

## **PARTE 3 LO SCENARIO ORGANIZZATIVO**

*La ricerca "Terziario Futuro" si inserisce nelle attività dell'Osservatorio Terziario, progettate e coordinate dal Comitato Scientifico del Cjmt composto da: Elio Borgonovi, Massimo Bruscialoni, 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.*

© 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

---

Ripartono processi di mobilità sociale, grazie a un maggior apprezzamento sociale della figura del neoimprenditore.

Mancano “campioni” del *made in Italy* nella maggioranza dei settori del terziario (turismo, commercio, IT); fanno eccezione banche ed assicurazioni.

La crisi accelera l’uscita dei manager più anziani. Nel ricambio generazionale, più economisti che ingegneri.

Forti problemi di ricollocazione per i manager che perdono il posto per la crisi.

Fra le competenze manageriali nel settore dei servizi emergono quelle etico-relazionali (relazioni fiduciarie, coinvolgimento collaboratori, responsabilità socio-ambientale).

Per l’internazionalizzazione delle imprese terziarie servono la capacità di “fare rete” e maggiori competenze linguistiche e culturali.

Emerge l’impresa “relazionale”: scambio informazioni coi clienti, *crowdsourcing*, comunicazione web in tutta l’impresa.

Web 2.0: finita la fase di preparazione, partono investimenti consistenti, con risultati a 2-3 anni.

*Software house* spiazzate da nuove piccole imprese di giovani: si vendono meno software e più servizi web.

Si sviluppa sempre più il mondo della relazione e del “pensare insieme”: oltre che per nuove tecnologie, anche per bisogno di capacità di immaginazione e passione collettiva.

Si diffonde l’impresa orizzontale: crescono le collaborazioni e aggregazioni tra le imprese.

---

## **7. L'IMPRENDITORIALITÀ TERZIARIA**

## **LA SPINTA ALL'IMPRENDITORIALITÀ**

### **Macro-ripresa della micro-impresa**

Nella crisi economica in corso, la specificità del capitalismo italiano – che si caratterizza per la presenza di quasi un terzo di lavoratori indipendenti nell'industria e nel terziario – costituirà uno strumento flessibile, poiché rappresenterà una forma di reazione, sempre più diffusa e incentivata dalle politiche pubbliche, alla crisi occupazionale.

Nonostante la persistenza di un forte tasso di mortalità, i prossimi anni saranno caratterizzati da una buona natalità nell'impresa familiare e nella micro-impresa in genere, che favorirà un rinnovamento del tessuto imprenditoriale e un forte sprigionarsi di potenzialità oggi inesprese.

### **L'imprenditore sdoganato**

Certamente si rafforzerà il modello della “imprenditorialità per costrizione” (imprese create da giovani disoccupati, ex-cassaintegrati, operai specializzati di aziende in crisi, donne che cercano di rientrare nel lavoro, persone che usano il TFR come capitale iniziale).

In Italia, d'altronde, ripartiranno nei prossimi anni – sebbene in forma abbastanza “selvaggia” e disor-

ganizzata – processi di mobilità sociale, grazie a un maggior riconoscimento sociale della figura del neo-imprenditore: questa figura, infatti, si troverà definitivamente “sdoganata” a livello valoriale (una volta si diceva “faccio l’odontotecnico”, “ho un ristorante”, oggi ci si considera imprenditori) e rappresenterà uno sbocco interessante per nuove fasce sociali.

Da questa maggior attivazione sul versante imprenditoriale, tuttavia, non deriverà un vero e proprio capovolgimento culturale, poiché il reddito fisso, soprattutto quando elevato (come per le professioni del magistrato o del professore universitario), continuerà ad essere visto come qualcosa di positivo, nonostante limiti le possibilità di arricchimento.

### **Lo spontaneismo dell’economia cognitiva**

Nell’economia post-crisi sarà necessario assumersi il rischio di maggiori investimenti in conoscenza, per adattare le nostre imprese ad un capitalismo diventato sempre più globale e immateriale. Ma dal sistema delle università e dal sistema delle carriere continueranno a mancare indicazioni forti per dare risposta a queste sfide. In assenza di risposte, la richiesta emergente di mobilità sociale e di arricchimento presente nella società troverà un proprio sbocco nell’imprenditorialità.

I “lavoratori della conoscenza”, in particolare i giovani inoccupati, di fronte alle scarse opportunità

lavorative, continueranno dunque a inventarsi nuove professioni terziarie, operando come imprenditori di se stessi.

## MADE IN ITALY E COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALE

### Made in brand

Nei prossimi tre anni proseguirà la crisi di immagine del “*made in Italy*” nel mondo, a causa di vari fattori:

- una concorrenza sempre più agguerrita da parte dei grandi paesi emergenti (Cina, India, Brasile, etc., che sempre più saranno in grado di esportare anche prodotti di grande qualità);
- la mancanza di ricambio nel “portafoglio” di “grandi nomi” di cui il Paese disponeva in passato.

