



## Infrastrutture ricostruire l'Italia

«« Dalle fiere agli eventi:  
come cambiano le strategie di  
comunicazione e i visitatori

«« La privacy al tempo  
dei social network: aspettando  
una legge europea

«« Non solo moneta:  
gli italiani tra carte di credito,  
bancomat e prepagate

# 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.**

**17 MARZO 2012** ORE 8.30-14  
**GIORNATA DI ORIENTAMENTO**

UNIVERSITÀ BOCCONI, VIA RÖNTGEN 1, MILANO

REGISTRATI SU [www.unibocconi.it/gomarzo12](http://www.unibocconi.it/gomarzo12)



**IN COPERTINA:** Alessandro Frova, Lanfranco Senn e Michele Polo (nella foto di copertina da sinistra a destra) spiegano perché la crescita economica passa per lo sviluppo delle infrastrutture primarie: trasporti, energia e telecomunicazioni  
**FOTO DI:** Paolo Tonato

**Numero 3 - anno VII - Marzo 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)  
 Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

**Collaboratori**  
 Matilde Debrass (ricerca fotografica)  
 Paolo Tonato (fotografo)

**Segreteria:** Nicoletta Mastromauro  
 Tel. 02/58362328 - (nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

**Progetto grafico:** Luca Mafechi (mafechi@dgtprint.it)

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

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

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

**www.viasarfatti25.it**



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su ViaSarfatti25.it, 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

» 4

### COVER STORY

Infrastrutture, al lavoro per tornare a crescere

di Carlo Secchi

Reti ad alta tensione. Ma chi paga il conto?

di Michele Polo

Competitività: come rimettersi all'opera

dialogo tra Lanfranco Senn (Bocconi) e Giovanni Castellucci (Autostrade per l'Italia)

La fibra che non c'è. Un gap all'italiana

di Sandro Frova

I binari dell'import-export

di Oliviero Baccelli

» 10

### AMBIENTE

Casa mia, fatti più parca (di energia)

di Edoardo Croci

» 11

### STRUMENTI

Gli italiani giocano le loro carte

di Anna Omarini

» 12

### PROTEZIONE DEI DATI

Privacy sotto tutela europea

di Giuseppe Franco Ferrari

Se la legge non è social

di Oreste Pollicino

» 14

### SANITÀ

Missione doc, nome in codice Ncp

di Patrizio Armeni

» 15

### STORIA

Nuovo cinema propaganda

di Marina Nicoli

» 16

### FIERE

Visitatori in cerca di forti emozioni

di Francesca Golfetto

C'è tanta voglia di Bric

di Christian Chizzoli

Expo, the show must go on

di Diego Rinallo

Fabbrica da esposizione

di Stefania Borghini e Fabrizio Zerbini

» 20

### TECNOLOGIE

Una rivoluzione tra le nuvole

di Stefania Riela

» 22

Sergio Marchionne  
 protagonista di  
 Unthinkable



## RUBRICHE

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

21 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti

22 **EVENTI** a cura di Tomaso Eridani

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

24 **OUTGOING** di Giuseppe Acconcia





## NOMINE &amp; PREMI

## »»» ARNALDO CAMUFFO

(Dipartimento di Management e Tecnologia) è stato nominato direttore del PhD in Business Administration and management della Scuola di dottorato Bocconi. Professore ordinario di organizzazione aziendale, Camuffo succede a Gianmario Verona, nominato direttore dell'MBA SDA Bocconi.



## »»» RAFFAELE CONTI

un recente diplomato in Business Administration and Management, ora assistant professor alla Católica Lisbon School of Business and Economics, ha vinto l'SMS Best Conference PhD Paper Prize alla Strategic Management Society Annual International Conference di Miami.



## »»» ANGELO DITILLO

(Dipartimento di Accounting) è uno dei quattro invited speaker di MAR2012 (Helsinki, 13-15 giugno 2012), la Manufacturing Accounting Research Conference, organizzata da European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) e Aalto University School of Economics.



## »»» CLAUDIO DORDI

(Dipartimento di Studi giuridici) è stato nominato direttore del PhD in International Law and Economics della Scuola di dottorato Bocconi. Professore associato di diritto internazionale, Dordi sostituisce Giorgio Sacerdoti, in procinto di usufruire di un congedo per studio e ricerca.



## »»» FEDERICO GHEZZI

(Dipartimento di Studi giuridici) è stato nominato direttore del Dottorato in diritto dell'impresa della Scuola di dottorato Bocconi. Professore ordinario di diritto commerciale, Ghezzi succede a Marco Ventoruzzo, che godrà di un periodo di congedo per avviare il Max Planck Institute for International, European and Regulatory Procedural Law di Lussemburgo.



## Due piccioni con uno las: più qualità

L'adozione degli standard contabili internazionali (Ias - International accounting standards) al posto dei principi contabili locali (Gaap - Generally accepted accounting principles) si traduce in una più alta qualità contabile ed è apprezzata dagli investitori, che riconoscono un migliore contenuto informativo, al momento dell'annuncio dei risultati, ai bilanci Ias.

Mentre fino a oggi la letteratura ne aveva dato prove solo molto parziali, in *Investor Perception of the International Accounting Standards Quality: Inferences from Germany* (in corso di pubblicazione su Journal of Accounting, Auditing and Finance) Francesco Momentè e Francesco Reggiani (Dipartimento di Accounting) con Mascia Ferrari (Università di Modena e Reggio Emilia) riescono a essere assai più convincenti gra-

zie alle condizioni del tutto uniche che sono venute a crearsi in Germania tra il 1998 e il 2005. In questo periodo alle imprese quotate era data la possibilità, ma non l'obbligo, di adottare gli Ias per la contabilità consolidata. Gli studiosi possono così confrontare i bilanci e gli effetti degli annunci dei risultati di società che utilizzavano o l'uno o l'altro regime nello stesso paese e nello stesso periodo, basandosi su oltre 740 osser-

### Una social tv per ogni esigenza

I social media sono una ampia fonte di conoscenza per le aziende. Tuttavia, il coinvolgimento attivo dei consumatori deve essere stimolato: i consumatori devono sentirsi stimolati ed ispirati, devono sentirsi 'socialmente coinvolti e impegnati'. Solo in questo modo possono diventare dei veri utenti attivi dei social media. Sebbene gli uomini siano più sensibili alla questione 'sociale' rispetto alle donne, le caratteristiche personali non sono sufficienti per spiegare le differenze tra consumatori. Dal loro canto le imprese devono offrire contesti differenziati per permettere ai consumatori di riuscire a comunicare tra loro e condividere un senso di comunità. L'articolo di **Margherita Pagani** (Dipartimento di Marketing) con **Alessandra Mirabello** (Accenture) dal titolo *The Influence of Personal and Social-Interactive Engagement in Social TV Web Sites* (Journal of Electronic Commerce, vol. 16, issue 2, pp. 41-68), affronta questa tematica e conferma la criticità del coinvolgimento esperienziale del consumatore ('consumer engagement') nello stimolare un comportamento attivo nel contesto dei social media, con particolare riferimento ai siti di social TV. Per approfondire: [www.knowledge.unibocconi.it/socialtv](http://www.knowledge.unibocconi.it/socialtv).

Martina Pasquini





## Dal vino, storie di tecnologia

Dall'inizio degli anni '90, il settore vinicolo si è fatto sempre più globale e knowledge-intensive. I leader storici, Francia e Italia, hanno perso la loro supremazia mentre nuovi attori, come Stati Uniti, Australia, Argentina, Cile e Sud Africa, registrano performance stupefacenti in termini di volumi esportati e di valore.

In *Innovation and Technological Catch up: The Changing Geography of Wine Production* (Edward Elgar, 2011, 232 pp., £ 69.95) **Andrea Morrison** (KITeS Bocconi e Universiteit Utrecht), che ha curato il libro con Elisa Giuliani (Università di Pisa) e Roberto Rabelotti (Università del Piemonte Orientale), trae dall'industria vinicola lezioni che mettono in discussione alcune idee consolidate sul processo di catch up tecnologico, che può essere raggiunto non solo imitando i paesi più ricchi, come suggerirebbe la letteratura corrente, focalizzata sui settori tecnologici, ma anche stimolando ricerca e nuove conoscenze originali, come è accaduto nel settore vinicolo.

## Con il KITeS alle frontiere dell'innovazione

Esplorare le frontiere scientifiche dell'economia e del management dell'innovazione con i migliori specialisti del settore provenienti da tutto il mondo. È questo l'intento di "New Frontiers in the Economics and Management of Innovation", la conferenza internazionale organizzata dal centro di ricerca KITeS (Knowledge, Internationalization and Technology Studies) alla Bocconi per i prossimi 22 e 23 marzo. Alla conferenza saranno discussi i fondamenti microeconomici dell'innovazione, come il ruolo del capitale umano, della domanda e dei network quali fondamentali driver di innovazione, nonché le implicazioni emergenti sotto il profilo della protezione dei diritti di proprietà intellettuale. Saranno al contempo affrontati anche temi più aggregati e di natura macroeconomica, come il legame tra innovazione e dinamica industriale e innovazione e crescita.

Il programma completo è disponibile all'indirizzo [www.kites.unibocconi.it/frontiers](http://www.kites.unibocconi.it/frontiers)



# contabile e più fiducia

vazioni per misurare la qualità contabile e 350 osservazioni per analizzare la reazione degli investitori agli annunci dei risultati. I tre accademici misurano la qualità come una funzione inversa dell'incidenza delle componenti non monetarie degli utili (gli accruals, ovvero le poste contabilizzate per competenza) perché esse hanno una persistenza minore rispetto al cash flow e sono più facili da manipolare. Usano inoltre il volume degli scambi in borsa intorno al momento dell'annuncio dei risultati per misurare la percezione degli investitori circa la qualità dell'informazione contabile, perché il volume degli scambi risulta una proxy del livello di asimmetria informativa e di incertezza (divergenza di opinioni) percepiti dagli investitori. L'evidenza che presentano con-



**Francesco Momentè e Francesco Reggiani** (Dipartimento di Accounting) sono gli autori, con Mascia Ferrari dell'Università di Modena e Reggio Emilia, di un articolo che conferma la migliore qualità della contabilità Ias

ferma la miglior qualità complessiva dei bilanci delle imprese che adottano gli Ias (pur con qualche puntualizzazione: il settore dei servizi ai consumatori sembra fare eccezione e i risultati variano leggermente a seconda di quali accruals si considerano) ed evidenzia che i conti di chi adotta gli Ias sono considerati dagli investitori più attendibili di quelli di chi adotta i Gaap.

Tale effetto, tuttavia, è più debole per le imprese di dimensioni minori. "Interpretiamo questo risultato", scrivono gli autori, "come prova che gli Ias, in se stessi, non sono sufficienti a garantire agli

investitori un beneficio informativo se non sono accompagnati dal rigore nel far rispettare le regole, che è tipicamente minore nelle imprese più piccole".

# La popolazione del 2030 stimata chiedendo opinioni

In *Stochastic Population Forecasts Based on Conditional Expert Opinion* (in corso di pubblicazione su *Journal of the Royal Statistical Society Series A Statistics in Society*), **Francesco Billari**, **Rebecca Graziani** (entrambi Dipartimento di Analisi delle politiche e management pubblico) ed **Eugenio Melilli** (Dipartimento di Scienze delle decisioni) propongono un metodo di previsione della popolazione, che si inserisce nel cosiddetto random scenario approach, che consente di derivare previsioni stocastiche di popolazione sulla base di valutazioni fornite da esperti.

A grandi linee, il metodo proposto si basa sulla elicitazione di una successione di valutazioni condizionali da parte di esperti sul futuro



**Francesco Billari** (Dipartimento di Analisi delle politiche e management pubblico), **Rebecca Graziani** (Dipartimento di Analisi delle politiche e management pubblico) ed **Eugenio Melilli** (Dipartimento di Scienze delle decisioni)

delle componenti demografiche, valutazioni espresse attraverso indicatori di sintesi e condizionatamente a valori degli stessi indicatori in momenti precedenti.

Nell'esempio sviluppato nell'articolo, i tre studiosi derivano una versione stocastica delle proiezioni demografiche ufficiali per l'Italia rilasciate dall'ISTAT, trattando l'ISTAT come l'esperto che fornisce le informazioni necessarie per l'applicazione del modello. I loro risultati mostrano che, sebbene sia probabile che la popolazione italiana non subisca mutamenti significativi da qui al 2030, c'è invece considerevole incertezza quando l'orizzonte viene esteso fino al 2050.

Per approfondire: [www.knowledge.unibocconi.it/opinioni](http://www.knowledge.unibocconi.it/opinioni).

**VIDEO Piccoli ma sofisticati**

Le piccole imprese familiari sono molto più sofisticate di quanto si pensi dal punto di vista finanziario, secondo un paper di Stefano Caselli e Stefano Gatti con Alberto Di Giuli sul *Journal of Banking and Finance*. [www.knowledge.unibocconi.it/videoipmi](http://www.knowledge.unibocconi.it/videoipmi)





# Infrastrutture, al lavoro per tornare a crescere

*Trasporti, energia e Ict sono indispensabili per migliorare efficienza e competitività del paese. E così la Commissione europea parte con la rete globale e 50 miliardi di euro*

di Carlo Secchi @

**V**i è un chiaro nesso tra la realizzazione delle grandi infrastrutture e lo sviluppo economico. Se nel breve periodo i grandi lavori hanno un evidente positivo impatto congiunturale, una volta entrate in funzione, le nuove infrastrutture contribuiscono a migliorare efficienza e competitività e quindi le possibilità di sviluppo, soprattutto in un paese con gravi ritardi come l'Italia.

A livello europeo vi è un deciso impegno in questo campo, rafforzato dalla strategia Europa 2020 per la competitività e la crescita. Il lavoro della Commissione europea per la revisione e il rilancio della politica delle reti infrastrutturali (trasporti, energia e Ict) ha trovato un punto fermo il 19 ottobre 2011 con una proposta organica per il periodo di programmazione finanziaria 2014-2020.

Particolarmente importante è la nuova impostazione circa le infrastrutture di trasporto (Ten-T), dove le novità riguardano sia il di-

segno complessivo, sia gli aspetti finanziari. Mentre in precedenza si aveva la sommatoria di progetti nazionali e di alcuni collegamenti transnazionali, ora il quadro si basa su una rete principale (core network – orizzonte 2030) a valenza europea, completata nei singoli stati dalla propria rete globale (comprehensive network – orizzonte 2050).

Lo scopo è di sostenere il mercato unico e la coesione, favorendo la mobilità delle perso-

ne e delle merci sia in Europa che nei rapporti con il resto del mondo.

