Professore emerito della Bocconi, dove è presidente del Centro di ricerca imprenditorialità e imprenditori e dove insegna presso i seminari su regole, valori imprenditoriali e sviluppo economico. Ha vinto di recente il premio come miglior amministratore non esecutivo al concorso Ambrogio Lorenzetti per la governance delle imprese

tante certezze che nel tempo si erano create e, dall'altro, l'allargamento sempre più incalzante dei mercati con il fenomeno della globalizzazione che cambia la prospettiva di tutti gli operatori.

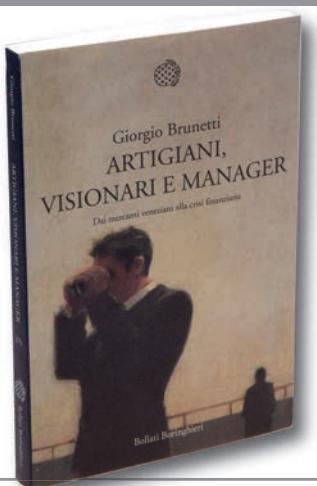
In questo quadro di mutamento molta nostra imprenditoria ha avuto difficoltà ad adeguarsi anche perché non sostenuta dal sistema paese. Solo le medie imprese si attivavano con il loro progressivo inserimento nel mercato globale. La lunga crisi, che dalla fine degli anni Novanta opprime il nostro paese assieme ad altri dell'Europa, ha innescato un processo di dura selezione della classe imprenditoriale come le tragiche vicende di questi ultimi anni hanno messo in luce. Pur in questa situazione di preoccupante incertezza e di generale spaesamento, si stanno aprendo spazi per l'azione imprenditoriale. Alcuni hanno battuto il campo dei prodotti ecocompatibili così come quello dei prodotti o servizi low cost. Altri hanno intrapreso per la vendita la strada della commercializzazione online o delle opportunità dei social network che democratizzano il contatto con il cliente. Non si contano, infine, le iniziative di start up nel settore delle nuove tecnologie e della digitalizzazione. Segnali interessanti, sebbene ancora limitati, visto il diffuso disorientamento in molti imprenditori. Augurabile che siano segnali anticipatori di quel riscatto del paese necessario per uscire dalla crisi. ■

GLI ARTIGIANI (E I MANAGER) CHE FECERO L'ITALIA

Nella seconda metà del Cinquecento, all'Arsenale di Venezia, già si parlava di contabilità aziendale (la tenevano i rasonati, ovvero i ragionieri) e di management (allora definito maneggio).

La descrizione della struttura produttiva della Serenissima fa da prologo alla breve storia del management e della cultura d'impresa in Italia che Giorgio Brunetti ha dato alle stampe con il titolo di *Artigiani, visionari e manager. Dai mercanti veneziani alla crisi finanziaria* (Bollati Boringhieri, 2012, 148 pagine, € 14,50). Il libro prende le mosse proprio in quella Venezia dove, scrive Brunetti, «si pubblicano i primi manuali di contabilità, per via dell'importanza di Venezia come centro mondiale della tipografia e del commercio dei libri».

L'evoluzione dell'economia italiana e delle tecniche di management viene descritta dall'osservatorio privilegiato del Nord-Est, brilcante degli artigiani, visionari e manager del titolo, che altro non sono che tre archetipi degli imprenditori che hanno fatto crescere l'economia italiana.



Come ti catturo i foodies



Fare sistema tra territorio, risorse e attori e integrare il marketing territoriale con quello di prodotto. Così l'industria culturale ed enogastronomica continuerà a crescere

di Magda Antonioli @

I turismo enogastronomico ha mostrato una crescita progressiva nel corso del tempo: oggi si contano, ogni anno, più di 5 milioni di foodies, cioè di turisti culturali che si muovono all'interno e verso l'Italia per entrare in comunione col territorio attraverso i suoi prodotti enogastronomici tipici e di tradizione.

Ci si trova di fronte a un comportamento la cui interpretazione è da ricondurre all'interazione fra due livelli di variabili: la destinazione, da un lato nel suo complesso, e l'insieme delle risorse del territorio, veri e propri driver del mondo agricolo e delle tradizioni artigiane e artistiche dall'altro, in grado di esercitare un forte richiamo. Varie ricerche e analisi di confronto a livello internazionale hanno evidenziato la crescente importanza della variabile destinazione, e non solo di quella prodotto, nelle motivazioni di scelta del turista enogastronomo. Una risposta adeguata in termini di offerta richiede la capacità di mettere a sistema il trinomio "territorio-risorse-attori", al fine di gestire una destinazione, e il senso del marketing e del

management, incluse le relative professionalità del comparto. Il marketing di un territorio è qualcosa di profondamente diverso dal marketing di un prodotto. Il primo deve necessariamente coinvolgere l'insieme degli attori di una comunità che fa riferimento a un determinato territorio; porta in primo piano la comunicazione dell'insieme dei suoi elementi di identità; si pone esplicitamente l'obiettivo della crescita della sua immagine, sia interna che verso l'esterno. Il secondo coinvolge in modo pressoché esclusivo le aziende produttrici; si concentra sul prodotto ed è finalizzato ad affermarne l'immagine commerciale. Quando queste due ottiche trovano un momento di integrazione, diviene facile dimostrarne i vantaggi reciproci, anche semplicemente partendo dalle strette interconnessioni esistenti fra le peculiarità di un

determinato prodotto (di eccellenza) enogastronomico e i fattori interni allo specifico territorio di riferimento: materie prime, microclima, processi di lavorazione che affondono le proprie radici nella storia e nelle tradizioni di quella comunità locale. Il vino e le produzioni tipiche vengono a configurarsi come elementi di socializzazione e testimonial di tradizioni, cultura e arte, life style. Il comparto agricolo, pur nell'ottica di quella multifunzionalità che contraddistingue la politica agricola europea, interfacciandosi col mondo turistico, in terre per lo più periferiche, riesce oltre tutto a riequilibrare valori e ambiti sociali essenziali. Un sistema territoriale di riferimento in quell'Italia minore, caratterizzata dai borghi, dalla presenza di una ricettività diffusa, agriturismi, bed&breakfast e ristoranti, dove lo sviluppo del territorio è in grado di affermare il Made in Italy nonché di educare i consumatori alla qualità.

Il tutto senza trascurare il ruolo della filiera (tracciabilità) e della comunicazione.

Il successo di questo approccio integrato alla valorizzazione delle produzioni tipiche e tradizionali passa quindi dalla capacità di attuare una saggia valorizzazione turistica del territorio, limitando gli impatti negativi in termini di capacità di carico e sfruttamento eccessivo delle risorse e supportando le ricadute positive a livello locale, anche sotto il profilo della distribuzione equa dei benefici e della garanzia di sicurezza (tracciabilità) alimentare.

