

FUTURABILITY

L'ITALIA DEL FUTURO RACCONTATA DA 100 PROTAGONISTI DELLECONOMIA

Giorgio Del Mare, Cosimo Finzi (a cura di)

Con postfazione a cura di Enzo Rullani



.....
Terziario Futuro

FrancoAngeli
OPEN ACCESS

 **cfmt**
SCHIERIAMO SEMPRE LA FORMAZIONE MIGLIORE

CFMT – Centro di formazione management del terziario – si occupa dei dirigenti e delle aziende del Terziario e lo fa da oltre venti anni. È nato da un'intuizione di Confcommercio e Manageritalia per affermarsi come il centro di formazione di alto livello pensato per guardare al futuro.

La rete di CFMT si compone di 8.200 aziende e 22.000 dirigenti che partecipano ogni anno a più di 900 iniziative interaziendali e a oltre 40 progetti aziendali attivati.

A tutti loro CFMT si affianca con specialisti e professionisti uniti dalla passione per l'innovazione e lo sviluppo di conoscenze per fornire le migliori risposte e gli strumenti più efficaci per soddisfare le esigenze specifiche di ognuno.

La Scuola di management di CFMT organizza attività formative interaziendali, ma nell'offerta complessiva c'è molto altro: percorsi di eccellenza per neo dirigenti e top manager, eventi in tutti i settori del sapere e dell'innovazione, progetti su misura per le aziende. E poi c'è il T-lab, una fabbrica delle idee che studia, ricerca e promuove l'innovazione nel mondo del Terziario.

Il Centro edita due collane: la collana *T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova* e *Terziario Futuro Open Access* che propone contributi di partnership con esperti utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.

Sedi

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano – Tel 02.5406311 Fax 02.54063117

Via Palestro, 32 – 00185 Roma – Tel. 06.5043053 Fax 06.5038680

Email: info@cfmt.it



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

FUTURABILITY

L'ITALIA DEL FUTURO RACCONTATA
DA 100 PROTAGONISTI
DELL'ECONOMIA

Cosimo Finzi, Giorgio Del Mare (a cura di)

Con postfazione a cura di Enzo Rullani

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

.....
Terziario Futuro

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato, 54 - 20098 San Giuliano Milanese (MI)

Indice

Prefazione di <i>Pietro Luigi Giacomon</i>	pag.	7
FuturAbility	»	11
1. People	»	13
1. Skill gap	»	13
2. Eternal newbies	»	15
3. Nuovi lavori, indebolimento di altri	»	16
4. Smart working tra domanda e offerta differenti	»	18
5. People: riflessioni conclusive	»	19
2. Technology	»	21
6. Big Data, software predittivi, AI e robot	»	21
7. Chatbot	»	22
8. 5G	»	23
9. Social commerce	»	24
10. Il negozio digitale per comunicare e i pagamenti veloci	»	25
11. Food delivery pervasivo	»	26
12. Vittoria del modello Airbnb	»	28
13. Social media pervasivi nel turismo	»	29
14. <i>Virtual experiences</i> nel turismo	»	29
15. Sharing nella mobilità	»	30
16. Logistica green	»	32
17. Logistica iperefficiente, shared, digitale	»	32
18. Logistica “autonoma” e robot	»	33
19. Technology: riflessioni conclusive	»	34

3. Business	pag.	37
20. Meno avere, più accedere	»	37
21. Acquisto etico: prodotti ecologici	»	39
22. Acquisto etico: “Italia first”	»	40
23. Acquisto etico: acquista e dona	»	41
24. Un Paese di vecchi	»	42
25. Un Paese più motivato alla salute e benessere	»	43
26. Digital & Care	»	44
27. Il negozio della catena ma di prossimità, i nuovi leader tra le superfici e il dubbio sui centri commerciali	»	45
28. Crescita delle Private Labels (PL/MDD)	»	47
29. Sempre più fornitori	»	48
30. La rottura delle categorie	»	48
31. Nuovi punti di consegna per l’e-commerce	»	50
32. Meno fornelli, più cibo	»	51
33. La polarizzazione dei ristoranti	»	52
34. Nuovi target per il turismo	»	53
35. Condhotel	»	55
36. La terziarizzazione dell’economia e dell’industria	»	55
37. Business: riflessioni conclusive	»	56
4. Metodologia	»	59
38. L’idea della ricerca	»	59
39. La fase preparatoria	»	59
40. Le interviste	»	59
41. Le tematiche dell’indagine	»	60
Postfazione. Il senso del futuro nella transizione digitale: allungando lo sguardo..., di Enzo Rullani	»	61
Ringraziamenti	»	91
Gli autori e i curatori	»	93
FuturAbility. Il Learning Path	»	95

Prefazione

di *Pietro Luigi Giacomon**

Arrivato alla settima edizione, il progetto di ricerca “Terziario Futuro” cambia nome e innova approccio e metodologia. Non cambia, però, la volontà di fornire a manager e imprese nuovi stimoli sui trend che saranno più significativi nei prossimi tre anni, in tema di evoluzione nel business, impatto delle tecnologie e ricadute sulle persone e sul loro ruolo professionale.

Dopo un’analisi degli scenari, ricavati da diversi studi su scala mondiale, sono state evidenziate una serie di tematiche chiave per il futuro andamento del terziario in Italia. Sono 100 i manager, imprenditori ed esperti protagonisti del mondo del commercio, servizi e manifatturiero (che ringrazio a nome del CFMT) ad aver espresso attraverso interviste approfondite le loro opinioni e idee su questi possibili trend.

Trend che, indubbiamente, avranno un impatto sugli intervistati stessi e su cui essi potevano avere (e in effetti hanno) percezioni talvolta anche differenti. Ringrazio Giorgio Del Mare e Cosimo Finzi che hanno realizzato le interviste, ricostruito un mosaico complesso e scritto il rapporto di ricerca.

Sintetizzare la complessità che ci circonda non era – e non è tuttora – facile: a maggior ragione il quadro emerso è da considerarsi significativo. Soprattutto perché per rispondere a domande sull’imminente futuro questa *community* ha messo in campo non soltanto le proprie esperienze e passioni, ma anche un vissuto emotivo e le connessioni tra il proprio oggi e il proprio domani, che con le aziende stanno ipotizzando e costruendo insieme.

Abbiamo quindi diminuito il gap tra teoria e pratica, attraverso le interviste che ci hanno consentito di effettuare un “bagno di realismo”: infatti alcuni fattori ritenuti potenziali moltiplicatori di valore nell’ambito del terziario, sono valutati diversamente – almeno in parte – da chi ha responsabilità in azienda.

Insomma, lo scenario finale prende vita da opinioni diverse e variegate, andando a creare un quadro con numerose sfumature. Questo si concretizza

* Presidente CFMT.

nelle affermazioni che troverete all'interno del libro, riportate testualmente, sia consonanti alla maggioranza dei pareri su uno specifico tema, sia dissonanti.

Cosa pensano i nostri testimoni sulla fuga dei cervelli dal nostro Paese?

Chi trarrà maggior vantaggio dai Big Data?

Che evoluzione ci sarà nella tendenza dal possesso all'accesso?

Quale il futuro del *retail*? E del rapporto uomo-macchina?

Siamo tutti d'accordo che proseguirà la terziarizzazione dell'economia e dell'industria?

Il frutto di questo lavoro, tra conferme e smentite, è ricco di interessanti sorprese. Come interpretare tutto ciò? Come valutare le differenti opinioni, che rivelano – se ce ne fosse ancora bisogno – un presente e un futuro prossimo di non sempre facile lettura, perché le diverse interpretazioni sono spesso legittime e quindi non è sempre agevole per manager ed imprese (in particolare le piccole e medie aziende) assumere dei rischi e decidere?

Ha ragione Enzo Rullani nella sua postfazione, davvero interessante, quando ricorda che queste tante (e diverse) visioni del futuro a tre anni non sempre sono compatibili tra loro. Il cambiamento in corso è rapido, per cui è necessario decidere cosa fare: aspettare oppure investire “nelle nuove competenze richieste dalla rivoluzione digitale e realizzare cambiamenti importanti nell'organizzazione del lavoro?”. Questo secondo approccio sembra essere sperimentato finora solamente da una minoranza di organizzazioni innovative.

Il ruolo del manager di fronte alla *digital transformation* rappresenta solo uno dei tanti temi trattati. Ciò era stato evidenziato anche da un'altra ricerca di CFMT, pubblicata nel libro open access *Uomini 4.0: ritorno al futuro. Creare valore esplorando la complessità*. Il libro mostra una significativa elaborazione di pensiero innovativo, corredato da numerosi casi di imprese in cui sono state documentate le innovazioni “spinte” dalle macchine e quelle attivate dagli esseri umani.

Ci sono, in ogni caso alcune innovazioni nei modelli di business e di relazioni che sono emerse e che si stanno sviluppando: la produzione on demand, lo sviluppo dell'“immateriale” (a scapito del “materiale”), il *sense-making*, ecc. Questi sono elementi che rappresentano una “direzione di marcia” precisa per costruire un futuro possibile.

A proposito della coesistenza di diversi cambiamenti, di esiti possibili differenti tra loro, di divergenze tra le rappresentazioni dei soggetti, Rullani afferma – proprio per i risultati di Futurability – che occorre gestire la “confittualità emergente” attraverso una prospettiva di più lungo periodo.

Ma allora perché CFMT valorizza questa nuova metodologia e i contributi dei 100 leader coinvolti? Perché CFMT è centro di relazioni, di *networking*, di contaminazione.

Presentare opinioni e sfumature diverse può aumentare la percezione della complessità del contesto che stiamo vivendo, ma consente un confronto

che fa riflettere, vivere e crescere la comunità manageriale. Pur considerando l'incertezza in alcune scelte.

Non sono molte le tematiche su cui assistiamo a opinioni divergenti.

Ad esempio, il rapporto di ricerca evidenzia una “polarizzazione” di opinioni favorevoli e contrarie rispetto al tema della “rottura delle categorie di vendita” e quindi all'affermazione che sempre più spesso ci si troverà di fronte a prodotti/servizi venduti in canali non perfettamente afferenti (dagli uffici postali, alle farmacie, alle tabaccherie). Qualche opinione dissonante afferma che questo avverrà, ma lentamente, tra molti anni.

Ecco, il tema del tempo per la diffusione dei cambiamenti e delle innovazioni è essenziale: penso che offrendo queste differenti visioni CFMT stimoli altri approfondimenti ai manager e agli imprenditori.

La stessa variabile tempo si trova in tema di passaggio “dal possesso all'accesso”. C'è alta consonanza all'affermazione che l'accesso ai prodotti “crescerà in misura rilevante nell'*automotive*, e si mostrerà in settori inconsueti (mobili, abbigliamento...)”. Qualcuno però ribatte che ciò non succederà nei prossimi tre anni perché tali proposte di accesso sono spesso veicolate tramite canali digitali, andando di fatto ad escludere una fascia della popolazione che non ha accesso a questi canali.

Tra gli intervistati c'è invece un'“alta dissonanza” sul tema dei negozi digitali e quindi rispetto al trend di una “rapida digitalizzazione di molti negozi”, con una forte crescita dell'“utilizzo di device digitali per comunicare e per dialogare con il consumatore in store”. Si tratterà di un'evoluzione graduale o rapida?

Questo lavoro di ricerca, con le sue ricadute in termini di attività formative che stiamo realizzando sulle tematiche emerse da *Futurability*, conferma il CFMT come luogo privilegiato di stimolo. Affinché con il confronto si possa meglio navigare nella complessità.

FuturAbility è un osservatorio innovativo sul futuro del Terziario volto a mettere a fuoco una serie di trend, trasversali o settoriali, che avranno un impatto significativo nell'arco del periodo temporale 2019-2021, grazie al coinvolgimento di 100 protagonisti dell'economia italiana.

Partendo dallo studio approfondito degli scenari più qualificati disponibili a livello mondiale si è giunti a realizzare una lista di trend potenzialmente impattanti sul Terziario in Italia sui quali sono stati chiamati ad esprimere la propria opinione esperti, manager ed imprenditori.