Nel prossimo futuro, comunque, le specificità italiane, ossia “l’italianità”, resteranno nonostante tutto un tratto distintivo. Ma sempre più, sarà necessario anche puntare sulla crescita dell’*equity* delle aziende, della loro capacità di internazionalizzarsi e conquistare nuovi mercati.

In funzione di quanto appena detto, saranno sempre più i marchi aziendali a sostituirsi al “*made in Italy*” (così come al “*made in France*”, etc.), con l’affermarsi quindi del “*made in brand*”. Il consumatore sarà disinteressato al fatto che il prodotto sia lavorato in Romania o in Vietnam, purché il *brand* ne certifichi complessivamente la qualità e l’aura di appetibilità.

### Made by italians

L’imprenditorialità e la capacità innovativa resteranno una caratteristica genetica del sistema italiano. Nel prossimo futuro ciò si manifesterà sempre più attraverso nuove forme e l’operato di italiani emigrati, che svilupperanno imprenditorialità all’estero, sostituendo il concetto del “*made in Italy*” con quello del “*Made by Italians*”. In tale ambito i *driver* saranno riferiti:

- sia a soggetti che in aree critiche (ad es., Asia, Sud America) svilupperanno attività tipicamente svolte in Italia (come moda, mobili, *food*);
- sia a soggetti che svilupperanno ricerca di base e costruiranno imprese in settori fortemente disparati (*biotech*, IT, medicale, etc.).

### Declino del territorio, ascesa del talento

Una volta passata la crisi, nei modelli di business delle aziende e nella cultura del consumo risulterà rafforzata l’idea di servizio. L’obiettivo principale per l’imprenditorialità post-crisi (e dunque per i “sopravvissuti”) sarà infatti quella del recupero del vantaggio competitivo in un mondo che ormai ammette decentramenti produttivi anche importanti (oltre che nella manifattura, persino nei *call center*) e l’ingresso sistematico delle imprese estere nei nostri mercati.

Nel settore dei servizi i vantaggi competitivi italiani – sviluppati in passato con un limitato investimento in capitale intellettuale (conoscenze originali) e relazionale (reti), prendendo dal territorio la conoscenza e le relazioni necessarie e destinando l’investimento allo spazio-vendita, al magazzino, agli uffici, alla dotazione tecnologica minima richiesta – risulteranno ormai invecchiati. Nei prossimi anni, pertanto, il ruolo dell’imprenditore consisterà:

- nel trovare i soldi necessari a gestire un programma strategico di investimenti in conoscenza originali e in reti (a lungo rimandati);
- nel far posto in azienda ad altre professionalità intelligenti, che affianchino l’imprenditore stesso anche nelle piccole imprese, dando loro uno spazio crescente di autonomia e di rischio (attualmente mancante in molte mansioni).

### **Il “made in Italy” dei servizi: una finestra socchiusa**

Alcuni settori del terziario manterranno il loro peso storico internazionale, come ad esempio il settore bancario e le assicurazioni. Ma nella maggioranza dei comparti del nostro terziario mancheranno “campioni italiani” capaci di proporsi a livello internazionale. Ciò sarà particolarmente vero per i settori:

- del turismo;
- del commercio e della grande distribuzione;

- delle tecnologie di IT e *software*.

Il terziario avanzato italiano vivrà un processo di spvincializzazione, almeno delle prospettive e delle visioni, grazie anche all’influenza del web. La capacità di andare all’estero, tuttavia, si creerà su un termine più lungo del 2012. E nel frattempo resteranno poche eccezioni eccellenti (come Etnoteam nel settore informatico).

### **Resterà uno solo**

Le iniziative imprenditoriali con un profilo di innovazione di rilevanza internazionale diverranno più frequenti nel nostro terziario. Ma nei prossimi anni quasi nessuna nicchia di terziario avanzato, considerata nel suo insieme, sarà capace di competere a livello internazionale in maniera paragonabile all’industria del “*made in Italy*”.

Sarà ancora una volta il design italiano, spesso inteso nella sua applicazione industriale, l’unico settore del terziario con capacità innovativa tale da affermarsi a livello internazionale.

### **Allungare le reti, allargare il vocabolario**

Il ricco patrimonio di esperienza imprenditoriale del nostro Paese potrà generare i nuovi “campioni” dell’imprenditorialità italiana anche nel terziario

solo laddove si sarà in grado di sviluppare sempre più quella rete di collaborazione tra imprese e nel territorio, che ha caratterizzato i distretti industriali, dando supporto all'ingresso in maniera competitiva nelle reti lunghe e globali.

Le difficoltà per l'affermazione internazionale dei marchi del terziario (nel marketing o nel design), d'altronde, deriveranno, più che da elementi "sofisticati", legati ai modelli di business, soprattutto da una questione basilare, quale l'ostacolo rappresentato dalla barriera linguistica.