In uno sforzo finalizzato alla crescita economica, particolare attenzione viene data alla tematica ambientale, in coerenza con la strategia Europa 2020. Sono implicite anche

**@carlo.secchi**  
**unibocconi.it**

*Professore di economics of european integration presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico dell'Università Bocconi (della quale è stato rettore dal 2000 al 2004), Carlo Secchi è coordinatore europeo per i progetti prioritari 3 e 19 (Pp3 e Pp19 – Francia, Spagna, Portogallo) del Trans-european transport network (Ten-T)*



## CENTRO PIENO DI ENERGIA

Lo Iefe, Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente dell'Università Bocconi, è attivo dal 1957. Nel corso degli anni lo Iefe, oggi diretto da Michele Polo, ha progressivamente allargato il suo campo di ricerca, inizialmente circoscritto all'energia, ai temi tecnologici e a quelli ambientali, con un approccio multidisciplinare che non trascura gli aspetti regolatori. Lo Iefe si avvale di numerosi collaboratori con competenze diverse provenienti da altre università e vanta continui contatti con attori istituzionali ed economici.

[www.iefe.unibocconi.it](http://www.iefe.unibocconi.it)

ampie ricadute sia dirette che indirette per le imprese, in particolare in relazione all'ulteriore sviluppo di nuove tecnologie, che già ora godono di posizioni di primato a livello mondiale. Lo sforzo finanziario è rilevante, tenuto conto delle attuali difficoltà economiche. Il nuovo fondo Connecting Europe facility dovrebbe contare su 50 miliardi di euro, di cui circa 32 per le reti di trasporto, una cifra notevolmente maggiore di quanto attualmente disponibile (8 miliardi per il periodo 2007-2013). Al fondo si affiancano sia nuovi strumenti (come i project bond) sia il potenziamento degli esistenti (come quelli di garanzia). Una sfida particolare riguarda un maggior coinvolgimento degli investitori privati, in un'ottica di partnership pubblico-privato (Ppp), tramite modalità come il project financing, con anche il sostegno del nuovo fondo e degli strumenti di garanzia, oltre che dei project bond e dei finanziamenti della Banca europea per gli investimenti. Per avere risultati soddisfacenti, è importante una scelta oculata dei progetti e la messa a punto di misure tali da renderli attrattivi per i capitali privati.

La rete globale (core network) si compone di dieci corridoi multimodali transeuropei. Di questi, quattro interessano l'Italia. La multimodalità è una delle loro caratteristiche principali per realizzare una gestione integrata dei vari modi di trasporto che collegano i nodi principali (core) dell'Unione tra loro e con il resto del mondo. Occorrerà anche definire nuove modalità di governance per rispettare i tempi previsti e ottimizzare i potenziali effetti sinergici.

Un processo importante per il futuro dell'Europa è stato così avviato. L'interesse suscitato, grazie anche al coinvolgimento di tutti gli stakeholder e all'impegno dei governi nazionali e locali, sotto la regia della Commissione, fa ben sperare di poter conseguire un salto di qualità in un percorso iniziato negli anni Novanta e che già ha registrato progressi importanti per i cittadini e le imprese europee. ■

# Reti ad alta tensione Ma chi paga il conto?

di Michele Polo @

*Il trasporto di gas ed elettricità e chi deve sostenere gli investimenti sono i veri nodi del sistema energetico*

**L**e infrastrutture di trasporto sono l'ossatura dei sistemi energetici dell'elettricità e del gas e hanno un ruolo essenziale nell'assicurare condizioni di sicurezza al sistema e possibilità di sviluppo della concorrenza. Le liberalizzazioni dell'energia elettrica e del gas vantano un decennio di progressi e hanno visto mutare profondamente organizzazione e compiti delle infrastrutture di rete, monopoli naturali all'interno di un sistema che si è aperto alla concorrenza a monte (produzione e approvvigionamento) e a valle (vendita agli utenti finali). La garanzia di condizioni di accesso non discriminatorie a tutti gli operatori è il principio cardine per sviluppare la concorrenza nel settore e ispira la separazione dei gestori di rete da chi opera nelle fasi a monte e a valle. Ma assieme alla ridefinizione della proprietà e alla definizione di regole nella gestione di queste infrastrutture sono altrettanto importanti le scelte sugli investimenti per lo sviluppo delle reti.

Tra i compiti cruciali della rete di trasmissione elettrica vi è quello di connettere il sistema nazionale a quelli dei paesi confinanti, consentendo l'importazione di energia laddove sia prodotta a costi più contenuti, e quello di collegare le diverse aree del paese, in modo che eventuali differenze a livello locale tra energia prodotta e domandata siano colmate da flussi provenienti da aree limitrofe. Dove ciò non sia svolto in modo adeguato, per insufficiente capacità di trasmissione, il sistema non riesce a beneficiare di opportunità di importazione a basso costo e rischia



@michele.polo  
unibocconi.it

Ordinario di economia politica della Bocconi, è direttore dello Iefe Bocconi, l'Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente. Political economics, economia industriale, antitrust e regolamentazione i suoi temi di interesse scientifico

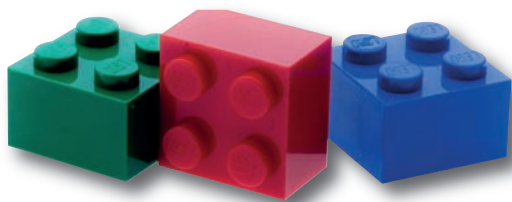
congestioni interne, con incrementi nei prezzi nelle diverse aree che si riflettono nel prezzo medio dell'energia. Lo sviluppo delle energie rinnovabili, caratterizzate spesso da fasi di produzione non programmabili e da localizzazione diffusa sul territorio, pone nuove sfide anche alle infrastrutture di rete. Le linee di distribuzione a media tensione, che realizzano una magliatura





## SULLE STRADE DEL CERTET

Il Certet, Centro di economia regionale, dei trasporti e del turismo dell'Università Bocconi, svolge, dal 1995, ricerca di base e applicata sulle dinamiche di sviluppo territoriale. Le aree di interesse tematico sono: economia e politica regionale; economia e politica dei trasporti; economia e politica del turismo; economia urbana e immobiliare; valutazione delle politiche di sviluppo locale. "L'indipendenza scientifica è garantita da una pluralità di committenti in cui predominano soggetti istituzionali, associazioni di categoria e grandi imprese", afferma il direttore, Lanfranco Senn. [www.certet.unibocconi.it](http://www.certet.unibocconi.it)



più fine del territorio, sono tradizionalmente infrastrutture passive e unidirezionali. Divengono oggi invece segmenti con compiti di gestione più complessi e vicini a quelli svolti dalle reti di trasmissione, legati alla gestione del sistema e al bilanciamento tra immissioni dalle fonti rinnovabili diffuse sul territorio e domanda locale.

Per quanto riguarda le reti di trasporto del gas, il sistema italiano ha visto negli ultimi anni un potenziamento delle interconnessioni con le aree di importazione, Russia, nord Europa e nord Africa, e la costruzione di un secondo rigassificatore, aumentando la capacità di importazione di gas nel sistema. Questo dato rappresenta un prerequisito per lo sviluppo di un mercato all'ingrosso del gas che aumenti la liquidità del sistema. Ne beneficino sia la concorrenza, favorendo l'entrata di nuovi operatori, sia la sicurezza degli approvvigionamenti, permettendo di aumentare gli approvvigionamenti da un'area quando il gas proveniente da altri produttori si riduce.

Resta un punto cruciale, che vale per gas e elettricità: il buon funzionamento dei sistemi energetici richiede una strutturale sovracapacità delle infrastrutture di trasporto. Gli oneri e i rischi di questi investimenti possono essere, in base ai sistemi di regolamentazione adottati, maggiormente sopportati dagli operatori di rete oppure riflessi sulle bollette degli utenti. Chi debba sopportare questi oneri resta un problema aperto nella definizione delle politiche infrastrutturali e regolatorie del sistema energia. ■



## Competitività: come rimett

*Per Castellucci (Autostrade per l'Italia) e Senn (Bocconi) serve più selettività, certezza sui contratti e comunicazione*

di Fabio Todesco – foto di Paolo Tonato @

**L**a convinzione che esista un nesso tra opere pubbliche e crescita ha trovato nell'accorpamento dei dicasteri delle infrastrutture e dello sviluppo la più recente esplicitazione. Anche **Giovanni Castellucci**, amministratore delegato di Autostrade per l'Italia e della capogruppo Atlantia, e **Lanfranco Senn**, ordinario di economia regionale alla Bocconi e presidente di Metropolitana Milanese, la pensano così, ma per motivi tutt'altro che scontati.

**LANFRANCO SENN.** Le infrastrutture sono strumenti di accessibilità, consentono la mobilità delle persone e delle merci. È vero che, nel momento della realizzazione, svolgono una funzione keynesiana, inducendo una spesa pubblica rilevante che mette in moto occupazione, forniture, indotto, ma questo è solo un sottoprodotto. Il punto non sono le opere fisiche, ma i servizi che esse consentono di attivare: ad esempio non i binari, ma i treni che li percorrono garantendo collegamenti fluidi ed efficienti e favorendo così la competitività. Collegando nello spazio punti che prima erano separati, le infrastrutture allargano i mercati per le imprese, le fanno entrare in contatto con nuovi fornitori e nuovi clienti. Ma devono sempre essere accompagnate da politiche economiche adeguate,

che stimolino anche in altro modo la competitività dei nodi più deboli, altrimenti l'effetto può essere asimmetrico, come quello seguito alla realizzazione dell'Autostrada del Sole, che a suo tempo ha avvantaggiato le imprese del Nord più di quelle del Sud. **GIOVANNI CASTELLUCCI.** La spesa, in se stessa, ha un effetto immediato ma non duraturo. Rischia anzi di rivelarsi una trappola, se la si effettua solo per lo stimolo che genera nell'immediato. La spesa rimane un debito finché non si trasforma in un aumento







# ersi all'opera

di competitività che consente di ripagarlo. Se ciò non accade, si “brucia solo paglia” e si appesantisce un debito già eccessivo.

**Come si distinguono gli investimenti in infrastrutture davvero utili da quelli che servono solo a bruciare paglia?**

**CASTELLUCCI.** Le infrastrutture utili sono quelle che rendono il paese attrattivo per il turismo e il sistema industriale più connesso, per favorire le esportazioni. Da questo punto di vista segnalo alcune anomalie: mi chiedo, per esempio, perché la terza città italiana per appeal globale - ovvero Firenze - abbia un aeroporto che non consente neppure l'atterraggio di un Airbus, mentre si discute sulla costruzione di un aeroporto a Viterbo. La verità è che il sistema soffre di eccessiva frammentazione del potere decisionale e di provincialismo.

**SENN.** Proporrei tre criteri per individuare le infrastrutture utili alla competitività e allo sviluppo. In primo luogo si devono realizzare i missing link, gli anelli di accessibilità mancanti, come i collegamenti tra autostrade o con i porti, la cui mancanza rende poco fluida la circolazione nell'intero sistema. In secondo luogo va promossa l'efficienza, ovvero l'adeguamento tecnologico di ciò che già c'è perché si eliminino eventuali colli di bottiglia, e qui penso ad interventi come è stato per il Passante di Mestre o le quarte corsie autostradali. Infine va tenuta presente la dimensione reticolare, che comprende non solo le tratte ma anche i nodi, e

si devono favorire le infrastrutture che rendano accessibili tutti i nodi tra di loro e l'intero paese con l'estero.

**Lo si può fare inducendo una proficua collaborazione tra pubblico e privato?**

**CASTELLUCCI.** Sì, purché ciascuno faccia il proprio mestiere. Il pubblico deve prendersi la responsabilità della corretta allocazione delle risorse, deve decidere che cosa costruire e come inserire l'opera nel contesto esistente, deve valutarne l'impatto ambientale. Il privato deve accollarsi tutti i rischi esecutivi, ma non il rischio regolatorio e contrattuale.

**SENN.** Troppo spesso il pubblico si limita a valutare la disponibilità delle risorse per realizzare un'opera e non le ricadute economiche per la competitività.

**CASTELLUCCI.** È vero, in fondo anche il criterio per cui un'opera è considerata utile se si ripaga è una scorciatoia. Esistono infatti infrastrutture *breakthrough* difficili da valutare con il criterio dei costi e dei benefici, ma comunque essenziali.

**SENN.** È stato il caso del ponte sull'Oresund, tra Svezia e Danimarca. Non c'è stata una grande analisi costi benefici: il settore pubblico si è preso la responsabilità di farlo e lo ha fatto.

**Un eccesso di analisi preventiva anche in Italia, dunque?**

**SENN.** No, no, tutt'altro. Qui, piuttosto, si tende a realizzare senza tenere conto dei successivi costi di gestione.

**CASTELLUCCI.** Direi che ci sono un deficit di analisi costi-benefici e una proliferazione di priorità. Per bilanciare l'altissima mortalità che si registra tra progettazione ed esecuzione si finisce per lavorare sui grandi numeri: tra tante opere dichiarate prioritarie, qualcuna si farà! E invece sarebbe meglio essere più selettivi, nell'ambito di un quadro più chiaro.

**Che cosa intende?**

**CASTELLUCCI.** Il finanziatore privato, che si muove sui mercati internazionali tra possibilità d'investimento alternative, non può sopportare l'incertezza sulla validità dei contratti. Sono operazioni in cui il finanziamento dura 3-4 anni, ma il periodo necessario per il rientro è di 30-40 anni: in queste operazioni, ogni eventuale cambiamento in corsa degli elementi fondamentali del contratto pesa moltissimo. Deve essere chiaro, e in Italia invece non sempre lo è, quali parti di un contratto sono immutabili, quali sono modificabili per accordo delle parti e quali dipendono da terzi. Altrimenti le opere diventano non finanziabili.



*Da sinistra a destra nella foto, Giovanni Castellucci (Mba SDA Bocconi), amministratore delegato di Autostrade per l'Italia, discute con Lanfranco Senn, direttore del Certet Bocconi e presidente di Metropolitana Milanese*



**Un recente documento di Banca d'Italia stima che il ritardo medio nella realizzazione delle opere pubbliche, in Italia, sia dell'88% del tempo previsto e l'aggravio di spesa del 38%...**

**CASTELLUCCI.** Il punto debole non è il costo unitario fisico dei materiali e delle risorse utilizzate, che in Italia è inferiore al resto d'Europa, ma la bassa responsabilizzazione di chi esegue, che non ha incentivi ad attenersi a tempi e costi. Altri punti deboli sono l'interferenza di enti esterni come le Asl o i Vigili del fuoco, che impongono aggravii senza doversi curare dei costi, un sistema di appalti obsoleto, un'onerosa gestione delle risorse territoriali, dalle cave allo smaltimento dei materiali di risulta.

**SENN.** Pesa anche l'aspetto dell'accettabilità sociale delle opere, che può derivare solo dal dialogo con i cittadini. La vicenda della Tav in Val di Susa sconta un'eccessiva divaricazione tra dimensione sovralocale e localismo, senza che ci siano stati raccordo e dialogo. Quando la comunicazione c'è, tutto diventa più facile e si evitano anche gli aggravii di costi legati alle proteste.