FuturAbility vuole far conoscere quali sono le sfide e le dinamiche di settore a breve termine in Italia nell'opinione di chi, del Terziario, è protagonista ogni giorno; andando al di là delle "mode" del momento, cercando di cogliere ciò che conta davvero per fare business.

La struttura di questo testo

Questo libro è diviso in tre sezioni: People, Technology, Business. In ogni sezione vengono trattati vari temi presentando:

- ✓ lo statement: la descrizione di una ipotesi di sviluppo del terziario in quella specifica area o dei consumatori in generale;
- ✓ lo scenario del campione: la risposta del campione allo statement (con conferma o rifiuto dell'ipotesi proposta);
- ✓ i verbatim di consonanza: affermazioni degli intervistati – così come sono state espresse e registrate durante le interviste – a supporto/conferma dello statement proposto;
- ✓ i verbatim di dissonanza: affermazioni degli intervistati – così come sono state espresse e registrate durante le interviste – in opposizione/negazione dello statement proposto.

Non tutti gli *statement* sono seguiti da verbatim (di consonanza o dissonanza): in alcuni (rari) casi lo statement è stato ritenuto chiaro e completo e gli intervistati non hanno aggiunto considerazioni in merito o elementi a supporto.

1. Skill gap

Lo statement

Il Paese avrà possibilità di crescita economica e sociale solo se riuscirà a ridurre fortemente lo skill gap (mancanza diffusa di competenze), con una crescita del numero di laureati, del loro impiego in azienda, della loro valorizzazione.

La capacità di apprendere in modo continuo (e qualificato) sarà fondamentale per i lavoratori e per le imprese, e complessivamente per il sistema economico. Gli investimenti in formazione post scolastica cresceranno così come la pressione del mondo produttivo affinché il sistema scolastico sia ripensato nell'ottica di una migliore qualità della formazione.

Lo scenario del campione

Prevale la percezione che la forza lavoro dell'Italia abbia grandi limiti nelle proprie competenze e che questo sia una zavorra relevantissima per lo sviluppo economico del Paese; le forti differenze interne all'Italia aggravano il contesto e non sembrano destinate a ridursi.

Non c'è accordo su quali siano le competenze di cui si sente maggiormente la mancanza ("soft" o "hard") mentre la soluzione primaria è individuata nella formazione di qualità sia nel percorso di studi superiore e universitario (che andrebbe profondamente rivisto) sia nella formazione continua.

In merito al percorso di studi è necessario innalzare la qualità della formazione (anche universitaria), creare percorsi di studio più rispondenti alle necessità del mondo del lavoro e investire sul legame tra il mondo della formazione scolastica/universitaria e il mondo delle imprese. Inoltre, il Sistema Paese dovrebbe favorire la crescita del numero di laureati in Italia (almeno con una laurea "breve") ma anche il rafforzamento degli istituti secondari di secondo livello (in particolare per le necessità delle PMI).

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Le lauree brevi sono importanti; ma mancano percorsi di formazione tecnici e professionali che negli ultimi anni abbiamo svuotato di valore, che avrebbero un ruolo fondamentale in tanti settori. La PMI non assume un ingegnere spesso, preferisce un tecnico con buone competenze verticali”.</p> <p>“L'Italia come Paese è un insieme di Paesi: abbiamo aree senza skill gap e aree con enorme gap; Milano non ha nulla da invidiare in termini di competenze alle città europee”.</p> <p>“Serve formazione, e di qualità: le università non stanno lavorando in questa direzione; i nuovi corsi di laurea servono, ma la qualità della formazione non è all'altezza delle necessità del mercato”.</p> <p>“Il problema è concreto, grave: ci sono una infinità di studi che lo dimostrano, forse ormai sono migliaia di studi che dicono che soffriamo di skill gap. E non è solo di hard skill: riguarda anche quelle soft. Se poi pensiamo che mancano anche agrotecnici in Italia...”.</p> <p>“Nell'ambito digitale manca un tessuto di professionisti di valore; e manca, presso i giovani, la cultura dell'imprenditorialità (in campo digitale, ma non solo): andiamo meglio con professionisti, ingegneri e affini, ma molto male quando si tratta di management o imprenditoria”.</p>	<p>“Non possiamo semplificare troppo: su alcune competenze siamo più avanti di altri Paesi, penso all'ambito ingegneristico (le nostre università danno ingegneri a tutto il mondo)”.</p> <p>“Non vedo mancanza di competenze vera e propria: vedo, invece, necessità di aggiornamento continuo. Non è più come un tempo («questa cosa funziona in questo modo»), le competenze non sono mai al 100%, e non durano poi a lungo”.</p>

Lo statement

Continuerà, anche se in modo meno intenso, la “fuga di cervelli” dall’Italia e risulterà in una prima fase difficile attrarne dall’estero ma per alcuni campi del sapere sarà necessario, per cui i costi per ottenere alcune professionalità saranno elevati. Si inizieranno a vedere cambiamenti graduali che – negli anni successivi – diventeranno intensi: meno giovani qualificati decideranno di espatriare, una immigrazione più qualificata.

Lo scenario del campione

In merito all’espatrio (in particolare di giovani e ancor più nello specifico con particolare riferimento a quelli qualificati) le previsioni sono concordemente pessime: nel migliore dei casi il ritmo di espatrio si stabilizzerà, nel

peggiore subirà una impennata (al netto dell'effetto del Reddito di Cittadinanza, di cui tratteremo poco più avanti).

Non è un fenomeno sempre negativo, a patto che la “fuga” sia temporanea e possa portare ulteriore valore aggiunto con il “rientro”

Non si vedono soluzioni concrete e rapidamente attivabili: è necessario che cambino le prospettive di occupabilità e quelle di reddito (iniziale e ipotizzato come successivo) ma anche l'applicazione del criterio di meritocrazia, che dovrebbe diventare regola – a vantaggio della singola azienda e del Sistema Paese nel suo complesso.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Se vanno all'estero va bene, ma il punto è che poi devono tornare. Magari anche per amor patrio, perché In Italia si può vivere bene, perché in fondo il mondo ci invidia, perché la nostra vita media aumenta (mentre in US diminuisce)”.</p> <p>“L'inversione è possibile, e il sovranismo che cresce pone il tema di come trattare i «bravi all'estero»”.</p>	<p>“Il fenomeno crescerà, anche in senso positivo: andare all'estero a fare l'Erasmus prima era un lusso o un optional; oggi invece tanti cercano opportunità all'estero – anche non legate ai loro studi – perché è un plus per la loro crescita personale e professionale”.</p> <p>“Fino a che in Italia non ci sarà un sistema realmente meritocratico, a tutti i livelli, le persone non saranno realmente incentivate a dare tutto il meglio di sé e a restare. Considerata l'attuale situazione sociopolitica non ritengo possibile prevedere una immigrazione qualificata, semmai una crescita del fenomeno della fuga di cervelli”.</p> <p>“Credo che il contesto fortemente negativo per le imprese e per gli investimenti economici determinerà una accelerazione della «fuga di cervelli» o quantomeno del tentativo di fuga degli stessi. Non saranno motivazioni endogene (il miglioramento del sistema Paese Italia), ma eventualmente esogene (maggiore difficoltà ad accedere a mercati del lavoro esteri – vedi USA, UK, eventuale rafforzamento delle varie politiche sovraniste in UE) a determinare un eventuale calo dei cervelli in uscita”.</p>

2. Eternal newbies

Lo statement

Risulterà essenziale invertire il trend dell'informazione senza conoscenza, ovvero dell'utilizzo di informazioni facilmente reperibili (essenzialmente on line) ma non memorizzate né rielaborate per creare valore aggiunto.

Lo scenario del campione

Il facile e immediato accesso alle informazioni on line porta a una scarsa abitudine all'approfondimento (problema particolarmente sentito in relazione alle generazioni più giovani) e rende difficile la rielaborazione di concetti, la creazione di connessioni tra concetti che creano valore, la memorizzazione stabile.

In futuro il fenomeno potrebbe mostrare tutta la sua negatività, arrivando a limitare le prestazioni professionali di alcuni lavoratori.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Ognuno si crea il proprio palinsesto, senza la fondamentale figura di mediazione professionale. I giovani che oggi guardano solo i programmi YouTube, trend che gli interessano e che non sono legati all’obbligo di leggere o vedere tutte le sezioni di un TG, di un giornale, sono gli stessi che ci ritroveremo e ci ritroviamo in azienda, eccezionali in determinati ambiti o nel reperire informazioni preconfezionate, ma senza i necessari strumenti logici e il bagaglio di cultura generale necessario a elaborare un pensiero originale”.</p> <p>“Cerco, trovo, leggo, utilizzo, dimentico: dove sta il valore? Solo nell’aver trovato e utilizzato l’informazione per quello specifico caso in cui mi serve? Non è così che la conoscenza personale progredisce; rischiamo di avere una generazione di persone velocissime nel fare ma terribilmente vuote di contenuti”.</p>	<p>“Non c’è problema con le generazioni che sono entrate adesso nel mondo del lavoro: sono molto più in grado di noi di raccogliere e memorizzare microinformazioni”.</p> <p>“C’è una grande differenza tra i giovani – che vivono Internet come una sorta di Wikipedia sempre attivo, con scarsa sedimentazione – e quelli sopra i 35 anni – che utilizzano la Rete per informarsi, costruire e consolidare la conoscenza”.</p>

3. Nuovi lavori, indebolimento di altri

Lo statement

Dopo anni di attesa, si manifesterà un cambio epocale delle professioni: alcune avranno un rapido declino (numerico, di rilevanza economica, di riconoscimento sociale), altre cresceranno o persino nasceranno ex novo.

Gran parte della popolazione attiva, anche se giovane, non sarà pronta ad accettare questo cambiamento, ma si creeranno opportunità lavorative.

Complessivamente il bilancio numerico sarà comunque negativo nella prima fase (aumento differenziale della disoccupazione), per poi tornare positivo ma solo se il Paese sarà in grado di cavalcare l’onda dell’innovazione sociale ed economica.

Lo scenario del campione

Non vi è uno scenario condiviso, anche se la negatività è comune alle due ipotesi (che si differenziano per il tempo in cui si manifesterà).

Si assisterà a una accelerazione di tutte quelle soluzioni (hardware, software) che possono limitare la necessità o l'utilità di lavoratori: già nel prossimo triennio e dopo il 2021.

L'impatto avverrà sia per l'utilizzo di nuovi software (complessivamente ricondotti – spesso ma non sempre – alla famiglia dell'Intelligenza Artificiale) sia all'automazione e robotizzazione nell'industria.

La riduzione del numero di posti di lavoro per alcune attività non è vissuta in modo negativo (e comunque pare difficilmente evitabile); a essere valutata come grave è la mancanza di una sostituzione con figure professionali di livello superiore o con specializzazione più elevata; si tratta, in grande misura ma non in modo esclusivo, di lavoratori in grado di creare, programmare, monitorare, interagire con AI e robot.

C'è la necessità di una attivazione rapida ed efficace per ripensare il mondo del lavoro: sotto questo aspetto – nonostante l'ampio dibattito pubblico – il decisore politico non sta muovendo alcun passo significativo. Il rischio è quello di attivare soluzioni troppo in ritardo rispetto alle necessità di un mondo in rapido cambiamento.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Se parliamo di pubblica amministrazione parliamo di un'area che sarà travolta dall'automazione (a meno di motivi sociali che spingeranno a non automatizzarla)”.</p> <p>“Temo che ci sarà un tentativo di preservare ruoli e professioni per non perdere occupazione, ma in questo modo l'economia avrà effetti negativi, lo sviluppo economico e la competitività saranno rallentati. Si rischia di avere lo sguardo rivolto indietro al posto che in avanti”.</p> <p>“La velocità di rilascio di nuova tecnologia è molto superiore rispetto alla capacità delle organizzazioni di cambiare. Il delta esiste. Ci saranno sempre meno figure tecniche e sempre più figure con aspetti soft (ad esempio i data scientist di machine learning saranno inutili perché le macchine saranno autonome, invece per esempio gli psicologi che studiano i comportamenti delle persone nelle loro suite non sono eliminabili)”.</p>	<p>“È vero che man mano diminuiscono gli addetti alla cassa, ma aumenta la parte di personale che prepara le spese per il delivery a casa”.</p> <p>“L'Italia va a perdere perché non investe sulla fascia alta; eppure le possibilità ci sono ancora: possiamo ancora avere un sistema che faccia cambiare le tipologie di lavoro senza far perdere posti di lavoro; magari non ci sarà più chi fa le consegne a domicilio (o ce ne saranno meno) ma servirà chi controlla i droni o, ancor prima, chi li programma”.</p>

4. Smart working tra domanda e offerta differenti

Lo statement

Crescerà la domanda di smart working; l'offerta non sarà solo da parte delle aziende di dimensione superiore ma anche da parte delle PMI, soprattutto quelle più innovative e alla ricerca di talenti. Lo smart working sarà utilizzato anche per ridurre alcuni costi di struttura, ma principalmente per fidelizzare le risorse umane, attrarre le migliori dal mercato del lavoro, influire positivamente sui territori.