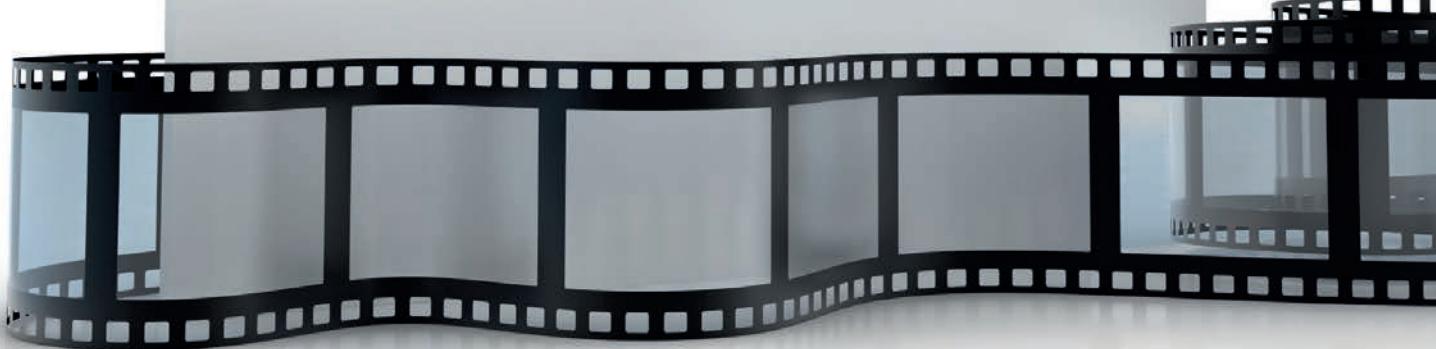
@magda.antoniol
i@unibocconi.it

Direttore del Master in Economia del turismo della Bocconi,
è consigliere speciale per il turismo del vicepresidente della
Commissione, Antonio Tajani



15 lezioni dal grande schermo

Contratti, hedging, credito ma anche vintage e team building. No, non siamo in un'aula universitaria ma in una multisala immaginaria per scoprire che i film a volte sono ottimi docenti. Parola di veri professori, per una volta in veste di originali critici (e guide) cinematografici



THE AVENGERS



Gabriella Lojacono
direttrice della laurea
specialistica in
Management della
Bocconi

Il Tesseract, fonte inesauribile di energia, viene sottratto da Loki, uno dei tanti supercriminali della Marvel, in una base Nasa. Nick Fury (Samuel Jackson) per recuperare il Tesseract va a scovare in diverse aree del Pianeta i protagonisti dei più recenti film di azione dei Marvel studios. Si ritrova insieme un gruppo di supereroi composto da Iron Man (Robert Downey Jr.) accompagnato come sempre dalla sua avvenente assistente Pepper (Gwyneth Paltrow), l'incredibile Hulk (Mark Ruffalo), Thor (Chris Hemsworth) e Captain America (Chris Evans). Il tutto con fantastici effetti 3D. Cosa si può imparare da un film di azione in cui i protagonisti sono dei supereroi? Uscita dal cinema la prima cosa che ho pensato è stata: "Questo è un film sulle dinamiche di gruppo e lo farei vedere ai miei studenti per comprendere come si può voltare in positivo il lavoro in team facendo leva su un elemento unificante e valorizzando al meglio le competenze di ognuno". All'inizio, infatti, i nostri eroi si fanno guerra tra loro e rischiano di mettere a repentaglio il futuro della Terra. È Nick Fury che trova il modo per facilitare la coesione del gruppo e motivarli a combattere uniti. Il lieto fine è scontato.

L'APPARTAMENTO

Il fatto di quest'autentico capolavoro di equilibrio tra cinismo, ironia, amarezza, del geniale Billy Wilder, è semplice. Un alto dirigente (Fred Mac Murray) di una società americana, infelicemente sposato, ha notato la ragazza dell'ascensore del grattacielo in cui ha sede la società in cui lavora. La fanciulla ha il volto di Shirley MacLaine. Una preda facile per l'esperto e potente cacciatore. Tutti i giorni il bel lift accompagnava sull'ascensore il mega dirigente. Questi, durante il tragitto, trovò il modo di raggiungere il suo obiettivo. Il problema, l'eterno problema, è: dove portare la conquista per consumare in santa pace un'ora d'amore? Ecco

l'idea: chiedere la chiave del suo appartamento a un giovane, timido impiegatuccio, incontrato nei piani bassi. Tu dai la chiave a me e io ti faccio fare carriera. Il giovanotto (Jack Lemmon) accetta volentieri e, da un giorno all'altro, si trova dietro una scrivania gigante, con tanto di segretaria personale, ai piani alti. Questa bella storia pone però un elegante problema giuridico: è valido o no il patto tra il mega dirigente e il modesto impiegato, il patto chiave contro carriera? La risposta è no. La causa del contratto (cioè la sua funzione economico sociale) è illecita, perché non è lecito promuovere un impiegato a dirigente senza un oggettivo merito funzionale all'interesse dell'azienda e non a quello personale (e torbido) del suo consigliere delegato.



Giovanni Iudica
direttore della Scuola di
Giurisprudenza della
Bocconi, professore
ordinario di diritto civile

LA MEGLIO GIOVENTÙ

Nostalgia, autenticità, ritorno al passato, vintage: parole ricorrenti nel vocabolario di marketing che ispirano le strategie delle imprese e consentono di comprendere alcuni aspetti dei comportamenti di consumo. Il riferimento alla nostalgia è un tratto che è stato molto utilizzato nell'ambito del cinema, con connotazioni diverse nel tempo. *La meglio gioventù* ha ripercorso 40 anni della nostra storia, ottenendo un successo inatteso, anche all'estero, con sale esaurite in Francia e apprezzamenti da critica e pubblico anche negli Stati Uniti. Tra i fattori che ne spiegano il successo, c'è l'identificazione nostalgica da parte dello spettatore: il romanzo racconta un passato che chi ha vissuto riconosce e facilmente sente proprio, ma nel quale può immagazzinare anche chi non ne ha fatto esperienza diretta. Molti eventi o fenomeni storici evocati (l'alluvione di Firenze, il terrorismo, la morte di Falcone) sono parte integrante della nostra cultura e hanno avuto una risonanza anche a livello internazionale; analogamente il riferimento a situazioni legate a percorsi di crescita tipici della fase giovanile, si pensi all'impegno sociale o alle relazioni intergenerazionali, facilita l'identificazione nella vicenda narrata. La riproposizione nostalgica del passato richiede di offrire molteplici riferimenti che i consumatori possano riconoscere e integrare con i propri ricordi e le proprie conoscenze: questa attività di appropriazione è all'origine di esperienze di consumo positive anche per pubblici eterogenei da un punto di vista demografico e culturale.



Antonella Carù
direttrice del corso di laurea specialistica in Marketing management della Bocconi

MARGIN CALL

Margin Call è un film che porta a riflettere sul ruolo della gestione e del controllo dell'esposizione al rischio nell'attività di trading delle banche. Il lungometraggio si apre con una scena in cui Stanley Tucci viene allontanato dalla banca ma lascia dietro di sé un faticoso memory-drive. Si tratta del vaso di pandora che porta in meno di 24 ore un colosso bancario sull'orlo dell'estinzione: nelle esitanti ma capaci mani di un junior analyst (Zachary Quinto), questa piccola memoria getta luce sull'abisso di intricate posizioni in derivati che comportano nel loro complesso, e a fronte di una economia in fase di raffreddamento, rischi enormi e insostenibili. Forse unica tra gli spettatori, mi sono identificato in questi due personaggi: più vicino per età e incedere a Tucci, ho istintivamente adottato Quinto quale mio probabile studente. Immagino molti dei miei tesi capaci di trascorrere insomni nottate nei loro cubicolari di Londra. Ho riconosciuto e sorriso di qualche segno di confusione nel tradurre a vantaggio dell'incredulo Paul Bettany quei grafici (invero, delle semplici griglie di value-at-risk sotto diverse ipotesi sul processo dei fondamentali). Tali titubanze sono talora nel conto, si tratta delle parti forse meno ovvie dei nostri insegnamenti nei corsi di econometria finanziaria. Ma proprio per questo me ne sono andato dalla sala un po' triste per Stanley Tucci che era stato ingiustamente allontanato, ma anche orgoglioso per il giovane analista che aveva provato a evidenziare i vizi di un'assurda gestione.