## **INNOVAZIONE E MODELLI DI BUSINESS**

### **Settori tradizionali, soluzioni innovative**

Qualche miglioramento sul fronte dell'imprenditorialità innovativa si avrà:

- nei servizi elettronici avanzati all'industria (più alla produzione che all'amministrazione o alla vendita dei prodotti);
- nel comparto Internet, in particolare per la creazione di portali distributivi di prodotti tipici (specie nel campo delle specialità alimentari regionali) e portali di tipo artistico-culturale.

D'altronde, la domanda del mercato per la creazione, modifica, manutenzione e gestione di siti Internet avanzati, in grado di essere efficaci nel quadro del web 2.0, sarà forte un po' in tutti i settori economici.

L'informatizzazione degli studi professionali e la loro proiezione concorrenziale al di fuori del luogo d'origine, ad esempio, rappresenterà un ambito di sviluppo importante per il terziario avanzato.

### **Turismo, l'ora dei distretti**

Un altro ambito di crescita imprenditoriale innovativa particolarmente rilevante – in quanto fino ad oggi largamente spreco – riguarderà il campo del turismo (gestione "globale" di località turistiche,

dalla presentazione del “prodotto” alla vendita di servizi alberghieri).

Nei prossimi tre anni, dunque, nel settore turistico si avranno numerose innovazioni, con la crescita di viaggi intelligenti ed istruttivi, che offriranno, oltre che bellezze naturali o siti storici, anche stimolanti incontri con politici locali, con responsabili religiosi, universitari, scrittori, scienziati, etc.

Nel settore turistico si creeranno circoli virtuosi formati da varie realtà (da enti religiosi e spirituali a centri di servizi ed enti locali, per esempio comuni, banche, università, etc.). Questi nuovi soggetti svilupperanno innanzitutto un momento informativo (che si avvarrà di Internet e di contatti con le principali istituzioni interessate), per poi elaborare proposte (riguardanti, ad esempio, l’attenzione all’ambiente o la ricerca di benessere spirituale in chiave indipendente da quella religiosa). Si diffonderà quindi la domanda di figure professionali in linea con questi ambiti (per esempio esperti nel campo del benessere psicofisico, in *sky-line* urbano, comunicatori, e così via).

### **L’imprenditore, da protagonista a regista**

Gli imprenditori terziari muteranno progressivamente il proprio ruolo, da quello di operatori diretti a quello di registi, decentrando il proprio potere decisionale e creando spazi di autonomia e di responsabilità ai diversi livelli della catena organizzativa.

Tale mutamento:

- verrà favorito dalla tendenza all’allargamento geografico del bacino di mercato servito dalle aziende di servizi, che avranno vantaggi rilevanti a replicare le buone idee di cui dispongono in una pluralità di paesi, utilizzando investimenti diretti, alleanze, marchi o reti di *franchising*;
- offrirà possibilità di crescita e di inserimento al *management* anche in imprese ad oggi disinteressate;
- risulterà estremamente importante per affrontare senza traumi il passaggio generazionale.

### **L’avvento dell’impresa aperta**

Nelle aziende più dinamiche vi saranno importanti sviluppi sul piano degli assetti societari (fusioni, aggregazioni, alleanze, costruzioni di reti, ingresso di nuovi soci, relazioni più strette con le banche che affiancano l’impresa, etc.). Tali sviluppi si realizzeranno anche nelle piccole imprese, oltre che in quelle medie.

Si affermeranno quindi schemi organizzativi e forme di potere manageriale capaci di superare le attuali contraddizioni delle aziende (fra strutture di dominio e forme di necessaria collaborazione).

Va comunque tenuto presente che questo processo di mutamento sarà nei prossimi tre anni tutt’altro che generalizzato: poche imprese italiane saranno capaci di puntare decisamente in tale direzione.

### **Internazionalizzazione al rallentatore**

I modelli di business che si affermeranno nei prossimi anni si baseranno in primo luogo sull'internazionalità (in termini di costi, ricavi, investimenti e capitale umano, ossia di qualsiasi dimensione rilevante per l'azienda). Il mutamento sarà però lento, cosicché le aziende prive di un *imprinting* internazionale non avranno eccessivi problemi di sopravvivenza nel medio termine.

Per lo sviluppo di imprese innovative e competitive, i fattori maggiormente rilevanti nei prossimi anni saranno:

- la managerialità;
- la possibilità di sviluppo di un indotto;
- il coagularsi di un adeguato *venture capital*.

## **8. LE COMPETENZE DEL MANAGER TERZIARIO**

## **IL MANAGEMENT COME PROFESSIONE**

### **Obsolescenza manageriale**

Il taglio di una parte rilevante dei posti di lavoro manageriale nelle imprese proseguirà nei prossimi tre anni, a causa della crisi e della conseguente minor domanda. Molte imprese, infatti, punteranno su una riduzione dei costi realizzata a carico delle prestazioni fornite in quadri normativi basati sulla flessibilità del rapporto (fra cui, appunto, la dirigenza). A ciò, peraltro, contribuirà anche la percezione di una certa obsolescenza di alcune funzioni manageriali, consolidate nel tempo ma inadatte alle nuove esigenze.