Lo scenario del campione

Complessivamente ci si aspetta una crescita del ricorso allo smartworking, ma con tassi di adozione inferiore a quanto auspicato essenzialmente a causa della cultura dell'attuale generazione di imprenditori/dirigenti delle PMI.

Molte aziende ricorreranno allo smartworking per ottenere una riduzione di costi (essenzialmente quelli connessi alla presenza del lavoratore in sede); sarà rilevante ma non primario lo scopo di ottenere un miglior bilanciamento vita-lavoro e, quindi, il rafforzamento del rapporto tra datore di lavoro e lavoratore, una maggiore attrattività dell'azienda nei confronti dei potenziali nuovi assunti (in particolare se si tratta di giovani e giovanissimi), un miglior clima interno che possono portare a una maggiore produttività

Il tasso di crescita sarà determinato dalle scelte delle PMI (l'apertura delle grandi aziende è data per scontata, mentre le PMI costituiscono la quasi totalità delle imprese italiane). Nelle PMI prevale la cultura che richiede la presenza in sede del lavoratore, la sua valutazione in base al tempo dedicato al lavoro e non agli obiettivi raggiunti, spesso una scarsa fiducia nel lavoratore e nel suo effettivo impegno se attivo da casa o da altro luogo. Criticati anche i lavoratori nella parte che abusa dello smartworking, limitando il proprio impegno se non in sede.

Il passaggio generazionale (imprenditore, amministratori) nelle PMI sarà una delle leve del cambiamento, con una maggiore apertura al telelavoro.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
"Le aziende hanno capito che serve personale motivato: lo capiscono bene anche le PMI e per questo penso che ci sarà una crescita. Non sarà solo per abbassare i costi (così è stato per molte grandi aziende per adesso), ma sempre di più per dare vantaggi concreti al personale. E non solo ai dipendenti: persino ai board member, ai fornitori".	"Il mito dello smartworking a casa è un mito da élite: la casa spesso è piccola, un caos di bambini e cani, è la tomba dello smartworking...". "Io credo che sarà utilizzato soprattutto per la riduzione dei costi: ad esempio ho meno bisogno di spazi per la sede, di meno tavoli, meno computer".

“Serve chiarire che la persona che fa 1-2 giorni da casa è più produttiva, non meno produttiva: la cultura di molti imprenditori delle PMI è un forte blocco per il sistema Paese. Ma crescono nuove aziende e in quelle vecchie cambiano le generazioni al vertice: il cambio di mentalità avviene, lentamente ma avviene”.

“È una grande opportunità per tutti: meno inquinamento, maggior benessere, più tempo a disposizione; per arrivarci si deve investire molto come Paese, ci devono lavorare – tra gli altri – le associazioni di categoria e l’Amministrazione Pubblica; la mentalità non è quella giusta e per cambiarla serve una forte pressione collettiva”.

“Credo che il mondo delle PMI sia in subbuglio e che lo smartworking stia davvero aumentando; ma c’è molta strada da fare: serve maggior apertura da parte della classe dirigente in azienda, un atto di fiducia verso i lavoratori e serve una maggiore responsabilizzazione delle persone”.

“Non ci si può fare quasi nulla: bisogna che i figli degli imprenditori di una volta prendano il loro posto; e allora tutto cambia”.

“Dopo tanti anni che se ne parla sarà possibile anche per le piccole e medie imprese? No, non credo: serve prima un cambio di cultura, di filosofia manageriale; ancora adesso abbiamo molto l’idea del controllo, del “se non ci sei, non ti vedo e non so quello che fai”. Il cambio dell’atteggiamento del management è fondamentale perché vedo che dall’altra parte i lavoratori sono pronti, sanno lavorare a casa anche 2 o 3 giorni alla settimana in modo onesto, produttivo, portando a termine i progetti”.

“Credo che se non ci sarà una accelerazione sarà anche per un motivo infrastrutturale: siamo un Paese fatto di piccoli paesi, spesso sotto i 3.000 abitanti, dove la connettività è insufficiente per garantire un vero lavoro a distanza”.

5. People: riflessioni conclusive

Nell’area People la negatività è predominante:

- ✓ il Paese soffre di una diffusa carenza di skills (hard e soft) e sembra non avere una struttura di formazione (scolastica, universitaria e successiva) adeguata alle sfide internazionali; risulta rilevante e urgente un ripensamento profondo dei sistemi formativi;
- ✓ il fenomeno della fuga dei cervelli – non destinato a invertirsi – è una delle manifestazioni più evidenti della debolezza del Sistema;
- ✓ allo stato attuale l’Italia sembra destinata a subire i cambiamenti nel mondo del lavoro, vedendo decrescere l’occupazione per effetto della perdita di posti di lavoro non qualificati, senza compensazione (se non parziale) grazie a quelli qualificati e innovativi;
- ✓ la positiva diffusione di pratiche come lo smartworking (che possono portare benefici sia ai lavoratori che alle imprese, se correttamente implementati e gestiti) sarà limitata dalla cultura imprenditoriale e gestionale diffusa nelle PMI italiane.

6. Big Data, software predittivi, AI e robot

Lo statement

Quasi tutti i settori saranno impattati dall'utilizzo di AI/analisi di Big Data/software predittivi (o dall'utilizzo di robot).

Cambieranno i contesti di alcuni mercati (alcuni attori avranno forti vantaggi competitivi grazie a un utilizzo efficace e smart di tali tecnologie), saranno richieste nuove competenze (personale specializzato) ma anche un approccio al lavoro differente (capacità di lavorare con queste tecnologie/capirne pro e contro anche da parte di persone non specializzate), si avranno investimenti elevati (quindi costi maggiori in una prima fase) per poi ottenere vantaggi in termini di efficacia e di efficienza; emergeranno nuovi business model supportati/resi possibili dalle tecnologie.

Lo scenario del campione

Ci sarà un forte impatto dell'utilizzo di software per l'elaborazione dei dati anche se il punto di partenza in Italia non è positivo visto che in molte aziende manca la cultura del dato. È necessario che tutte le aziende affrontino consapevolmente il tema dei Data e si strutturino per essere in grado di raccogliarli, trattarli, renderli un vero asset aziendale: non si tratta solo di Big Data ma anche semplicemente di Data.

Non c'è uno scenario condiviso sulla creazione di vantaggi competitivi per le grandi aziende (con un effetto di polarizzazione del mercato) o anche per le medie ed eventualmente piccole. Prevalde, di poco, l'idea che anche le PMI possano usare i dati come fattore competitivo a proprio vantaggio, ma sono comunque numerosi coloro che si attendono che – per motivi di cultura, competenza, possibilità di investimento, accesso alle fonti di dati – gli attori economici medio-piccoli saranno svantaggiati.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Il tema non è quello dei Big Data ma anche, soprattutto, degli Small Data: è un tema per tutti, soprattutto per le piccole e medie aziende”.</p> <p>“Se le medie imprese oggi non ci sono arrivate è solo per un motivo di costo: ma i costi scenderanno rapidamente (anche perché è interesse dei provider di servizi che questo capiti, per avere una platea estesa di clienti)”.</p> <p>“Avere i dati è avere denaro, il nuovo petrolio sono i dati: e anche i piccoli o medio-piccoli potranno attrezzarsi e vincere la sfida”.</p> <p>“Una straordinaria leva di cambiamento e vantaggio economico per le aziende, nell’ottica dei prodotti, dei processi, delle soluzioni. E non sarà solo verso l’esterno ma anche verso l’interno”.</p>	<p>“In Italia subiremo il dominio delle grandi multinazionali, di Facebook, Apple, Google: siamo indietro”. Molte imprese, anche grandi, non raccolgono e non classificano i dati: il gap che si è creato con le realtà estere è molto grande”.</p> <p>“Non credo a una polarizzazione dei mercati, non credo che i piccoli non possano farcela; piuttosto molti piccoli non affronteranno la sfida e così la perderanno in partenza”.</p> <p>“Per lavorare con i dati devi raccoglierti, capirli, elaborarli, interpretare: purtroppo per le PMI è un lavoro troppo difficile; devi avere le persone giuste, che non solo sanno trattarli ma che sanno anche renderli insight per il tuo business”.</p>

7. Chatbot

Lo statement

Il rapporto con i clienti, partner e fornitori (B2B e B2C) verrà in parte mediato da interfacce conversazionali. La qualità di tali software crescerà rapidamente e così sarà per l’uso (offerta e domanda – spontanea o indotta). L’accettazione da parte degli *users* crescerà. L’offerta sarà sempre più ampia (*pre sales, sales, post sales*).

Lo scenario del campione

Si assiste alla crescita qualitativa dei software alla base dei chatbot ma non per questo ci sarà una forte crescita dell’offerta, anche per l’elevato costo per le aziende. A crescere sarà la domanda, con accettazione elevata e crescente interesse da parte degli utenti.

Le aziende devono monitorare con attenzione gli sviluppi futuri – anche a breve – di queste tecnologie per valutare se è possibile introdurle in azienda, con una forte attenzione a una stima (non facile ma necessaria) del conto economico relativo.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“È una strada da percorrere: il chatbot è molto più empatico di quanto si possa pensare, e le risposte possono essere di qualità”.</p> <p>“Noi ci stiamo investendo molto: siamo convinti che questi sistemi saranno il modo con cui interagiranno con le macchine; l'accettazione è già molto alta, e le nuove release hanno una naturalezza impressionante”.</p>	<p>“Ci sarà crescita ma poi un effetto di stanchezza da parte degli utenti: ci stancheremo di parlare con le macchine, dopo cinque anni ci sarà un calo; non solo: chi potrà spendere parlerà con persone, chi avrà meno da spendere lo farà con le macchine”.</p> <p>“Mi aspetto un utilizzo intenso anche come after sales; e poi per fornire prodotti e servizi migliori, un customer care preciso e veloce. Il tema rimane quello della redditività: l'investimento da affrontare non è piccolo, il ritorno non è ancora chiaro in molti casi”.</p> <p>“Io sul mercato non ho ancora visto una vera killer application dei chatbot: ho visto le demo delle tecnologie di Google e sono davvero «fantasmagoriche», e penso che nel 2019 la tecnologia sia pronta. Ma il cittadino? È pronto a interagire con la pubblica amministrazione, con le aziende, e le aziende con i loro clienti?”.</p>

8. 5G

Lo statement

L'utilizzo effettivo della connettività 5G avrà un impatto dirompente in molti settori. Sarà un rule changer, e aprirà le porte a nuove applicazioni tecnologiche (favorendo new business). La svolta (ampia banda, bassissima latenza) comporterà una rivoluzione digitale come quella dei computer o degli smartphone.

Lo scenario del campione

L'impatto della connettività 5G in Italia nei prossimi anni è messo in discussione: prevale l'idea che si tratti di una importante evoluzione del 4G ma che non possa portare – almeno in tempi medio-brevi – forti impatti sul mondo business e consumer in Italia.