Massimo Guidolin
professore ordinario di econometria della Bocconi, insegna time series analysis

IO, CHIARA E LO SCURO

Imparare l'economia dall'arte è una grande idea. Mi piace al punto tale da aver dedicato una sala del Museo del Risparmio che Intesa Sanpaolo ha aperto a Torino proprio a Risparmio e cinema. Alcuni spezzi di film sono proiettati in quella sala, per aiutare il visitatore a riflettere sui concetti di economia e di finanza in maniera semplice e intuitiva. Uno di questi è *Io Chiara e lo scuro*, in cui Francesco Nuti interpreta Francesco "il Toscano", un giocatore di biliardo che arriva a disputare un'importante finale di torneo. Francesco perde la finale, ma la fidanzata fortunatamente ha scommesso, a sua insaputa, contro di lui, consentendogli di ripagare i suoi debiti. Quante lezioni per il mondo di oggi! Una è quella dell'hedging: meglio vincere una scommessa e perdere una finale che perdere entrambe. L'altra è quella di evitare il gioco d'azzardo e cadere nella trappola del debito. La terza, ancora più importante, è quella dell'etica: le scommesse non devono essere volontariamente usate come incentivo per perdere le partite, un tema reso tristemente famoso dagli scandali calcistici nel nostro paese.



Andrea Beltratti
professore ordinario di economia politica alla Bocconi dove insegna financial economics

UNA POLTRONA PER DUE



Marco Onado
professore a contratto senior presso il dipartimento di Finanza della Bocconi

Chi meglio del regista dei *Blues Brothers* può raccontarci le follie e i trucchi con cui si possono manipolare i mercati finanziari? *Una poltrona per due*, del 1983, è ancora oggi di una strepitosa attualità. Va subito detto che il titolo italiano, tanto per cambiare, non rende giustizia all'originale, *Trading places*, che allude sia allo scambio di ruoli fra i due protagonisti (Dan Aykroyd e Eddie Murphy, forse perché John Belushi era morto l'anno prima) ma anche ai luoghi dello scambio, cioè alle borse.

Due vecchi finanzieri scommettono su tutto, a cominciare dalle borse e in particolare su cosa avverrà se il giovane rampollo della famiglia si troverà di colpo nei panni di un poveraccio che vive di espedienti (e viceversa). Di qui nasce una girandola senza sosta di equivoci e di gag, il cui filo conduttore è come si possono manipolare allegramente i mercati e come si fa a sfruttare le informazioni riservate. La qualità del film è testimoniata da due Oscar vinti (di cui uno a una smagliante Jamie Lee Curtis) ma anche dal fatto che una parte della recente legge americana di riforma dei mercati finanziari è detta Eddie Murphy Rule. Se i legislatori andassero più spesso al cinema, la regolamentazione sarebbe migliore.

girandola senza sosta di equivoci e di gag, il cui filo conduttore è come si possono manipolare allegramente i mercati e come si fa a sfruttare le informazioni riservate. La qualità del film è testimoniata da due Oscar vinti (di cui uno a una smagliante Jamie Lee Curtis) ma anche dal fatto che una parte della recente legge americana di riforma dei mercati finanziari è detta Eddie Murphy Rule. Se i legislatori andassero più spesso al cinema, la regolamentazione sarebbe migliore.

LA FIAMMA DEL PECCATO

Il regista Billy Wilder è un maestro della commedia brillante, ma ci ha regalato anche thriller neri come la notte, tra i quali *La fiamma del peccato* del 1944, un torbido intreccio in cui il marito è ricco e insulto, la moglie è una crudele dark lady e l'amante è travolto dagli occhi di lei. La trama ci offre alcuni spunti economico-finanziari. L'amante è un agente di assicurazioni che, d'accordo con la sua dark lady, fa stipulare al marito un'assicurazione sulla vita, contenente un'insuale clausola contrattuale. In caso di morte causata da incidente ferroviario, l'indennizzo da pagare alla moglie sarà doppio: in inglese, il titolo del film è infatti *Double indemnity*. E così... Ebbene, nel film ci sono due elementi tipici della strategia delle compagnie di assicurazione. In primis, ecco il profilo del bilanciamento premio-rischio. La clausola del doppio indennizzo consente alla compagnia di applicare, *ceteris paribus*, un premio più elevato, confidando nella bassa probabilità di manifestazione dell'evento coperto dal doppio indennizzo. Inoltre, ecco il profilo del controllo sulla veridicità dei fatti occorsi. Nel caso in cui l'evento coperto dal doppio indennizzo sembra verificarsi, prima di liquidare il beneficiario la compagnia farà infatti intervenire i propri investigatori, per verificare che la morte dell'assicurato sia realmente avvenuta in coerenza con il contenuto della clausola contrattuale.

Stefano Zorzoli
professore associato di economia degli intermediari finanziari alla Bocconi



WHY BOWLING A COLUMBINE?

Bowling a Columbine è un film diretto dal regista Michael Moore e che si è aggiudicato il premio Oscar 2003 come miglior documentario.

Il film è dedicato al tema dell'uso delle armi in America e si riferisce al massacro della Columbine high school nel Colorado, quando due ragazzi armati di fucile uccisero 12 studenti e un insegnante nella

loro scuola per poi suicidarsi.

Di fatto il film tratta anche di un evergreen dell'economia e delle scienze sociali: vale a dire la difficoltà di individuare la causa di un evento. Alla fine della sua indagine Michael Moore giunge infatti alla conclusione che non è l'arma in sé a creare il

crimine, ma la paura del crimine stesso che negli Stati Uniti, attraverso i loro mezzi d'informazione, porta una gran parte degli americani a diffidare del prossimo.

Accade così che normali contrasti si traducono in forme di difesa personale eccessiva. Per Moore è la cultura che rende possibili questi eventi nella società americana, non la legislazione che consente di portare armi.



Francesco Daveri
visiting fellow all'Igier Bocconi, professore ordinario all'Università di Parma

LA VITA È MERAVIGLIOSA

Nel 1946 Frank Capra dirige *La vita è meravigliosa* dal racconto *The greatest gift* di Philip Van Doren Stern. Si tratta dell'eterna lotta tra bene, espresso dalla solidarietà, dai valori della famiglia e della comunità (il capitale sociale), e il male, ossia l'egoismo, l'avidità distruttiva e l'attenzione all'arricchimento fine a se stesso (il solo capitale economico). Il bene è rappresentato da George Bailey e il male dal ricco avaro Henry Potter. George costruisce con lo zio una cooperativa di risparmio per creare un quartiere di case per i soci ma lo zio si lascia truffare da Potter che porta la cooperativa sull'orlo del fallimento e George a tentare il suicidio. Quando sta per buttarsi nel fiume, però, l'angelo di seconda classe Clarence Oddbody lo salva. Clarence farà vedere e vivere a George la sua città come sarebbe stata senza di lui e la tetra immagine che ne riceve risveglia in lui il senso della vita meravigliosa con la sua famiglia. Corre a casa pensando ai valori veri e profondi che danno senso alla vita e vi trova gli amici che si raccolgono accanto a lui e ciascuno offre quello che ha per salvare la cooperativa. Il suono della campanella dell'albero di Natale gli indica il premio che Clarence ha avuto per il suo intervento con il passaggio ad angelo a tutti gli effetti.