Vi sarà un problema importante di riciclo professionale per i dirigenti che perderanno il lavoro dopo aver svolto mansioni disegnate sui bisogni di una singola impresa e che cercheranno di “vendere” la propria professionalità a nuovi possibili utilizzatori. Le loro competenze dirigenziali saranno utili ad aziende di scala dimensionale più piccola, in cerca di riassetto organizzativo, o ad aziende di scala più grande, nel caso di competenze specializzate in campi specifici, oggi in espansione (internazionalizzazione, ICT, comunicazione, etc.).

Si manifesterà comunque il bisogno di una riconversione, che implicherà sia alcuni ritardi nel reimpiego, sia lo sviluppo di attività formative finalizzate alla ricostruzione del bagaglio professionale.

### Lavoro manageriale in somministrazione

I professionisti del terziario, che lavorano a stretto contatto con molte aziende di piccola dimensione, resteranno una specificità italiana, a causa dell'elevato numero di Pmi, tale da giustificare una crescita prevalentemente esterna delle competenze terziarie e direzionali. Questa specificità, messa a dura prova dalla crisi, rinascerà nei prossimi tre anni su basi più solide e più "imprenditoriali". Per essi saranno estremamente importanti i collegamenti di rete che consentiranno ai singoli professionisti di specializzarsi in campi di eccellenza, andando a ricercare potenziali clienti oltre la cerchia degli amici e del mercato di prossimità, finora nettamente prevalenti.

Per trasformare i propri modelli di business molte delle attuali imprese manifatturiere e di servizi si troveranno nell'impossibilità di ricorrere a professionisti interni, assunti come lavoratori dipendenti, e demanderanno l'intelligenza terziaria di cui hanno bisogno ad imprese di servizi specializzate. Queste ultime venderanno le proprie prestazioni e idee ad un diverso numero di clienti, puntando sulle economie di scala per essere eccellenti in un certo campo di competenza.

### Il tramonto dei "good old boys"

La crisi indurrà l'accelerazione dell'uscita della classe manageriale più anziana, con un robusto

ricambio generazionale. Le nuove leve saranno composte, più che da ingegneri, da economisti, i quali faranno buon uso nei loro ruoli direttivi della maggiore conoscenza (rispetto alla classe più anziana) dei processi a valle della filiera produttiva.

Le dirigenze aziendali italiane ad alto livello, quindi, si baseranno sempre più su valori diversi da quelli del tradizionale modello della consanguineità, molto più fondati sulla base delle competenze. Si tratterà comunque di un processo lungo e articolato a causa delle resistenze, sia nelle aziende di vecchia data, sia tra i dirigenti sopra i quaranta o cinquant'anni.

### Dirigenti digitali

Per innovare il management del terziario italiano si punterà sui giovani che meglio sapranno muoversi nel mondo della rete (incluso il *social networking*), che saranno più pronti all'innovazione e di fatto già inseriti nell'era digitale. Nonostante le difficoltà indotte dalla debolezza della ricerca e dell'università, l'Italia disporrà nei prossimi anni di un ceto dirigente giovane con il profilo richiesto dalle nuove sfide.

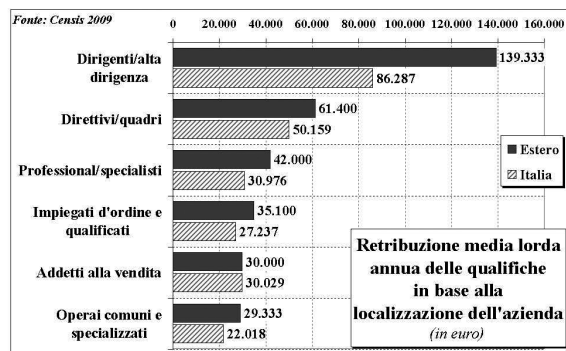
Le giovani generazioni con lauree e specializzazioni, o con pari esperienze di lavoro in Italia e all'estero, sapranno cogliere le occasioni e le possibilità che si apriranno con la crisi, cercando spazi a livello internazionale e tentando vari percorsi (anche slegati dalla loro primaria formazione).

## Differenziali internazionali

Secondo una recente indagine del Censis, l'impegno internazionale per un'impresa italiana comporta un differenziale retributivo di oltre il 60%, mentre per le altre figure professionali arrivano al massimo al 33-35%.

Nei prossimi tre anni, il livello di incentivazione dei manager (in termini di differenziale retributivo) per l'impegno all'estero si manterrà grosso modo attorno ai livelli attuali.

Anche le differenze fra l'incentivazione dei manager e quella delle altre figure (in termini di differenziale retributivo) per l'impegno all'estero non subiranno variazioni degne di nota, né in diminuzione, né in rialzo.