Il timing previsto è molto più lungo del triennio oggetto della ricerca e, comunque, dei tempi di cui si parla sui mezzi di informazione mainstream.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“L’impatto sarà concreto e immediato, ma saranno le imprese a beneficiarne, non il consumatore; sarà una fortissima spinta ai processi, al cambiamento dei sistemi; ci saranno nuovi servizi e una nuova competitività”.</p> <p>“Assolutamente corretto, il 5G rivoluzionerà il mondo sotto molteplici aspetti e creerà possibilità e mondi di business finora inesistenti. Sarà per le aziende che sapranno coglierne le potenzialità una grande possibilità di sviluppo e di rilancio. Ancor più che nel presente, chi non sarà in grado di modificare profondamente il proprio modello, approccio, offerta, prodotto sarà invece schiacciato”.</p>	<p>“Non credo nell’arrivo del 5G in tempi rapidi: abbiamo un ritardo infrastrutturale cronico. Arriverà a Milano, Torino, Bari, Matera, Roma, ma poi? Per poter usare davvero il 5G per il business deve essere ovunque”.</p> <p>“Moltissime delle attività che si potranno fare – meglio – con il 5G si possono già fare con il 4G ma di fatto attualmente non vengono realizzate, quindi forse non sono così «essenziali». Mi pare chiaro che la «rivoluzione» sia sopravvalutata, spinta a livello mediatico da chi ha interessi”.</p> <p>“Per fare innovazione non serve il 5G: moltissimo si può fare con il 4G; non credo che il passaggio al 5G sarà così importante, e comunque non in tre anni”.</p> <p>“In un Paese tecnologicamente arretrato come il nostro, sembra che il 5G arrivi e cambi tutto: le aziende, le esperienze dei consumatori, il rapporto con la PA, l’Internet delle Cose; mi pare una visione troppo positiva”.</p>

9. Social commerce

Lo statement

I social network evolveranno rapidamente diventando sempre più luoghi virtuali di acquisto: saranno usati dalle aziende non solo per comunicare ma anche per vendere.

Lo stesso fenomeno avverrà, in modo più graduale, nei sistemi di messaggistica istantanea con stimoli all’acquisto contestuali al dialogo in corso.

La crescita sarà rilevante ma non metterà in discussione i leader dell’e-commerce in Italia.

Lo scenario del campione

I social network potranno essere ancora più forti nel determinare l’immagine delle marche e dei prodotti ma non daranno un contributo rilevante alle vendite.

L’eccezione potrebbe essere costituita da Instagram che sembra essere molto più utilizzabile – in modo diretto dalle marche o in modo indiretto grazie all’apporto di *users* e *influencers* – per generare acquisti.

Non ci si attende che l’ecosistema di Facebook possa evolvere nella gestione diretta dell’e-commerce perché la complessità organizzativa e logistica supera le possibilità di un *new comer* in un mercato dominato da attori (primo tra tutti Amazon) che hanno alzato le barriere all’ingresso grazie a servizi efficienti e capillari.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Crescerà la vendita grazie agli influencer: se tu utente clicchi su una foto di un influencer con un mio prodotto e poi acquisti, io riconosco un fee; questo esiste e sarà un fenomeno sempre più importante”.</p> <p>“Mi pare che Facebook sia già molto attivo; la convergenza è molto forte, la distinzione tra chi fa brand e chi fa vendita è sbagliata: si venderà molto anche nelle piattaforme social”.</p>	<p>“No, non si compra sui social; Instagram faccia il suo lavoro! Non credo che questi mondi mixati diventeranno ampi. Serve specializzazione per fare vendita e per fare e-commerce: Google ha grande successo, ma non con tutti i suoi prodotti (penso alla chiusura di Google+), e dimostra che ormai è passato troppo tempo per poter entrare in competizione con chi ha la logistica in mano”.</p> <p>“I social saranno sempre più un luogo di induzione all’acquisto, ma a mio avviso non di acquisto diretto. Anche nel caso lo diventassero, i leader dell’e-commerce sono già talmente grandi e strutturati che non ne risentirebbero particolarmente”.</p>

10. Il negozio digitale per comunicare e i pagamenti veloci

Lo statement

Si assisterà a una rapida digitalizzazione di molti negozi (sia indipendenti che appartenenti a catene): crescerà fortemente l’utilizzo di device digitali per comunicare e per dialogare con il consumatore in store (digital signage, vetrine interattive, totem e sistemi per gestione loyalty) ma anche per velocizzare alcune fasi dell’esperienza (a partire dai pagamenti veloci alle casse, anche grazie alla crescita dell’utilizzo di sistemi di pagamento alternativi al contante).

Lo scenario del campione

Non è credibile la digitalizzazione dei negozi allo scopo di comunicare diversamente con il cliente e fargli vivere una experience di acquisto molto differente: il costo è elevato e l’impatto non è sempre rilevantemente positivo, a volte è neutro, in taluni casi persino negativo.

Ci sarà, proprio in questi anni, una rapida evoluzione ai danni del contante ma non è chiaro se sarà a favore delle “carte” o delle soluzioni di pagamen-

to tramite smartphone. Comunque, la decrescita del contante sarà continua ma lenta per l'effetto dei pagamenti "in nero" e l'abitudine, anche immotivata, a usarlo.

Assumerà grande importanza il tema del pagamento veloce, da ottenere non solo tramite strumenti di pagamento alternativi al contante ma rendendo più agevole il check out. Sarà un punto di differenziazione fondamentale tra negozi in competizione tra loro. Il tema del tempo risparmiato dal consumatore assume rilevanza massima.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>"Sono convinto della crescita: per adesso abbiamo giocato, abbiamo fatto vedere le stesse informazioni in modo diverso; invece possiamo dare valore, servizio, esperienza: un vero step-change nell'uso delle tecnologie".</p> <p>"Qui a ispirarci sono gli USA: vedere cosa fa Amazon là è incredibile. Se Amazon decide di vendere quella tecnologia a tutti è un cambio radicale".</p> <p>"Se in Cina sono passati dai campi a We-Chat, noi possiamo accelerare e fare alcuni passaggi intermedi velocemente".</p> <p>"La carta di credito «senza firma» cambia il modo di pagare, ha tolto il tabù del dare fastidio con la firma, ha ridotto i tempi di pagamento".</p>	<p>"Sarà un'evoluzione graduale: le tecnologie di cui si parla hanno costi molto elevati; solo qualche catena può permetterselo; e sarà una crescita lenta".</p> <p>"Non tutto funziona: a volte è solo distrazione del consumatore, a volte porta l'attenzione sullo strumento e non sul prodotto".</p> <p>"Il cambiamento avverrà nelle catene, non nei negozi indipendenti: la differenziazione del retail sarà sempre più forte, tra punti vendita ipertradizionali e punti vendita davvero moderni".</p> <p>"Anche qui l'Italia non è compatta: nelle città la risposta ai pagamenti con smartphone è molto superiore rispetto ai centri minori".</p>

11. Food delivery pervasivo

Lo statement

Il food delivery avrà una crescita relevantissima grazie al cambiamento culturale, a nuovi modelli di business, a una migliore presenza sul territorio nazionale dei principali *provider*.

Si moltiplicheranno le occasioni di ricorso al food delivery (non solo cena ma anche pranzo, non "a volte" ma "spesso", finanche alla colazione e ad altri momenti non attualmente consueti).

Cresceranno forme di abbonamento al provider, con prezzi di consegna calanti (anche grazie all'ottimizzazione dei processi, del routing dei *drivers*, etc.).

Lo scenario del campione

Il food delivery continuerà a crescere nelle grandi città; nelle medie e nelle medie-piccole si svolgerà la sfida più interessante a livello di business; potrebbe svilupparsi anche in centri minori, ma senza la gestione da parte delle grandi piattaforme internazionali.

Per quanto riguarda i momenti di consumo (cioè di acquisto con consegna) ci sarà una ulteriore crescita della cena, la crescita del pranzo trainato dal mondo business (e non, invece, dal consumo domestico) e una perdurante scarsa rilevanza della colazione e delle occasioni speciali.

Il rischio maggiore è costituito da variazioni normative (in particolare relative alle modalità di retribuzione, alle retribuzioni minime, etc.) a cui la lobby delle piattaforme non riuscirà a reagire efficacemente; rischi minori verranno dall'accresciuta coscienza del consumatore (soprattutto giovane e giovane-adulto) in merito all'impatto sociale non positivo (in termini di "sfruttamento del lavoro"), dalla cultura del cucinare a casa (che, soprattutto in alcune aree del Paese e in centri abitati di dimensione non grande, prevarrà sul risparmio di tempo garantito dal delivery) e in parte minore dalla qualità del cibo consegnato (non sempre all'altezza delle aspettative e con un rapporto qualità/costo eccessivamente alto rispetto alle soluzioni di preparazione autonoma del cibo).

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>"L'offerta è gigantesca e crescerà: sembra che nel mondo del commercio cresca solo l'alimentare...".</p> <p>"Ci sarà un enorme successo nelle grandi città, mentre la crescita sarà lenta in quelle medie. C'è un aspetto culturale che cambia, e favorisce il food delivery: c'è la mancanza di tempo e di voglia del consumatore, la necessità di essere flessibili sull'organizzazione del proprio tempo...".</p>	<p>"C'è il tema della qualità: con 10 € a pranzo mangi dignitosamente fuori casa, mentre cosa riesci a mangiare se c'è il costo di consegna e della piattaforma?"</p> <p>"Noi siamo culturalmente legati alla nostra capacità di cucinare, è gioia, è show off; ci sarà crescita del delivery ma sarà moderata: la mancanza di tempo degli italiani spinge in questa direzione; ma parliamo di qualità: se rimane quella attuale dei prodotti delle consegne, il trend sarà lento".</p> <p>"Non credo nella concentrazione, nella fusione dei grandi provider in Italia; al contrario, ci sarà la proliferazione dei servizi di food delivery locali: le grandi multinazionali si concentreranno sulle grandi città, mentre noi abbiamo migliaia di piccoli comuni che sono un business interessante.</p> <p>"È un modello di business che punta sullo sfruttamento delle persone, e alcuni consumatori – soprattutto i giovani – si fanno questa domanda".</p> <p>"Crescita sì, ma non forte; e soprattutto non fuori dai grandi centri per un motivo culturale; in molti piccoli comuni l'idea di non cucinare è «presa male»".</p>

12. Vittoria del modello Airbnb

Lo statement

Gran parte dell'hotellerie classica verrà messa in seria difficoltà dall'esplosione della quota di mercato delle soluzioni Airbnb-style. Il turista cercherà sempre più soluzioni a contatto con i "locals": l'hotellerie cercherà di rispondere integrando servizi concorrenziali, aggiungendo sempre più *experiences* all'offerta di ospitalità e ricettività.

Lo scenario del campione

È prevista la crescita di Airbnb in Italia (il "modello Airbnb" viene spesso associato solo all'azienda Airbnb). I tassi di crescita saranno elevati ma non si arriverà allo stravolgimento del mercato, mentre si conferma che «on top» cresceranno i servizi di check in e check out, di pulizia degli appartamenti, di servizio agli ospiti, etc.

Ci sarà una forte azione di lobbying da parte del mondo dell'accoglienza classica (hotellerie) e il dibattito pubblico sarà sempre più diffuso e acceso. Il modello Airbnb potrebbe essere messo in seria difficoltà da misure restrittive (a livello locale più che nazionale), in particolare associate al timore dello svuotamento dei centri delle città storiche, all'abbassamento del valore di alcuni immobili nelle aree più oggetto di offerta tramite la piattaforma on line, al non rispetto delle regole fiscali (o a regole fiscali di vantaggio per gli host) e al non rispetto delle numerose regole sulla sicurezza dei luoghi, dei clienti e dei lavoratori.

La reazione del mondo dell'hotellerie è attesa più nella direzione di una pressione politica che in quella di un vero approccio differente al cliente: è difficile che il mondo degli hotel faccia proprie alcune dinamiche tipiche di Airbnb (dal contatto con le persone locali all'organizzazione di *experiences* in città o nei dintorni).

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>"Il fatto è che Airbnb non significa più solo appartamenti qualunque, è sempre più case di valore, belle, speciali. Hanno davvero delle potenzialità enormi, sempre che non siano bloccati da azioni delle lobby".</p> <p>"Airbnb risponde all'esigenza di un palinsesto personalizzato, che è il desiderio del cliente, del viaggiatore; Airbnb offre esperienze, non solo luoghi dove stare; e non è solo un tema di lower price: è un tema di experience, di</p>	<p>"Crescerà la domanda, crescerà l'offerta; il vero rischio è la regulation, gli aspetti normativi che potrebbero bloccare il fenomeno; sarebbe un errore: è una forma di ospitalità "naturale", che in fondo c'è sempre stata e che ora è mediata da una piattaforma, peraltro molto valida".</p> <p>"Non è detto che il modello vincente sia quello delle piattaforme: il mercato dei B&B carini, piccoli, familiari, con più servizio</p>

scoperta, di sorpresa, in qualche modo di magia”.