Siamo sempre qui a scegliere tra i valori che uniscono nelle difficoltà e l'interesse personale che porta all'egoismo. Forse non abbiamo l'angelo a prenderci per mano, ma è anche vero l'adagio "aiutati che il ciel t'aiuta".



Andrea Sironi
professore ordinario di economia degli intermediari finanziari alla Bocconi

Diretto da Frank Capra negli anni successivi alla grande depressione, nonostante i numerosi decenni ormai trascorsi *La vita è meravigliosa* conserva una certa attualità, specie nel contesto di grave crisi economica che stiamo vivendo. Attraverso la vita di un giovane americano onesto e di sani valori, George Bailey (impersonato da James Stewart), questo film consente allo spettatore di scoprire alcuni concetti di natura economica di particolare attualità e rilevanza. Fra questi il ruolo cruciale che l'offerta di credito può avere nel contribuire allo sviluppo o alla crisi di un sistema economico. In questo caso il sistema è rappresentato dalla piccola cittadina di provincia di Bedford Falls, ma il meccanismo richiama alla mente i gravi problemi che la contrazione nell'offerta di prestiti sta causando all'economia europea in questi ultimi mesi, contribuendo in modo rilevante alla recessione. Il secondo concetto riguarda il ruolo che reti di protezione fondate sul volontariato e sul senso di appartenenza a una comunità possono svolgere per alleviare le conseguenze negative di situazioni di crisi economica.



Fabrizio Pezzani
professore ordinario di programmazione e controllo nelle pubbliche amministrazioni

A PROPOSITO DI SCHMIDT

Il primo minuto di *A proposito di Schmidt* vale un libro intero sul rapporto tra individuo a lavoro. Tutto nella prima scena. Warren Schmidt, sessantaseienne impiegato in una compagnia di assicurazione di Omaha, Nebraska, aspetta con l'occhio fisso alla lancetta dei secondi dell'orologio appeso al muro, in un ufficio spoglio ai limiti dell'angoscia, dove i resti del lavoro di ogni giorno passato sono già



Vincenzo Perrone
protettore per la ricerca alla Bocconi, ordinario di organizzazione aziendale

raccolti e ordinati in un muro di scatoloni, che passino gli ultimi istanti di una vita di lavoro. Prima della pensione e della festa d'addio che gli farà un successore giovane quanto odioso. Bisogna arrivare preparati a un momento così. Che pure le riforme pensionistiche hanno spostato in avanti e che molti, nella precarietà del

lavoro di oggi, non vivranno mai. Bisogna sapere cosa rispondere, alla domanda di Schmidt: ma io quando mai ho fatto la differenza? C'è una cosa al mondo migliorata grazie a me? Meglio non attendere l'ultimo minuto per trovare una risposta che valga un'esistenza intera.



IL DIAVOLO VESTE PRADA

Nel mondo dell'abbigliamento, la necessità dei produttori di operare in filiera in modo allineato e di evitare innovazioni devianti ha portato le aziende del settore a individuare soluzioni di coordinamento stagionali degli stili e dei colori che di fatto riducono la varietà dei prodotti presenti sul mercato e le possibilità di scelta dei consumatori.

Le scelte vengono invece operate ad almeno tre livelli: con le grandi manifestazioni fieristiche per i prodotti intermedi, attraverso i retailer e i media per i prodotti finiti. Nel film *Il diavolo veste Prada* (un film del 2006 diretto da David Frankel), Meryl Streep nei panni di Miranda Prisley, la famosa editor-in-chief di *Vogue America*, esprime questo concetto quando la giovane stagista Andi (Anne Hathaway) ride mentre Miranda e i suoi collaboratori cercano di scegliere, tra due cinture quasi identiche, l'abbinamento per un servizio fotografico.

E le spiega come il maglioncino azzurrino che la giovane porta e che ritiene sia l'esito di una scelta indipendente dalle mode sia di fatto di un preciso colore, lanciato prima da uno stilista, poi ripreso da altri ma di fatto assortito dai grandi magazzini perché selezionato dai media.

O meglio, selezionato proprio dalla stessa Prisley per *Vogue*.



Francesca Golgetto
direttrice scientifica
del master in Marketing
e comunicazione
della Bocconi

ROMANZO DI UNA STRAGE

La bella pellicola di Marco Tullio Giordana, *Romanzo di una strage*, ricorda a chi non visse gli anni di piombo quale fu il clima di quegli anni, soprattutto a Milano. Vicende non chiarite che tuttora pesano sull'Italia.

Non è che siano mancate le indagini, al contrario, ma ancora non si conoscono i responsabili degli attentati di quegli anni.

Ma quale verità ricerchiamo? Quella giudiziaria o quella storica? E quale rapporto intercorre tra le due?

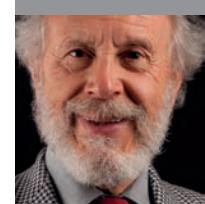
La giustizia giudica individui, mira ad accertare le responsabilità penali.

Lo storico è interessato ai motivi. Oggetto della sua ricerca sono i mandanti ultimi, gli ispiratori ideologici dei rivolgimenti politici. La storia trae conclusioni dal plausibile, quando il giudice invece assolverebbe gli imputati.

Il film ci ricorda che però la distinzione tra verità giudiziaria e storica, tra responsabilità giuridica e politica, non è sempre decisiva. Per gli anni di piombo non si è raggiunta la prima e di conseguenza siamo tuttora privi di una verità storica.

Purtroppo quelle vicende non sono solo un romanzo, restano una tragedia nazionale non risolta.

Giorgio Sacerdoti
professore ordinario di
diritto internazionale della
Bocconi dove insegna
international law



THE ARTIST

Nello scegliere un lavoro cinematografico che affrontasse il tema della tecnologia e dell'innovazione, è stato facile pensare a un recente e bellissimo film, *The Artist*, che sembra un manuale sul tema.

Un attore di cinema muto, George Valentin (interpretato dall'ottimo Jean Dujardin), stella di grande successo, entra in crisi quando irrompe sulla scena il sonoro, che incontra chiaramente i favori del



pubblico e l'interesse degli investitori. Valentin continua ostinatamente sulla strada del muto, fino a perdere tutto e ad avvistarla nella disperazione più profonda, mentre una giovane comparsa, Peppy Miller, del tutto sconosciuta, diventa la nuova star. In un manuale si leggerebbe che una

nuova tecnologia sconvolge gli assetti del mercato e rende obsolete le competenze esistenti. Il successo passato è un potente inibitore a cambiare, favorendo l'emergere di nuovi concorrenti, portatori di capacità in linea con la nuova tecnologia. Anche il finale del film è da manuale: spesso la soluzione sta nel trovare un nuovo mercato ove le competenze obsolete siano una risorsa preziosa, come ci mostra la rinascita di Valentin, insieme con Peppy Miller, in un nuovo genere cinematografico, il musical.

Salvio Vicari
professore ordinario di
economia e gestione
delle imprese
dell'Università Bocconi



Fabrizio Onida
professore emerito
della Bocconi dove
insegna international
economics

MIRACOLO A LE HAVRE

Non so quanto sia credibile l'affermazione dello stesso regista finlandese Aki Kaurismäki, che con *Miracolo a Le Havre* (interpretato da Jean-Pierre Léaud, Kati Outinen, Jean-Pierre Darroussin e André Wilms) intendesse imitare Vittorio De Sica. Certamente ho avuto l'impressione di una favola delicata e sospesa su una società ormai globalizzata dai movimenti migratori, in cui l'arrivo imprevisto in questo paese della Normandia di un ragazzo immigrato clandestino fa scattare un mondo variegato di curiosità, timori, affetti, con un poliziotto che deve andare a caccia del clandestino ma (forse con segreto compiacimento) deve cedere di fronte alla solidarietà di tutto un quartiere.

