

La ricerca “Terziario Futuro” si inserisce nelle attività dell'Osservatorio Terziario, progettate e coordinate dal Comitato Scientifico del Cfmt composto da: Elio Borgonovi, Massimo Brusciaglioni, Domenico De Masi, Walter G. Scott, Romano Trabucchi e Francesco Vermiglio. All'indagine hanno partecipato in qualità di esperti: Duccio Bianchi, Stefano Caselli, Alberto Castelvechi, Mario Deaglio, Maria Immacolata Macioti, Emanuela Mora, Serafino Negrelli, Enzo Rullani, Severino Salvemini. La ricerca previsionale, condotta da S3.Studium, è stata diretta da Stefano Palumbo, con la collaborazione di Ruben Criscuolo e Alessandro Gentile.

PARTE 1

LO SCENARIO ECONOMICO

© 2010 by L'officina di NEXT
00186 Roma, Corso Vittorio Emanuele II, 209
www.s3studium.it

Terziario Futuro 2010-2012
di S3.Studium

Finito di stampare nel mese di febbraio 2010
Impaginazione e stampa a cura di
Link srl Comunicazione d'impresa, Napoli

È consentita la riproduzione, anche parziale,
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia,
anche ad uso interno o didattico.

Risultati in sintesi

In Italia ripresa lenta: per tornare ai livelli del Pil ante-crisi servono 5-6 anni.

La crisi esclude le aziende meno competitive e aumenta il divario coi *competitor* stranieri nei settori immaturi.

L'indice di fiducia delle imprese dei servizi torna positivo, ma in misura limitata e con andamenti altalenanti.

Il web 2.0 ha la crescita più intensa, con l'esplosione dei prodotti video per web tv e per Internet.

Le grandi marche della moda e degli oggetti di lusso sono fra i settori che resistono meglio alla crisi.

Persiste il limite rappresentato da una visione a breve termine, che disincentiva gli investimenti.

Nonostante una liquidità relativamente abbondante, il sistema finanziario resta incapace di dare credito sufficiente al sistema produttivo.

La difficoltà di accesso al credito resta uno svantaggio competitivo delle imprese italiane rispetto a quelle europee.

Cresce il numero di imprese disponibili ad aprire la struttura proprietaria per trovare nuovi capitali a sostegno dell'innovazione.

Si concretizza la “*green economy*”, poco programmata, ma capace di far nascere nuovi lavori e nuovi tipi d'impresa.

Ruolo strategico dei servizi che, aiutando le imprese nel miglioramento ambientale, fanno loro ottenere vantaggi economici a breve termine.

1. L'ITALIA E LA CRISI

L'ITALIA NELLA CRISI GLOBALE

Una nazione lenta in un mondo veloce

L'economia italiana verrà pesantemente condizionata, nei prossimi tre anni, dallo scenario internazionale. La crisi globale continuerà, per tutta la durata del periodo considerato, ad avere ripercussioni negative, soprattutto occupazionali, sulla nostra economia reale, provocando una stagnazione generale caratterizzata da un'evoluzione lenta. Le conseguenze di questa situazione italiana saranno persistenti tanto nell'industria quanto nel terziario.

Il terziario, peraltro, pur rientrando pienamente in questo quadro, si troverà in una situazione comparativamente migliore rispetto a quella dell'industria.

Un altro fenomeno globale di primaria importanza sarà lo spostamento del baricentro dagli Usa verso la Russia e la Cina, tendenza cui sempre più si assisterà da qui al 2012. Inoltre, si manifesteranno influenze importanti provenienti anche dall'apertura e dal consolidamento dei nuovi mercati del Sud America.

Darwinismo imprenditoriale

La ripresa economica italiana, pur avviandosi tempestivamente, sarà molto lenta e non impedirà la

persistenza di una tendenza al peggioramento della situazione occupazionale. Sarà impossibile ritornare ai livelli del PIL ante-crisi nell'arco dei tre anni qui considerati: il tempo necessario sarà dell'ordine dei 5-6 anni.

La crisi fomenterà inoltre due fenomeni contraddittori:

- da una parte escluderà dal mercato le aziende meno competitive ed efficienti con un'operazione di "pulizia";
- dall'altra, nel contempo, aumenterà il divario rispetto ai *competitor* stranieri in alcuni importanti settori, più fragili ed immaturi.

Le aziende in maggiori difficoltà saranno soprattutto quelle storicamente legate alle commesse pubbliche, magari con una componente clientelare e con un mercato *captive*. Tali imprese si troveranno in una fase di depressione e di avvistamento su se stesse.

Il bello del provincialismo

Il nostro Paese registrerà un recupero lento, dovuto al permanere del divario di sviluppo e di crescita creatosi negli ultimi 15 anni. Il settore dei servizi presenterà risultati leggermente migliori dell'economia nel suo complesso e occuperà una posizione leggermente favorevole rispetto a quello industriale, in quanto più protetto e meno esposto alla concorrenza internazionale.

Anche la lunga durata della stagnazione e la disoccupazione crescente non costituiranno fenomeni tali da generare un'ulteriore fase di difficoltà nei servizi. Il terziario, dunque si manterrà complessivamente distante dall'epicentro della crisi.

Terziario "weight watcher"

Nei prossimi tre anni si registrerà una compressione dei costi nel terziario. Essa, peraltro, verrà perseguita solo parzialmente e, in assenza di innovazione, rappresenterà una condizione insufficiente per la crescita della produttività.

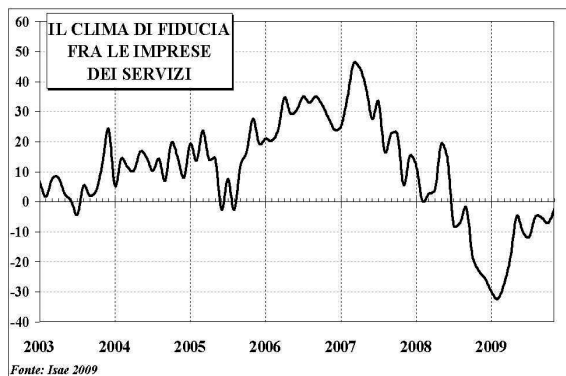
Gli effetti più negativi della crisi riguarderanno in modo particolare i comparti più tradizionali dei servizi, con la necessità di interventi di ristrutturazione che ne rendano più efficienti ed efficaci le prestazioni. A ridimensionarsi sarà soprattutto il terziario spurio, sovradimensionato e privo di "cultura industriale" (come nel caso dell'Alitalia).

Nel periodo considerato, tuttavia, sarà problematico ristrutturare i comparti del terziario, soprattutto a causa della difficile implementazione dei processi di *downsizing* e di "razionalizzazione", assolutamente nuovi per molti di questi comparti (a differenza di quanto accaduto nell'industria manifatturiera, che ha già realizzato strategie reattive rispetto ai nuovi scenari internazionali).

Fidarsi è bene?