“Esploserà Airbnb in modo positivo (a meno di sistemi regolamentatori) ed è anche auspicabile che capiti perché darebbe un contributo positivo al PIL; d'altra parte già oggi Airbnb ha nell'Italia un Paese importante per il suo business”.

vero, meno preoccupazioni, più contatto diretto con le persone del luogo è un mercato che potrebbe crescere molto, **risultando sorprendente rispetto all'attesa crescita di Airbnb** e dei suoi competitor”.

“Il modello distrugge valore: le città si spopolano, il turismo mordi-e-fuggi viene favorito, l'ospitalità classica messa in difficoltà. La reazione dovrebbe essere «di blocco» contro questo modello: in Val Gardena e Val Badia favoriscono l'hotellerie, limitando le «secondo case» che sarebbero il punto di attacco di Airbnb; la bellezza di un luogo è fatta anche dalle persone che ci vivono, dal fatto che ci vivono persone”.

13. Social media pervasivi nel turismo

Lo statement

I social network saranno sempre più determinanti nella scelta del viaggio, sempre più usati anche durante il soggiorno e in seguito. Gli operatori turistici dovranno avere una presenza “social” chiara ed efficace; i risultati di molti operatori saranno fortemente dipendenti dall'utilizzo delle piattaforme di social networking.

Lo scenario del campione

La grande crescita dell'uso dei “social” per influenzare il potenziale acquirente di servizi turistici è già avvenuta. Non assisteremo a un ulteriore aumento della rilevanza dei social network nella scelta delle destinazioni. Crescerà l'importanza di Instagram a scapito di Facebook e ci sarà una sostanziale irrilevanza di tutti gli altri social network.

La crescita avverrà laddove l'uso dei social network non è ancora stato spinto al suo massimo.

14. Virtual experiences nel turismo

Lo statement

L'utilizzo di VR renderà alcune destinazioni turistiche e alcune strutture molto più attrattive, dando un percepibile valore aggiunto all'experience del turista. VR sarà utilizzata per un empowering delle informazioni, dell'intrattenimento, della componente ludica. L'utilizzo di VR consentirà anche di at-

trarre le nuove generazioni in luoghi che faticano attualmente ad averle come target rilevante.

Lo scenario del campione

Pur con il limite della necessità di rilevanti investimenti economici (che escluderà molti attori potenzialmente favoriti dall'uso di queste tecnologie) le esperienze virtuali (o aumentate) sono strumento estremamente valido per ravvivare il turismo in alcune aree.

Alcuni attori utilizzeranno VR/AR per caratterizzarsi fortemente, facendosi conoscere per l'eccellenza proprio nell'uso di queste soluzioni; alcune destinazioni (come quelle archeologiche) avranno benefici superiori rispetto ad altre perché potranno mostrare sui device quello che non è mostrabile dal vivo. In particolare, per il target dei Millennials e della Generazione Z l'interesse sarà elevato e porterà a una crescita dell'afflusso verso destinazioni per ora non oggetto di grande attenzione da parte di tali target.

Rispetto al passato si ipotizza che la tecnologia sarà più user friendly, che non sarà necessario utilizzare in tutti i casi strumenti ad hoc (come visori) e che, invece, ci si baserà maggiormente sui device personali (come gli smartphone e i tablet, soprattutto se prodotti negli ultimi anni e quindi in grado di supportare al meglio applicazioni di realtà aumentata o virtuale, con una utilizzabilità semplice per tutti e una resa visuale di grande impatto).

Sarà intenso il passaggio da applicazioni che sono “gamification” ad applicazioni che danno un vero contenuto informativo, che arricchiscono l'esperienza turistica di informazioni (anche personalizzate, a scelta dell'utente). L'esperienza non sarà solo relativa a una location (come un sito archeologico) ma si allargherà all'intera area turistica, in modo da favorire una permanenza più lunga e qualificata, con il positivo effetto di indurre acquisti di beni e servizi.

15. Sharing nella mobilità

Lo statement

Si diffonderà sempre più lo sharing (di auto, moto, scooter, bici...) grazie anche a una maggior presenza territoriale (non solo nelle principali città).

Il cambiamento non sarà solo nell'offerta ma anche nella domanda (grazie a un graduale cambiamento culturale). Si vedranno i primi veri effetti sul mercato dell'*automotive* (vendita di automobili). Cresceranno le start up che propongono servizi innovativi di mobilità.

Una ulteriore accelerazione riguarderà il pooling organizzato da piattaforme on line. A questo mercato guarderanno con interesse vari attori (il Pubblico, le compagnie di assicurazione, i produttori di veicoli...).

Lo scenario del campione

Il car sharing non avrà elevati tassi di crescita per l'abitudine all'auto propria, per la cultura non favorevole al concetto di accesso degli adulti e anziani, ma anche per la mancanza di ottimizzazione dei servizi relativi alla mobilità nelle città in cui è presente il servizio (traffico, mancanza di parcheggi, difficoltà di reperire i mezzi in alcune aree in alcune fasce orarie della giornata).

Inoltre, non vi è sostenibilità economica del modello di car sharing basato su piattaforma digitale (già evidente nelle principali città italiane e potenzialmente ancor più grave nelle città di media dimensione).

Non è atteso un allargamento del servizio a molte altre città italiane e, laddove già presente, il car sharing vedrà una modesta crescita del numero di utilizzatori. Per il moto sharing le prospettive sembrano pur meno positive per mancanza di domanda.

L'impatto sul mercato dell'acquisto e del noleggio a lungo termine sarà – come già è ora – assolutamente marginale, quasi impercettibile.

Per gli intervistati più esperti in materia, lo sharing cambierà forma e diventerà caratterizzato dall'utilizzo di *boards* e monopattini elettrici (se le normative nazionali e – soprattutto – locali lo favoriranno o almeno non lo ostacoleranno): la mobilità urbana sarà caratterizzata da un crescente utilizzo di strumenti di spostamento personali/individuali, con una sostenibilità economica da parte degli attori proponenti molto più elevata.

Per la crescita del modello “sharing” sarà essenziale l'attività di nuove piattaforme (magari attive a livello locale o multi-locale, e non a livello nazionale) e il favore del decisore pubblico. Ci si aspetta che il dibattito sul tema si arricchisca di nuovi contributi nel prossimo periodo e che diventi un tema diffuso presso la popolazione italiana. Il favore per le nuove modalità di mobilità urbana potrebbe crescere anche grazie al sorgere di start up italiane specializzate in soluzioni innovative di mobilità.

Resterà debole lo sharing vero e proprio (non basato sull'utilizzo di mezzi di trasporto resi disponibili da una piattaforma bensì su mezzi privati da condividere all'occorrenza), con alcune eccezioni locali (grazie a specifici progetti di innovazione della mobilità urbana e locale).

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Lo sharing attuale non è quello del futuro: arriveremo a 100 comuni con il car sharing, forse; ma il cambiamento è con i monopattini, con i board che possono invadere anche le città secondarie, essendo reperibili, sostenibili, semplici, economici; in questo l'Italia non potrà essere il Paese dei conservatori in Europa ma dovrà aprirsi a una nuova idea di mobilità”.</p>	<p>“Il potenziale è forte ma senza un cambiamento delle città verrà fortemente limitato: se non cambia il trasporto pubblico, se non aumenta la disponibilità di parcheggi, se il traffico rimane troppo intenso...”</p> <p>“Sta venendo meno il concetto sociale, economico, ambientale che era interessante. Ora si tratta di servizi di multinazionali. La cultura dei Millennial potrebbe riprendere il concetto vero di sharing e applicarlo anche nei piccoli centri”.</p> <p>“Parliamo di piattaforme che di sharing vero hanno poco; raccogliono dati e non li condividono affatto, usano il concetto di sharing in modo ideologico, per avere vantaggio”.</p> <p>“Parliamo di aspetti culturali: nei centri di media dimensione l'abitudine all'automobile propria è fortissima; aumentare la penetrazione è davvero difficile. In tre anni non vedremo una forte crescita, resteremo a poche centinaia di migliaia di persone davvero utilizzatrici”.</p>

16. Logistica green

Lo statement

La spinta dei consumatori/cittadini sulle aziende e di queste sul mondo della logistica porterà a una crescita delle soluzioni ecologicamente più sostenibili. Si assisterà all'introduzione di soluzioni innovative o raramente viste in Italia (veicoli elettrici, veicoli a idrogeno...). Il tema della logistica diventerà oggetto di comunicazione all'interno della CSR aziendale.

17. Logistica iperefficiente, shared, digitale

Lo statement

La logistica, sottoposta a nuove sfide competitive, dovrà trovare soluzioni di efficientamento: dalla collaborazione tra competitor, alla revisione della struttura di distribuzione (a favore di CeDi più numerosi), dall'utilizzo di sistemi intelligenti (più che in passato).

L'utilizzo di sistemi di tracciamento delle merci (identificativi digitali) crescerà fortemente.

18. Logistica “autonoma” e robot

Lo statement

Si assisterà alla rapida crescita della logistica “autonoma”: TIR autonomi, *unmanned ships*, cargo senza pilota, droni, robot in grado di camminare...

Combinata con l'utilizzo di robot nei magazzini, porterà a una efficienza maggiore, a ridotti tempi di trasferimento delle merci e a una graduale riduzione della forza lavoro impiegata sul campo.

Anche le PMI affronteranno il cambiamento della logistica, e alcune saranno *champions* nel nuovo contesto.

Lo scenario del campione

Non ci sarà una rivoluzione nel mondo della logistica ma solo un cambiamento in linea con i trend recenti.

Quasi impossibile un'accelerazione nella direzione di una logistica ecologica per motivi di costo, per la mancanza di infrastrutture che possano agevolarla, per il percepito scarso interesse governativo per un cambiamento epocale (con mancanza di finanziamenti e progetti-quadro in questa direzione) ma anche per la difficoltà di far percepire il vantaggio alle aziende-clienti e, nel passaggio successivo, al cittadino-consumatore (che dovrebbe riconoscere – almeno in una fase iniziale – un prezzo superiore ai prodotti ma che, come già mostrato in questo report, non pare intenzionato a farlo). L'unica soluzione intravista per poter imprimere un'accelerazione forte è il cambiamento delle normative che metterebbe rapidamente e definitivamente fuori gioco la logistica tradizionale: a fronte di una crescita economica debole o nulla e di una limitatissima capacità di investimento dello Stato, non ci si aspetta che ciò accada.

Le grandi svolte avverranno dopo i tre anni oggetto della ricerca: la guida autonoma dei veicoli risulta essere molto più interessante se applicata al trasporto su gomma di merci piuttosto che a quello delle persone; in un Paese come l'Italia in cui il trasporto su gomma è preponderante rispetto a quello su rotaia (o tramite altre soluzioni) e con una configurazione geografica “lunga” (che implica lunghissime percorrenze per i TIR), la possibilità di trasporto automatizzato (e quindi sicuro, continuo, con costi minori a regime) è ritenuta una svolta epocale. Tuttavia, non è destinata a manifestarsi nel breve periodo (non solo per le tecnologie di guida autonoma, ma anche per la ipotizzata lentezza nel diffondersi della rete 5G – ritenuta un driver fondamentale per implementare appieno la guida autonoma).

Per quanto riguarda la robotizzazione dei magazzini, ci si aspetta una accelerazione da parte di alcuni attori tra le PMI: non tutti saranno in grado di affrontarla (per motivi legati all'investimento, mentre sembrano assenti i mo-

tivi culturali o quelli di protezione dei posti di lavoro che sarebbero sostituiti dalla presenza di robot).

Ci sarà uno shift verso centri distributivi di dimensione minore e meglio collocati sul territorio, in grado di ottimizzare le consegne finali ma anche di ridurre alcune lunghissime percorrenze.