## LE COMPETENZE E LA FORMAZIONE

### Gli attriti dell'apprendimento

La crisi economica porterà i migliori manager del terziario a lavorare maggiormente sulle competenze. La scelta delle competenze da acquisire determinerà il futuro di molti, soprattutto in un'ottica di medio termine (vale a dire, oltre il 2012).

Un settore in cui le competenze manageriali evolveranno più rapidamente sarà, ad esempio, quello del marketing, soprattutto nella sua componente più comunicazionale (per ciò che riguarda, ad esempio, la maniera di arrivare nei punti vendita).

Va però notato che l'evoluzione delle competenze sarà un processo lento e l'acquisizione delle nuove competenze manageriali avverrà, tendenzialmente, attraverso:

- il ricambio generazionale;
- dall'esterno delle imprese, poiché queste disporranno di una scarsa tradizione rispetto alle nuove tecniche richieste.

### Case history vs system thinking

Il caso della Fiat, che nel pieno della crisi ha realizzato un'espansione all'estero, cogliendo una situazione di opportunità generata dalla crisi stessa, rap-

presenta un esempio di quella che sarà in molti casi la capacità di reazione del nostro management nei prossimi anni. I manager italiani dimostreranno flessibilità culturale e capacità di reazione alla crisi, anche in chiave di rinnovamento del *know how* manageriale e miglioramento delle *performance*.

Gli specifici casi vincenti di imprenditorialità diverranno oggetto di maggiore attenzione e informazione, con effetto anche di esempio e di incoraggiamento. In questo senso, si manifesterà nel nostro Paese una maggiore attenzione all'*high tech*, anche se si continuerà a sentire la mancanza di:

- un rinnovamento della politica che produca politiche economiche incisive;
- un forte impegno per la ricerca e l'università.

### **Il cammello della finanza e la cruna della fiducia**

Nel settore della intermediazione finanziaria e in generale del credito – nel quale i valori della fiducia e della cooperazione hanno subito una forte erosione – il ripristino della fiducia richiederà, oltre che operazioni di ricostruzione dei rapporti sociali, anche una ridefinizione/riproduzione del lavoro manageriale.

Poiché la responsabilità della crisi finanziaria ed economica in corso è stata spesso attribuita, a torto o a ragione, a un *management* orientato esclusivamente al proprio interesse personale, ad accumulare *stock option* e remunerazioni smisurate, centinaia di volte

maggiori dello stipendio dell'impiegato medio, l'inversione di tendenza dovrà essere sempre più caratterizzata:

- da estese attività di riqualificazione manageriale, di formazione al "saper essere manager";
  - dalla capacità di lavorare in gruppo e nella rete.
- Risulteranno quindi insufficienti le operazioni, pur significative, di ricambio manageriale.

### **Competenze "piccole"**

Per i manager del terziario la crisi economica rappresenterà:

- uno stimolo all'acquisizione di competenze "piccole" e relativamente leggere (come le lingue – specialmente l'inglese, spinto dalla crescente importanza di Internet – e le nozioni-base in campo giuridico, governo del personale e contabilità);
- un ostacolo all'acquisizione di competenze "grandi", che sono costose e richiedono l'impiego di molto tempo.

Nel breve termine, fra i manager del settore terziario, cresceranno anche le competenze online, anche grazie ad un'alfabetizzazione abbastanza buona presente all'origine nelle nuove forze di lavoro.

## Giovani, colti e provinciali

Le capacità linguistiche saranno fondamentali per il management futuro. Anche in questo senso nelle imprese più aperte e proiettate sul futuro verranno valorizzati i giovani, soprattutto dotati di titoli di studio medio-alti (lauree, master, dottorati), sia italiani, sia immigrati (che al loro arrivo in Italia parlino almeno due lingue).

Anche dopo il 2012, tuttavia, nell'insieme delle imprese terziarie italiane persisterà il gap nella possibilità di operare a livello internazionale a causa delle scarse competenze linguistiche dei nostri giovani.

## Confini da oltrepassare

I manager italiani si troveranno a confrontarsi con sfide “border line”, che ne porranno in discussione le capacità e il profilo tradizionali. Non su tutti i versanti vi saranno progressi nel breve termine.

Nel terziario, ad esempio, i confini tra il lavoro manageriale e il lavoro non manageriale diverranno sempre più labili, sulla falsariga di quanto si è verificato da tempo in molti settori manifatturieri.

Viceversa, nel mondo italiano dei servizi persisterà (a differenza dei paesi anglosassoni e del Nord Europa) una gestione dell'organizzazione del lavoro ancora molto “maschile”, ossia pensata sul posto di lavoro in ufficio, con riunioni fatte molto tardi la sera e poco utilizzo degli strumenti virtuali.

## Creatività sociale

Le competenze manageriali nel settore dei servizi combineranno sempre più le due dimensioni del “saper fare” e del “saper essere”. Fra le caratteristiche distintive del management terziario entreranno dunque capacità quali:

- abilità relazionali e di creazione di legami fiduciari;
- responsabilità sociale e ambientale;
- senso etico e capacità di contrasto dei comportamenti opportunistici e di manipolazione negoziale;
- coinvolgimento e incentivo alla partecipazione dei lavoratori.