L'indice di fiducia delle imprese dei servizi, dopo un periodo favorevole fra il 2006 e il 2007, è precipitato nel corso del 2008 in una misura inedita dalla sua creazione nel 2003. È oggi ritornato su valori, pur negativi ma un po' meno allarmanti (Cfr. grafico seguente).

Da qui al 2012, fra le imprese dei servizi italiane l'indice di fiducia tornerà positivo, ma in misura limitata e con andamenti altalenanti, accostandosi solo alla fine del triennio ai livelli del biennio 2006-2007.



LE OCCASIONI DI CAMBIAMENTO

Crisi di legittimazione

Da qui al 2012 il sistema capitalistico continuerà a patire una crisi lunga e complessa, legata all'assunto di base che ha governato la cultura economica negli ultimi venti anni (*"enjoy now and pay later"*).

Il limite rappresentato da una visione a breve termine, che disincentiverà investimenti mirati alla ridefinizione profonda della struttura economica, continuerà dunque a caratterizzare le scelte dell'imprenditoria italiana e le politiche pubbliche. Solo un'assunzione di responsabilità collettiva da parte degli *stakeholder*, viceversa, permetterebbe una fuoriuscita rapida dalla recessione.

Gli italiani, d'altronde, continueranno a nutrire risentimenti collettivi verso istituzioni e superstrutture dirigenziali, che hanno concepito la massimizzazione dei profitti di breve termine come unica guida strategica, privilegiando il valore delle azioni rispetto al valore delle imprese (e dei portatori di interesse). Si tratterà di umori profondi, che andranno oltre il semplice populismo o moralismo.

Cambio di paradigmi

La crisi implicherà cambiamenti qualitativi nell'economia italiana, di importanza pari o maggiore all'evoluzione quantitativa, che però si diluiranno nel tempo, al di là del triennio preso in esame.

Nel corso di questo periodo di difficoltà si apprenderà a selezionare le strutture produttive in maniera concreta e a modificare le "visioni del mondo" (di fronte ad una riduzione dei consumi, alla caduta dei margini di profitto, alla restrizione del credito, alle nuove povertà, alla disoccupazione, etc.).

Per questo, già nel prossimo futuro, si manifesterà progressivamente un terziario più innovativo, in grado di individuare nuovi sbocchi e prefigurare nuovi mercati in modo indipendente dai bisogni.

Crescerà il ruolo del *venture capital* nel favorire l'innovazione tecnologica, anche se lo sviluppo in questa direzione continuerà ad essere più ridotto in confronto con le altre nazioni europee.

Una politica balcanizzata

Nei prossimi tre anni l'economia resterà lasciata a se stessa e sarà incapace di realizzare cambiamenti strutturali, tendendo piuttosto ad avvitarci nelle sue caratteristiche attuali (difesa dei privilegi delle categorie, etc.).

D'altra parte, in funzione di una situazione politi-

ca nazionale negativa, sarà sempre più lo sviluppo locale ad assumere una funzione cruciale, ponendosi come punto di mediazione tra istanze sociali, tessuto produttivo ed istituzioni.

Finestre di opportunità

Sia pur tra sofferenze e disagi, la recessione aprirà nuove finestre di opportunità e di distruzione creativa. Il contenimento delle spese continuerà a costituire una strategia d'emergenza ma inefficace per risolvere il fabbisogno di creatività e di innovazione che dovranno affrontare le ristrutturazioni organizzative.

Le imprese terziarie italiane, d'altronde, si troveranno in larga misura impreparate rispetto alla sfida di trasformare il modello di business verso un modello più competitivo e originale.

Industriarsi a far servizi

Con l'evoluzione in corso – rafforzata dalla crisi – l'industria sposterà parti ancora più ampie delle lavorazioni materiali all'estero, nei paesi *low cost* che garantiranno vantaggi localizzativi rilevanti, mentre da noi, diventati un paese *high cost*, rimarranno soprattutto le attività di servizio, in grado di fornire le risorse connettive e semantiche delle reti globali.

La manifattura diventerà quindi ancor più *service oriented*, in modo da catturare la diversa disponibilità dei consumatori verso il valore che supera la prestazione materiale.

LE TENDENZE SETTORIALI

La calma nel cuore del ciclone

Le imprese della finanza, bancarie e assicurative sfrutteranno gli aiuti e le risorse dell'intervento pubblico per gestire meglio i necessari processi di ristrutturazione e di razionalizzazione.

Fra i comparti che usciranno più rapidamente dal periodo recessivo, vi saranno gli intermediari finanziari e la consulenza, che sapranno adattare i propri modelli di business e trovare nuovi spazi ed equilibri.

Nel sistema creditizio la riduzione della "leva finanziaria" provocherà una minore attività nel settore dei prodotti derivati. Il margine di interesse sarà basso anche in conseguenza di tassi relativamente contenuti nei prossimi 12-18 mesi.

Nelle assicurazioni la riduzione sarà contenuta, ma segnerà la fine di facili margini di crescita.

La situazione economica dei prossimi tre anni sarà molto positiva per le piccole banche territoriali (crediti cooperativi e banche popolari), che riscuoteranno la fiducia dei risparmiatori e delle imprese perché avranno una politica di intervento sul territorio più umana, cioè più basata sulla relazione con il cliente.

Moto (quasi) perpetuo

Anche la logistica e i trasporti godranno di una fuoriuscita dalla crisi relativamente rapida (grazie alla tendenza al reinvestimento negli *stock*). I trasporti, comunque, soffriranno le difficoltà dell'economia più della logistica.

Tra i servizi legati all'intreccio fra la mobilità fisica e le telecomunicazioni quelli che attraverseranno un periodo abbastanza positivo saranno quelli di teleprenotazione.

Semaforo verde per l'onda gialla

Il turismo, nel suo complesso, non subirà effetti particolarmente negativi a causa della crisi, fatte salve alcune differenze fra i vari rami del comparto. In generale, i mutamenti qualitativi nel nostro settore turistico favoriranno le attività più accessibili e a buon mercato (anche se le fasce medie e alte non soffriranno di condizioni particolarmente dure).

I livelli di presenza internazionale si manterranno confrontabili con il passato, poiché la diminuzione dei turisti americani sarà compensata dall'aumento di quelli asiatici (soprattutto cinesi e giapponesi).

Nel prossimo triennio sarà fra l'altro possibile apprezzare la tenuta dell'agriturismo e la diffusione del "turismo urbano", ossia il turismo nella propria città di residenza.

Il comparto turistico, comunque, affronterà negli anni a venire consistenti processi di ristrutturazione, con un avvio già nel breve termine.

Si verificherà però una riduzione della qualità della spesa nei pubblici esercizi: la riduzione nel numero dei coperti e delle consumazioni sarà assai limitata, ma i clienti tenderanno ad operare una sensibile contrazione della spesa unitaria.

Inoltre, la situazione resterà difficile per:

- le agenzie di viaggi;
- la ristorazione in viaggio.