Si manifesterà una maggiore collaborazione tra attori differenti (“collaborare per competere”) a fronte di una attuale marginalità molto bassa. Il tema dei viaggi senza carico dovrà trovare soluzione non per il singolo attore ma per il mondo della logistica nel suo complesso.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“La logistica «verde» potrà crescere se due fattori la spingeranno: l’attenzione ai prodotti in una catena «green» da parte degli acquirenti, e legislazioni restrittive in merito alle fonti di inquinamento”.</p> <p>“Sì, si andrà verso CED più piccoli, verso HUB locali; non possiamo avere un modello come quello degli USA, che hanno dimensioni e distribuzione della popolazione completamente differenti”.</p> <p>“Il robot non ha alternativa, non è una scelta: è un must. È vero che per un ragionevole ROI si deve aspettare molto, ma non ci sono strade alternative se si vuole restare sul mercato a lungo”.</p> <p>“In Italia siamo pronti al grande salto verso i robot: in fondo gran parte della meccatronica è «nostra»; per ora l’abbiamo venduta più all’estero che qui da noi, ma i prossimi anni segneranno un cambiamento significativo”.</p>	<p>“Logistica green? Aspettiamo, aspettiamo... non vedremo nulla di rilevante nei prossimi anni”.</p> <p>“La svolta sarà la guida autonoma, ma non quella delle auto: quella dei TIR. Non mi aspetto che arrivi in tempi rapidi”.</p>

19. Technology: riflessioni conclusive

Le novità tecnologiche avranno un impatto rilevante sull’economia e sul business.

- ✓ Il variegato mondo dei Big Data, dei software di Intelligenza Artificiale e dei robot determinerà un cambiamento radicale in molti settori merceologici, dando possibilità di crescita ad attori *smart*, anche non di grande dimensione; il limite è nella cultura digitale e, in particolare, nell’approccio all’utilizzo dei dati (Big o Small – non pare essere questa la discriminante); meno rilevante ma presente l’impatto dei chatbot, limitato soprattutto dagli investimenti attualmente necessari per la corretta implementazione.

- ✓ Il 5G potrebbe avere impatto sul business in un periodo di tempo più lungo (non nei tre anni oggetto dell'indagine) e non viene percepito come *disruptive* (come invece è descritto attualmente nel dibattito mediatico).
- ✓ Rilevanti cambiamenti sono attesi nelle modalità di pagamento nel retail: meno cash e più plastic money e, finalmente, un passaggio alle forme di pagamento basate su smartphone; ne beneficerà la fase di checkout (più rapida), mentre non è affatto previsto un intenso trend verso la digitalizzazione dell'*experience* di acquisto in store.
- ✓ In alcuni settori le piattaforme digitali si imporranno o aumenteranno la loro rilevanza: il food delivery, l'ospitalità (con il modello Airbnb), la mobilità condivisa (poco per le automobili, molto per i dispositivi di mobilità di piccola dimensione).

20. Meno avere, più accedere

Lo statement

Cresceranno la domanda e l'offerta di prodotti a cui accedere (nolo, accesso on demand, abbonamento...) a discapito del possesso.

L'accesso ai prodotti (in contrapposizione al possesso) crescerà in misura rilevante nell'*automotive*, si mostrerà in settori inconsueti (mobili, abbigliamento...) ma – più in generale – sarà un trend senza limiti di settore.

Lo scenario del campione

Viene atteso un forte incremento dell'offerta e della domanda di soluzioni di accesso (in affiancamento a quelle tradizionali di acquisto per possesso).

I driver principali di questa crescita sono l'atteggiamento delle nuove generazioni di giovani consumatori/acquirenti, che hanno molta più abitudine a non possedere, a non avere in modo definitivo (grazie ai consumi digitali come lo streaming video e audio) ma anche una crescente accettazione e un maggiore interesse da parte degli adulti (mentre sembrano minimi presso gli anziani): si tratta, quindi, di una svolta culturale che coinvolgerà gran parte della popolazione.

I vantaggi che il consumatore potrà percepire sono l'aver la possibilità di provare – non solo per un breve periodo – ciò di cui ha bisogno (e che potrebbe poi decidere di acquistare in modo definitivo o di continuare ad avere nella formula “accesso”), il poter disporre – anche solo per brevi periodi di tempo o eccezionalmente – di prodotti che manifestano “status” (come quelli di lusso), il desiderio di avere sempre prodotti aggiornati, per ottenere i plus derivanti da miglioramenti tecnologici, di design, di realizzazione.

Alcune aziende potrebbero accelerare in questa direzione per cercare di raggiungere un target più ampio: si tratta, in particolare, delle aziende del

lusso (non quello estremo ma quello sopra la soglia della accessibilità economica per molti). Ma il fenomeno sarà trasversale (dall'*automotive* all'immobiliare – con i primi segni di un indebolimento della proprietà – dagli elettrodomestici all'IT per il mondo business (con il passaggio alle soluzioni “in cloud” che, in Italia, è avvenuto solo in parte e che ha ancora grandi margini di crescita nel breve periodo).

Grande attenzione va posta al target di età intermedia (per valutarne l'effettivo cambiamento culturale), alla comunicazione (da rendere semplice e con i mezzi/canali corretti) e al comunicare il vantaggio complessivo e la serie di vantaggi specifici.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Il non-possesto appartiene ai Millennial ma si espanderà alle altre generazioni, a quelle precedenti”.</p> <p>“Il modello di business pagamento a subscription si estenderà e avverrà uno speculare cambiamento di paradigma di consumo: non sono più solo quello che possiedo, ma non sono se non utilizzo”.</p> <p>“I servizi hanno abituato i cittadini a godere di alcune cose senza averle in modo definitivo: ora è il momento dell'automobile, poi verrà quello dei mobili, di alcuni oggetti per la casa, dell'elettronica di consumo...”.</p> <p>“Lo vedremo anche nell'immobiliare, anche se in tempi non brevi: il ritorno alla locazione per gli immobili residenziali”.</p> <p>“Si va anche oltre l'accesso: iscriversi in palestra è normale, avere un abbonamento on/off – che attivi e disattivi con flessibilità – è la nuova formula vincente”.</p> <p>“La maggioranza delle persone non si può permettere cose che desidera: in questo modo, invece, hanno accesso – per tempo limitato – a molta più offerta; culturalmente può prendere piede in Italia soprattutto su ciò che ha a che fare con tematiche di status”.</p> <p>“Ci sono beni la cui durata è talmente limitata nel tempo che l'acquisto non conviene: l'elettronica in primis è il campo di applicazione primario per l'uso tramite accesso”.</p>	<p>“Me lo aspetto ma più nei 10 anni che nei 3 anni: è legato a una capacità culturale che per adesso non molti hanno. Troppo spesso, inoltre, le proposte di accesso sono veicolate tramite comunicazione digitale, escludendo così una parte ampia della popolazione”.</p> <p>“In questa azienda, piena di Millennials, sono l'unico che viene al lavoro con l'auto privata; d'altra parte la dinamica delle età (l'abbondanza di anziani e tardo-adulti) rende difficile pensare a una rapida trasformazione verso l'accesso”.</p> <p>“Abbiamo due dinamiche contrastanti: un complessivo benessere ma anche un rischio di recessione (che porta verso il possesso); complessivamente penso che l'accesso si svilupperà, ma con ritmi lenti. Di certo continuerà nell'entertainment (Netflix, Spotify...), anche perché è un mercato dominato dal consumatore giovane”.</p>

21. Acquisto etico: prodotti ecologici

Lo statement

L'attenzione per ciò che è "ecologico" crescerà ulteriormente, ma avrà limiti se l'offerta non riuscirà a combinare l'ecologia all'economia (prevarrà il desiderio di lower price sul desiderio di ridotto impatto ambientale).

Lo scenario del campione

Si ritiene che l'interesse per i temi ambientali sia forte in Italia ma che non si traduca in comportamenti di acquisto coerenti. In particolare, si riconosce l'esistenza di un target di consumatori che ha scelto di modificare le proprie abitudini e le proprie scelte di acquisto e consumo per avere un minore impatto ambientale, ma si valuta che la dimensione di questo target sia non rilevante rispetto al complesso della popolazione italiana e che non sia destinata a crescere in misura significativa. Si tratta, infatti principalmente di soggetti con capacità di spesa superiore alla media.

Per molti intervistati va fatta una chiara distinzione tra un prodotto ecologico che può dare (almeno nella percezione del consumatore) anche vantaggi diretti al consumatore stesso (i prodotti alimentari biologici sono quasi sempre citati come esempio, visto che secondo il cittadino possono contribuire positivamente al suo benessere, alla sua salute), e prodotti che invece possono dare esclusivamente un vantaggio ambientale. Per i primi, infatti, il driver di scelta non è quello ecologico bensì quello della salute personale (e si critica, quindi, che siano trattati come acquisti eco-driven).

Emerge fortemente la previsione che entro pochi anni il tema dell'ecologia dei prodotti non sarà più un driver che consentirà di avere una differenza di prezzo bensì sarà un prerequisito: molti consumatori non vorranno acquistare prodotti che non rispettano alcuni parametri di sostenibilità ambientale ma non saranno disposti a pagarli più di quanto non paghino attualmente i prodotti "standard".

A fronte di costi di produzione maggiori, il livellamento dei prezzi porterà a una riduzione dei margini unitari ma garantirà agli attori che seguiranno questa strada quote di mercato maggiori e crescenti.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Ecologico senza economico non starà in piedi: in questi anni abbiamo assistito al boom della benzina più ecologica? No. Le società di distribuzione elettrica che hanno proposto solo energie rinnovabili hanno cambiato il settore? No. Il consumatore medio non dà riscontro se non c'è vantaggio economico o persino uno svantaggio”.</p> <p>“L'azienda del futuro supera il trade off tra sostenibile a prezzo maggiore o non sostenibile a prezzo competitivo: si deve garantire sostenibilità a prezzi competitivi”.</p> <p>“Sull'ecologico dipende dalla forbice di prezzo: fino a che questa forbice sarà troppo elevata «ecologico» sarà uno slogan sulla bocca di tutti ma all'atto dell'acquisto rimarrà una scelta di pochi”.</p> <p>“Le aziende guideranno sempre più il consumatore, lo educeranno, lo faranno passare da uno stato di scarsa informazione a uno stato di informazione chiara e corretta; e così crescerà la sensibilità sulle tematiche ambientali e con essa il valore riconosciuto ai prodotti”.</p>	<p>“Non è una questione solo di prezzo in sé: dipende dalla percezione di beneficio e di qualità; il prodotto alimentare ecologico viene percepito come più salutare, in grado di farti stare meglio? Vorrai spendere di più. C'è anche il rischio che lo stesso prezzo tra prodotti ecologici e non ecologici risulti non motivante”.</p>

22. Acquisto etico: “Italia first”

Lo statement

Saranno favorite le produzioni italiane, anche per un crescente spirito “Italia first”, e quelle locali e iperlocali (regionali e subregionali) per il desiderio di un impatto economico e sociale positivo sul proprio territorio, per la propria comunità.

Lo scenario del campione

Non ci si aspetta quasi mai una scelta consapevole dell'acquirente italiano a favore dei prodotti del nostro Paese se il driver è quello dell'impatto sociale ed economico. Gli italiani sono e resteranno una popolazione che non dà rilevanza all'origine del prodotto a meno che questa non sia direttamente legata alla qualità percepita del prodotto stesso. Viene espressa l'idea che il dichiarato degli italiani sia effettivamente molto differente dal loro comportamento, e che questo fenomeno non sia destinato a cambiare in futuro.

L'eccezione primaria è quella del food, per il quale ci si attende la continuazione (se non il rafforzamento) della preferenza per cibo italiano.

Esistono, tuttavia, anche eccezioni nel verso opposto (prima di tutto nell'ambito dell'elettronica in cui la preferenza è per marche non italiane); inoltre sembra che alcune storiche eccellenze italiane (mobili, cucine) abbiano perso la loro "presa" sul cittadino.