Il simpaticissimo protagonista, umile lustrascarpe che riesce alla fine a organizzare il trasbordo del ragazzo verso la sua meta londinese, rinuncia perfino a occuparsi da vicino della moglie malata (per generosità, non per cattiveria o disinteresse) e alla fine viene premiato dal doppio miracolo del ragazzo in salvo e della moglie guarita. Il tutto in un gioco di dialoghi, luci e immagini assolutamente godibili.

L'ARTE DI VINCERE

Un film, *L'arte di vincere* (di Bennett Miller), che i più hanno capito solo a metà. Billy Bean (Brad Pitt) gestisce una squadra professionistica di baseball che compete su budget risicati con realtà molto più ricche.

Dovendosi ingegnare, si affida a un giovane laureato in economia, Peter Brand (interpretato da Jonah Hill), per creare una squadra forte nel suo insieme anche se composta da atleti con evidenti difetti. Un film sul fatto che l'unione fa la forza? Certo, ma non solo. Il giovane laureato conosce l'econometria e, con le sue regressioni, si rende conto che alcuni difetti così come alcuni pregi sono più importanti di altri per vincere le partite.

In un mercato perfetto l'importanza relativa di queste caratteristiche sarebbe segnalata dai prezzi relativi degli atleti e i ricchi vincerebbero sempre. Invece, i parametri sulla base dei quali si comprano e vendono gli atleti sono sbagliati, perché ereditati da un passato in cui si andava a spanne sulla base dell'esperienza. Sono le regressioni a indicare i parametri giusti a Billy Bean, permettendogli così di battere il mercato.



Gianmarco Ottaviano
professore ordinario
di economia politica
presso l'Università Bocconi

**@guia.pirotti
@unibocconi.it**

Docente del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi e SDA assistant professor di strategia e imprenditorialità

**@giuseppe.soda
@unibocconi.it**

Ordinario del Dipartimento di management e tecnologia Bocconi e direttore Divisione ricerche Claudio Dematté della SDA Bocconi

**@greta.nasi
@unibocconi.it**

Associate del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico Bocconi e SDA professor di public management & policy



Immaginare il futuro

Una survey SDA Bocconi evidenzia l'importanza di sviluppare capacità strategiche. E di non essere follower

di Giuseppe Soda, Greta Nasi e Guia Pirotti @

Negli anni della crisi era inevitabile tornare a interrogarsi sulla competitività del modello produttivo italiano. Sebbene gli eventi congiunturali giochino un ruolo cruciale, vent'anni di indicatori economici mettono in luce una questione più strutturale che riguarda la nostra capacità di competere nel mondo globalizzato e ipercompetitivo. Il problema è stato analizzato a fondo ma, quasi sempre, con una prospettiva che guarda al sistema paese, alle politiche pubbliche e al contesto regolativo in cui le imprese si muovono. Poche volte si è proposto un punto di vista che prova ad analizzare il tema della competitività partendo dalle debolezze delle singole imprese, dalla percezione di chi quelle imprese è chiamato a governarle e gestirle. Una survey dell'Osservatorio manager insight della SDA Bocconi, che ha l'intento di mappare il punto di vista dei manager rispetto alla rilevanza e all'adeguatezza delle capacità che vengono o possono essere sviluppate dall'azienda stessa nel gestire attività e processi, ha proposto non solo una fotografia degli elementi di forza e di debolezza delle imprese, ma anche indicazioni pratiche al management. Somministrata a un campione stratificato e rappresentativo di manager e middle manager di imprese italiane, l'indagine ha messo in luce alcuni in-

teressanti risultati.

I manager italiani sentono come particolarmente rilevante lo sviluppo della capacità strategica, intesa come la comprensione della struttura competitiva del mercato e l'adattamento rapido alle sue evoluzioni all'interno di un progetto di lungo periodo e fondato su una chiara vision. In modo apparentemente contro-intuitivo, i manager delle imprese italiane ci dicono che è proprio in mezzo alle turbolenze e alle incertezze della crisi che le imprese dovrebbero usare a fondo la capacità di costruire un progetto e una visione di lungo periodo. Ci dicono, in altre parole, di interpretare gli eventi contingenti, positivi e negativi che siano, in un contesto che proietta l'impresa in una dimensione di lungo periodo che le permette di sviluppare competenze e capacità in grado di assicurare sopravvivenza e risultati positivi nel lungo termine. È proprio alla luce dell'importanza attribuita a questa capacità che può essere interpretato il grande senso di smarrimento di fronte al credit-crunch. Perché è evidente che senza il sostegno finanziario e gli investimenti, la capacità strategica non può essere efficacemente mobilizzata dalle imprese.

Se la capacità strategica è considerata una delle chiavi per il ripristino di condi-

L'OSSERVATORIO

Il contesto del business environment internazionale è sempre più sfidante e la necessità di competere con la migliore strategia genera il bisogno di analizzare la competitività a livello d'azienda e di identificare le azioni manageriali da intraprendere per generare valore. In tale ottica è stato creato l'Osservatorio Manager Insight della SDA Bocconi, rivolto a manager di aziende italiane e internazionali, orientato a fornire indicazioni d'azione tramite la raccolta e analisi di dati e la pubblicazione di report di ricerca. Il primo progetto, in corso, è una survey per mappare il punto di vista dei manager rispetto alla rilevanza di alcune dimensioni chiave per la creazione del valore aziendale. L'analisi esplorera come i manager percepiscono la competitività d'impresa e se esista un gap tra quello che andrebbe fatto e quello che si sta facendo. La survey coinvolgerà 1.000 manager e i risultati saranno presentati a ottobre. L'analisi avrà poi periodicità biennale. www.sdabocconi.it/mi

zioni di competitività strutturale, il gap più rilevante tra rilevanza e adeguatezza è riferito alla capacità delle imprese di apprendere velocemente e modificare altrettanto velocemente le conoscenze. Questa capacità consente all'impresa di superare gli stati di tensione e i momenti critici sviluppando capacità adattive di ordine superiore che le permettono di continuare a produrre competenze e conoscenze sempre nuove, strumentali all'anticipazione delle dinamiche e delle sfide nei contesti in cui opera. Particolarmente inadeguati appaiono, in proposito, i legami con i centri di generazione e diffusione della conoscenza (università, centri di ricerca) ma anche una cultura d'impresa che non premia il continuo sviluppo di conoscenza quanto piuttosto approcci più imitativi e da follower. ■

Più del mattone potè il fondo immobiliare

In periodo di crisi investire in immobili è una soluzione, ma bisogna sapere che è come gestire un'azienda

di Giacomo Morri e Paolo Benedetto

Da mesi il quadro macroeconomico europeo, e italiano in particolare, è molto negativo, con notevole volatilità e instabilità dei mercati finanziari e la seria possibilità che alcuni Paesi, Grecia in primis, possano abbandonare la zona Euro. In questo difficile scenario, l'immobiliare può essere ancora considerato un investimento sicuro?

Per rispondere, occorre innanzitutto distinguere tra residenziale e commerciale: l'abitazione rappresenta un bisogno primario e quindi un bene di consumo, il cui acquisto deve rispondere prevalentemente a esigenze diverse dall'investimento.