Innovazione più veloce, crescita più lenta

Il miglioramento che il settore delle telecomunicazioni continuerà a registrare in futuro sarà di entità decrescente.

Più che l'informatica, inoltre, sarà il comparto dei servizi per il web 2.0 ad avere la crescita più intensa durante il periodo considerato, con l'esplosione dei prodotti video per web tv e per Internet, in genere, e dei servizi legati alla convergenza fra telefonia mobile e web.

Lo show va avanti

Un settore che avrà molte potenzialità in futuro sarà il mercato dell'arte.

Nuove linee di crescita si registreranno anche nell'industria cinematografica, con novità importanti a livello di nuovi format televisivi e sbocchi professionali inediti nel mercato dei cortometraggi.

In termini più generali, il settore degli spettacoli e del tempo libero non subirà una stasi particolarmente rilevante.

Innovatori in rinnovamento

I primi settori a uscire dalla crisi saranno quelli che già in passato hanno dimostrato di essere più reattivi, come le reti del terziario avanzato ed i servizi innovativi alle imprese.

I servizi legati alla gestione aziendale (studi commerciali, etc.), in particolare, godranno di buona salute.

I servizi alle imprese (inclusi quelli più innovativi), comunque, saranno oggetto di processi di ristrutturazione di rilievo, come quelli già vissuti in passato dal sistema industriale italiano.

Al lusso va di lusso

L'*industrial design* sarà un settore in crescita nei prossimi tre anni, con nicchie di alta specializzazione. Questo spazio creativo verrà sempre più occupato da aziende italiane giovani, che svilupperanno

campagne informative e conoscitive e avranno spazi nella presentazione e nel *restyling* dei prodotti.

Fra i settori che resisteranno meglio alla crisi vi saranno quelli delle grandi marche della moda e degli oggetti di lusso. Ciò avverrà specialmente laddove tali prodotti verranno coniugati con nuove politiche comunicative. Va però tenuto presente che persisteranno tutti i limiti derivanti dal fenomeno delle contraffazioni.

Poche file alla cassa

La tendenza economica per il settore della distribuzione resterà piatta, da qui al 2012, o con lievi oscillazioni nei due sensi. Questo andamento statico coinvolgerà:

- sia i piccoli negozi del commercio al dettaglio;
- sia la grande distribuzione.

La distribuzione subirà inoltre profondi processi di ristrutturazione.

Un ambiente dinamico

Fra i comparti che si libereranno rapidamente dallo scenario recessivo vi saranno quelli riguardanti ambiente, clima ed energie.

Un settore trainante per il nostro Paese sarà quello legato ai prodotti agricoli genuini e tipici, la cui

appetibilità sarà reclamizzata e diffusa grazie alle innovazioni tecnologiche (non Ogm), che esalteranno la qualità dei prodotti, e alle iniziative di sviluppo dei collegamenti con *network* che permetteranno di conquistare nuovi spazi nel mercato globale.

2. FINANZA ED ECONOMIA DOPO LA CRISI

IL RAPPORTO FRA FINANZA ED ECONOMIA

Miopia congenita

Il difficile rapporto tra finanza ed economia produttiva continuerà ad essere una costante nel nostro Paese, nonostante le minori ripercussioni negative della crisi rispetto al resto dell'Unione Europea.

Il nodo della questione risiederà nella difficoltà a progettare riforme a lunga scadenza. Verrà quindi preferito un rapporto a corto raggio per ottenere i massimi risultati dalla finanziarizzazione dell'attività economica. Si assisterà a un progressivo ritorno al passato, alla ricerca di una semplificazione dell'offerta e di soluzioni da parte della banche in grado da riproporre la filiale "classica".

In futuro, il sistema finanziario disporrà di una liquidità relativamente abbondante ma sarà incapace di dare credito sufficiente – in quantità e in qualità – al sistema produttivo e di far fronte al rischio derivante dal finanziamento alle imprese, che richiederebbe maggiori accantonamenti.

Il macigno del credito

Nei prossimi tre anni il nostro sistema creditizio offrirà maggiore sostegno ad alcune specificità

nazionali. Sarà questo il caso delle medie imprese eccellenti, che eserciteranno meglio il loro ruolo di *leadership* nell'innovazione del sistema economico nazionale, e dei sistemi di aggregazione tra imprese, distretti, *cluster* e *network* che saranno in grado di competere sui mercati globali. Un esempio efficace di tale tendenza sarà il turismo, grazie al "patto strategico" tra governo, imprese e banche.

Tuttavia la "prudenza" del nostro sistema bancario a fornire credito alle imprese diventerà un macigno sulla strada dei necessari interventi di innovazione, razionalizzazione e ristrutturazione del sistema produttivo, incluso nei comparti del terziario.

L'INTERVENTO PUBBLICO

Ipertrofia e sterilità

Le pressioni sociali ed istituzionali sul sistema creditizio, derivanti in particolare da aiuti ed interventi pubblici, renderanno la leva del credito meno burocratica e più innovativa. D'altra parte, la presenza della politica nel settore del credito resterà ipertrofica, soprattutto per ciò che riguarda il rapporto con le grandi banche.

Durante il corso del triennio continueranno ad essere promesse o minacciate le nuove regole per il comportamento delle banche, ma si eviterà di vararle in maniera effettiva.

Salvare sì, investire no

Nei prossimi tre anni mancheranno i soldi per finanziare gli investimenti necessari al riposizionamento competitivo: il credito sarà sufficiente, ma non si troveranno capitali di rischio. Questo grosso ostacolo sulla via del rilancio economico del Paese resterà privo di un'attenzione adeguata da parte dei *decision maker* delle imprese, delle banche e delle istituzioni interessate. I comuni italiani avranno crescenti difficoltà a causa delle scelte finanziarie errate (di ricorso a prodotti finanziari derivati) che sono state compiute negli anni passati.

Vi sarà un chiaro intervento dello Stato all'interno del sistema finanziario attraverso soluzioni partecipative e di salvataggio, nonché di sostegno alle aziende più piccole. La Cassa Depositi e Prestiti sarà l'attore chiave di questa dinamica, svolgendo un ruolo di garanzia e di coordinamento generale delle operazioni da finanziare.

IL FINANZIAMENTO DELLE IMPRESE

Risparmiare per speculare

Le banche continueranno ad essere propense a evitare il rischio nei rapporti con le imprese, presentandosi come finanziatori di credito, non azionari. Al tempo stesso, si prevede che finiranno con l'assumere rischi elevati e spesso ingiustificati usando al massimo il *leverage* (indebitamento) per speculare sui derivati e con l'obiettivo di guadagnare profitti.

A differenza delle banche di media dimensione, più vicine agli interessi reali delle piccole e medie imprese, quelle più grandi continueranno a sintonizzarsi con fatica con le imprese bisognose di credito, creando così ostacoli per una ripresa generale.