**CASTELLUCCI.** Da questo punto di vista abbiamo avuto un'esperienza positiva, a Genova, con la Gronda. I dibattiti pubblici sono serviti a far capire quali benefici avrebbero controbilanciato i disagi e a dare voce alla “maggioranza silenziosa” che altrimenti non avrebbe avuto modo di esprimere la propria opinione. ■



# La fibra che non c'è Un gap all'italiana

**Abbandonata l'idea di un'unica rete di banda ultralarga, i progetti ora in cantiere sono solo a macchia di leopardo**

di Sandro Frova @

Che la vera banda ultralarga (Ubb), ovvero il collegamento in fibra con capacità minima di 100 mega, sia un fondamentale volano dello sviluppo è cosa ormai ampiamente riconosciuta; secondo numerosi osservatori essa è senza dubbio il più potente e il più indispensabile fra i carburanti della crescita e della competitività, con un impatto dell'investimento in reti di telecomunicazioni di nuova generazione (Ngn) misurabile in un differenziale di crescita del pil superiore all'1%. In alcuni paesi, principalmente in Asia, la Ngn è stata considerata un vero e proprio obiettivo di politica economica, e gli stati sono intervenuti più o meno direttamente per incentivarne una diffusione veloce ed estesa. Diversamente dall'Italia e, a onor del vero, da numerose altre nazioni europee.



@sandro.frova  
unibocconi.it

È professore ordinario di finanza aziendale presso il Dipartimento di finanza dell'Università Bocconi. Già professore di economia e gestione delle imprese presso la facoltà di economia dell'Università degli studi di Pavia, è esperto dei temi della concorrenza e dell'antitrust, in particolare nel settore delle telecomunicazioni e dell'Ict. È membro del comitato di direzione della rivista Mercato concorrenza e regole

L'Italia non è messa bene: abbiamo pochi collegamenti in fibra, che salvo eccezioni non superano i 20 mega. Invero abbiamo molta banda larga: si tratta dei collegamenti in adsl che ancora usano la vecchia rete in rame, inadatti alle imminenti esigenze.

Un paio di anni fa diverse analisi sulla sostenibilità economica di un piano di diffusione nazionale dell'Ubb avevano concluso che il ritorno dell'investimento avrebbe richiesto una disponibilità della clientela a spendere qualcosa di più per avere i nuovi allacciamenti. Una disponibilità che, almeno a oggi, l'evidenza dei fatti dimostra essere poco diffusa.

**L'impatto dell'investimento in reti di telecomunicazioni di nuova generazione è misurabile in un differenziale di crescita del pil di oltre l'1%**

Dunque, in un'ottica puramente di mercato, l'investimento in un progetto di diffusione capillare dell'Ubb non avrebbe oggi ritorni soddisfacenti. Uno stato lungimirante, pur nella drammatica situazione di finanza pubblica in cui si trova l'Italia, avrebbe capito che il trade-off fra insoddisfacente ritorno dello specifico investimento e spinta alla crescita e alla competitività dell'intera economia sarebbe stato chiaramente a vantaggio della seconda e avrebbe, di conseguenza, tentato di individuare interventi adatti a spingere le imprese all'investimento. Ma così non è stato.

La situazione a oggi è quindi di avere un freno allo sviluppo: il sistema

## IL CONVEGNO

Cento miliardi in tre anni. A tanto ammonterebbero gli investimenti necessari a colmare il gap infrastrutturale italiano secondo **Mario Ciacia** (nella foto), il viceministro alle Infrastrutture e trasporti intervenuto in Bocconi, lo scorso 24 gennaio, al convegno *Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione*. Il convegno, organizzato da Certet e Memit in collaborazione con la Banca d'Italia, era incentrato sulla presentazione dei risultati dell'ampio rapporto di Banca d'Italia che ha dato il titolo al convegno.

Le relazioni del convegno sono disponibili all'indirizzo

[www.certet.unibocconi.it/infrastrutture](http://www.certet.unibocconi.it/infrastrutture)

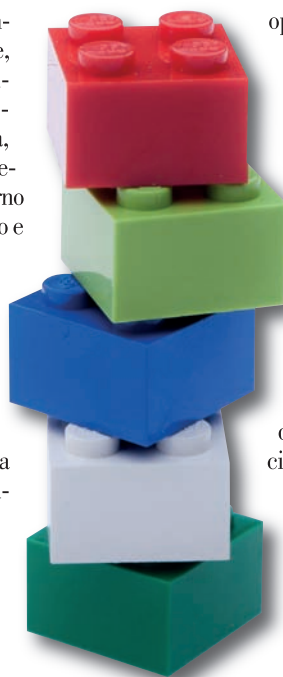


economico italiano subisce un gap di competitività internazionale; il mondo dei servizi al cittadino non dispone di un importante strumento per il recupero di inefficienza; ed i privati cittadini hanno un accesso lento alla società digitale.

Dato che la soluzione migliore, ovvero la creazione di una sola Ngn capillare, pare ormai persa, occorre accontentarsi di soluzioni di second-best. Oggi sono in cantiere progetti locali che prevedono la creazione di società delle reti che attuino il cablaggio e si occupino poi della gestione (l'ultimissimo riguarda un accordo fra Regione Lombardia, Metroweb e F2i per cablare i capoluoghi di provincia). Non è del tutto chiaro, al momento, come tali progetti si interfacceranno con l'offerta di banda larga adsl da parte degli

operatori di telecomunicazioni, in primo luogo l'incumbent Telecom Italia, che dichiara apertamente di voler procedere da solo e senza fretta. In sintesi, una rete capillare di Ubb costituirebbe senza dubbio l'infrastruttura con il più alto rapporto benefici/costi.

Dato che nessuno è stato capace di trovare soluzione al problema, non banale, rappresentato dal fatto che i costi di una rete unica sono settoriali e i benefici sono principalmente di sistema, dobbiamo tutti quanti preoccuparci: da un lato che i progetti in cantiere, quelli a macchia di leopardo per intenderci, si sviluppino senza inutili intoppi; dall'altro di non ritrovarci nel prossimo futuro con posizioni dominanti difficilmente controllabili. ■





# I binari dell'import-export

*L'internazionalizzazione delle imprese passa anche dai trasporti e dalla logistica. Per questo servono politiche ad hoc*

di **Oliviero Baccelli** @

**N**el corso dei prossimi dieci anni, cioè il lasso temporale necessario per poter apprezzare i trend storici e impostare politiche di tipo infrastrutturale, è molto probabile che l'Italia sarà caratterizzata da uno sviluppo della domanda di mobilità merci e passeggeri molto eterogenea fra le regioni. Infatti, nonostante il biennio 2008-09 abbia registrato la più profonda recessione sperimentata dal 1945 e che, dopo un biennio 2010-11 di parziali recuperi, il 2012 abbia preso avvio con se-

## IL MASTER

Il Memit, Master universitario in economia e management dei trasporti, della logistica e delle infrastrutture dell'Università Bocconi, è un master universitario di primo livello della durata di 12 mesi, contraddistinto dalla visione interdisciplinare e intermodale con cui affronta i temi dell'analisi e della gestione del settore. "Avvalendosi delle competenze sviluppate al Certet e alla SDA Bocconi School of Management", spiega il direttore, Oliviero Baccelli, "il Memit vuole formare figure destinate a ricoprire ruoli manageriali in uno dei campi più dinamici dell'economia".

[www.unibocconi.it/memit](http://www.unibocconi.it/memit)

gnali macroeconomici negativi, gli indicatori principali in grado di influenzare le dinamiche dei trasporti evidenziano un'evoluzione positiva di medio e lungo periodo, in alcune regioni, principalmente concentrate nel Nord Italia, mentre in diversi contesti geografici è prevedibile una contrazione delle esigenze di mobilità.

Le variabili chiave riguardano i trend demografici (guidati da dinamiche di immigrazione e spostamenti fra regioni), lo sviluppo del turismo, l'evoluzione dell'import-export manifatturiero e la gestione dei flussi di transito provenienti e diretti verso altre nazioni confinanti, oltreché da specifiche politiche tese a favorire forme di mobilità più sostenibili dal punto di vista ambientale, economico e sociale.

Questa premessa è necessaria per poter comprendere il ruolo centrale del processo di valutazione e selezione delle priorità infrastrutturali, che deve essere trasparente e ben comunicato ai territori coinvolti, in un contesto nazionale dove la lista degli interventi indicati come strategici dalla legge Obiettivo arrivava addirittura al numero di 390 e molti enti locali pongono seri osta-

coli alla realizzazione di infrastrutture cruciali per gli interessi generali. Infatti, solo le opere in grado di rispondere in modo efficiente a specifiche esigenze di mobilità e superare positivamente una valutazione costi-benefici possono essere considerate in grado di generare sviluppo economico. Dal punto di vista strategico generale, l'imperativo categorico è quello del supporto all'internazionalizzazione delle imprese manifatturiere e dei servizi, in quanto solo l'aggancio ai mercati europei e globali può consentire alle aziende di recuperare quei tassi di crescita che ne hanno determinato lo sviluppo in passato. Questo non vuol dire necessariamente solo esportazione, ma anche la capacità di approvvigionamento sul mercato di adeguati input produttivi caratterizzati da un buon rapporto qualità/prezzo. Nello scenario economico attuale, la diversificazione del rischio economico e la sostenibilità ambientale del territorio è perseguita anche attraverso politiche di superamento della dipendenza da un numero ristretto, ed in alcuni casi inefficiente, di infrastrutture e servizi di trasporto.



**@oliviero.baccelli**  
**unibocconi.it**

Vicedirettore del centro di ricerca Certet, Centro di economia regionale, dei trasporti e del turismo della Bocconi, è direttore del Memit, il Master universitario in economia e management dei trasporti, della logistica e delle infrastrutture dell'Università Bocconi

In altre parole, le strategie di internazionalizzazione delle imprese devono essere accompagnate da politiche di tipo infrastrutturale e logistico per ridurre i costi dell'import ed export, attraverso un bilanciamento delle modalità di trasporto il più efficiente possibile dal punto di vista economico e ambientale. Questo è fondamentale per la capacità di attrarre e mantenere i centri decisionali che influenzano i grandi flussi, di traffici container marittimi, ferroviari marittimi e di trasporto aereo in modo particolare, ma anche la concentrazione di specifico know how su temi della mobilità metropolitana, in grado di generare impatti diretti e indiretti importanti su occupazione e reddito. ■



# Casa mia, fatti più parca (di energia)

**Le direttive europee puntano a un'edilizia che consumi meno. E le certificazioni? Aiutano a orientare il mercato**

di Edoardo Croci @

**L'**efficienza energetica rappresenta il terzo pilastro, con la riduzione delle emissioni climalteranti e lo sviluppo delle fonti rinnovabili, nell'ambito delle politiche europee in materia di energia e clima.

La riduzione del 20% dei consumi energetici rispetto all'andamento tendenziale al 2020, corrispondente a 368 milioni di tonnellate di petrolio nell'anno, rimane tuttavia ancora un obiettivo non vincolante per gli stati membri, sebbene nel marzo dello scorso anno sia stato approvato il piano europeo per l'efficienza energetica che dovrebbe portare alla fissazione di obiettivi vincolanti nel 2013.

Gli edifici sono tra i principali responsabili dei consumi energetici (circa un quarto in Europa e oltre un terzo in Italia). Per riscaldare ambienti e acqua, raffrescare, illuminare, cucinare e far funzionare gli im-

mobili adibiti ad abitazione, ufficio, servizio pubblico, commercio, gli edifici consumano energia primaria ed elettricità.

La direttiva 2010/31/Ce sulla prestazione energetica nell'edilizia (in fase di recepimento) prevede tra l'altro che entro il 2020 (il 2018 per gli edifici pubblici) in Europa possano essere costruiti solo edifici quasi passivi, cioè con fabbisogno energetico prossimo a zero (ma ci sono già sperimentazioni di edifici che generano più energia di quella che consumano) e che vi sia il rilascio di un certificato di rendimento energetico per tutti gli edifici costruiti, venduti o affittati e per gli edifici con una superficie di oltre 500 metri quadrati utilizzati da un ente pubblico e/o frequentati dal pubblico.

**Secondo alcuni studi, case che siano ad alta efficienza, e che quindi costino meno da mantenere, possono valere il 3% in più delle altre**

La Commissione ha proposto una nuova direttiva sull'efficienza energetica, ulteriormente rafforzativa, che imporrebbe l'obbligo di un tasso annuo di ristrutturazione degli edifici pubblici del 3% dal 2014. Secondo il piano proposto, la ristrutturazione degli edifici europei produrrebbe entro il 2050 un risparmio energetico del 71% in tutta l'Europa, favorendo inoltre la creazione di 1,1 milioni di nuovi posti di lavoro.

La certificazione energetica degli edifici, analogamente a quella già presente obbligatoriamente per gli elettrodomestici, costituisce uno strumento rilevante per orientare il mercato immobiliare verso edifici più efficienti e quindi che comportano spese di gestione inferiori. Rendendo trasparenti questi dati gli operatori dovrebbero attribuire un maggior valore in termini di prezzo agli edifici più efficienti, stimolando così (come avviene per altri strumenti di tipo fiscale) la co-

## IL CONVEGNO

"Vendesì appartamento tre locali, classe energetica G". Con la recente obbligatorietà dell'indicazione della classe di consumo negli annunci immobiliari si è riaccesa l'attenzione sul tema dell'efficienza degli edifici. Del tema si è discusso nel convegno ("La certificazione energetica degli edifici. Il significato dei marchi") organizzato dall'Osservatorio comunicazione e informazione ambientale dello Iefe, l'Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente della Bocconi. Partendo dal quadro delle strategie europee sull'ambiente, il workshop ha considerato la normativa nazionale e gli strumenti di azione locale (e quindi il ruolo delle istituzioni nel promuovere l'informazione sulle certificazioni) e ha poi analizzato in particolare i tre sistemi volontari di certificazione energetica degli edifici Leed, CasaClima e Itaca. I tre marchi sono stati messi a confronto in un'analisi di Sabrina Melandri e Tania Molteni dello Iefe, anche nell'ottica della comprensibilità dei marchi per il cittadino. A questo indirizzo, le slide degli interventi.

[www.ife.unibocconi.it/certificazioni](http://www.ife.unibocconi.it/certificazioni)

struzione di edifici nuovi con elevate prestazioni energetiche e interventi di miglioramento di quelli esistenti. Diversi studi svolti all'estero confermano l'esistenza di un premium price intorno al 3% a favore degli edifici appartenenti alle classi energetiche superiori.

Dall'1 gennaio 2012 è diventato obbligatorio indicare la classe energetica in tutti gli annunci di vendita immobiliare e di affitto di immobili commerciali (ma la Regione Lombardia è l'unica ad aver previsto controlli e sanzioni).