Il commerciale invece, l'investimento immobiliare vero e proprio, può ancora rappresentare un'opportunità, ma solo a certe condizioni e con logiche di rischio, rendimento e liquidità del tutto analoghe a quelle delle altre asset class.

Spesso si ritiene che nei momenti di crisi economica e finanziaria il mattone rappresenti il bene rifugio per eccellenza, caratterizzato da una minore volatilità nei prezzi e capace di garantire copertura dal rischio di inflazione. In realtà si tratta di un falso mito perché il valore degli immobili è strettamente legato, oltre che ai rendimenti richiesti dal mercato dei capitali, alla capacità reddituale (quindi ai canoni di locazione che dipendono dall'andamento dell'economia). In uno sce-

nario economico negativo pertanto, anche l'investimento immobiliare, seppur con una minore intensità, risente della crisi. Ma dalla crisi nascono anche opportunità, come i cosiddetti distressed asset, ossia immobili gravati da debiti ormai insostenibili, operazioni di sviluppo incagliate con necessità di rifinanziamento, immobili da riqualificare e anche stock di unità residenziali invendute.

I distressed asset, ossia immobili gravati da debiti insostenibili, sono le opportunità che nascono a seguito delle crisi

È però importante ricordare che l'investimento immobiliare richiede, oggi più che mai, capacità e conoscenze specifiche, in tutte le tre fasi di investimento, gestione e disinvestimento. Mentre in passato i prezzi aumentavano per l'inflazione e per la crescita economica, e l'accesso al credito era facilitato, oggi è necessaria una gestione attiva e una notevole capacità di selezione. Sin dalla fase di analisi preliminare occorre trovare immobi-



**@paolo.benedetto
@sdabocconi.it**

Docente di finanza immobiliare alla Bocconi, è collaboratore dell'Area amministrazione, controllo, finanza aziendale e immobiliare della Sda Bocconi

li in grado di produrre un canone di locazione anche in condizioni difficili ed è necessario effettuare due diligence accurate poiché la qualità tecnica e la posizione sono fattori premianti e, più che in altri settori, non facilmente modificabili. Devono poi essere analizzati nel dettaglio anche i costi fiscali (sia sulle transazioni sia per il possesso, quali l'Imu) e gestionali, perché il rendimento totale dipende sempre più dalla parte di redditività corrente: in assenza di crescita economica o inflazione è imprudente basare l'investimento su ipotesi di capital gain. Gli immobili sono quindi più simili alle aziende, che richiedono una gestione attiva, che a strumenti finanziari in cui si riceve passivamente una cedola o un dividendo, necessitando quindi di una gestione professionale e di notevoli capitali per poter diversificare il rischio.

Per un privato senza disponibilità di milioni di euro l'investimento immobiliare può essere effettuato in forma indiretta, mediante fondi immobiliari quotati, che rappresentano portafogli di immobili a reddito. In questo modo, anche con pochi euro, si beneficia della diversificazione (per tipologie e aree geografiche) e di una gestione professionale e specializzata, oltre ai vantaggi in termini di trasparenza e garanzie tipici degli Organismi di investimento collettivo del risparmio. Come per gli immobili, anche per i fondi quotati oggi ci sono opportunità, con quotazioni a sconto del 55% in media rispetto al valore degli immobili detenuti.

**@giacomo.morri
@sdabocconi.it**

Professore a contratto di finanza aziendale alla Bocconi, è professore alla Sda Bocconi, dove è direttore del Master in real estate. I suoi interessi riguardano, tra l'altro, la valutazione e il finanziamento delle operazioni immobiliari. Nel 2011 è stato nominato presidente di Eres, European real estate society (la carica è annuale)



INVESTIMENTI

Bocconi

BOCCONIANI IN CARRIERA

* **Emanuele Arpini** (laurea 2002) è il nuovo marketing manager di Sma Italia. Arpini ha un passato in Microsoft Italia.



* **Tim Di Maulo** (Mba SDA Bocconi) è stato nominato chief commercial e sourcing officer di Aperam Services and Solutions.

* **Nicola Drago** (laurea 2002) è stato nominato vice presidente Strategy & New Business di Zodiak Active, società del Gruppo De Agostini. Drago è in Zodiak dal 2008.

* **Michele Ratti** (laurea 1988), amministratore delegato del Gruppo Bennet, è stato nominato Cavaliere del Lavoro.

* **Giovanni Zoppas** (laurea 1983) è il nuovo amministratore delegato di Marcolin. Zoppas ha ricoperto incarichi in Andersen Consulting, Gruppo Benetton, Glaxosmithkline, Nordica spa, Gruppo Coin.



DARIO ZUCCHI, IL FOTOGRAFO PREDATORE

* Il Museo della grafica di Palazzo Lanfranchi, a Pisa, ha inaugurato a giugno una mostra dedicata alle sue foto (*The absorbing eye*, fino al 16 settembre). **Dario Zucchi**, classe 1938 e laurea in Bocconi nel '62, realizza scatti nei quali il protagonista è lo spettatore di un'opera d'arte, rubati nelle sale di musei e gallerie. A volte è l'espressione a far scattare l'interesse del fotografo milanese residente a Washington, a volte la posa o l'abbigliamento di colori tra l'opera e chi la guarda. Dario, che condivide col fratello Lucio, pittore, la passione per l'arte, spiega così la sua ricerca: "Cerco l'incontro improvviso, imprevisto, sor-

prendente del visitatore con l'opera d'arte. Passo giornate in un museo, di fronte a un'opera che mi sembra promettente e attendo che compaia qualcuno che, anche per un solo istante, mi sorprenda".

Andrea celauro



prendente del visitatore con l'opera d'arte. Passo giornate in un museo, di fronte a un'opera che mi sembra promettente e attendo che compaia qualcuno che, anche per un solo istante, mi sorprenda".

Andrea celauro

Romani rilegge le lettere di Einaudi e Albertini

Due personalità di primo piano della storia e della politica italiana che avevano uno stretto rapporto di lavoro e una lunga frequentazione. E che si scrivevano, come usava nei primi decenni del '900, per discutere dei principali problemi, di natura economica e politica, che affliggevano l'ancora giovane Stato italiano. Sono Lui-

gi Einaudi (che per 22 anni ha insegnato alla Bocconi) e Luigi Albertini, nella veste di editorialista economico il primo e direttore del *Corriere della Sera*, il secondo, il cui carteggio privato (oltre 2.700 lettere) è stato raccolto da Achille Marzio Romani, professore di storia economica alla Bocconi, e pubblicato per Fondazione *Corriere della Sera*

con il titolo *Luigi Einaudi e il Corriere della Sera. Lettere custodite in parte negli archivi del Corriere e in parte in quelli della Fondazione Einaudi che Romani ha letto con passione e raccolto con rigore, "dalle quali si evince"*, spiega il professore, "la capacità professionale e la serietà di analisi dei due personaggi, il loro coraggio di pren-

Eleonora Giorgi in marcia per Londra 2012

In marcia verso le Olimpiadi, e non in senso figurato. È quello che si accinge a fare Eleonora Giorgi, bocconiana 22enne di Cabiati (Como), iscritta a Economia e management delle amministrazioni pubbliche e istituzioni internazionali dopo aver conseguito la laurea triennale in economia aziendale e management, che l'11 agosto gareggerà ai Giochi Olimpici di Londra nella 20 km di marcia. Un risultato straordinario per un'atleta che solo un anno fa, nonostante i numerosi titoli italiani giovanili conseguiti, era ben lontana da quello che rappresenta il massimo obiettivo per uno sportivo. Adesso, dopo il titolo italiano assoluto sui 3 km indoor, Eleonora ha conseguito il tempo utile per la qualificazione olimpica in una gara a La Coruna lo scorso 9 giugno: "Da quando sono passata ad allenarmi con Gianni Pericelli, vicecampione mondiale a Goteborg 1995 sulla 50 km, ho registrato miglioramenti incredibili grazie ad allenamenti molto duri", dice la giovane atleta che gareggia per le Fiamme Azzurre e che sogna di incontrare Michael Phelps. "L'obiettivo per Londra? Migliorare il mio tempo e classificarmi intorno alla quindicesima posizione. Anche se parenti e amici mi chiedono una medaglia".