Alleanze strategiche

La banche dimostreranno un'attenzione maggiore rispetto al passato per la redditività e per il rischio connesso, ma rimarranno prive di strumenti validi per trasformare questa attenzione in strumenti finanziari che siano utili per l'investimento imprenditoriale.

Alcune banche, comunque, ripenseranno alla diversificazione nella finanza d'affari e ritroveranno il loro *core business* di *banca retail*. In particolare, quelle più piccole riusciranno ad intercettare l'esplo-

sione della nuova imprenditorialità, fino a trarne notevoli benefici durante l'intero periodo considerato. D'altronde, la quota dei fallimenti nel capitalismo di piccola impresa sarà troppo limitata per mettere a repentaglio la solidità di un finanziatore, poiché esso sarà sempre in grado di diversificare il rischio finanziando numerose realtà imprenditoriali contemporaneamente.

In altri casi, singole banche svolgeranno un ruolo attivo nella trasformazione della compagine societaria realizzando alleanze strategiche con singole imprese. Tuttavia, saranno poche le banche che si renderanno disponibili per questa iniziativa impegnativa e complessa.

Da qui al 2012 i comparti maggiormente avvantaggiati da un differente rapporto con il sistema creditizio saranno:

- il terziario avanzato;
- i servizi alle imprese.

Diffidenze ataviche

La specificità dell'economia italiana continuerà ad essere la forte presenza del risparmio, come l'abitudine a fare da sé e a non indebitarsi. Questi atteggiamenti rimarranno stabili nel tempo, in quanto legati ad una atavica diffidenza verso i vari governi ed istituzioni, considerate come predatorie, e al fatto che il benessere degli italiani è ancora relativamente recente.

La propensione a risparmiare inoltre spingerà molte imprese a cercare margini per un rilancio basato sulla creazione di alleanze.

Nonostante la difficoltà di moltissimi a condividere proprietà e potere, condizionati da qualche influenza esterna, gli imprenditori faranno buon viso a cattivo gioco, in molte imprese messe con le spalle al muro dalla crisi. Queste imprese sceglieranno di arricchire la compagine sociale con nuovi soci, individuati tra coloro che già conoscono l'azienda, come:

- i fornitori;
- i committenti;
- i manager.

Non accadrà lo stesso con i dipendenti.

In molti casi, dunque, gli imprenditori impareranno a gestire aziende che, invece di restare mono-personali come sono state sinora, diventeranno sempre più pluri-personali.

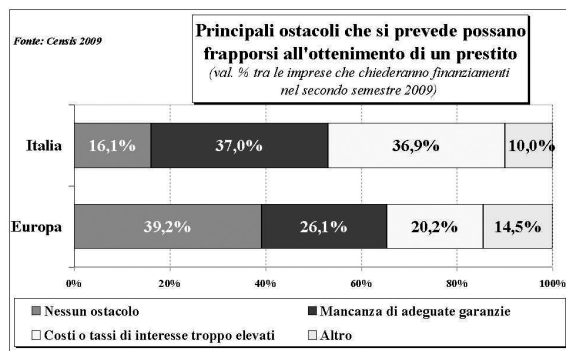
Le filiere, inoltre, aumenteranno il proprio grado di specializzazione e la propria estensione, riuscendo così a distribuire il fabbisogno di capitale richiesto tra più teste.

Competizione ad handicap

Le imprese italiane interessate a trovare prestiti nel sistema del credito, nel corso del primo semestre 2009, percepivano di fronte a sé ostacoli molto più rilevanti di quelli incontrati dalle loro concorrenti

europee (soprattutto sul versante dei tassi di interesse). Solo il 16% sentiva di non dover fronteggiare ostacoli, contro il 39% della media europea.

Nel corso del prossimo triennio, la possibilità delle imprese italiane di trovare il credito di cui avranno bisogno avrà un leggero miglioramento, ma senza che il divario con le concorrenti di altri paesi venga meno. Nel 2010, inoltre, dovranno anche affrontare il rischio che tale divario possa persino aumentare.



Il disgelo patrimoniale

L'innovazione del sistema produttivo sarà possibile solo attraverso la confluenza verso le imprese delle ricchezze oggi disponibili in Italia e "congelate" nei patrimoni immobiliari e negli *asset* delle famiglie di imprenditori. Questo segnale arriverà

anche alle banche, pur restando in crisi il loro rapporto fiduciario con le imprese.

Il più rilevante fabbisogno di credito dei prossimi anni sarà quello collegato all'innovazione di prodotto e di processo. Tale credito proverrà anche dal sistema bancario e dalle imprese che cederanno finanza (con strumenti come mezzanini, etc.).

Le piccole e medie imprese aumenteranno il ricorso al *factoring* e, contemporaneamente, crescerà molto il *merchant banking* su tagli piccoli (fino ai 5 milioni di euro) e per il supporto alle *startup* (*angel financing*).

3. L'AMBIENTE COME TEMA ECONOMICO EMERGENTE

LE SCELTE DEI GOVERNI E DELLE IMPRESE

Scelte spettacolari

Nei prossimi tre anni i temi legati alla questione ambientale e climatica resteranno argomenti centrali, specialmente con riferimento alle direttive imposte dal quadro internazionale.

Alcuni Stati guida (come l'USA e la Cina) compiranno scelte "spettacolari" sulle questioni ambientali, tali da generare un vero cambio di paradigma. Il risultato sarà che tale questione avrà forti risvolti sull'economia. Il clima e l'ambiente rappresenteranno campi di investimento e innovazione. Ciò sarà dovuto:

- alla pressione mondiale sui prezzi del petrolio e sulle risorse ambientali (da Cina, India, etc.);
- alla politica dei vincoli e degli incentivi che verrà varata un po' in tutti i paesi del mondo (e soprattutto in Europa).

Arretrati e latitanti

La situazione di profonda crisi culturale del nostro Paese, oltre che economica e finanziaria, paralizzierà gli orientamenti e le decisioni, facendo sì che in Italia non si verifichino modifiche strutturali nelle scelte riguardanti la questione ambientale e climatica.

L'attore pubblico nazionale resterà arretrato culturalmente e latitante sul terreno della promozione di un'economia ambientalmente sostenibile. In tal senso, l'Italia resterà sempre più indietro nei confronti di gran parte degli altri paesi europei (scandinavi, Germania, Francia, ma anche Spagna). Fin quando resterà in carica l'attuale Governo – e quindi per tutto il periodo 2010-2012 – mancherà inoltre un quadro di programmazione sistemica di una conversione dell'economia.

Disordine sostenibile

Il risultato dell'inazione delle autorità nazionali sarà che un campo di innovazione che avrebbe bisogno di una cornice d'insieme in cui svilupparsi, finirà invece con l'evolvere "a macchia di leopardo", con grosse differenze ed eccezioni regionali (ad es. il Trentino Alto Adige) in termini di politiche pubbliche.