Accanto alla certificazione energetica prevista dalla normativa nazionale e regionale sono presenti sistemi di certificazione volontari, che si sono diffusi nel corso degli anni anche in ambito internazionale. Questi sistemi, ciascuno dei quali ha un proprio marchio, presentano criteri di valutazione delle performance energetiche degli edifici (che in qualche caso si allargano all'intero tema della sostenibilità) e modalità di certificazione diversi.

In un recente convegno organizzato dallo Iefe, il centro di ricerca di economia e politica dell'energia e dell'ambiente dell'Università Bocconi, sono stati messi a confronto i principali sistemi e in particolare i tre standard volontari di certificazione Leed, CasaClima ed Itaca. Mentre sarà il mercato a determinare la diffusione di questi schemi, è opportuno che le istituzioni favoriscano la corretta conoscenza delle loro caratteristiche e il significato delle etichette energetiche rilasciate. ■



@edoardo.croci  
unibocconi.it

Fellow del centro di ricerca Iefe Bocconi, è responsabile dell'Osservatorio comunicazione e informazione dell'Istituto. È docente di carbon markets and carbon management in Bocconi



# Gli italiani giocano le loro carte

*Sebbene a velocità ridotta rispetto all'Europa, anche nel nostro paese si fanno largo gli strumenti di pagamento sostitutivi del contante. A trainare però è la domanda, non l'offerta*

di Anna Omarini @

**A**lcune recenti indagini informano della crescente confidenza registrata dagli italiani con riguardo alla monetica (per molti circoscrivibile all'aggregato carte di pagamento). Secondo un'indagine di Banca d'Italia (*Bilanci delle famiglie italiane 2010*, resa pubblica nel gennaio 2012), si evidenzia la continua tendenza alla progressiva sostituzione degli strumenti di pagamento tradizionali (contante e assegni bancari), con carte di credito, bancomat e prepagate. Circa il 71% delle famiglie possedeva almeno una carta di pagamento a fine 2010. In leggero aumento la diffusione di bancomat, il cui possesso sale dal 63,6% (2008) a quasi il 69% (2010), mentre è stabile la diffusione di carte di credito, detenute dal 32% delle famiglie. In forte crescita è il comparto delle prepagate, che dal 7,3% (2008) è salito al 12,1% (2010). In questo anno, si sono registrate 66 operazioni di pagamento per abitante con strumenti alternativi al contante, a fronte però delle 176 rilevate in media nei paesi dell'area euro (per l'anno 2009). La spesa media mensile pagata in contanti dalle famiglie italiane è di 895 euro, pari al 42,7% del totale della spesa. In sensibile diminuzione rispetto alle rilevazioni 2004/2006 (circa il 48%). Un'analisi disaggregata per aree territoriali fa emergere un rilevante divario fra il Centro Nord e il Mezzogiorno (84 contro 39 operazioni) ma conferma che l'utilizzo degli strumenti elettronici è modesto anche nelle regioni italiane comparabili, per livello di reddito, con quelle europee più sviluppate.

L'utilizzo relativamente elevato del contante nel nostro paese trova riflesso nell'intenso ricorso ai bancomat per l'approvvigionamento di banconote. Nel 2010, di fatto, è aumentato il numero dei prelievi da Atm bancari e postali e il relativo importo medio, salito a 180

## NON SOLO MONETA

Numero di operazioni procapite con strumenti diversi dal contante

PAESI	totale	assegni	bonifici	addebiti	operaz. con carte di pag
Italia - 2010	66	5	20	14	27
Centro Nord	84	6	23	18	37
Mezzogiorno	39	4	13	6	16
Area Euro - 2009	176	13	48	55	61
Ue 27 - 2009	164	11	45	44	65

Fonte: Relazione Banca Italia per l'anno 2010. La mancata quadratura dei totali è dovuta agli arrotondamenti

**Un'indagine di Banca d'Italia conferma la tendenza delle famiglie italiane a sostituire il denaro con carte di credito, bancomat e prepagate**

euro per operazione, cifra ben superiore alla media europea (120 euro nell'area euro e 109 nella Ue). Fra i principali mutamenti strutturali merita rilevare la crescita delle operazioni realizzate in rete, sebbene il loro numero (226 milioni - 2010), sia ancora pari solo al 6% delle operazioni con strumenti alternativi al contante. Ancora a uno stadio iniziale l'adozio-

ne dei mobile payment; un impulso arriverà dal progressivo ingresso nel mercato di altri operatori abilitati a offrire servizi per l'acquisto di beni e servizi digitali.

È interessante inoltre rilevare il rallentamento nella crescita del numero di carte di credito in circolazione, pur nella costanza del bacino dei suoi titolari. A spiegare il fenomeno, ci sono alcune evoluzioni importanti, sia in termini sociologici, sia di sviluppo del mercato. Anche al portafoglio carte, di fatto, viene applicato il principio di non dispersione dell'energia che porta a essenzializzare le relazioni con il mondo finanziario: più canali a distanza, meno conti correnti, meno polizze e meno carte. Si contrae così la quota di quanti posseggono più di una carta di credito. Tali scelte di concretezza possono migliorare l'utilizzo della carta sia in termini di soddisfazione sia, soprattutto, di appropriatezza d'uso. Ciò che si osserva, infine, è il prevalere di un posizionamento degli strumenti di monetica trainato dalla domanda, invece che dall'offerta che avrebbe invece dovuto più sagacemente svolgere tale funzione.

Si osserva dunque un mercato che via via si costruisce, delineandosi maggiormente, e che solo apparentemente può risultare immobile; di fatto, gli italiani sono molto dinamici e reattivi al comparto della monetica e non solo. ■

@anna.omarini  
unibocconi.it

È ricercatrice presso il Dipartimento di finanza della Bocconi e professore dell'Area intermediazione finanziaria e assicurazioni della SDA Bocconi. Insegna financial markets and institutions



# Privacy sotto tutela europea

*L'evoluzione tecnologica richiede un continuo aggiornamento delle normative. Il Trattato di Lisbona e la Carta di Nizza si sono dimostrati ottimi propulsori, ma occorre non fermarsi e guardare oltre*

di Giuseppe Franco Ferrari

Il Trattato di Lisbona ha indubbiamente marcato, nel bene e nel male, un momento decisivo nel processo di integrazione europea. In tema di diritti fondamentali, e dunque anche di privacy, esso ha rappresentato il culmine di un processo di riforma volto al rafforzamento del sistema di tutela nell'ambito dell'Unione. Due erano le maggiori novità, entrambe originate da una sostanziale modifica dell'art. 6 del Trattato dell'Unione europea: l'assegnazione di uno status giuridico alla Carta di Nizza, inclusa così nel novero delle fonti del diritto dell'Unione, e la possibilità per l'Unione di diventare contraente della Convenzione europea dei diritti dell'uomo (Cedu). Lisbona può quindi essere correttamente considerato punto di arrivo e di partenza in materia di tutela dei dati personali: di arrivo in quanto segna la conclusione di un particolare modo di intendere sia la tutela che l'applicazione della disciplina prevista per il solo Primo pilastro (quello del-

la Comunità) e di partenza in quanto, alla luce delle novità del Trattato (inclusione della Carta tra le fonti, adesione alla Cedu e abolizione dei pilastri), si apre una nuova stagione di garanzia della sfera personale all'interno della dimensione dell'Unione, accresciuta dall'esperienza Cedu. L'attuale tutela dei dati personali è dunque costituita dal pacchetto di direttive privacy, dalla Carta di Nizza e dell'acquis della decennale giurisprudenza

della Corte di Strasburgo che, per prima, ha dato implementazione concreta alla dimensione personale quale diritto fonda-

**@giuseppe.ferrari**  
**unibocconi.it**

Ordinario di diritto pubblico comparato alla Bocconi, ha insegnato a Pavia, all'Università Cattolica e a Chieti. È stato visiting professor alla University of Virginia School of Law, alle Università di Barcellona e Coimbra e alla London School of Economics. Sul tema della privacy nel 2008 ha curato per Egea il volume La legge sulla privacy 10 anni dopo





mentale della persona ex art. 8 Cedu.

A livello di diritto derivato, il primo provvedimento comunitario è stata la direttiva 95/46/Ce, che si concentra sul controllo dei dati personali e sul loro trattamento.

L'evoluzione tecnologica ha portato poi all'adozione di direttive più settoriali: sulle telecomunicazioni (direttiva 97/66/Ce), sulle comunicazioni elettroniche (direttiva 2002/58/Ce e e-privacy e direttiva 2006/24/Ce su data retention). Nel Terzo pilastro (cui afferiscono tutte le politiche dell'area di giustizia, sicurezza, lotta alla criminalità e affari interni) la protezione della riservatezza è invece decisamente al di sotto dello standard comunitario e passa prevalentemente attraverso i garanti nazionali e le autorità/istituzioni comuni cui sono conferiti poteri di vigilanza e controllo su database e archivi di dati personali.

**Sono tre gli articoli della Carta di Nizza a garantire il diritto alla riservatezza. Ognuno tutela una dimensione privata**

Nella Carta di Nizza il diritto alla riservatezza garantito dai due commi dell'art. 8 Cedu è scorporato in tre articoli: 7, 8 e 9, ognuno tutelante un profilo particolare della dimensione privata dell'individuo: vita personale e familiare (art. 7), protezione dei dati personali (art. 8) e vita familiare-matrimoniale (art. 9). L'art. 8 si caratterizza per una portata maggiormente innovativa, risultato della evoluzione del concetto di privacy e del progressivo espandersi della sua tutela.

Volendo trarre un bilancio della situazione presente, emerge prepotentemente la necessità di aggiornare la normativa attualmente in vigore. Una materia come quella della riservatezza, fortemente interconnessa al progresso tecnologico, si caratterizza per essere in continua evoluzione. Ne consegue che, dovendo l'Unione sempre garantire un elevato standard di tutela, è necessario che il diritto europeo sia periodicamente aggiornato.

L'entrata in vigore del Trattato di Lisbona e della Carta di Nizza si sta rivelando un propulsore notevole per una revisione generale del pacchetto di direttive privacy al fine di garantire al cittadino europeo una ancora più elevata protezione dei dati personali. ■

# Se la legge non è social

**Portability, design e default le parole chiave della disciplina proposta dalla Commissione europea. Manca flessibilità**

di Oreste Pollicino @

**A** fine gennaio la Commissione europea ha proposto una nuova disciplina sulla protezione dei dati personali. Una svolta epocale: dopo anni di onorata attività è messa da parte la direttiva 95/32 che aveva, per la prima volta, recepito la trasfigurazione della privacy dalla sua originaria dimensione statica a una dinamica. Dal *right to be left alone*, al concetto di controllo continuo sul trattamento dei propri dati. Se le norme della direttiva erano all'avanguardia nel 1995, non c'è dubbio che oggi siano del tutto superate dal mutato contesto tecnologico. A quale ricetta ha fatto ricorso la Commissione europea per elaborare una disciplina che potesse risultare finalmente adeguata per poter assicurare una protezione effettiva alla e-privacy? Gli ingredienti sono più di uno. In primo luogo, la scelta di un differente strumento normativo. Alla direttiva, la cui disciplina vincola soltanto nei fini, e non nei mezzi, gli stati membri, si preferisce il regolamento, dall'impatto molto più incisivo sui sistemi giuridici degli stati (dal momento della sua entrata in vigore è immediatamente obbligatorio e vincolante). Quindi, minore discrezionalità degli stati membri e maggiore uniformità della disciplina sul territorio dell'Unione. In secondo luogo, l'obbligo per le imprese operanti in rete di fare proprio un modello di *privacy by design* insieme a un altro di *privacy by default*. Il primo fa emergere la necessità di strutturare i servizi che utilizzano nuove tecnologie in modo tale da garantire il rispetto della riservatezza degli utenti. Il secondo, invece, obbliga Facebook e altri social network a offrire agli utenti il loro servizio in modo che le informazioni che postano siano private, per l'appunto, di default e solo per volontà degli utenti stessi rese pubbliche. Altro principio fondamentale è la *data portability*: i cittadini avranno un accesso più facile ai loro dati personali, potendoli trasferire da un service provider a un altro al fine di favorire la competitività tra servizi. È poi codificato, a fare da contraltare alla memoria che niente dimentica del web, il diritto all'oblio, cioè il diritto, da parte dell'utente, a richiedere la cancellazione dei propri dati immessi in rete se non sussistono motivi legittimi per mantenerli. Quello che però colpisce è l'intento, che emerge dalle disposizioni del regolamento, di



**@oreste.pollicino  
unibocconi.it**

Professore associato di diritto pubblico comparato della Bocconi, è autore per Egea de La legge è uguale anche sul web. Dietro le quinte del caso Google-ViviDown

prevedere un'applicazione della disciplina anche al di fuori dell'Unione europea quando il trattamento dei dati riguarda l'offerta di beni e servizi o il controllo di comportamenti di residenti in uno dei paesi membri, da parte di imprese non stabilite all'interno dell'Unione. È evidente la volontà di andare a colpire i giganti del web con server farm in Silicon Valley che non potranno quindi più avvalersi dello scudo fornito dall'argomento *no server, no law*. Si può dubitare di quale possa essere la reale effettività e giustiziabilità di questo principio alla luce delle divergenze sul punto tra le due sponde dell'oceano.

Francesco Pizzetti, garante dell'Autorità per la protezione dei dati personali, in un'intervista rilasciata a [www.medialaws.eu](http://www.medialaws.eu), sostiene che "in un contesto in cui i problemi sono sempre più di natura transnazionale, avrebbe giovato non costituire, come mi sembra si sia fatto invece con questa nuova disciplina, una fortezza europea della privacy poco incline ad aprirsi a modalità e forme di accordi internazionali". Flessibilità: sembra questo l'ingrediente mancante nella proposta della Commissione. C'è però ancora il tempo di aggiungerlo prima che la normativa entri in vigore. ■

# Missione doc, nome in codice Ncp

*Un'indagine del Cergas Bocconi sulla collaborazione tra medici nei Nuclei di cure primarie dimostra che associarsi porta a buoni risultati solo in presenza di leader naturali*

di Patrizio Armeni @

**L**a collaborazione tra medici di base porta buoni frutti. Lo dimostra una ricerca condotta sui 3.200 medici dell'Emilia Romagna dal Cergas Bocconi insieme al Servizio assistenza distrettuale, medicina generale, pianificazione e sviluppo dei servizi sanitari della regione. Da diversi anni i medici di base italiani sono incentivati a formare delle aggregazioni volontarie tra pari (associazioni, medicine in rete, medicine di gruppo). L'incentivo a lavorare insieme, però, funziona solo se trova terreno fertile. Di conseguenza, come già emerso in studi precedenti, i medici bravi e motivati, che già considerano la collaborazione come un'opportunità, collaborano tra loro mentre gli altri rimangono ai margini. L'idea di promuovere la collaborazione attecchisce, così, solo su quanti sarebbero già stati d'accordo a priori (di quanti si motivano per il solo denaro neanche è il caso di parlare, essendo per essi l'incentivo come la pioggia nel deserto: dà frutti effimeri e il terreno chiede subito altra acqua). Una soluzione per

## L'SSN STRINGE I CORDONI DELLA BORSA

Assetti, dinamiche e performance delle aziende sanitarie sono presi in esame dall'Oasi, l'Osservatorio del Cergas Bocconi che pubblica ogni anno un rapporto sullo stato di salute del Sistema sanitario nazionale. Nel rapporto 2011, curato dai ricercatori Eugenio Anessi Pessina, Elena Cantù, Clara Carbone e Francesca Ferré, emerge lo sforzo del Ssn soprattutto nell'ottica del contenimento dei costi: rispetto all'anno precedente, nel 2010 la spesa corrente ha subito un incremento minimo, quantificato nello 0,9%, confermando il rallentamento degli ultimi anni. Per quanto riguarda il disavanzo complessivo cumulato, considerando il periodo 2001-2010 tale cifra ammonta a 38,1 miliardi di euro, ma con una notevole eterogeneità a livello regionale: da sole, ad esempio, Lazio, Campania e Sicilia hanno prodotto il 69% del disavanzo 2010. Altro trend evidenziato dal rapporto Oasi 2011 è la persistente riduzione dei posti letto per degenza ordinaria, passati dai circa 328.000 del 1997 ai 221.176 nel 2008.