Se è vero che non ci si attende affatto una proiezione dell'"Italia first" di tipo sociale sugli acquisti, è anche vero che ci si attende una preferenza per marche (o, meglio, aziende) della propria area per favorire il proprio territorio, la propria comunità: un'attenzione a ciò che è locale o iperlocale (regionale, provinciale e persino sub-provinciale) decisamente superiore all'attenzione riservata a ciò che è genericamente italiano.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>"In parte potrebbe esserci, e sarebbe un grande rischio per l'effetto di rebound: una volta finito il nazionalismo esasperato le aziende che si saranno concentrate sul mercato domestico andranno in crisi".</p> <p>"Credo che la situazione di crisi che tocca diverse aziende di produzione abbia aperto in modo concreto la riflessione nei consumatori: se compro prodotto favorisco la produzione locale; l'attenzione c'è, almeno in parte".</p> <p>"Le elezioni per il Parlamento Europeo potrebbero essere una svolta: se si va nella direzione del nazionalismo, del Paese sovrano che «ha bisogno di te» allora potrebbe esserci questo tipo di deriva".</p>	<p>"Non credo nell'interesse degli italiani a favorire l'Italia; credo nell'interesse dei vicentini a favorire la provincia di Vicenza, dei baresi quella di Bari..." .</p> <p>"Assolutamente no: l'acquisto «locale» non è dovuto a una scelta a favore del Paese o della comunità; al massimo è una abitudine, in particolare per le persone anziane. Sotto questo aspetto non cambierà quasi nulla".</p> <p>"Siamo un Paese di esterofili: macchine tedesche, elettronica giapponese... Il trend del nazionalismo in politica si coniuga male con questa attitudine di base, ma non per questo cambierà".</p> <p>"Il sentirsi legati ai nostri prodotti – spesso falsamente nazionali – non credo crescerà. L'amore per i prodotti dipende più dalla qualità – presunta o reale – che dalla provenienza. Non penso che una marca di jeans italiana potrebbe avere maggior successo in quanto italiana".</p>

23. Acquisto etico: acquista e dona

Lo statement

Cresceranno le formule "acquista e dona".

Lo scenario del campione

Per la quasi totalità degli intervistati interpellati a questo proposito ci sarà una lieve crescita (anche per la tendenza di profit e no profit a lavo-

rare insieme per obiettivi comuni); non è mai prevista una forte accelerazione.

Verbatim di consonanza con lo statement	
“Credo in una crescita ma limitata: sarà interessante soprattutto per le persone più abbienti e per quelle più anziane (che restano la parte più aperta e attenta agli aspetti del «sociale»). La disparità economica e culturale tra le generazioni si vedrà anche in questo ambito”.	

24. Un Paese di vecchi

Lo statement

La crescita della componente anziana (over65, over80) della popolazione italiana avrà un impatto notevole sui servizi alla salute e al benessere.

Da una parte si amplierà l’offerta di servizi per gli anziani attivi e in salute (turismo, attività ricreative, attività culturali...); crescerà anche l’offerta di prodotti (alimentari, abbigliamento, strumenti digitali...) per l’anziano sano (mentalmente e fisicamente).

Dall’altra parte saranno sempre più necessari servizi di supporto alle persone anziane con difficoltà (di movimento, sensoriali, mentali, psicologiche...).

Crescerà il mercato delle polizze assicurative dedicate agli anziani e al tema dell’invecchiamento.

Lo scenario del campione

Gli anziani in Italia sono un target interessante a livello commerciale, grazie anche a una capacità di spesa superiore alla media, ma attualmente sottovalutato dalle imprese (con alcune positive eccezioni). È eccessiva l’importanza attribuita alla generazione Millennials in contrapposizione alla scarsa rilevanza (da parte delle aziende, dei media, degli organi di informazione) data a quella degli over65.

La scarsa attenzione è comune al mondo dell’industria e a quello dei servizi (tranne alcune eccezioni) e riguarda sia la creazione di nuovi prodotti sia la comunicazione diretta al target (per quantità e qualità).

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Anni e anni a parlare – in modo non corretto, con banalità ed errori grossolani – di Millennial e ora, finalmente, si capisce che il target più interessante non è quello dei giovani ma quello degli anziani; era ora!”</p> <p>“Se penso a come si comunica on line attualmente concludo semplicemente che è tutto da rifare per poter comunicare correttamente a questo target. Buttiamo via tutto e ripartiamo”.</p> <p>“Gli over60 sono più numerosi degli under30: sono il target; e alcuni si stanno muovendo; i soldi sono lì, con i nonni che li hanno, con i loro libretti di risparmio. E poi si parla di persone che hanno capacità digitali: gli anziani, ad esempio, cadono meno dei giovani nelle trappole digitali e sanno sfruttare meglio le possibilità date dal digitale. Ma il mercato non si accorge del target, forse anche perché c'è un processo proiettivo secondo il quale non guardiamo gli anziani perché non vogliamo guardarli, non vogliamo pensare che poi c'è la fine della vita”.</p>	<p>“Il problema è quello del digital divide, che attualmente è molto forte: si comunica sempre più con il digital ma con gli over60 non è facile muoversi bene; non è impossibile, ma non è certo facile come invece capita con i più giovani”.</p> <p>“Tra 10 anni tutto sarà differente, perché avremo anziani più digitali; ma nel frattempo? Bisogna capire meglio il corretto mix di digital e non digital per la comunicazione a questo target”.</p>

25. Un Paese più motivato alla salute e benessere

Lo statement

L'attenzione alla salute e al benessere continuerà ad aumentare con una domanda crescente di beni (alimentari e non) e servizi.

Si creerà spazio per servizi innovativi e nuovi modelli di business.

La gamma di prodotti offerti sarà molto ampia e diversificata, anche per prezzo di accesso.

Lo scenario del campione

Si assisterà alla crescita della domanda di benessere (rallentata solo dalla riduzione della capacità di spesa di una larga fetta degli italiani) e sarà relativa sia a beni che a servizi.

I driver di questa crescita sono l'ulteriore aumento della consapevolezza dell'importanza della salute e del benessere, anche grazie alla pressione della comunicazione di enti pubblici e privati ma anche la necessità dei cittadini di intervenire a favore della propria salute in una lunga fase storica di indebo-

limento del Welfare pubblico (che non smetterà di indebolirsi) e l’offerta di nuovi servizi e beni che stimoleranno il consumatore.

Nuovi servizi alla cittadinanza saranno aree di business interessanti, dove poter lavorare su idee innovative o “importare” da altri Paesi modelli di successo.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Forse non avremo subito la diffusione del test del DNA, ma certo vedremo crescer le spese per il benessere – inteso a 360 gradi – con nuovi tipi di acquisti, nuove voci di spesa”.</p> <p>“Il limite del Welfare pubblico spingerà verso un’attenzione più personale, individuale: ci sarà trasferimento dalla spesa pubblica a quella privata, di tasca propria. Ma non solo: il prolungamento della vita pone il tema del benessere come ancor più rilevante, anche prima della fase di anzianità”.</p>	<p>“Il timore è che la riduzione della classe media porti a un effetto più blando: la ricchezza nelle mani di pochi spinge gli altri a rinunciare a ciò che ritiene essere superfluo, e potrebbe finirci dentro anche la spesa per la salute e il benessere”.</p>

26. Digital & Care

Lo statement

Una svolta nel rapporto con la salute e il benessere sarà data dall’utilizzo di dispositivi digitali e di sistemi informativi intelligenti legati alla salute.

La prevenzione diventerà un continuum, soprattutto per le fasce centrali di età. Emergeranno nuovi servizi legati alla salute e basati sull’utilizzo di strumenti digitali di monitoraggio.

Lo scenario del campione

L’utilizzo di strumenti di monitoring continuativo del nostro corpo viene ritenuto una possibile svolta: prima o poi questo mercato avrà una crescita rapida e quasi senza sosta. A differenza del mercato degli attuali smartwatch (che è stato deludente e troppo legato alle attività sportive), ci si aspetta un target molto più ampio, differenziato per età e stili di vita.

Tuttavia, è difficile stimare quando questo “boom” avverrà. Si ipotizza che sia il Sistema Sanitario Nazionale (o alcuni Sistemi Sanitari Regionali) a inserire l’utilizzo di *smartdevice* legati alla salute in una sorta di “patto con il cittadino” o anche la pressione da parte delle compagnie di assicurazione – che potrebbero insistere con i loro clienti per l’acquisto di pacchetti composti dal servizio di monitoraggio continuativo della salute tramite smartwatch o

simili, da servizi di verifica puntuale e specialistica (check up o affini), dalla classica componente assicurativa. Pacchetti più improntati alla prevenzione (senza componente assicurativa) potrebbero essere proposti da ambulatori, cliniche, centri diagnostici privati, in alternativa a quelli eventualmente proposti dal SSN.

Il limite potrebbe essere relativo all'effetto del GDPR sulla raccolta dei dati personali, alla scarsa capacità di far percepire i device "per tutti", al prezzo dei device e dei servizi associati.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>"Ormai è un cambiamento avviato: il rapporto con il proprio corpo cambia, da «fix the problem» a «fine tuning» continuativo; la cultura cresce, cambia".</p> <p>"Il tuning point può essere dato dall'attore pubblico, dalle istituzioni: potrebbe arrivare un forte input, una forte spinta verso il benessere (salute, sport...) e la parte digitale avrebbe un ruolo primario".</p>	<p>"Non credo in una crescita rapida: c'è poca sensibilità sul tema del controllo continuativo del proprio corpo. Serviranno anni per cambiare questa mentalità".</p>

27. Il negozio della catena ma di prossimità, i nuovi leader tra le superfici e il dubbio sui centri commerciali

Lo statement

I piccoli negozi saranno sempre più in difficoltà; le catene risulteranno vincenti se riusciranno a presidiare il territorio con punti vendita di dimensione media (nei comuni) e media-grande (fuori dai comuni), a scapito delle grandissime superfici.

Continuerà il successo dei Discount (con crescenti quote di mercato, nuove aperture, nuovi acquirenti/*new comers*), in particolare di quelli in grado di proporre una visione moderna del Discount (con alcuni prodotti di fascia superiore, con alcune importanti marche, con una esperienza di acquisto migliore, e complessivamente una immagine tale da farli percepire come Discount solo per il prezzo).

I centri commerciali avranno un futuro polarizzato: alcuni grandi successi (anche per *new openings*) soprattutto grazie a formule percepite come davvero innovative (ad esempio con meno beni e più servizi), ma anche molti attori indeboliti (finanche costretti alla chiusura o a un fortissimo ridimensionamento).

Lo scenario del campione

Il modello generale sull'evoluzione del retail viene pienamente confermato.

Si tratta della conferma di quanto stiamo già vedendo in questi anni con l'aggiunta di un forte peggioramento della situazione dei centri commerciali "classici". Sulle grandissime superfici viene confermata la necessità di passare a modelli molto più basati sull'erogazione di servizi e molto più esperienziali.

La crescita dei Discount di nuova generazione è data per scontata. Si conferma anche la necessità – per Discount e supermercati – di diventare sempre più "di prossimità".

A differenza del modello proposto, alcuni partecipanti all'indagine concordano sulla crescita dei Discount, in particolare se crescerà – quantitativamente e qualitativamente – l'offerta di freschi e freschissimi.

La crisi dei piccoli negozi indipendenti pare aver quasi raggiunto l'apice: è possibile un ulteriore peggioramento (con chiusure di negozi di prossimità) ma si individuano strade per rivitalizzare il canale (a partire dalla differenziazione, dall'aumento della qualità per staccarsi da quella dei supermercati).