In generale, le Regioni investiranno molto in funzione della sostenibilità ambientale, anche grazie al sostegno dell'Unione Europea, con conseguente incentivo per le *startup* d'impresa nel settore ecologico ed energetico.

I comuni – tranne alcune eccezioni, soprattutto nel Nord – rimarranno invece abbastanza arretrati sul versante del sostegno alle misure di sostenibilità ambientale.

Chi paga il conto della ricerca

Le autorità pubbliche continueranno a sussidiare il settore della *clean energy* con i certificati verdi. Inoltre, cercheranno di far pagare il conto della ricerca e degli investimenti agli utilizzatori di energia e alle imprese, per evitare di assumere a carico del bilancio fiscale i nuovi investimenti necessari sul versante della protezione ambientale.

L'intervento pubblico sosterrà maggiormente la capacità innovativa delle imprese sui temi ambientali. Le critiche sociali al comportamento delle imprese sproneranno un maggior impegno in questa direzione.

Alle imprese verrà imposto un vincolo, o una quota massima di inquinamento, però verrà loro anche permesso, se sono interessate, di acquistare o vendere sul mercato i "diritti di inquinamento" disponibili nei vari settori o nelle varie aree, per allocare il costo del divieto in modo che risulti il meno oneroso possibile.

Trattare le questioni in modo urbano

La difficoltà delle autorità pubbliche nazionali a compiere valutazioni attente sui costi/benefici delle diverse alternative farà sì che, nel prossimo triennio, una grossa parte dei contributi statali verrà indirizzata a favore del solare fotovoltaico, anziché del solare termico, sul quale invece disporremmo di una grande potenzialità di sfruttamento.

Gli interventi pubblici più significativi sui temi ambientali riguarderanno la sostenibilità e il miglioramento della qualità di vita nelle città, come il riassetto del verde urbano, gli interventi sulla qualità dell'aria, il potenziamento dei servizi pubblici (dal trasporto urbano alle piste ciclabili), le nuove linee delle metropolitane, gli impegni di Expo 2015, etc. Gli interventi più concreti avranno dunque soprattutto un ambito locale.

Inoltre, si rafforzerà in generale la tendenza al *restyling* urbano, anche se in forma più di avanguardia che di fenomeno di massa.

L'ambiente come tema economico

Nei prossimi tre anni le industrie, sia pure tra difficoltà ed inciampi, terranno maggiormente conto delle questioni ambientali e climatiche, le cui istanze proverranno dalla società, in generale, e dal mondo giovanile, in particolare.

Il rapporto uomo-natura ed il significato culturale dei paesaggi acquisiranno maggiore importanza in futuro nell'impresa, oltre che nella società. Questi aspetti favoriranno una maggiore attenzione all'etica della responsabilità, con più innovazioni e sbocchi professionali. Peraltro, si tratterà di allargamenti progressivi, impossibili da realizzare nel giro di pochi anni.

Il tema della sostenibilità diventerà comunque un elemento strategico, quale versione attuale degli

obiettivi di sviluppo e di modernizzazione del Paese.

Più che alle variazioni macro-climatiche, in effetti, le imprese dovranno porre attenzione a quelle micro-climatiche, sicuramente influenzate dall'attività umana. Ad esempio, il micro-clima delle città risentirà notevolmente dei condizionatori domestici che, nel periodo estivo, scaricano all'esterno aria calda e umidità, rendendo più faticosa la vita all'aperto.

Comunicazione, ma non solo

Una parte cospicua della tendenza delle imprese a muoversi verso il consumo responsabile deriverà da doveri di ufficio o esigenze di tipo comunicativo. L'evoluzione effettiva verso una nuova strategia per fare business e realizzare i propri obiettivi d'impresa rappresenterà una tendenza di lungo periodo, ma farà progressi concreti anche nel periodo considerato.

Continueranno dunque a sorgere iniziative culturali, da parte di imprese con responsabilità sociale, per valorizzare l'importanza della sostenibilità e del rispetto ambientale. Tali iniziative saranno perlopiù di tipo "pubbliche relazioni" e quindi di scarso spessore ma si riveleranno indispensabili nel momento in cui si tratterà di porre le basi per un'inversione di tendenza.

IL CONSUMO SOSTENIBILE

Fra l'urgente e l'importante

I criteri di responsabilità e di sostenibilità si diffonderanno, sia sul lato dei consumatori che su quello delle imprese. Nel breve termine rappresentato dal periodo 2010-2012, tuttavia, solo una fetta dei potenziali consumatori o imprese si orienterà in questa direzione perchè le loro scelte resteranno condizionate più dal fattore costo che dai temi di responsabilità sociale.

La possibilità che i valori di responsabilità e sostenibilità divengano reali, dunque, si concretizzerà unicamente in un periodo successivo al triennio preso in esame.

Nel campo dei consumi, peraltro, tra le fasce che hanno guidato la modernizzazione del Paese nei decenni passati si diffonderà una crescente apertura mentale verso la sostenibilità dei consumi e la preoccupazione per il futuro.

D'altronde, una maggior varietà di canali si dedicherà sempre più a sensibilizzare l'opinione pubblica sui temi ambientali (comunità ecologiche, villaggi verdi, riviste specializzate, spazio nei media generalisti, convegni, etc.).

Modernizzazione critica

L'atteggiamento attento alla sostenibilità riguarderà un segmento di consumatori che si trova in una posizione medio-alta della piramide. La diffusione di questo atteggiamento fra i gruppi sociali più forti spingerà, nei prossimi tre anni, l'offerta di prodotti e servizi ad attrezzarsi in maniera più adeguata, per rispondere alle esigenze di questa minoranza crescente.

Nella tendenza ad assumere un atteggiamento responsabile verso il consumo si mescoleranno componenti diverse come:

- la critica del modello capitalistico del consumo, pensato in un sistema di risorse non scarse e quindi di uno sviluppo economico senza limiti;
- l'atteggiamento di coloro che guardano nostalgicamente al passato;
- una visione modernizzante, "laicamente" orientata verso pratiche (come i GAS – i Gruppi di Acquisto Solidale) finalizzate a trovare un modo diverso e interessante per procurarsi beni e servizi e stare nel mercato.

I pionieri dell'economia verde

Le (poche) imprese italiane che, negli anni scorsi, più si sono prodigate alla ricerca di soluzioni per la salvaguardia dell'ecosistema (come ad esempio le

scelte della Fiat di riferirsi ad una nicchia di mercato di automobili di piccola cilindrata e ad alta efficienza energetica), avranno nel prossimo futuro la capacità di cogliere le opportunità economiche derivanti dall'offerta di servizi ad alta qualità ambientale.

Nel prossimo triennio, inoltre, si concretizzeranno alcuni effetti economici del passaggio dal consumo individualista a quello responsabile. Fra i più rilevanti, spiccheranno:

- la casa ecologica, a basso consumo energetico;
- la produzione attenta agli sprechi e all'inquinamento;
- l'alimentazione sana e povera di calorie;

Sotto controllo

Le imprese si troveranno di fronte a una sfida ambientale e innovativa ragguardevole, poiché le produzioni eco-compatibili verranno sempre più apprezzate e ricercate dai consumatori finali, quando potranno essere riconosciute o certificate.