Scarica il rapporto Oasi su [www.cergas.unibocconi.it/oasi2011](http://www.cergas.unibocconi.it/oasi2011)

promuovere, veramente, la collaborazione è stata sperimentata in Emilia Romagna. La regione ha diviso i 3.200 medici in 216 aggregazioni obbligatorie, chiamate Nuclei di cure primarie (Ncp), scegliendo l'appartenenza secondo un criterio geografico. Mischiando così le carte e assegnando obiettivi specifici a livello di Ncp, è da attendersi che in ogni Ncp ci siano dei medici che facciano da leader e motivino gli altri, non lasciando troppo indietro nessuno. La regione, tuttavia, si è limitata a dividere i medi-

patologie croniche (come il diabete), coinvolgendo in modo strutturato gli infermieri e gli specialisti nell'attività di assistenza, estendendo gli orari di apertura, offrendo servizi di prenotazione visite, punti prelievo, distribuzione di farmaci. La ricerca ha misurato il livello di attivazione di tutti i 216 Ncp e lo ha posto in relazione con alcuni indicatori di performance dei singoli medici. Dall'analisi è emerso che nei Ncp più attivati i comportamenti dei medici tendono a uniformarsi (controllo sociale). Inoltre, i pazienti di un Ncp più attivato vanno al pronto soccorso solo per casi gravi (23% di accessi con codice bianco in meno, che è un indicatore di qualità percepita), i pazienti diabetici sono più frequentemente gestiti in modo integrato con gli specialisti (+10% dei pazienti in gestione integrata, possibile indicatore di efficacia). Anche le prescrizioni di test e farmaci sono influenzate dall'attivazione del Ncp, e in particolare, dal livello di interazione tra professionisti. Se questi interagiscono spesso e alle riunioni partecipano anche infermieri e specialisti, le prescrizioni inutili di farmaci e test si riducono, migliorando efficacia ed efficienza delle cure.

In sintesi: la soluzione dell'Emilia Romagna incentiva realmente la collaborazione, non lasciando elementi fuori dal sistema e fornendo una piattaforma di opportunità che, laddove attivata, permette di curare meglio e con minor spreco di risorse. ■

**In Emilia Romagna si è sperimentata una nuova soluzione per promuovere la collaborazione tra 3.200 medici divisi in 216 Ncp**

ci in nuclei, e ha lasciato l'effettiva strutturazione delle forme di collaborazione e dei servizi da offrire ai pazienti alla libera iniziativa dei medici, sempre confidando nella leadership dei membri trainanti. Quindi, se nessuno coglie le opportunità fornite dallo stare insieme, il Ncp rimane solo un elenco di medici su un foglio; se i medici, invece, attivano queste opportunità, il nucleo può diventare un punto di riferimento per il paziente per l'insieme dei bisogni che non richiedono ricoveri ospedalieri o prestazioni ad alto contenuto specialistico. Come si collabora veramente? Facendo circolare l'informazione tra il personale, offrendo servizi di cura integrati per le



@patrizio.armeni  
unibocconi.it

PhD candidate in business administration and management alla Bocconi. Armeni è contracted research fellow del Cergas Bocconi, dove si occupa di politica, management ed economia applicati ai settori sanitario e farmaceutico.





**@marina.nicoli**  
**unibocconi.it**

Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi, dove insegna storia economica, Marina Nicoli è research affiliate del Centro di ricerca Ask (Art, science and knowledge) dell'Università. Industria culturale e storia del cinema i suoi temi di interesse scientifico

# Nuovo cinema propaganda

*La cinematografia mondiale tra le due guerre è anche storia di equilibri economici e politici. In Italia fu il fascismo a rafforzare i rapporti tra stato e industria della pellicola*

di Marina Nicoli @

**A**lla fine degli anni Settanta, Jack Valenti, presidente della Motion picture export association ribadiva che i principi fondativi della politica economica dell'industria cinematografica americana erano quelli del libero scambio. In quegli anni il dibattito sulle politiche nel settore degli audiovisivi era particolarmente acceso, ma le sue origini risalgono alla prima metà degli anni Venti del Novecento, quando l'Europa iniziò ad affrontare il problema dell'invasione hollywoodiana. Se da una parte le diverse cinematografie nazionali si trovavano in una situazione di crisi a causa delle conseguenze della Grande guerra, dall'altra il cinema americano si era imposto sui mercati internazionali attraverso i maggiori investimenti nei budget produttivi e promozionali, la superiore qualità tecnico-artistica dei film, l'integrazione verticale della filiera e il supporto diplomatico ricevuto dal Dipartimento di Stato. La reazione di difesa da parte dei governi europei non tardò ad arrivare. Il sorgere dei nazionalismi determinò inoltre una presa di posizione più forte: il cinema iniziò a essere percepito non più soltanto come un semplice spettacolo di intrattenimento, ma anche un potente mezzo di propaganda. Le scelte di politica commerciale

e culturale nei diversi paesi europei furono il risultato dell'interazione tra differenti variabili: la tipologia di regime politico, la dimensione del mercato cinematografico, la capacità di lobby dei differenti gruppi professionali, il peso attribuito al cinema per la sua valenza culturale piuttosto che per quella più prettamente economica. Il risultato di tale interazione determinò (e determina) politiche commerciali orientate verso il protezionismo o il libero scambio e politiche culturali di sostegno o di laissez-faire. In Italia, il rapporto tra stato e cinema era iniziato negli anni Dieci del Novecento, ma fu con il fascismo che fu definita una politica cinematografica più strutturata e organica: istituendo la programmazione obbligatoria (una pellicola italiana ogni dieci straniere), finanziando la produzione di pellicole, costituendo enti per il controllo e la promozione del cinema (es. Mostra cinematografica di Venezia, Cinecittà) e creando il monopolio statale per l'importazione

**Programmazione obbligatoria, fondazione di enti per il cinema ma anche monopolio statale delle importazioni: storia delle leggi per il cinema**

e distribuzione di pellicole straniere. Al termine della Seconda guerra mondiale si cercò di ridare forma al cinema nazionale e le leggi approvate furono il risultato di un'attività di lobby tra l'Anica, Associazione nazionale industrie cinematografiche e affini, il nuovo governo e gli Stati Uniti. Se a livello commerciale si passò a una condizione di maggiore apertura, in linea con la politica economica di De Gasperi, la legge Cappa del 1947 e la legge Andreotti del 1949 confermarono una politica culturale di promozione con la programmazione obbligatoria, i contributi statali a fondo perduto, i crediti a condizioni agevolate. Il numero di pellicole nazionali aumentò, così come le coproduzioni europee. Migliorarono i risultati al botteghino dei film italiani e anche al termine del periodo neorealista, che aveva segnato il rinnovamento stilistico, il cinema italiano continuò a occupare posizioni di prestigio a livello internazionale. Le successive riforme legislative per il cinema riflettono le difficoltà che un governo incontra nel conciliare quell'inevitabile tensione tra interessi economici e culturali che caratterizza le industrie della creatività; una tensione ben sintetizzata da quel "Keynes at home, Smith abroad" di Robert Gilpin. ■

Bocconi

# Visitatori in cerca di forti emozioni

*Gli stand esperienziali rimpiazzano quelli informativi: perché sono i sensi a cogliere i cambiamenti. Anche nel business*

di Francesca Golfetto @

**D**a tempo i visitatori delle più importanti fiere europee hanno cessato di indicare tra le motivazioni di visita quella di fare ordini d'acquisto o di cercare informazioni sui prodotti. Piuttosto mettono al primo posto aspetti ben noti a chi si occupa di marketing esperienziale: la ricerca di emozioni, esperienze, relazioni, di cui gli eventi live sono i principali veicoli.

Questo interesse si è manifestato dapprima nelle fiere consumer. Pochi vanno ancora al Salone del gusto di Torino o al Motor show per informarsi sulle offerte disponibili sul mercato. Ciò che spinge i vi-

sitatori è invece l'esperienza dell'evento in sé e il fatto di immergersi in un sistema di esperienze, contatti e incontri che stimolano e rassicurano sul sistema dei valori personali e dello stile di vita ricercato. Per esempio, dai racconti dei visitatori emerge come la prospettiva dell'alimentazione bio o della cura del fisico esca rinforzata dagli incontri con altri individui, presso gli stand dei fornitori. Oppure emerge la soddisfazione di aver discusso di un moto con un campione o di aver progettato viaggi nel deserto con altri appassionati. D'altra parte, la gran parte degli espositori alle fiere consumer ha colto queste tendenze e sempre più propone stand esperienziali, in cui è favorito il rapporto dei visitatori con i prodotti, più che l'informazione su di essi, oppure il rapporto dei visitatori con gli altri appassionati più che il rapporto con il fornitore.

Nel caso delle fiere business il processo è partito più tardi, dato che la fiera è ancora uno dei principali strumenti di informazione per i decisori d'acquisto delle imprese. Tuttavia, già diversi anni fa, da varie indagini nelle fiere internazionali era emerso che la motivazione del fare ordini era solo marginale per i visitatori. Nelle fiere europee (ma nei paesi emergenti è diverso) le principali motivazioni dei visitatori sono invece legate alla necessità di capire dove sta andando il settore, di verificare se le loro scelte per il futuro sono adeguate e di cercare idee nuove. Ma non è attraverso l'imitazione delle cose viste che si formano le idee nuove per i visitatori. Le idee vengono dall'eccitazione intellettuale, dalle sensazioni, dalla percezione del clima di mercato, dai contatti con le estremizzazioni delle tendenze, dalla percezione dei comportamenti degli altri. Insomma, è questa ampia immersione sensoriale che consente di capire il futuro e che è differente da quella consumer perché, anziché essere sostanzialmente edo-



**Il cambiamento è partito negli eventi consumer ma si è presto esteso anche a quelli business. La differenza? Un'immersione non solo edonistica**

nistica, è finalizzata a migliorare la propria attività. E l'immersione è tanto più produttiva se propone non solo centinaia di espositori in fila, ma soprattutto varietà di offerta, selezione delle innovazioni e prospettiva. Nella ricerca di questi elementi, i visitatori fanno tesoro anche del clima che circonda le manifestazioni, alimentando fenomeni come i fuori salone. Le aziende e le città colgono questi fenomeni e spesso rispondono con l'organizzazione di spazi e occasioni di incontro. Così, per esempio, era successo in passato a Berlino, dove il popolo della moda andava a cercare, fuori da alcune manifestazioni, le prospettive di gusti e costumi dell'Europa che si allargava. Così succede nel caso del Salone del mobile a Milano, il cui Fuori salone, ormai istituzionalizzato, è popolato da professionisti e giovani che hanno interessi nei comparti del design, che cercano soprattutto ispirazione e idee attraverso la partecipazione ai riti della loro comunità e l'osservazione dei comportamenti dei più sofisticati consumatori, gli italiani. ■



**@francesca.golfetto**  
**unibocconi.it**

Ordinario presso il Dipartimento di marketing della Bocconi, Francesca Golfetto è professore di marketing presso la SDA Bocconi school of management e direttore scientifico del Master universitario in marketing e comunicazione dell'ateneo, il Mimec. In passato ha insegnato presso le Università di Torino e Venezia ed è stata visiting professor alla Oxford University





La crisi ha solo in parte rallentato la domanda di partecipazione a eventi fieristici internazionali

## L'INTERVISTA

Competitività e strategie di gestione. Via Sarfatti 25 ne ha discusso con **Gianfranco Viesti** (laureato in Bocconi nel 1982), presidente della Fiera del Levante di Bari.

### Strategie vincenti nella gestione di una fiera?

Comprendere al meglio i cambiamenti in atto nello scenario mondiale e sul territorio, organizzare rassegne nelle quali il visitatore possa fare esperienze impossibili altrove, attrarre espositori da altre regioni e dall'estero, conquistare un ruolo di primo piano nei processi di internazionalizzazione delle imprese. Sono questi gli obiettivi che ho indicato nel Piano triennale della Fiera del Levante. Oggi assumono un'importanza cruciale visto che la nostra economia è bloccata e ha bisogno di imprese competitive che, con l'innovazione nei prodotti, nei processi e nell'organizzazione e l'apertura a nuovi mercati, possano creare posti di lavoro.

### Competizione internazionale. Quali le difficoltà per le fiere italiane?

Le fiere sono specchio dell'economia reale e dei settori di un territorio, quindi strettamente collegate ai cicli economici. La situazione congiunturale, pertanto, non poteva non provocare conseguenze, ma il sistema fieristico nazionale conferma la leadership continentale nei comparti merceologici che rappresentano il made in Italy: moda, agroalimentare, comparto dell'abitare-costruire, tecnologie meccaniche e un settore che definirei trasversale, ossia legato alla salute e all'ambiente. Temi per i quali è in aumento la sensibilità di imprese, istituzioni e società civile e sui quali bisogna puntare per battere la concorrenza straniera.

### È l'era del web 2.0. Come cambiano le fiere?

Il modello espositivo così come lo abbiamo ereditato dal passato mostra per molti versi la corda. Le fiere, grazie al supporto insostituibile del web, possono favorire i processi di internazionalizzazione delle pmi. Le rassegne della Fiera del Levante diventano utili ad aziende ed espositori per venire a contatto non solo con la domanda interna, sempre più selettiva e incerta a causa della crisi, ma anche con quella internazionale, che in questa fase è più vivace.