I CONSIGLI DI ROSA ROSSIGNOL SE ARRIVA IL MOMENTO DI DIRSI ADDIO



Rosa Rossignol, a capo del chapter parigino della Bocconi alumni association, è un'esperta di gestione delle risorse umane. Un'esperienza che, oltre a portarla all'apertura di una società di consulenza nel 2009 dopo 20 anni di attività nel settore, si è concretizzata nella pubblicazione di un volume, *Gérer efficacement un départ* (Dunod, 2012), su uno dei temi più attuali e meno affrontati dal management: la gestione delle separazioni in azienda, ossia di licenziamenti, pensionamenti, trasferimenti. "Le nostre carriere sono sempre più carriere a progetto, lontane dall'idea del posto fisso. Il libro va in aiuto sia dei manager, che dei dipendenti coinvolti dalle separazioni". Non mancano consigli pratici, ma su un punto l'autrice batte decisamente: "A mancare è spesso la comunicazione, che, se migliorata, renderebbe tutto più semplice". a.c.



dere posizione in tempi difficili. È una grande lezione anche per il Paese di oggi".



Napoleone, la forza sta nella comunicazione

C'è un filo rosso che attraversa tutta l'epopea di Napoleone. Dalla spedizione italiana alla missione in Egitto, fino ai trionfi di Ulm o Austerlitz, alle successive disfatte e al doppio esilio. È la sua straordinaria, modernissima, visionaria, profetica capacità di comunicare. Ma in che modo e con quali risultati? A rispondere è Roberto Race, giornalista e consulente che ha lanciato in Italia la figura del direttore relazioni esterne e comunicazione in affitto, nel suo ultimo libro ***Napoleone il comunicatore. Passare alla storia non solo con le armi*** (Egea 2012, 144 pagg., 16 euro). L'autore, come scrive nella postfazione Mario Rodriguez, "esplora e propone una riflessione di natura storica fortemente legata al presente che permette di focalizzare l'attenzione sull'agire comunicativo consapevole e finalistico degli attori politici, sull'uso consapevole della comunicazione". Napoleone ha, infatti, inventato l'opinione pubblica così come siamo abituati a inten-

derla oggi. Ha utilizzato per la prima volta il merchandising, ha saputo promuovere la sua immagine mentre guidava la Grande Armée alla conquista di mezza Europa. Per lo stratega comunicare non era solo un mezzo che usato al meglio consentiva di anticipare le mosse dell'avversario e sbagliargliene gli schieramenti, ma anche uno strumento di rappresentazione, con il quale si inscenava un summit come si commissiona un quadro. In ogni caso, avverte Race, Napoleone ha potuto vincere anche da grande comunicatore perché quella che raccontava non era una favola qualsiasi. Poiché, qualsiasi campagna di marketing, senza contenuti adeguati, non avrebbe retto alla distanza, tanto più al peso della storia. Un libro, questo, utile sia a chi intenda approfondire le radici delle tecniche moderne di comunicazione, sia a chi voglia entrare in contatto con una dimensione ancora non completamente esplorata di una delle figure più originali della storia moderna.

Una, nessuna, centomila famiglie

* Pensiamo ad una normale famiglia italiana: padre, madre e figli. Oggi qualcosa è cambiato, non esiste più il concetto di famiglia tipo, ma le famiglie normali sono quelle di diverso tipo. Nel volume, versione ridotta del rapporto Ocse, ***Teniamo famiglia. Politiche di sostegno: che cosa si può fare di più e meglio*** (Ube 2012, 238 pagg., 22 euro), a cura di **Francesco Billari**, si legge che "la normale famiglia italiana è una famiglia monopersonale, ma anche una coppia, sposata o meno, con figli, che non vive sempre assieme, o ancora un genitore che condivide i figli in affido dopo una separazione". Dai servizi per l'infanzia, ai congedi parentali, dall'egualianza di genere sul mercato del lavoro, agli aiuti previdenziali: quali sono le politiche più efficaci? Per rispondere e capire i cambiamenti all'interno della famiglia italiana è fondamentale guardare che cosa è successo nelle altre società, economie e culture. E a chi si chiede se è meglio un modello liberale o uno socialdemocratico, Billari risponde che "Forse, possiamo ricavare idee imparando ricette da entrambi".



PENSIONI, QUELLO CHE C'È DA SAPERE

I recenti provvedimenti in materia di pensioni hanno introdotto notevoli innovazioni: dai requisiti per poter accedere alla pensione, al modo di calcolare le prestazioni pensionistiche. Angelo Pandolfo, già componente dell'Autorità di vigilanza sui fondi pensione, nel suo ultimo lavoro, prefazione di Tiziano Treu, ***Le pensioni post-riforma Il sistema pensionistico dopo il D.L. n. 201/2011*** (Egea 2012, 208 pagg., 20 euro) illustra l'ordinamento pensionistico modificato da tali provvedimenti e descrive i principali istituti e meccanismi d'interesse di quanti si muovono nel sistema pensionistico come lavoratori, attivi o pensionati, o come datori di lavoro. Nel volume le nuove disposizioni sono accompagnate dall'esplicazione dei contenuti essenziali delle norme a cui fanno rinvio, così da facilitare l'individuazione del quadro normativo vigente risultato dalla combinazione delle disposizioni più recenti e di quelle precedenti.



AIUTI ALLE IMPRESE: ECCO LA VERITÀ

Il dibattito sull'allocatione dei trasferimenti e degli incentivi alle imprese mostra la carenza di misurazioni complete e affidabili che orientino al meglio le proposte di policy. Giovanni Cesaroni in ***Gli aiuti alle imprese in Italia. Una riconciliazione analitica completa*** (Egea 2012, 43 pagg., 7,99 euro e-pub) offre un contributo essenziale per rendere concrete le policy richieste dalla realizzazione della produttività programmata. Sono più di 17 miliardi di euro gli aiuti alle imprese di pubblico servizio; circa 27 quelli alle private, con la peculiarità costituita dal peso degli sgravi contributivi, pari a oltre il 48%. Dati che emergono dallo studio, che mette sotto la lente le forme di aiuto statale alle imprese, con l'originalità di determinare il potenziale di spesa legato alle risorse finanziarie. Due i messaggi destinati a far discutere: bisognerebbe forse provvedere ad allocazioni più efficienti; tra gli incentivi c'è un potenziale di spesa non utilizzato, sia riguardo ai residui di bilancio sia riguardo alle giacenze di cassa, che non si riferisce solo ai fondi comunitari, ma anche alle leggi nazionali d'incentivazione.



Pier Paolo Raimondi, si è laureato in Economia aziendale alla Bocconi nel 1993. Da circa 15 anni opera nel settore del corporate finance dopo una prima esperienza come analista finanziario nel private equity e un Mba in Francia. Ha lavorato a Treviso, Milano, Londra, Istanbul e Monaco di Baviera, dove oggi è l'orgoglioso responsabile del locale chapter della Bocconi Alumni Association. È un appassionato europeista e un avversario dichiarato di ogni forma di provincialismo, soprattutto nazionale.