Il consumatore sarà molto reattivo rispetto al fatto che il prodotto rechi in sé una parte di valore aggiunto in termini di sostenibilità. Ciò comunque si baserà sul fatto che la differenza di prezzo sia molto contenuta. Questo atteggiamento riguarderà anche il *mass-market*, orientando in maniera forte anche le grandi aziende che operano nella produzione o nella distribuzione.

Un elemento molto rilevante per questo tipo di evoluzione dei comportamenti dei consumatori sarà la loro maggiore capacità di controllo, tramite Internet, se le dichiarazioni di qualità e di sostenibilità dei prodotti corrispondono alla realtà. Si creeranno inoltre ottime opportunità per quelle aziende di servizi che aiuteranno le grandi imprese a certificarsi sul terreno della sostenibilità.

L'IMPATTO DELLA QUESTIONE AMBIENTALE SUL TERZIARIO

Guadagnare al verde

Anche se non si verificheranno cambiamenti significativi nella distribuzione della domanda e dell'offerta tra i diversi settori e paesi, il flusso di spese collegato all'innovazione in campo ambientale avrà un "effetto volano" su tutte le economie industrializzate, come fonte di domanda e di innovazione addizionale, e sposterà via via gli equilibri precedenti.

Nei prossimi anni, sia pure in piccolo, si concretizzerà una "green economy" italiana (crescita dell'eolico, del solare, del risparmio energetico, efficientamento energetico). La nostra "green economy" sarà molto "sgangherata", poco programmata a livello generale, ma farà nascere nuovi lavori (l'operaio installatore di caldaie solari, di pale eoliche, etc.).

Nel terziario, l'attenzione crescente verso l'ambiente darà spazio alla crescita di una serie di servizi orientati alla riduzione dell'impatto della produzione o del consumo sulle risorse naturali e alla rigenerazione del capitale ambientale consumato.

Governance e interazione

Sorgeranno importanti necessità di organizzazione e di *governance* sempre più estese dei sistemi produttivi e di consumo, mettendo in rete i diversi operatori coinvolti.

D'altra parte, i consumatori chiederanno conto del comportamento tenuto dagli operatori della filiera, costruendo in questo modo un legame interattivo (di servizio) da cui sarà impossibile prescindere facilmente in termini di reputazione e di responsabilità.

Risultati differiti

I risultati dello spostamento di domanda e di risorse verso fini ambientali arriveranno solo oltre il 2012, anche se è possibile prevedere alcune innovazioni di rilievo nel settore del risparmio energetico e delle fonti rinnovabili.

Nel campo dei servizi legati alla progettazione, all'innovazione tecnologica e alla ricerca, ad esempio, sconteremo un ritardo legato ai problemi giuridico-istituzionali (come ad esempio la difficoltà a costituire imprese di una certa dimensione nel campo dei servizi e della consulenza, a causa di un blocco legato alla cultura degli ordini professionali). Tale difficoltà provocherà un'ulteriore debolezza competitiva estera, in quanto continueremo ad esportare al massimo tecnologie e licenze, essendo incapaci di esportare servizi.

L'indotto della sostenibilità

Nei prossimi tre anni la questione climatica ed ambientale continuerà ad essere cruciale per l'economia e per le imprese italiane, soprattutto nel comparto automobilistico. In funzione di tale *driver*, essa si riverbererà anche su un ampio gruppo di piccole e medie imprese del terziario avanzato collegata come indotto al settore auto (progettazione, design, servizi innovativi alle imprese).

L'indotto del settore auto non sarà il solo comparto del terziario a risentire dei cambiamenti che avverranno sul terreno ambientale.

Anche nel settore del turismo si manifesterà una dinamica di graduale spostamento e di lieve crescita di attenzione verso i temi ambientali.

Le nuove energie dell'economia terziaria

Si verificheranno consistenti novità per quelle aziende di servizi consulenziali e di tipo ingegneristico che riusciranno a offrire soluzioni per la sostenibilità e l'efficientamento energetico. Questo tipo di servizi – che aiuteranno le imprese a migliorare l'ambiente ottenendo al tempo stesso un vantaggio economico a breve termine – godrà nei prossimi anni di una domanda crescente. Sulla spinta della questione ambientale si svilupperanno inoltre i settori legati alle energie alternative:

- con il maggiore uso di pannelli solari e di sistemi fotovoltaici ad alta concentrazione, da utilizzare in abitazioni ed edifici di diverso uso;
- con la crescente produzione di energia elettrica autonoma.

In questo scenario, saranno soprattutto le aziende giovani a conquistare spazi nel campo delle energie rinnovabili.

NOTA SULL'INDAGINE

La metodologia

Lo scenario del terziario nel periodo 2010-2012 si è avvalso di una variante del metodo Delphi. Caratteristica peculiare del metodo è la consultazione in modo rigorosamente separato ed anonimo di un gruppo di esperti al fine di ricavare previsioni basate sulla convergenza delle opinioni circa il futuro dei problemi o fenomeni considerati. Per questo progetto è stata adottata una procedura di consultazione in due stadi di un gruppo interdisciplinare di nove esperti.

Va sottolineato che, in questa edizione dell'Osservatorio, si è scelto di operare una completa tematizzazione della ricerca, preferendo evitare di tracciare un quadro organico – ma necessariamente sintetico – di tutto il terziario, settore enorme e assai differenziato al proprio interno. In tal modo, pur considerando un ventaglio ampio di aspetti economici, sociali e organizzativi, si è potuto offrire un buon approfondimento su questioni cruciali per il futuro dell'economia terziaria italiana.

Le fasi della consultazione

Nella prima fase, ogni esperto ha prodotto in modo libero alcune previsioni relative ai singoli ambiti di indagine, a partire da domande aperte e sulla base delle proprie competenze scientifiche e professionali.

Nella seconda fase, le previsioni di base sono state elaborate, tradotte in nuclei previsionali (item) e sottoposte al giudizio degli esperti. Ognuno di loro ha così avuto la possibilità di analizzare e valutare le opinioni degli altri, potendo eventualmente riconsiderare e modificare anche le proprie posizioni iniziali. Per conferire maggiore stabilità alla costruzione degli scenari, la fase finale dell'analisi si è concentrata sulle aree di maggiore convergenza: su quelle previsioni, cioè, che hanno accolto un alto grado di consenso (o dissenso) sulla probabilità di accadimento.

Pur mantenendo la sua natura qualitativa, l'indagine ha considerato anche alcune tendenze quantitative del recente passato, chiedendo agli esperti se ne prevedevano il mantenimento o la variazione nel prossimo triennio.