### Ci sono differenze tra il sistema fieristico del Mezzogiorno e quello del Nord?

Talvolta al Sud si registrano preoccupanti situazioni economico-finanziarie di alcuni enti fieristici e non sempre esistono a livello istituzionale piani per programmare, indirizzare e sostenere le fiere. Non è, per fortuna, il nostro caso. La sinergia con gli enti fondatori e con la Regione Puglia ci consente di guardare con ottimismo al futuro nel quale punteremo di più sulle fiere, che fanno vivere l'Ente e girare l'economia, sull'insediamento di attività economiche e imprese giovanili e sui congressi. A tal proposito il nuovo padiglione e il piano terra del Palazzo delle Nazioni saranno riconvertiti per accogliere anche convegni. Il centro congressi sarà così una realtà con importanti ricadute economiche ed effetti positivi sulla promozione turistica. *Andrea Celauro*

# C'è tanta voglia di Bric

**Il sistema fieristico è sempre più policentrico e gli investimenti si spostano. Servono però scelte di marketing collettivo**

di Christian Chizzoli @

**L**a domanda di partecipazione a eventi fieristici internazionali, a dispetto della crisi, ha subito solo un modesto rallentamento negli ultimi anni. Questa apparente stazionarietà nasconde però importanti cambiamenti del mercato e della struttura delle manifestazioni.

Innanzitutto si registra uno spostamento significativo di parte degli investimenti degli espositori dalle fiere europee a quelle dei mercati a recente sviluppo, in particolare i Bric. Questi paesi si sono dotati di moderne strutture espositive, con la conseguenza che il sistema fieristico mondiale si struttura ora su 3-4 grandi aree continentali (Europa, Nord e Sud America, Cina e Asia Orientale, India e Medioriente). Ed è presso le nuove manifestazioni, collocate direttamente sui mercati di domanda, che molti espositori europei investono parte dei propri budget di comunicazione, segnando un cambiamento di fondo rispetto al passato. Fino a poco tempo fa essi investivano solo nelle manifestazioni europee, che erano le più importanti a livello mondiale,

ma che funzionavano in modo opposto: erano focalizzate sui sistemi di offerta nazionali e richiamavano dal resto del mondo i visitatori-buyer.

Il richiamo delle fiere dell'offerta europea (dell'esportazione) verso i buyer extraeuropei, in un sistema fieristico che sta diventando policentrico, si va dunque affievolendo, mentre le grandi aree di domanda stanno configurando specifiche manifestazioni, adatte ai propri mercati. Di fronte a tali cambiamenti, molti competitor fieristici stanno intensificando le proprie attività sui mercati extra-europei. Ciò risponde all'interesse dei quartieri e degli organizzatori nazionali a scambiare espositori tra le diverse aree, oltre che a contrastare la caduta del mercato fieristico europeo. Ma soprattutto risponde alla richiesta di molti produttori europei di approcciare i mercati emergenti con partecipazioni guidate, scegliendo manifestazioni che meglio permettono di conoscere quelle economie. Le fiere in questi casi sono preferibili agli altri strumenti di comunicazione perché offrono opportuni-

tà di feed-back, di relazione e di valutazione delle reti commerciali.

Il rischio che si profila per i produttori europei, soprattutto di piccola dimensione, è però quello di perdere l'effetto di "marketing collettivo" che in passato ha consentito alle fiere dell'offerta di promuovere con successo intere industrie nazionali. Tanto gli organizzatori quanto le singole imprese, infatti, si muovono spesso per proprio conto, moltiplicando le manifestazioni extraeuropee a cui le imprese nazionali presenziano e riducendo le partecipazioni a iniziative individuali, lontane dalle aree di produzione e fuori dal controllo delle associazioni nazionali. Così la presenza delle nostre imprese risulta spesso poco visibile e ancor meno incisiva sulle scelte degli organizzatori extraeuropei.

Sembra perciò importante rivedere il concetto di partecipazione alle fiere extraeuropee e i supporti che ad esse vengono devoluti. Occorrerebbe incentivare le partecipazioni fieristiche non come spazio per collettive in cui gli espositori nazionali sono solo fisicamente vicini, ma come strumenti di "marketing collettivo", in cui la collaborazione emerge da progetti specifici.

Progetti come quelli che fanno sì che nella manifestazione si affermi un certo gruppo, così come hanno fatto gli italiani partecipando alle scelte politiche delle tendenze di moda di alcune manifestazioni francesi, ai gruppi di definizione degli standard tecnologici presso manifestazioni tedesche o dandosi indirizzi comuni nella presentazione dei prodotti negli stand. ■



**@christian.chizzoli**  
**unibocconi.it**

È *lecturer* del Dipartimento di marketing della Bocconi, dove insegna in corsi quali *consumer analysis and market segmentation* e *marketing management*. È docente del master universitario Mimec, per il quale si occupa dei temi legati al *consumer marketing*. I suoi interessi scientifici spaziano dal *marketing strategico* al comportamento dei consumatori e alla comunicazione aziendale.

# Expo, the show must go on

**Fiere ed eventi hanno imparato a convivere anche nel b2b. Ma sono le prime a partire in vantaggio nella sfida del 2015**

di Diego Rinaldo @

**N**egli ultimi anni, gli eventi hanno arricchito il communication mix delle aziende italiane. Neppure la crisi è riuscita ad arrestarne la crescita: finiti i tempi di ottimismo, si organizzano iniziative con budget ridotti e progettati per promuovere le vendite, invece che fare brand come in passato. Il successo non effimero di questo strumento è dovuto a diversi fattori. Nel mondo b2b, in cui le partecipazioni fieristiche dominano da sempre il mix promozionale, gli eventi sono entrati in scena clamorosamente quando alcune aziende leader hanno rinunciato a presenziare alle principali fiere dei propri comparti per organizzare eventi individuali di successo. Gli operatori si sono quindi interrogati se gli eventi potessero sostituire le partecipazioni collettive, portando sempre più imprese a sperimentare questo nuovo mezzo. L'esperienza (e qualche flop) ha insegnato che gli eventi b2b sono particolarmente utili a presidiare le relazioni con i clienti noti, e vanno usati in maniera complementare alle fiere, le quali sono specializzate nei nuovi contatti.

Nel mondo consumer, in cui lo strumento principe è la pubblicità, gli eventi si sono diffusi grazie al marketing esperienziale, che ha mostrato la superiorità delle esperienze dal vivo, spettacolari e a forte valenza emozionale, nel creare legami intensi con i marchi.

Anche il guerrilla marketing ha legittimato iniziative di comunicazione non convenzionale come gli eventi, che grazie al loro impatto mediatico moltiplicano le audience oltre i partecipanti dal vivo, con costi per con-



**@diego.rinaldo**  
**unibocconi.it**

Assistant professor al Dipartimento di marketing Bocconi, è membro della faculty del master Mimec e analista del Cermes Bocconi, il Centro di ricerche su marketing e servizi. Con *Francesca Golfetto* ha firmato un articolo sul tema della diffusione della conoscenza tra i partecipanti alle fiere ([www.knowledge.unibocconi.it/fiere](http://www.knowledge.unibocconi.it/fiere)), spiegando in un video ([www.knowledge.unibocconi.it/vidEOFiere](http://www.knowledge.unibocconi.it/vidEOFiere)) i risultati della loro analisi

tatto nettamente inferiori alla pubblicità. Oggi, a Milano e in Italia, il mondo degli eventi (come anche quello fieristico) è in subbuglio rispetto alle opportunità targate Expo 2015.

Si ha l'impressione che le molte decine di milioni di visitatori previsti per l'evento costituiscano un'opportunità di comunicazione senza paragoni, addirittura ciò che servirebbe al nostro paese per uscire dal-

## IL MASTER TRA COMUNICAZIONE ED EVENTI

Il Master universitario in marketing e comunicazione è stato ideato dall'Università Bocconi per incontrare la domanda delle imprese consapevoli che orientarsi al mercato è la base di ogni successo imprenditoriale. In questa prospettiva, il Mimec mira a sviluppare competenze e skill specialistiche degli studenti in materia di marketing, comunicazione, distribuzione, eventi ed experience management. Giunto alla XVI edizione e diretto da Francesca Golfetto, il programma dura 12 mesi e si snoda tra corsi per offrire le conoscenze di base, laboratori per sperimentare già in aula le professioni e un periodo di stage individuale o field project.

Fino al 31 maggio è possibile effettuare domanda di ammissione per la XVII edizione che partirà ad ottobre.

[www.unibocconi.it/mimec](http://www.unibocconi.it/mimec)



## L'OSSERVATORIO

L'Osservatorio fiere del Cermes Bocconi (Centro di ricerca su Marketing e servizi) è attivo dal 1990 e svolge attività di ricerca sugli eventi collettivi e individuali. Diretto da Francesca Golfetto, l'Osservatorio pubblica l'*Annual report on the european trade shows industry*, basato su un ampio database statistico a livello internazionale. Le ricerche sono alla base di numerose monografie e pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali e i temi di ricerca sono riferiti tra l'altro al comportamento dei buyer industriali, agli aspetti esperienziali negli eventi b2b e b2c e agli scambi di knowledge.

[segreteria.cermes@unibocconi.it](mailto:segreteria.cermes@unibocconi.it)

la crisi. Nondimeno, sono ancora poco chiari contenuti e target dell'Expo, incentrato com'era il dibattito dei primi tempi sui soli impatti economici. Le stesse agenzie di eventi, che pure in alcuni casi dichiarano di essere già al lavoro per l'Expo, hanno difficoltà a progettare iniziative concrete per i propri clienti per via delle incertezze di contesto.

Le fiere hanno reagito in maniera più pronta alla sfida: non sono poche le manifestazioni b2b che stanno creando al proprio interno aree espositive che declinano secondo le proprie specificità il grande tema "Nutrire il pianeta, energia per la vita".

### **La mancanza di chiarezza su target e contenuti di Expo 2015 mette in crisi le agenzie di eventi impossibilitate a proporre idee per i clienti**

Tale prontezza di reazione è facilitata dal ruolo guida assunto dagli organizzatori fieristici (e dalle associazioni che li supportano), che semplifica il coordinamento delle numerose aziende coinvolte, e dall'aver a che fare con target già noti: imprese b2b abituate a visitare gli eventi per ottenere conoscenze cruciali per l'innovazione, e che nel tema dell'Expo possono fiutare occasioni di business. Anche per gli eventi individuali, occorrerà riflettere sui target prioritari: il pubblico generico, oppure operatori specializzati? Chi si troverà già a Milano per l'Esposizione, oppure contatti da attrarre a Milano con attività ad hoc?

Occorre anche mettere in conto che troppe iniziative mal coordinate generano rumore e confusione: ogni evento dovrà combattere per il tempo e l'attenzione dei contatti. Per evitare i flop, sarà necessario trovare forme di concertazione degli sforzi attorno a target e temi comuni. ■

# Fabbrica da esposizione

**Tre le strategie di comunicazione diffuse tra gli espositori che sempre più spesso scelgono di mostrare il ciclo produttivo**

di Stefania Borghini e Fabrizio Zerbini @

Il ruolo delle fiere nei mercati business continua a essere rilevante anche nell'era digitale e delle piattaforme virtuali. I clienti industriali hanno bisogno di osservare da vicino, toccare, provare i prodotti e soprattutto avere un'esperienza diretta delle innovazioni e delle implicazioni che queste possono avere sui propri business. Vogliono essere rassicurati sulle proprie scelte e condividere percezioni con altri operatori del settore e apprezzano quegli eventi che riuniscono i principali player cristallizzando lo stato dell'offerta e le frontiere dell'innovazione. Dal punto di vista degli espositori, se la decisione di presenziare almeno agli eventi più importanti rappresenta un'alternativa imprescindibile, le scelte riguardanti investimenti e modalità espositive hanno implicazioni notevoli sia sui risultati legati alla performance dell'evento sia sulla performance economica a lungo termine. Se i visitatori apprezzano fiere ricche di espositori e di stimoli, come è possibile farsi notare in mezzo a tanto rumore? In uno studio svolto nei settori dei macchinari per la lavorazione del vetro e per l'enologia e l'imbottigliamento, abbiamo analizzato le diverse modalità espositive e studiato il loro impatto sulle performance degli espositori. I risultati evidenziano che gli espositori non si differenziano molto nelle modalità espositive e riproducono stili di comunicazione simili imitandosi l'un l'altro, edizione dopo edizione. Se, da una parte, questo aiuta i visitatori a ritrovare un ambiente familiare, dall'altra riduce l'efficacia comunicativa e la capacità di tradurre le presentazioni dello stand in un aumento di visitatori e successivamente in opportunità di business. In particolare, gli espositori attuano tre diverse stra-

tegie espositive che non sono egualmente efficaci nel trasmettere le proprie competenze e capacità di contribuire alle attività dei clienti. Se la strategia più comune è attuata da quegli espositori che portano i prodotti in fiera avendo capito che i visitatori hanno la necessità di vivere un'esperienza osservando i prodotti in funzione o la dimostrazione dell'impatto che questi avranno sulle loro produzioni, esistono molti espositori che seguono una strategia poco efficace. Essi forniscono informazioni inferiori a quelle che potrebbero essere comunicate da un catalogo o da un sito, non riuscendo così a farsi notare tra gli altri. Una terza strategia è praticata da quegli espositori sensibili alle esigenze informative e che pongono in atto strategie comunicative volte a far percepire non solo il portafoglio prodotti ma le capacità e le competenze che lo sostengono, senza timore di rivelare anche ai concorrenti i propri punti di forza. Tra gli strumenti che si sono rivelati più efficaci per attrarre visitatori di qualità nello stand e per tradurre i contatti in opportunità di business pochi appaiono di spicco, e sono poco diffusi tra gli espositori. Essi riguardano accorgimenti utilizzati per mostrare le capacità tecniche dell'azienda dando un assaggio della fabbrica in fiera; altri segnali coinvolgono la capacità di socializzare con i clienti da parte delle persone appartenenti alle varie funzioni dell'azienda. Tali segnali mostrano infatti che l'orientamento al cliente è diffuso e non patrimonio del solo dipartimento di marketing e vendite. ■

@stefania.borghini  
unibocconi.it

Professore associato presso il Dipartimento di marketing della Bocconi e professore di marketing presso la SDA Bocconi

@fabrizio.zerbini  
unibocconi.it

Assistant professor del Dipartimento di marketing Bocconi e professore dell'Area marketing della SDA Bocconi



# Una rivoluzione tra le nuvole

**La competitività delle imprese passa anche attraverso la diffusione del cloud computing. Ma più che la regolamentazione sono decisive banda larga e reputazione dei fornitori**

di Stefano Riela @

**I**l cloud computing potrebbe fare molto bene alle imprese italiane. Come si sa, con la nuvola si identificano diversi livelli di servizio di information technology, dal semplice storage al software dedicato, offerti tramite la rete. L'utente acquista secondo l'effettiva necessità pay-as-you-go senza bisogno di mettersi in casa una ricca dotazione hardware e software che rimane spesso sottoutilizzata.