Le capacità legate alla sfera delle relazioni fiduciarie, al coinvolgimento e alla responsabilità socio-ambientale saranno particolarmente decisive per accompagnare in maniera positiva i processi di innovazione, ristrutturazione e razionalizzazione.

## Competenze da esportazione

Nel prossimo triennio, le competenze manageriali che risulterà più importante sviluppare, in vista dell'internazionalizzazione delle imprese terziarie, saranno:

- 1) la conoscenza effettiva delle lingue;
- 2) le competenze culturali sui paesi in cui espandere l'attività;
- 3) la capacità di interazione con culture, religioni e generi differenti;

- 4) le competenze *on line*;
- 5) la capacità di adattamento al di fuori del contesto domestico;
- 6) la capacità di gestione del marketing e del *brand*.

## **9. DAL WEB 2.0 ALL'IMPRESA COLLABORATIVA**

## **IL WEB 2.0 E L'IMPRESA TERZIARIA**

### **Generazione Y**

Un mutamento epocale come quello del web 2.0 indurrà – assieme all'interesse, alla curiosità, alle aperture – meccanismi di difesa e resistenze. Comporterà inoltre un prolungato sforzo di assorbimento, comprensione, metabolizzazione (che andrà oltre il triennio considerato), sia per la società, sia per le imprese italiane.

Saranno i giovani della Generazione Y a dettare i termini dello sviluppo della cultura 2.0, in quanto rappresenteranno un segmento di consumo sempre più rilevante e una fascia di lavoratori in costante incremento. In azienda, la dialettica e la coesistenza della Generazione Y con quelle più anziane verranno caratterizzate dalle medesime tensioni che si verificano nel nucleo familiare.

### **Mainstream market**

Nei prossimi anni, il ritardo nazionale riguardante le competenze tecnologiche e di gestione della Rete verrà in parte colmato, anche grazie alla massificazione dei fenomeni di Internet. La rivoluzione digitale offrirà spazi di crescita alle imprese tecnologiche italiane, specie a quelle più recenti, più duttili e interessate all'innovazione.

Le aziende più innovative si avvarranno delle nuove possibilità date dalla Rete, passando dall'*early market* a una più duratura fase di *mainstream market*. Entro il triennio, peraltro, si tratterà di casi numericamente minoritari, anche perché verranno ostacolati dagli scarsi finanziamenti per la ricerca.

Perdurerà inoltre l'arretratezza del sistema pubblico, soprattutto sul versante della pubblica amministrazione.

### **Meno immagine, più reputazione**

Nello spazio di Internet sarà necessario essere, oltre che creativi e flessibili, fortemente credibili, ossia avere un sistema di reputazione e di garanzie adeguato, che inviti clienti diversi dai soliti a provare (la piccola impresa isolata che produce e vende idee da sola farà sempre più la parte del venditore di tappeti in un mercato ormai smalzato). Si dovrà, fra l'altro, imparare ad ascoltare i clienti e fornire loro le garanzie che serviranno per iniziare un viaggio assieme.

Sempre più imprese, dunque, si ripenseranno come "relazionali":

- scambieranno informazioni con i propri clienti;
- ricorreranno, più che all'*outsourcing*, al *crowd-sourcing*;
- la comunicazione web si diffonderà capillarmente in tutta l'impresa, anziché rappresentare un settore separato dal resto.

Le trasformazioni indotte dall'esigenza di maggiore interazione con l'esterno, tuttavia, marceranno lentamente: lo sviluppo delle capacità di comunicazione scritta, interna ed esterna non avverrà entro lo spazio di soli tre anni.

### **Dal prodotto software al servizio web**

Poiché negli anni passati grandi imprese hanno ragionato già sugli investimenti sul web 2.0, questi si concretizzeranno durante tutto il triennio 2010-2012. Il 2010, dunque, non sarà un anno di "ubriacatura" del web 2.0, ma semplicemente quello in cui qualcuno accelererà le iniziative. Gli sforzi economici delle grandi imprese sul web 2.0 diverranno piuttosto consistenti: poi, tra 24-36 mesi, si vedrà quali soldi sono stati ben spesi e quali no, per mettere in atto una razionalizzazione.

Ad esempio, si passerà dall'acquisto di CMS (Content Manager System) proprietari e molto costosi (con l'aggiunta di dipendere dai fornitori per la manutenzione), al ricorso a prodotti analoghi dell'*open source* (come Wordpress o Drupal) – come ha fatto la Casa Bianca già da qualche mese. Le imprese di servizio, dunque, dovranno offrire idee per la comunicazione su web, anziché sistemi. Si creerà molta turbolenza nel segmento di mercato delle *software house* italiane, perché molte di loro si troveranno prive della capacità di ridefinire il proprio model-

lo di business, e verranno spiazzate da nuove piccole imprese di giovani, che nasceranno nei prossimi mesi.