Inoltre, nella trattazione del tema delle relazioni industriali, è stata introdotta una variante ulteriore sul metodo, sottoponendo agli esperti tre scenari alternativi – proposti da uno di loro – e chiedendo loro di esprimere la probabilità di verificarsi di ciascuno di essi.

Il costrutto previsionale ha potuto così utilizzare appieno le potenzialità di un vero e proprio “confronto di gruppo”, arricchito dai diversi punti di vista e dalle diverse competenze, reso dialettico dai successivi stadi di interrogazione, nel rispetto della specificità di ciascun contributo.

L'indagine *Terziario Futuro* ha avuto inizio nel mese di novembre 2009 e si è conclusa nel mese di gennaio 2010.

Le dimensioni indagate

L'indagine previsionale *Terziario Futuro* ha focalizzato l'attenzione sulle seguenti dimensioni:

- l'evoluzione dell'economia italiana;
- le influenze dello scenario internazionale;
- le tendenze dei diversi comparti del terziario;
- il rapporto fra finanza ed economia produttiva;
- i risvolti per le imprese della questione ambientale e climatica;
- la fiducia dei consumatori;
- gli stili di vita e di consumo degli italiani;
- il peso dei criteri di responsabilità e sostenibilità del consumo;
- i rapporti fra le parti sociali;
- i rapporti fra le imprese e i propri lavoratori (dipendenti o atipici);
- l'utilizzo della forza lavoro immigrata;
- l'impatto delle scelte del Governo sull'immigrazione;
- l'imprenditorialità e la capacità innovativa nel settore dei servizi;
- i nuovi modelli di business;
- le competenze dei manager italiani (e di quelli dei servizi in particolare);
- l'acquisizione di nuove competenze manageriali;
- le opportunità del web 2.0;
- le tendenze della collaborazione interorganizzativa.

Su tutte le dimensioni citate gli esperti sono stati consultati con riferimento al periodo 2010-2012.

La composizione del panel

GLI ESPERTI

Riguardo alla composizione del panel, l'indagine Delphi si è avvalsa della collaborazione di un gruppo qualificato di esperti.

In considerazione dell'obiettivo generale dell'indagine – la costruzione di uno scenario macro per il terziario per un arco triennale – e della forte integrazione tra le varie dimensioni e problemi del settore, si è preferito non privilegiare un solo punto di vista, bensì favorire un “dibattito interdisciplinare” sul futuro.

Il mosaico previsionale è stato così composto con l'apporto di nove esperti di provenienza, formazione ed orientamento ideologico estremamente eterogeneo, allo scopo di ottenere una visione globale di quello che sarà il probabile contesto del sistema del terziario nei prossimi tre anni.

I nove esperti consultati sono stati: Duccio Bianchi, Stefano Caselli, Alberto Castelvecchi, Mario Deaglio, Maria Immacolata Maciotti, Emanuela Mora, Serafino Negrelli, Enzo Rullani, Severino Salvemini.

Di seguito sono riportate brevi note biografiche di ognuno di essi.



Duccio Bianchi

È stato amministratore e direttore dell'Istituto di ricerche Ambiente Italia, una delle principali società italiane di consulenza e studi di pianificazione ambientale. Dal 1984 è ricercatore e consulente nel campo delle politiche ambientali e, in particolare, della gestione dei rifiuti.

Ha coordinato ricerche in tema di pianificazione della gestione dei rifiuti per diverse province e regioni italiane. È consulente per enti locali e aziende nel campo della valutazione ambientale ed economica dei sistemi di gestione dei rifiuti e di riciclo. Ha fatto parte di commissioni ministeriali e regionali e in qualità di esperto del Ministero del Tesoro per la valutazione dei programmi dei Fondi Strutturali nel settore rifiuti e aree inquinate (dal 2000).

È autore e curatore del rapporto annuale di Legambiente (Ambiente Italia) e del rapporto sulla qualità ambientale delle città *Ecosistema Urbano*, pubblicato dal *Sole24ore*. Ha recentemente pubblicato *Il riciclo eco-efficiente*.



Stefano Caselli

Professore Ordinario di Economia dei Mercati e degli Intermediari Finanziari presso il Dipartimento di Finanza dell'Università "Luigi Bocconi" di Milano, ove insegna *Private Equity*, *Investment Banking*, *Corporate Banking*. Direttore della Divisione *Executive Education Custom Programs* per Banche e intermediari Finanziari della Sda Bocconi *School of Management*. Presso la stessa Università è membro del consiglio direttivo di Enter, Centro Studi sull'Imprenditorialità, *research fellow* presso Carefin, Centro Studi sulla Finanza, direttore accademico del Master in *International Management* Cems. Sviluppa attività di ricerca a livello internazionale, collaborando con diverse università europee e americane. È inoltre consulente di direzione su temi di *corporate finance* di numerose istituzioni finanziarie e imprese, con particolare riguardo agli aspetti della finanza straordinaria e dei rapporti con la *governance*. Membro indipendente dal 2002 del Consiglio di Amministrazione di Mps Venture Sgr S.p.A., del consiglio di sorveglianza di Manutencoop S.p.A. e del comitato scientifico di Evca, *European Venture Capital Association* per il triennio 2009-2011 quale rappresentante italiano.



Alberto Castelvechi

Editore, consulente d'impresa e saggista italiano. Fondatore, nel 1993 della Casa editrice *Castelvechi* (oltre 500 titoli), e in seguito della casa editrice *AlibertiCastelvechi* (con Francesco Aliberti). È specializzato in nuovi scenari sociali, trend e stili di vita, culture giovanili. Ha portato all'esordio numerosi scrittori e saggisti poco più che ventenni (ad esempio Aldo Nove, Isabella Santacroce, Pulsatilla). La sua casa editrice fu la prima ad occuparsi di Internet e civiltà della rete, tra il 1993 e il 1995. Filologo e linguista per formazione, è co-autore con Luca Serianni della *Grammatica Italiana* Utet, attualmente ristampata come Garzantina. Nel campo della consulenza d'Impresa, si occupa di cultura umanistica per il *top management*, immagine strategica e web 2.0. Attualmente è consulente per la comunicazione, l'editoria e i *new media* dell'Università "Luiss Guido Carli". È membro del *think-tank* *veDrò*, e ha appena concluso, in *partnership* con GPF (Giampaolo Fabris & Associati), una ricerca sui *social network* per Telecom Italia.



Mario Deaglio

È professore ordinario di Economia Internazionale presso la Facoltà di Economia dell'Università di Torino.

Ha seguito due carriere parallele, in campo accademico e nel giornalismo economico.

Dopo aver studiato la struttura delle moderne economie occidentali (in particolare la distribuzione del reddito, l'economia sommersa, il risparmio e i cicli "lungi") si occupa da un decennio della globalizzazione. Il suo saggio *Postglobal* (Laterza, 2004) ha largamente anticipato le debolezze e la precarietà del processo di globalizzazione emersi con la crisi finanziaria.