Dal lato dell'offerta, il cloud viene presentato come un imperdibile servizio rivoluzionario; dal lato della domanda c'è chi teme per la sicurezza dei propri dati e per la privacy. Rimane indubbio che, dal punto di vista economico, il fenomeno è molto interessante: permettere alle imprese di rendere variabile un costo fisso. Se i cloud provider fossero in grado di sfruttare adeguatamente le economie di scala (creando per esempio enormi server farm con risparmi di energia e di personale) e di farsi concorrenza in maniera effettiva (semplificando per esempio la portabilità dei dati da parte degli utenti) allora si aprirebbero ottime opportunità per il mondo imprenditoriale e quindi per la competitività dei sistemi-paese grazie all'effetto positivo sulla produttività.

**Trasformare un costo fisso in un costo variabile è uno dei vantaggi del cloud che interessa i servizi a elevato valore aggiunto**

I settori che potrebbero trarre maggior beneficio sono innanzitutto quelli caratterizzati da una maggior incidenza dei costi di It, quelli in cui è maggiore la variabilità del business (la dotazione It dimensionata per i periodi di picco rimane sottoutilizzata negli altri periodi), quelli in cui è maggiore la diffusione del personale nello spazio e dove è necessario condividere le informazioni. Il cloud può quindi interessare maggiormente i servizi a elevato valore aggiunto (gli stes-

## TEST: QUANTO SEI 2.0?

La rete si evolve a ritmi frenetici e nel nostro linguaggio quotidiano sono entrati in pianta stabile termini come Facebook, Twitter o LinkedIn. Parole che non ci si può più permettere di ignorare, pena l'essere bollati come non abbastanza '2.0'. Volete sapere quanto profondamente conoscete il mondo della rete? Bene, arriva in aiuto l'indagine che il Learning Lab della SDA Bocconi, il laboratorio diretto da Leonardo Caporarello che sviluppa nuovi metodi di insegnamento e apprendimento sfruttando le tecnologie, ha messo online per tutti: 25 domande per mettersi alla prova con il lessico e i concetti del web e sapere subito quanto si è duepuntozero. Esempi? C'è da sapere quanti caratteri hanno i messaggi di Twitter, qual è il social network che consente di condividere presentazioni o se Flickr consente di piazzare le foto su una mappa. Provate anche voi.

[www.sdabocconi.it/learninglab](http://www.sdabocconi.it/learninglab)

si servizi Ict, le attività professionali, scientifiche e tecniche e le attività amministrative) e meno le attività manifatturiere tradizionali. Ma se sul fronte settoriale l'Italia può sembrare penalizzata rispetto agli altri partner europei, su quello della creazione e della dimensione d'impresa la storia è diversa.

Trasformando il costo It da fisso a variabile, si facilita il raggiungimento

del punto di pareggio delle imprese. Questo è un vantaggio non da poco per il nostro paese se si considerano i seguenti fattori: l'elevato tasso di nascita delle nuove imprese, la loro ridotta dimensione e l'elevato impatto di micro e piccole imprese nella creazione di pil e di occupazione. Ancora sul fronte dimensionale (meno su quello settoriale), l'adozione del cloud porterebbe inoltre più benefici all'economia del Mezzogiorno se si considera la maggiore frammentazione del tessuto imprenditoriale. Rimane da affrontare una questione non banale che è il prerequisito per il cloud: la diffusione della banda larga per poter usufruire di servizi erogati in remoto a livello pari di quelli che si avrebbero con l'It tradizionale.

Come tutte le tecnologie, il cloud è un processo in divenire che richiede elevati standard di sicurezza e di privacy. Tuttavia la qualità del quadro regolamentare non può del tutto sostituire quella dei comportamenti dei fornitori del servizio, anche solo per il differenziale strutturale tra la velocità dei cambiamenti tecnologici e quella dei processi normativi. Questo vale in massimo grado nel caso del cloud, in cui la dematerializzazione del servizio It e la distanza tra fornitore e utente determina un'asimmetria informativa colmabile, oltre che dalla regolazione, anche dalla reputazione che i fornitori si costruiscono nel tempo, facendo della fiducia un vero e proprio vantaggio competitivo. ■



@stefano.riela  
unibocconi.it

Docente di european economic policy presso il Dipartimento di analisi della politiche e management pubblico della Bocconi, Riela è coordinatore del corso concorrenza e regolamentazione nell'Ue all'Istituto per gli studi di politica internazionale di Milano (Ispi). Tra i suoi temi di interesse, anche le Ict, di cui si è occupato nella sua attività professionale.





## Hall of fame per Annamaria Testa

✱ Lo scorso 7 marzo ha varcato la soglia della Hall of fame dell'Art directors club italiano, il pantheon della creatività nazionale: si tratta di **Annamaria Testa**, docente di linguaggi della comunicazione alla Bocconi ed esperta di comunicazione creativa. Dalla sua creazione, più di 20 anni fa, l'elenco stilato dall'Adci per onorare i connazionali che abbiano alimentato in modo costante e innovativo la creatività nelle sue varie forme, ha visto l'ingresso di una sola altra donna, la scrittrice **Fernanda Pivano**. La Testa è autrice di saggi sul tema della comunicazione, di un libro di racconti ed è la fondatrice di Progetti Nuovi, società di comunicazione per imprese e istituzioni. Ha insegnato, oltre che in Bocconi, anche alla Sapienza, a Torino, alla Statale e allo Iulm di Milano. (ac)



Grazia Lisi

## La vita di Nedo Fiano è un documentario

Un posto d'onore tra le personalità della cultura, dell'arte e dello spettacolo milanesi è toccato a Nedo Fiano, ebreo, sopravvissuto alla deportazione ad Auschwitz e oggi uno dei più attivi testimoni contemporanei dell'Olocausto. Fiano, classe 1925, scrittore, laureato in Bocconi nel '68, è infatti protagonista del nuovo video realizzato dalla Provincia di Milano per la collana "Gente di Milano", oltre 3.500 videodocumentari che dal 1978 raccontano, attraverso la testimonianza di cittadini illustri, lo sviluppo culturale della città. "Mi ha fatto enorme piacere la realizzazione di questo video", dice Fiano, "nel quale ripercor-



ro essenzialmente i fatti della deportazione e gli episodi che l'hanno preceduta, come le leggi razziali del 1938". Il video, di circa 40 minuti e realizzato dal regista Aurelio Citelli, "racconta e mostra episodi commoventi ma con un tono volutamente

distaccato", riprende Fiano, "perché la mia storia simboleggia anche quella di altri 40 mila ebrei italiani".

Nedo Fiano fu deportato ad Auschwitz con tutta la famiglia e fu l'unico a sopravvivere fino alla liberazione, quando si trovava nel campo di Buchenwald. Fiorentino, manager e poi consulente aziendale, Fiano nel 2003 ha pubblicato il libro *A5405, Il coraggio di vivere*, nel quale ha narrato la sua esperienza di deportato. Consulente di Roberto Benigni per *La vita è bella* e protagonista di numerosi programmi televisivi di divulgazione, nel 2008 ha ricevuto l'Ambrogino d'oro del Comune di Milano.

## BOCCONIANI IN CARRIERA

**Giuseppe Sala**, amministratore delegato di Expo 2015 (laurea 1983), è il nuovo presidente del Consiglio di gestione della A2A. Insieme al conferimento dell'incarico a Sala, il Consiglio di sorveglianza della società ha anche nominato **Carlo Secchi** (laurea 1967), professore di economics of european integration all'università Bocconi e già rettore dell'ateneo, quale nuovo membro del Consiglio di gestione di A2A.



✱ **Antonia Babbini** (laurea 1995) è la nuova responsabile gestioni patrimoniali di Banca Cesare Ponti. Babbini ha lavorato dal 1996 in UBS Italia.



✱ Boston Consulting Group ha nominato **Ugo Cotroneo** partner e managing director. Cotroneo, 39 anni, ha conseguito l'Mba SDA Bocconi nel 2003.



✱ Microsoft Italia ha annunciato la nomina di **Alessandra Del Prete** a direttore marketing di Xbox. Del Prete (laurea 1996) lascia dopo 15 anni il gruppo Disney.

✱ **Gabriele Esposito** (laurea 1992) è il nuovo direttore generale di Whirlpool Iberia. Dopo aver lavorato in L'Oreal e in Bormioli Rocco Group, Esposito era da quattro anni direttore marketing di Whirlpool per il Sud Europa.

✱ **Liviana Forza** (laurea 1991) ha assunto la carica di direttore commerciale e marketing strategico di Punto Fotovoltaico. Forza ha lavorato in Morgan Stanley, A.T. Kearney, Fiat e Biesse.



✱ **Filippo Levati** è stato nominato direttore generale di NRG Agrivis, società attiva nel settore delle soluzioni e prodotti per l'energia e il fotovoltaico. Levati, che ha conseguito l'Mba presso la SDA Bocconi, proviene da MX Group.

✱ Il nuovo presidente della Snai è **Giorgio Sandi** (laurea 1978). Dal 1991 al 2008 è stato amministratore delegato di Sisal. Sandi nel 2010 ha fondato Headbanger Motor Company di cui è presidente e amministratore delegato.



✱ **Carlo Vanoni** (laurea 1987) è il nuovo direttore marketing di Darty Italia. Vanoni, dopo aver maturato esperienze nel mercato dell'elettronica di consumo è stato, dal 2005 al 2011, responsabile della casa editrice Nuovi Editori.



## FRANCESCO DE LEO, PROFESSORE DA 30 NODI

C'è tanta Italia e un piccolo pezzo di Bocconi in una delle barche che ha lanciato la sfida all'America's Cup del 2013. Ed entrambi parlano il linguaggio della sostenibilità e dell'innovazione. Docente della Bocconi è Francesco de Leo, l'executive chairman di Green Comm Racing, il consorzio italo-spagnolo che ha lanciato la sfida a Oracle e compagni, e italiano e tecnologico al cento per cento è AC72, il catamarano che solcherà le acque di San Francisco durante le gare della Coppa. De Leo, che è anche fondatore di Green Comm Challenge, un think-tank focalizzato sull'impatto della sostenibilità nelle telecomunicazioni, nell'ateneo di via Sarfatti è docente a contratto di green management and corporate sustainability. "Lo sport, e la vela in particolare, sono il mezzo migliore per veicolare il messaggio dell'innovazione sostenibile", spiega De Leo. "Il nostro lavoro è frutto della collaborazione tra Italia e Spagna: il Real Club Nautico di Valencia dà la propria enorme competenza logistica, avendo già ospitato la Coppa America, mentre la barca è costruita a Brescia, sfruttando il grandissimo knowhow tecnologico delle molte piccole e medie aziende presenti in Italia". L'obiettivo è chiaro, al di là dei risultati che raggiungerà il team Green Comm Racing (la cui età media, tra l'altro, è tra le più basse, 22 anni): "Dare un contributo affinché la sostenibilità sia declinata come un fattore determinante per la competitività delle imprese dei paesi, su scala globale". **Andrea Celauro**





## Ridare lustro all'economia europea

**I**l modello di crescita europeo ha conseguito notevoli risultati negli ultimi 50 anni ed è stato un motore importante per la convergenza economica nella regione, portando anche prosperità a milioni di cittadini. Ma ora i cambiamenti in atto dentro e fuori l'Europa impongono di modificare questo modello, senza però abbandonarlo. Questo è il pensiero del rapporto della Banca mondiale

*Golden growth: restoring the lustre of the european economic model* pubblicato a fine gennaio e che sarà presentato e discusso in Italia al convegno organizzato per il 20 marzo in Bocconi da Econpubblica.

Il rapporto analizza la crescita europea degli ultimi 20 anni e identifica i bisogni per assicurare che la prosperità continui nei prossimi decenni. Secondo l'analisi, la

maggior parte dei paesi sono posizionati bene in termini di finanza e commercio e di innovazione e impresa mentre hanno bisogno di far funzionare meglio i propri governi e mercati del lavoro. Tra le altre raccomandazioni principali del rapporto: far ripartire la macchina della convergenza, che in passato ha permesso ai paesi più poveri di diventare economie ad alto reddito, e ricostruire il brand Europa. Per rafforzare invece i pilastri di commercio e finanza servono, secondo il rapporto, una migliore gestione dei flussi finanziari, un'espansione più rapida del settore dei servizi e una maggiore mobilità dei lavoratori. Dopo l'introduzione di Paola Profeta, di Econpubblica, il rapporto sarà presentato da Indem

Gill (chief economist, Europe and Central Asia della Banca mondiale) e Andrea Dall'Olio (senior economist della Banca Mondiale). Seguirà un discussione, moderata da Lello Naso de *Il Sole24Ore*, a cui parteciperà Roberto Artoni, di Econpubblica.

**20 marzo, ore 17, aula N01, piazza Sraffa 11**

Info: [econpubblica@unibocconi.it](mailto:econpubblica@unibocconi.it)

### MARCHIONNE A UNTHINKABLES

Arriva la sesta edizione di *Unthinkables*, l'evento organizzato dalla Bocconi Alumni Association (BAA). Due giornate dove si alterneranno sessioni plenarie, workshop, lavori in gruppo, presentazioni e dibattiti in cui economisti, manager, docenti e imprenditori si confronteranno sul tema *The imperative of growth*. L'attuale scenario economico rende infatti la crescita imperativa e nelle due giornate si discuterà delle strategie per affrontare la crescita, in Italia e all'estero, di come innovare rispettando la propria storia aziendale, di come crescere superando gli orizzonti conosciuti ed esplorando nuove opportunità e di come trovare la capacità per innovare e crescere, anche reinventandosi.

Dopo le introduzioni da parte di Guido Tabellini, rettore della Bocconi, Alberto Grando, dean SDA Bocconi, e Pietro Guindani, presidente BAA, aprirà la giornata di venerdì l'intervento di Sergio Marchionne, ceo di Fiat e Chrysler, che parlerà del significato di crescita per il suo gruppo, a cui seguirà una sessione di Q&A. Parteciperanno, tra gli altri, Carlo Mazzi (cfo Prada), Ivan Pavesio (head of Innovation process management, Gruppo Ferrero), Stefano Beraldo (ceo Gruppo Coin) e Marco Milani (ceo Indesit). La partecipazione all'evento è aperta a tutti e a pagamento.