### **Il declino della segretezza**

La crescita dell'interattività subirà un'ulteriore accelerazione nei prossimi tre anni, mentre il ruolo della "carta" e della comunicazione tradizionale tenderà inesorabilmente a declinare.

L'innovazione interattiva si svilupperà più rapidamente nel *no profit* e nel volontariato, attraverso lo scambio di informazioni e prodotti. Nonostante la tendenza degli italiani e delle imprese italiane all'individualismo e alla segretezza, peraltro, si riuscirà nel prossimo futuro a far progredire l'interattività organizzativa anche al di fuori dagli ambiti del terzo settore. In sostanza, le distanze delle imprese italiane dall'interattività, anche in molti campi del terziario avanzato, si ridurranno tra il 2010 e il 2012, anche se rimarranno considerevoli.

### **Arretratezza sociale**

Nel corso dei prossimi tre anni vi sarà una presa di consapevolezza del ruolo degli strumenti del web 2.0. Un maggior numero di imprese del terziario chiederà l'intervento di specialisti per riuscire ad introdurre

al meglio i nuovi strumenti nei processi organizzativi.

Tuttavia, in Italia mancherà un terreno culturale completamente recettivo a tali innovazioni, a causa di una frammentazione degli interessi degli *stakeholder* collettivi e della capacità a percepirsi come soggetti interattivi.

### **Esplosione comunicativa**

La capacità dei manager di applicare all'interno delle imprese i cambiamenti comunicativi che derivano dai *social network*, comunque, esploderà nei prossimi anni: sebbene nell'insieme delle imprese le resistenze alle innovazioni continueranno ad essere forti (così com'è stato per altre ondate di innovazione tecnologica), alcune organizzazioni – soprattutto grandi – avvieranno esperienze innovative, concretizzate grazie a un'attività progettuale già avviata nel recente passato.

Evolveranno quindi molto rapidamente le competenze manageriali relative alle relazioni interne e alla gestione del personale.

### **Il soft-fordismo**

La facilità di accesso e di replica su Internet tenderà a creare mode e competenze di massa, per certi

versi simili ad una sorta di “soft-fordismo” (con la risoluzione di problemi delegati a software specializzati e *call center* ultrastandardizzati, in modo da creare percorsi di differenziazione e personalizzazione di tipo anonimo, e quindi rendere irrilevanti rispetto al processo lavorativo la capacità espressiva e l’unicità dei singoli).

Il segmento di Internet destinato alla massificazione sarà quindi dotato di grandissimi moltiplicatori: per cui tutti lo inseguiranno, ma in realtà in esso prevarranno pochi grandissimi operatori, magari frutto di fusioni o acquisizioni tra i pochi esistenti. In questa massificazione lo spazio libero disponibile per idee imprenditoriali sarà sempre più l’elaborazione condivisa di soluzioni personalizzate a esigenze che vengono co-costruite col potenziale cliente/utilizzatore, valorizzando originalità, creatività, capacità di ascolto del cliente, flessibilità e affidabilità.

### **Relazioni impegnative**

L’*e-commerce* si amplierà, nel lungo termine, soprattutto in rapporto ai suoi minori costi di distribuzione. Questo sarà un vantaggio di crescente importanza, perché negli anni a venire il terziario sarà caratterizzato, come gli altri settori, oltre che dalla necessità di abbassare i costi per gli utenti e di aumentare la creatività nelle proposte di offerta, da una logica di riduzione delle catene di intermediazione.

Il commercio elettronico, tuttavia, avrà forti potenzialità di sviluppo nei prossimi anni soprattutto perché un numero crescente di operatori comprenderà che i clienti cercheranno in rete un rapporto più interattivo e impegnativo con un esperto esterno, per ottenere soluzioni originali e affidabili, assai più che la comodità (la consegna a casa) o il risparmio di tempo. Avrà dunque successo chi andrà oltre la vendita via Internet degli stessi prodotti e servizi che vende nel supermercato, nell’ipermercato, o anche nella bottega all’angolo.

### **Filosofi ad alto valore aggiunto**

L’ingresso massiccio delle imprese italiane nella cultura del web 2.0 aprirà ampi spazi per le imprese del terziario avanzato (*software house*, agenzie di comunicazione, etc.) che sapranno offrire servizi.

Lo sviluppo economico in chiave 2.0 rappresenterà anche una grossa opportunità per i giovani laureati in materie umanistiche (filosofi, sociologi – tutti coloro che risponderanno al bisogno delle imprese di incrementare la comunicazione scritta). Si creeranno pochi posti di lavoro stabili ma molte *startup* nella consulenza alle imprese.

## Le avanguardie del terziario online

Il terziario *on line* crescerà nei campi in cui emergeranno i nuovi bisogni dei consumatori. Fra quelli in forte sviluppo nel prossimo triennio vi saranno:

- i servizi per lo sviluppo della casa ecologica;
- l'offerta di derrate alimentari per i gruppi formati da famiglie che si aggregano per l'acquisto diretto;
- i servizi di cura degli anziani e dei bambini basati su nuove forme di monitoraggio e di contatto a distanza;
- il noleggio dell'auto o la richiesta dell'autobus *on demand* (con il cellulare);
- l'offerta di libri e articoli di giornale da leggere sul proprio *device* multimediale.