Cura il *Rapporto sull'economia globale e l'Italia* giunto nel 2009 alla sua quattordicesima edizione. Dirige il sito www.quadrantefuturo.it dedicato alla documentazione e all'analisi di problemi globali.

Ha collaborato stabilmente a vari quotidiani e periodici, tra cui *The Economist*, *Panorama*, *Il Secolo XIX*. Ha diretto *Il Sole 24 Ore* (1980-83) ed è attualmente editorialista economico de *La Stampa*.



Maria Immacolata Maciotti

Professore ordinario di Istituzioni di Sociologia e Comunicazioni presso la Facoltà di Sociologia della "Sapienza Università di Roma" e vice presidente dell'Ateneo SUAA, Scienze Umane,

Arte e Ambiente, la Sapienza. Dirige da nove anni il Master Immigrati e Rifugiati della "Sapienza"; coordina il Dottorato di ricerca in Teoria e Ricerca sociale nella stessa università. Per la casa editrice Guerini (Milano) dirige la collana "*Il vissuto sociale*". Redattore capo del trimestrale *La Critica Sociologica*. Ha pubblicato numerose opere tra cui le più recenti sono: *L'esperienza migratoria. Immigrati e rifugiati in Italia* (2006); *Pellegrinaggi e giubilei. I luoghi del culto* (2000); *Sociologia generale. I processi sociali nelle società industriali avanzate* (1998); *Il concetto di ruolo* (1998); *Il Buddha che è in noi. Germogli del Sutra del Loto* (1997); *La ricerca qualitativa nelle scienze sociali* (1997). Collabora da anni ai Dossier Caritas sull'immigrazione e ai Rapporti annuali sugli italiani nel mondo.



Emanuela Mora

Professore associato di Sociologia dei Prodotti Culturali presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica di Milano, dove insegna anche Cittadinanza e Consumi in Europa.

Membro del Consiglio Direttivo del Centro per lo studio della moda e della produzione culturale (Modacult) dell'Università Cattolica di Milano. Membro del *board* scientifico del Consorzio interuniversitario *Milano Fashion Institute*.

Membro del Comitato editoriale della rivista *Sociologica* edita da Il Mulino e del Comitato di redazione della rivista *Studi di Sociologia* edita da *Vita e Pensiero*. Si occupa principalmente di moda e industria culturale e di culture del consumo.

Tra le ultime pubblicazioni *Fare Moda. Esperienze di produzione e consumo*, Bruno Mondadori, Milano 2009.



Serafino Negrelli

Professore ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro nella Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Milano Bicocca.

Ha condotto numerosi studi e ricerche empiriche di sociologia economica, del lavoro e delle relazioni industriali. Ha partecipato a *network* internazionali di ricerca nel settore delle telecomunicazioni, sui sistemi produttivi locali, sui processi aziendali di ristrutturazione nell'Unione Europea (Progetto Agire: www.fse-agire.com). Attualmente collabora al progetto integrato europeo "Capright", *Resources, rights, and capabilities: in search of social foundations for Europe* (www.capright.eu).

Tra le sue pubblicazioni: *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, (a cura, con G. Bonazzi), Angeli, Milano 2003; *Sociologia del lavoro*, Laterza, Roma-Bari 2009; *Building Anticipation of Restructuring in Europe*, (a cura, con M.A. Moreau e Ph. Pochet), Peter Lang, Bruxelles 2009.

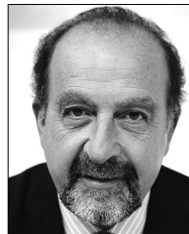


Enzo Rullani

Direttore del *T.Lab* (Laboratorio del terziario che innova), presso il CFMT – Centro di Formazione Management del Terziario. Ha collaborato alle ricerche sul terziario innovativo svolte dal

CFMT negli ultimi anni, analizzando – con il metodo dello studio di casi – il modello di business di un centinaio di imprese. I risultati di questo lavoro di ricerca, per adesso esposti nei tre libri *Intelligenza terziaria motore dell'economia*; *Innovare che passione e Creatività in rete*, diventeranno oggetto di discussione sul nuovo blog del *T.Lab*, significativamente intitolato *ServicEmotion*.

È professore di Economia della conoscenza presso la *Venice International University*, in cui presiede il centro di ricerca *Tedis*; seguendo temi di ricerca che riguardano l'economia della conoscenza, il rapporto locale-globale, impresa e istituzioni nel passaggio al postfordismo, distretti industriali e sistemi locali, terziario innovativo e sentieri di sviluppo dell'economia italiana. Tra le sue pubblicazioni recenti: *La crisi come occasione di apprendimento* (2009); *Reti d'impresa oltre i distretti* (2008); *Innovare. Reinventare il made in Italy* (2007).



Severino Salvemini

Professore ordinario di Organizzazione aziendale presso l'Università Bocconi, dove è anche Direttore del Corso di laurea in Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione. È stato per

quattro anni Protettore dello stesso Ateneo.

Ha insegnato in qualità di professore straordinario e supplente presso l'Università di Bologna, l'Università di Trento e l'Università Parthenope di Napoli e in qualità di *visiting professor* all'INSEAD di Fontainebleau, ad HEC-Paris e alla *Stockholm School of Economics*. È attualmente membro dei Consigli di Amministrazione di alcune società e gruppi fra i quali Mediacontech, Lottomatica, Cinemeccanica, Fondo Investimenti Piemonte, Cargo Italia e Magnolia Spa (di cui è Presidente). È Vicepresidente dell'Associazione *NedCommunity*. È nel Consiglio Scientifico di Triennale di Milano e di Hangar Bicocca. È membro del Collegio dei Probiviri dell'Associazione Generale dell'Industria dello Spettacolo (Agis). È autore di numerosi testi ed articoli sulle tematiche del Lavoro e dell'Organizzazione e sul *Management delle Industrie Culturali*.

L'officina di Next – Collana “Ricerche”

Questa collana di scienze socio-economiche e organizzative – creata all'inizio del 2001 e curata dal settore ricerca della S3.Studium – divulga i risultati di ricerche empiriche, indagini previsionali e di marketing.

Ultimi volumi pubblicati

27. *Delphi 2007. Il futuro dell'Italia* (2007).
28. *Terziario Futuro. Le prospettive delle imprese terziarie tra il 2007 ed il 2009* (2007).
29. *Easy Worker. Come aumentare la presenza giovanile nel settore dei veicoli industriali* (2007).
30. *Il futuro delle piccole e medie imprese italiane* (2007).
31. *Delphi 2008. Il futuro dell'Italia in Europa* (2008).
32. *Vicenza 2015. Le prospettive economiche, politiche e sociali per i prossimi sette anni* (2008).
33. *L'immagine dell'Italia all'estero. Prospettive per il 2013* (2008).
34. *Il futuro della ricerca biomedica in Italia* (2009).
35. *Il futuro delle arti visive contemporanee in Italia* (2009).
36. *Le prospettive della consulenza nel sistema finanziario italiano* (2009).