**30-31 marzo, aula magna, Università Bocconi, via Roentgen 1**

[www.alumnibocconi.it/unthinkables-2012-iscriviti](http://www.alumnibocconi.it/unthinkables-2012-iscriviti)



## Milano e il suo contemporaneo

**U**na delle più importanti città europee per le produzioni culturali, la sperimentazione artistica, la moda e design e il collezionismo contemporaneo, Milano ha incontrato difficoltà negli ultimi anni a innescare politiche culturali su cui far convergere le energie della città. Per riflettere sullo stato dell'arte a Milano e le priorità e bisogni della città e cercare di fare convergere le varie visioni in proposte per sostenere le arti e le produzioni culturali, il Centro Ask Bocconi ha organizzato il convegno *Milano: futuro contemporaneo*. Parteciperanno, tra gli altri, Stefano Boeri, assessore alla Cultura, moda e design di Milano, Pasquale Leccese (StartMilano), Paolo Rosa (Studio Azzurro), Anna Detheridge (Connecting Cultures) e Gabi Scardi.

**14 marzo, dalle ore 9,30, aule AS01 e AS02, Via Roentgen 1**  
Info: [ask@unibocconi.it](mailto:ask@unibocconi.it)

### UN SALONE PER RISPARMIARE

Appuntamento annuale con le tre giornate organizzate da Assogestioni, con il patrocinio dell'Università Bocconi, che riuniscono a Milano gli operatori dell'industria della gestione del risparmio, le società di servizi e i rappresentanti delle istituzioni.

Il Salone è un'occasione per favorire la circolazione di conoscenze e lo scambio di informazioni tra gli operatori, presentare nuovi prodotti e servizi e promuovere analisi degli

scenari e dell'evoluzione del mercato di riferimento.

Solo la giornata conclusiva, venerdì 20 aprile, è aperta gratuitamente al pubblico generico per consentire a investitori privati e studenti di dialogare con i professionisti del settore e imparare a conoscere i prodotti e così accrescere la propria cultura finanziaria.

**18-20 Aprile, Università Bocconi, Via Roentgen 1**

Info: [www.salonedelrisparmio.com](http://www.salonedelrisparmio.com)

### IN CALENDARIO

#### \* 19 marzo L'energia e le sfide della sostenibilità

Energia e le sfide della sostenibilità sarà il tema dell'intervento di Giuseppe Recchi (presidente Eni) alla doppia cerimonia di laurea del Master in economia e management dell'ambiente e dell'energia e di apertura della 1a edizione del nuovo Master in green management, energy & csr.

**ore 16, Università Bocconi**

Info: [mager@unibocconi.it](mailto:mager@unibocconi.it)

#### \* 22 marzo Il finanziamento delle iniziative sociali

Forum organizzato dal Master in management delle imprese sociali, non profit e cooperative della SDA Bocconi per discutere dell'evoluzione dei fabbisogni e degli strumenti finanziari in ambito sociale. Parteciperanno Marco Morganti, a.d. Banca Prossima, Luciano Balbo, presidente Oltre Venture, Carlo Cerami, membro CdA Fondazione Cariplo e presidente Fondo Polaris, Natasha Minniti, vicepresidente JPMorgan.

**ore 10, aula 01, Via Bocconi 8**

Info: [segreteria.master@sdbocconi.it](mailto:segreteria.master@sdbocconi.it)

#### \* 22 marzo Work-life balance

Una giornata di presentazioni, workshop e tavole rotonde organizzata dal Croma Bocconi e dall'Associazione Best Workplaces Academy per riflettere sull'evoluzione del rapporto tra lavoro e vita personale. Parteciperanno, tra l'altro, Roberto Masi (a.d. McDonald's Italia), Andrea Alessi (a.d. Nissan Italia), David Bevilacqua (a.d. Cisco Systems), Antonio Melchionna (HR director Unilever Italia), Roberta Cocco (csr and national development director Microsoft Italia) e Massimo Ambrosini (a.d. PepsiCo Italia). La partecipazione all'evento è a pagamento.

**ore 9, aula magna, via Gobbi 5**

Info: [croma@unibocconi.it](mailto:croma@unibocconi.it)





## Lobbisti per legge (e per professione)

**S**i è soliti associare alla parola lobbying un significato negativo che porta a pensare alle associazioni come raggruppamenti affaristici, difensori di caste e faccendieri. In realtà, fare lobbying in modo trasparente e regolamentato può assumere un ruolo fondamentale per il buon funzionamento della democrazia e dell'economia di un paese. **Gianluca Sgueo** in *Lobbying & lobbismi. Le regole del gioco in una democrazia reale* (Egea 2011, 263 pagg., 24 euro), affronta il tema in chiave positiva disegnando le linee guida per favorire in Italia una crescita culturale nei confronti del lobbying e instaurare un sistema efficace e funzionale.

Sgueo afferma che in una democrazia la funzione dei lobbisti assume un'importanza fondamentale se viene incentivato il coinvolgimento dei cittadini nell'assunzione delle decisioni. Nel libro il fenomeno viene fotografato con esempi tratti dal mondo anglosassone illustrando sia i benefici sia i problemi. L'autore ripercorre con interviste e resoconti il ruolo delle lobby nelle campagne elettorali e nei processi demo-

cratici negli Usa e Gran Bretagna, trovando in Italia, in realtà, pochi casi positivi da illustrare, come i risultati ottenuti dalla regolazione sul lobbying predisposta dalle Regioni. È soprattutto in Italia che la categoria attraversa una profonda crisi di legittimazione, con le lobby dipinte come centri di potere finalizzati a raggiungere scopi non leciti o non negli interessi dei cittadini. Crisi aggravata dalla mancanza di una regolamentazione organica, dall'assenza di un regime di trasparenza, dalla delegittimazione della politica e dei partiti. Sgueo allora enuncia in dettaglio l'insieme di norme e approcci che andrebbe introdotto per dare al lobbying la sua giusta collocazione e dignità in Italia: "Da una legge che disciplini le modalità di accesso alla categoria dei lobbisti, che ne definisca le modalità d'azione e la deontologia... a un investimento serio sulla formazione e selezione dei lobbisti con un sistema che prepari i futuri professionisti e che premi i più meritevoli, all'integrazione ufficiale, e non più ufficiosa, delle pratiche di lobbying nel sistema democratico".

## La saga del commissario Zarotti

**\*Milano. Luglio. In città c'è** aria di smobilitazione. A mettersi tra il commissario Zarotti e le sue agognate ferie ci si mette la morte dell'amministratore delegato di una grossa azienda di marketing. Il primo di una serie di delitti che rischieranno di provocare l'esaurimento nervoso al commissario, così poco avvezzo a muoversi in quell'ambiente. **Numero perfetto per l'assassino** (Robin edizioni, 2011, 584 pagg., euro 20) è la quarta indagine di Zarotti, il personaggio creato dal bocconiano **Filippo Genzini**. Dello stesso autore, *Fotografie*, *All'ombra del Torrazzo* e *L'uomo che si scioglie come neve al sole*.

## CITTÀ IN CERCA DI QUALITÀ

Perché in una città si vive meglio che in un'altra? Sono l'ambiente, i servizi, la società e l'economia a fare la differenza? In *Città italiane in cerca di qualità*. Dove e perché si vive meglio

(Egea 2012, 188 pagg., 19 euro) Emilio Colombo, Alessandra Michelangeli e Luca Stanca, applicando il metodo edonistico, danno una risposta innovativa e rigorosa.



## 100 MODI DI FARE MARKETING



304 pagg., 28 euro), il passato è ancora vivo ed efficace: basta saperlo reinterpretare in presenza di nuovi strumenti e opportunità.

Se con la rete cambia il modo di comunicare e di fare marketing, il passato è tutto da buttare o si può salvare qualcosa? Per **Antonio Ghini**, autore di *Dal deterativo alla Ferrarri. Cento modi del comunicare* (Egea 2012,

## TUIR TRA PRASSI E DOTTRINA

Un ampio e approfondito contributo all'interpretazione delle norme del T.U.I.R. disciplinanti le scissioni nazionali e internazionali con l'analisi critica delle logiche del legislatore e degli orientamenti giurisprudenziali, dottrinali e di prassi di questi ultimi quarant'anni. **Paolo Mandarino** lo scrive in *Le scissioni nel T.U.I.R. Orientamenti tributari* (Egea 2011, 336 pagg., 40 euro).



Bocconi





## La Rivoluzione egiziana e la mia vita al Cairo

**L'**Egitto cambia ad alta velocità. I giovani che hanno fatto la rivoluzione non si accontentano del nuovo parlamento: solo dieci donne e sette copti, 235 seggi su 508 per i Fratelli musulmani, una grande affermazione dei salafiti, una manciata di parlamentari per liberali e comunisti. E così gli scontri continuano tra le decine di morti nello stadio di Port Said e intorno al ministero dell'Interno.

L'esercito ha scritto la legge elettorale per favorire movimenti già radicati sul territorio, ha proposto provvedimenti supra-costituzionali per controllare il parlamento. È poi intervenuto solo raramente per placare gli scontri di piazza. Eppure, Tahrir è ancora il simbolo del nuovo Egitto. Le centinaia di morti dei giorni di battaglia spingono molti a proseguire una disperata resistenza extraparlamentare. Gli incendi dei palazzi delle istituzioni, delle collezioni napoleoniche e, prima ancora, i violenti scontri di novembre, da una parte, hanno discreditato gli attivisti. Dall'altra, hanno evidenziato un tentativo di fermare gli esiti della rivoluzione, guidato dall'esercito e facilitato dagli islamisti. Secondo molti, la controrivoluzione è iniziata l'11 febbraio, giorno in cui Mubarak ha rassegnato le dimissioni. Questo clima avrebbe reinnescato gli scontri settari di Embaba, Moqattam e Maspero. Ma non ha cancellato i 18 giorni di piazza Tahrir: i volti, i discorsi, le paure e le idee di giovani, uomini e donne, che hanno creato quasi una "repubblica indipendente" a dispetto di uno dei più potenti sistemi di sicurezza di stato in Medio Oriente.

Anche io ero tra quei giovani. La mia vita, come la loro, è cambiata sentendo gli slogan delle proteste e guardando i corpi di attivisti, trascinati a braccia. Sono arrivato in Egitto nel 2009 per lavorare come insegnante di italiano all'Università Americana e all'Istituto italiano di cultura. Il Cairo nasconde luoghi di paradiso in un costante infer-

no di macchine, taxi, venditori ambulanti, grida e sabbia del deserto. Tra le splendide moschee di via Muaz Eddin-Allah, le strade del centro intorno a via Tala'at Harb, i grattacieli dei ricchi quartieri di Mohandessin e l'isola per stranieri di Zamalek, ricchezza e povertà convivono con estrema contraddizione. Lentamente, affascinato dalle possibilità che una città gigante dà allo straniero, ho conquistato uno spazio nella società egiziana. Ho iniziato a scrivere per i principali media italiani (Il manifesto, Radio2, Rainews), inglesi (The Independent) e egiziani. Infine, a lavorare come analista politico per il centro studi Al Ahram.

Dall'inizio delle rivolte ho incontrato blogger, attivisti, economisti e politici. Hossam el-Hamalawi mi ha raccontato l'apporto "degli operai delle industrie del cotone di Mahalla nelle proteste". Mentre Alaa Abd el-Fattah ha chiarito come la violenza sia innescata nelle manifestazioni più crudele. Da una parte, Ahmed Maher mi ha rivelato quanto fosse "difficile organizzare microriunioni in punti diversi della città per evitare gli attacchi della polizia". Dall'altra, i leader di Libertà e Giustizia hanno sottolineato il loro ruolo nell'"assicurare l'ordine durante le manifestazioni". In più, il grande poeta Foad Nigm mi ha ricordato quanto incredibile sia stata la rivoluzione che "non sarà tradita come le rivolte del 1919 e del 1952". Infine, il segretario generale della Lega araba Nabil el-Arabi mi ha ribadito l'intenzione di una distensione delle relazioni dell'Egitto con l'Iran e una posizione più equilibrata nel conflitto israelo-palestinese.

Il racconto continua nel mio libro *La primavera egiziana e le rivoluzioni in Medio Oriente* (Infinito Edizioni, 2012, pagg. 160). D'altronde, la sentenza al processo Mubarak e le elezioni presidenziali si riveleranno determinanti, per un paese che sta ricostruendo il rapporto stato-società e ridefinendo l'impegno politico nello spazio pubblico.

**Giuseppe Acconcia**

Giornalista e ricercatore specializzato in Medio Oriente. Collabora con testate e centri di ricerca italiani

(Il manifesto, Rainews e Ispi), inglesi (The Independent e Soas) e egiziane (Al Ahram)

È laureato in economia alla Bocconi con tesi sul sistema politico iraniano.

Vive tra Londra e il Cairo dove ha insegnato italiano presso l'Istituto di cultura

e l'Università americana. Ha lavorato nella cooperazione euro

mediterranea e pubblicato racconti e testi brevi



# FOR PEOPLE WHO JUST WON'T STOP.

Se desideri raggiungere nuovi traguardi, dare più internazionalità alla tua esperienza, più eccellenza alla tua formazione e più mercato al tuo talento, scegli il Full-Time MBA di SDA Bocconi: un anno con 100 studenti da più di 30 Paesi diversi, 5 Concentration funzionali e un Track di specializzazione settoriale ti faranno vivere un'esperienza unica ed entusiasmante, che aggiungerà valore al tuo futuro e ti accompagnerà per sempre. Inizia l'MBA SDA Bocconi e non ti fermerai più.



**1-Year Full-Time mba**

Prossime Dirette Web:  
**15.03.2012, h. 18.30**  
**23.04.2012, h. 18.30**

Iscriviti su [www.sdabocconi.it/infomba](http://www.sdabocconi.it/infomba)

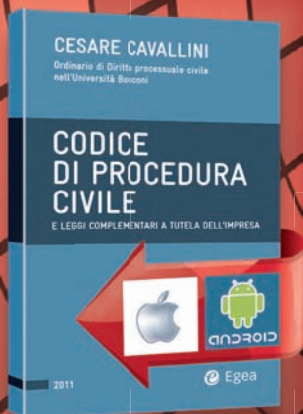
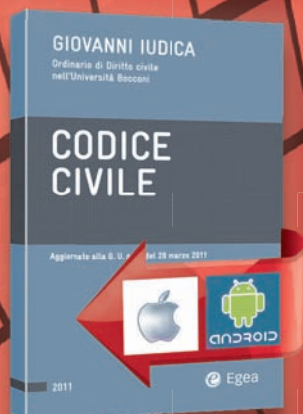


**Bocconi**  
**School of Management**

Milano | Italy

**SDA Bocconi**

# L'INNOVAZIONE DETTA LEGGE!



**Scopri i nostri volumi in versione mobile per Apple e Android con funzionalità avanzate:**

- ricerca rapida e avanzata su tutta la documentazione
- lettura in doppia colonna, una “bussola di navigazione” nei contenuti
- cross-reference (collegamenti ipertestuali tra più prodotti presenti in libreria)
- accesso per navigazione parallela agli approfondimenti
- funzione preferiti, note, aggiornamento dei titoli automatico

**Scarica l'innovativa App Egea Pro**



**Segui Egea su**



Linked in



 **Egea**

[www.egeaonline.it](http://www.egeaonline.it)