## L'IMPRESA COLLABORATIVA

### Pensare insieme

Nel prossimo futuro, per cercare nuove opportunità di sviluppo diverrà essenziale l'incontro tra la cultura, la conoscenza e l'innovazione, la valorizzazione e la comunicazione sul terreno della ricerca scientifica. Si manifesterà quindi una crescente propensione al confronto, alla partecipazione e alla creazione di reti.

Si svilupperà sempre più nei prossimi anni un mondo della relazione e del "pensare insieme": non solo per effetto delle nuove tecnologie, ma anche per il bisogno di recuperare le capacità di immaginazione e di passione collettiva che una volta venivano offerte dalla vicinanza fisica e dalla massificazione delle abitudini e dei simboli sociali. Questa tendenza darà adito allo sviluppo di nuove imprese, nate dal basso, alla riorganizzazione di imprese preesistenti, e alla nascita di nuove figure professionali, anche nel settore della dirigenza e dell'imprenditorialità terziaria.

### L'ora dei legami forti

L'instabilità della situazione economica internazionale metterà sempre più in evidenza il rischio che si corre nei moderni sistemi di divisione globale del

lavoro, in cui ciascuno lavora come modulo di un sistema più grande (filiera, distretto, territorio) in cui il profitto, la produttività e il valore prodotto dipendono in modo essenziale dal comportamento “virtuoso” e leale degli altri. Per reggere all’instabilità senza dare avvio a dinamiche distruttive si punterà a progettare e costruire tra le parti della filiera, del territorio o del distretto una relazione di servizio, non di semplice compravendita, ossia una “connessione durevole” tra chi offre competenze e capacità e chi le compra, per utilizzarle a proprio vantaggio.

A crisi terminata, dunque, i legami delle imprese con la propria filiera, col territorio, con i dipendenti, con la banca, “allentati” dalla situazione di difficoltà, verranno ricostituiti in forma più salda: sempre più le imprese cercheranno di agire attraverso reti stabili di relazioni e dunque in un rapporto di reciproco servizio con la filiera, il territorio, le persone coinvolte nell’attività, le istituzioni, i finanziatori.

### **Confini porosi**

Nel prossimo triennio vi sarà una forte crescita delle transazioni commerciali via web e degli scambi rilevanti. Si verificherà quindi una crescita della concorrenza, con maggiore trasparenza e “democrazia”, in quanto il web metterà a nudo le caratteristiche dell’offerta a prescindere dalla dimensione e dalla potenza.

Le imprese del terziario italiano saranno forzate dal momento storico-sociale creato dalla rivoluzione di Internet ad aprirsi al confronto, cercare alleanze, reti di collaborazioni, *partnership* e strategie condivise per uscire dalla crisi, le cui implicazioni condizionanti si faranno sentire a lungo.

Il progresso della collaborazione imprenditoriale avverrà al di fuori di un andamento univoco, monolineare, richiedendo tentativi anche disordinati di creazione di relazioni a fini innovativi: proseguiranno dunque le esperienze di nuove aggregazioni, nuove sinergie e relazioni tra imprese del mondo della tecnologia e università, tra imprese e enti di ricerca e territorio.

### **Delocalizzare di meno, deverticalizzare di più**

In seguito alla crisi economica i processi di “deverticalizzazione” che hanno interessato le grandi imprese sui mercati globali tenderanno a combinarsi con una decrescita (o minor crescita) dei processi di delocalizzazione.

Il progressivo cambiamento di logica all’interno dell’economia italiana originerà grandi opportunità per le medie imprese italiane eccellenti, dell’industria quanto del terziario, favorendo il forte coinvolgimento delle reti, dei distretti e dei *cluster* delle imprese italiane di dimensione minore.

### **L'impresa "non standard"**

### **NOTA SULL'INDAGINE**

Nei prossimi anni vi sarà un'accelerazione sempre più spinta del processo di cambiamento verso l'impresa orizzontale, ovvero "non standard", con la crescita delle collaborazioni e le aggregazioni tra le imprese. Si diffonderanno quindi i processi interattivi di *learning by monitoring*, mediante meccanismi pragmatici quali *benchmarking*, *simultaneous engineering*, *error detection*, etc.

I processi aggregativi verranno in alcuni casi rafforzati da soluzioni consorziali, o più normative e istituzionalizzate (particolarmente necessarie per il nostro sistema produttivo e dei servizi basato su imprese di piccola e media dimensione).

## **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 "lunghi") 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](http://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](http://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](http://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.

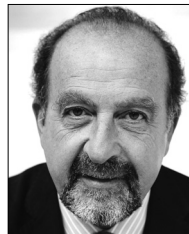


### Enzo Rullani

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).