Germania: ecco come è (difficile ma bello) vivere con i primi della classe

Come si fa a vivere con i primi della classe? Naturalmente si impara. Francia, Inghilterra e Germania hanno sì ciascuna la propria forma di propopea, particolarmente velenosa all'interno del club dei tre, i tedeschi, però, da alcuni anni sono tornati ad avere una certa legittimazione in questo.

Nei flussi e riflussi dei cicli cosmici questo è il loro momento. E non si può di certo negare che nell'ultimo decennio la Germania abbia azzeccato varie mosse, dopo il decennio di purgatorio vissuto a seguito dell'unificazione.

La verità, spiacevole per tutti gli altri, è che questo paese, con la sua portentosa etica del lavoro e il suo leggendario senso del collettivo, è una forza economica senza uguali nel nostro continente e forse nel mondo, soprattutto da quando 82 milioni di individui condividono le stesse istituzioni, forti e ben riformate dopo il 1945. Credo, però, che quando si cerca di capire il segreto della forza economica tedesca non bisognerebbe analizzare solo il valore aggiunto destagionalizzato, come fanno taluni seriosi economisti, ma venire a passare qualche tempo da queste parti, imparare la lingua (per nulla impossibile, come vuole la vulgata) e lasciarsi affascinare.

I ricordi di questi miei anni in Germania sono innamorativi. Ricordo le lunghe conversazioni con mia moglie (tedesca) e i suoi amici sui temi culturali più svariati dove, mentre si tace coscienti della propria ignoranza – eppure avevi preso 60 al classico nella miglior scuola della città... – si comprende la profondità e l'articolazione della cultura di base sedimentata in persone che hanno vissuto in una scuola competitiva e votata alla promozione del merito. Rivivo le cene di Capodanno in cui qualcuno ha suggerito che i maschietti dovranno tenere un breve discorso e meno male che ti sei preparato perché arrivano tutti con un discorso di varie cartelle che, dal modo in cui lo tengono, devono avere simulato almeno un paio di volte nel pomergiggio. Mi ha colpito l'esperienza di ristrutturare casa con la professionalità degli artigiani cresciuti nel sistema di apprendistato a regola d'arte all'interno di corporazioni ancora funzionanti, dove le competenze sono trasmesse con regole precise e gli standard di qualità venerati (a volte anche a dispetto delle preferenze del committente). Rimane scolpito nella mia mente il rituale della visita del sabato mattina all'isola ecologica da parte delle ammiraglie tedesche da 6 e 8 cilindri, per nulla imbarazzate dai sacchetti dai colori pre-



cisi e contenenti carta, plastica, metalli, vetro, materiale elettronico, ecc., tutti meticolosamente preselezionati. E impressionano le visite, discrete ma efficacissime, del locale ufficio finanze che controlla riga per riga (e spunta persino con matite colorate) le dichiarazioni dei redditi del cittadino e controlla le dichiarazioni delle imprese, anche quelle più piccole, con una frequenza biennale o triennale (e, quando ritorna, parte esattamente dalla pagina della contabilità in cui era arrivato la volta precedente).

Devo però dire, per concludere, che quello che si apprezza di più di questo paese è la positività e la fiducia in se stessi dei tedeschi - anche dei giovani, che hanno visto il mondo, parlano un buon inglese e hanno compreso che nel confronto con i paesi stranieri, la Germania esce spesso vincitrice. Questa positività si riflette poi in una gioia di vivere nuova forse per i tedeschi e fonte di nostalgia per quanti in Italia, Francia, Spagna e (forse) Inghilterra l'hanno quasi perduta. È difficile vivere con i primi della classe, ma, se ci si riesce, vi devo confessare che non è per nulla male. ■

VIENI A DARE FORZA AL TUO FUTURO.

Sei già inserito nel mondo del lavoro e desideri dare più internazionalità alla tua esperienza, più eccellenza alla tua formazione e più valore al tuo talento? Scegli di frequentare un MBA o un Master Specialistico in SDA Bocconi, la School of Management numero 1 in Italia e al vertice dei principali ranking internazionali. Scegli SDA Bocconi per dare forza al tuo futuro con una formazione di eccellenza.

Informati su www.sdabocconi.it/infomaster



Bocconi
School of Management

Milano | Italy

SDA Bocconi

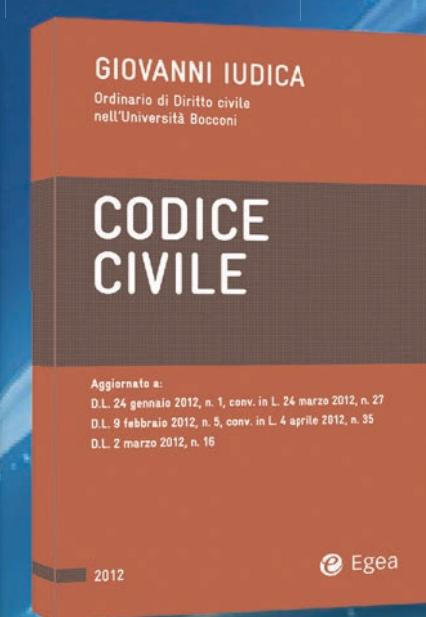
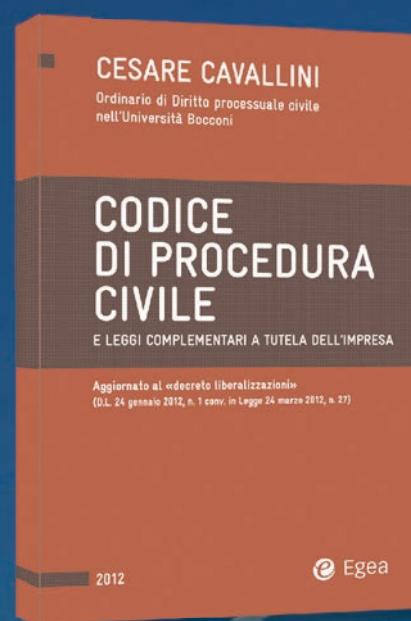
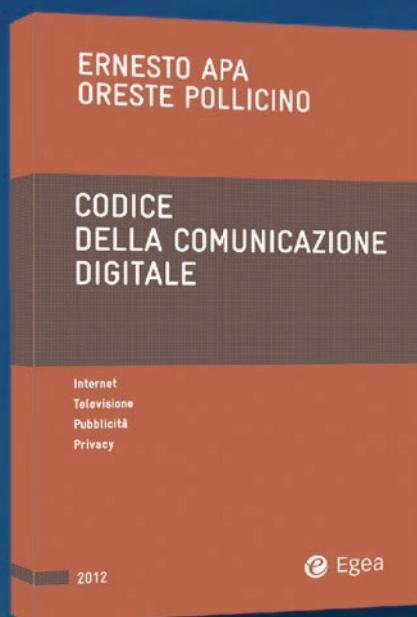
SPECIALE CODICI 2012

L'AGGIORNAMENTO NON VA IN VACANZA!

Ernesto APA
Oreste POLLICINO

Cesare
CAVALLINI

Giovanni
IUDICA



pag. 732, € 22,00
disponibile anche in



€ 8,99

pag. 788, € 19,50
disponibile anche in



€ 8,99

pag. 528, € 17,50
disponibile anche in



€ 8,99

Segui Egea su



Linked in



 Egea

www.egeaonline.it