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>"Il discount – quello di qualità – crescerà molto e diventerà sempre più un negozio di prossimità: il numero di discount è destinato a crescere rapidamente, anche se la crescita c'è già stata negli ultimi anni".</p> <p>"I piccoli negozi sopravvivranno se si specializzeranno nell'emergenziale ad alto valore (liquori, parafarmacia, freschissimo ready to go). Gli iper sopravvivranno se saranno in grado di fornire esperienze (aree giochi per bimbi, eat-in...) e di offrire prodotti altrimenti "introvabili". In generale cresceranno comunque ancora le superfici medie (giusto equilibrio tra assortimento, servizio, prezzo)".</p> <p>"Espansione del discount che si avvicinerà sempre più al livello qualitativo del supermercato classico (su 2.500 referenze presenti nel discount 500 sono di qualità a prezzo discount)".</p> <p>"Mi aspetto che crescano i category killer: non è ancora stato così, ma gli spazi ci sono".</p>	<p>"I discount che stanno cercando, almeno adesso, di elevare l'offerta, in realtà non sono competitivi. Paradossalmente, pur essendo dei discount sulle grandi marche, non sono competitivi perché non hanno i volumi che invece sviluppa la grande distribuzione su quei brand. In qualche modo spiazzano anche il loro target di consumatori: vogliono essere generalisti negando poi quello che li ha fatto crescere di più".</p> <p>"Il crollo dei centri commerciali in US è diverso dalle difficoltà in Italia; negli Stati Uniti la densità di retail era eccessiva, circa 10 volte quella italiana; se l'offerta è adeguata alla domanda non si vede grande crisi".</p>

28. Crescita delle Private Labels (PL/MDD)

Lo statement

La crescita delle MMD/PL sarà forte e si espanderà a categorie per ora non esplorate o non oggetto di particolare attenzione.

La domanda sarà crescente e il mood dei consumatori decisamente positivo.

Alcune marche – anche forti e storiche – dovranno affrontare mercati in forte cambiamento e saranno sottoposte alla pressione della PL.

Lo scenario del campione

La Private Label (PL/MDD) viene prevista in crescita anche nei prossimi tre anni. Tuttavia, emerge chiara la distinzione tra l'Italia e altri Paesi occidentali: per via della frammentazione della distribuzione in Italia è impossibile credere nella nascita e nel consolidamento di PL dotate di grandissima forza e diffusione.

La PL sarà sempre meno quella del lower price e si amplierà rapidamente ai prodotti premium, come già evidenziato con positive esperienze di alcune catene di distribuzione.

Inoltre, beneficerà di un atteggiamento positivo da parte dei consumatori più giovani, meno attratti dalle grandi marche storiche.

L'impatto su alcune marche e aziende potrà essere negativo e dirompente: alcuni temono che brand storici (non i top, ma quelli medi – soprattutto se non dotati di una caratterizzazione, di un posizionamento forte nella mente dei consumatori e dei buyers) subiranno un tracollo in parte dovuto all'abbandono della loro azienda come fornitrice per la PL, con un indebolimento di quelle marche che sono prodotte da chi ha fatto anche del "terzismo" un driver di rafforzamento in passato.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>"L'amore per le marche è minore di quanto alcuni report resi pubblici dicono: i nuovi decisori – i giovani – si stanno staccando da un modello ormai morto".</p> <p>"La PL crescerà, anche nell'e-commerce. La sfida è quella del corretto branding: Amazon ha Amazon Basics per molti prodotti, ma per la moda li chiama in modo differente".</p> <p>"La direzione della PL dovrà essere quella di creare valore, come con «Viaggiatore Goloso» che ormai non è più una novità; sono molte le PL che propongono un livello superiore, lontanissimo da quello delle PL classiche".</p>	<p>"Lo spazio di crescita c'è, ma non sarà esponenziale come invece è stato – o è adesso – in altri Paesi. Il fenomeno che reputo più interessante è quello delle PMI locali che potranno guadagnare fette di mercato nel loro territorio (non nazionale, ma locale), togliendolo non solo alle grandi marche ma anche ad alcune private labels".</p> <p>"Le PL cresceranno ma non arriveremo ai livelli tedeschi o inglesi per effetto della grande frammentazione che caratterizza la distribuzione; certo, se ci fosse razionalizzazione (cioè accorpamenti) nella distribuzione la partita si farebbe molto più complessa e interessante, ma dubito che questo avverrà".</p>

“È un argomento delicato: la crescita delle PL potrebbe portare a indebolire i loro storici fornitori, spesso aziende medie; non è impossibile che alcune grandi aziende scelgano di diventare fornitori di prodotti per la PL. Il mercato si farà sempre più competitivo”.

“Chi può pensare a una private label forte? Esselunga, Carrefour, e poi? La frammentazione in Italia è fortissima, non consente uno sviluppo di marche proprie agevole; il trend non è quello a favore della PL: spingere troppo sui prodotti a marchio del distributore non paga, non è una strategia vincente”.

29. Sempre più fornitori

Lo statement

Nel mondo del commercio ci sarà una competizione crescente (piccole e grandi superfici, approcci differenti, off line e on line...) e risulteranno vincenti coloro che non mirano a target amplissimi/generalisti ma coloro che riescono a presidiare “grandi nicchie”. Sarà quindi necessario un posizionamento chiaro, distintivo, coerente, rilevante per il consumatore (ma non per tutti i consumatori insieme).

Lo scenario del campione

Anche se non è definibile come un vero trend per il futuro (essendo già in atto da tempo) la moltiplicazione degli attori e la necessità di differenziazione sono pienamente confermate sia con riferimento alla produzione che alla distribuzione.

Vi è un atteggiamento troppo conservativo e attendista da parte delle imprese italiane che sono più intenzionate a cercare target ampi (su cui, tuttavia, sentono la fortissima concorrenza nel mercato) che a definire la propria marca in modo chiaro, distintivo, coerente e stabile.

La mancanza di un profilo di immagine forte e distintivo renderà difficile per tali aziende e brand la competizione, spingendole a difendersi con la sola leva del prezzo e quindi andando a distruggere il proprio potenziale valore aggiunto e quello del settore di attività.

30. La rottura delle categorie

Lo statement

Il cittadino/consumatore si troverà sempre più spesso di fronte a offerte di prodotti in canali di vendita non perfettamente afferenti: potrà acquistare negli uffici postali, dai tabaccai, in edicola, in farmacia... prodotti e servizi che attualmente non associa a tali luoghi.

La semi-affinità di prodotto e canale consentirà di moltiplicare i punti di contatto (e di vendita), e sarà uno strumento di definizione del profilo di immagine di alcuni brand.

Lo scenario del campione

Non esiste uno scenario pienamente condiviso. Molti sostengono che, con alcuni limiti di coerenza e affinità di prodotto/servizio, le possibilità di crescita siano particolarmente interessanti, al punto da ipotizzare che il modello di store ibrido trovi rapidamente una moltiplicazione delle applicazioni reali.

Uno degli ulteriori vantaggi percepiti per le aziende è il miglior utilizzo degli spazi e, per il consumatore, l'ottimizzazione della risorsa-tempo (che è uno dei driver di preferenza degli store in questi anni) e l'effetto "wow" di ciò che è inaspettato.

Per ottenere i massimi risultati, il mix di beni e servizi deve essere incentrato non tanto sulla fascia di prezzo ma sul tipo di consumatore, sulle sue esigenze; si deve lavorare su cluster omogenei di consumatori.

D'altra parte, la rottura delle categorie è già la regola on line, in particolare sui top siti di e-commerce, e questo fenomeno potrebbe cambiare le attitudini degli utenti anche in relazione al retail tradizionale; il parallelismo on line – off line porta a ritenere che la crescita del modello da una parte creerà crescita anche dall'altra, in un circolo virtuoso.

Per molti altri il consumatore è più tradizionalista e l'ibridizzazione rischia di confonderlo, di allontanarlo, risultando antieconomica. Il modello da percorrere sarebbe, dunque, quello opposto, cioè quello della specializzazione spinta, che porta con sé la percezione da parte del consumatore di un retail esperto, di qualità.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Nessuno di noi ha molto tempo a disposizione: l'investimento per andare in un negozio deve avere senso, deve esserci un appeal fortissimo; se vado in un negozio devo avere di più, la combinazione di più prodotti e servizi lo rende più appealing; di certo deve esserci coerenza tra le categorie proposte, ma non è un vincolo difficile da rispettare”.</p> <p>“Se penso alla farmacia mi sembra di vedere un ottimo esempio: prodotti e servizi che sempre meno hanno a che fare con la farmacia come l'abbiamo intesa per decenni”.</p> <p>“C'è una felice accettazione da parte del consumatore; un esempio: proporre la sottoscrizione a favore di un ente no profit laddove si fanno gli acquisti, come nei grandi outlet; proprio in queste situazioni – dove ti aspetteresti un riscontro minore – ci sono ottime risposte da parte dei cittadini”.</p>	<p>“Ci sarà, ma molto lentamente, in molti anni: l'abitudine ai soliti posti e solite categorie è dura a morire”.</p> <p>“I canali di vendita vincenti saranno quelli che riusciranno invece a mantenere e consolidare la loro identità e specializzarsi nei prodotti e servizi più coerenti con l'esperienza di acquisto che offrono”.</p> <p>“Forse nel futuro, più in là nel tempo, non a breve: il rischio è di far perdere personalità al punto vendita, come è capitato ai mega ipermercati in cui tutte le categorie si sono fuse all'interno (senza muri, divisioni...) con una negativa dispersione, e con confusione nella mente dell'acquirente; non è quello che le persone si aspettano, non è un consumer journey e una consumer expectation valida se è mal gestita”.</p>

“C'è l'effetto sorpresa, persino l'effetto divertimento”.

“Soprattutto si tratta di portare nel mondo fisico quello che è naturale nel mondo digitale, on line; con Amazon siamo abituati a vedere tutto insieme, e in futuro sarà sempre più così (con servizi telefonici, delle commodities...)”

“Non credo che ci si possa andare, salvo eccezioni: l'acquisto del consumatore è mirato, cerca professionalità, conoscenza dei prodotti”.

31. Nuovi punti di consegna per l'e-commerce

Lo statement

L'e-commerce conquisterà nuove fette di mercato (nuovi consumatori) e aumenterà l'incidenza sugli acquisti di chi già ne fa uso grazie alla moltiplicazione di punti di consegna: casa, ufficio, negozio come luogo di ritiro di quanto acquistato on line, spazi condivisi adibiti alle consegne, retail non dedicato (edicole, tabaccai, uffici postali, bar), locker in strada e locker di condominio.

Lo scenario del campione

Attualmente le consegne – per quanto rapide ed efficienti – non danno soddisfazione a una parte degli acquirenti perché devono essere effettuate in punti non comodi.

Ci sarà certamente una crescita dell'e-commerce in Italia ma è necessario rendere il processo di consegna e di recupero dei prodotti da parte dell'acquirente il più possibile semplice e comodo per i cittadini in tutte le parti di Italia.

La moltiplicazione dei punti di consegna risponde a un'esigenza avvertita: il tessuto del retail italiano potrebbe rispondere positivamente a questa domanda. Il ruolo fondamentale dovrebbe essere svolto da soluzioni usabili in autonomia (locker – sui quali il dubbio è relativo alla sostenibilità economica) e da soluzioni retail-based (con la prevalenza di bar/tabacchi e edicole su uffici postali e negozi con un'area di pick up di prodotti acquistati on line).

La vera alternativa è l'ottimizzazione delle consegne a domicilio, con soluzioni digitali che consentono la consegna proprio e solo quanto il cliente è a casa. Non si vede la possibilità che si sviluppi rapidamente la soluzione di consegna in appartamento (con apertura automatica e temporizzata della porta di casa facendo accedere il fattorino).

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“La comodità relativa alla ricezione sarà un driver fondamentale: l'e-commerce non è garanzia di prezzo minore ma è garanzia di comodità (oltre che di scelta: 100 prodotti disponibili on line contro i 5 prodotti off line)”.</p> <p>“Il tessuto italiano necessita di soluzioni nuove: il negozio fisico diventa sempre più punto di raccolta di beni acquistati su una piattaforma; nei paesi piccoli non puoi proprio avere altra soluzione. Serve cooperazione tra vari operatori, a vantaggio di tutti”.</p> <p>“Penso soprattutto a soluzioni di consegna sul posto di lavoro o in ambienti alternativi «shared», come gli spazi dedicati nei condomini (in quelli di nuova costruzione in particolare). Vorrei riflettere al contrario: gli edicolanti sono sotto forte pressione come margini; cosa faranno in futuro? Ed ecco che troviamo risposte a molte esigenze. E non vale solo per gli edicolanti...”</p> <p>“Il supermercato stesso può essere un punto di ritiro: noto al cliente, con parcheggio, comodo per altri acquisti... E così il concorrente on line potrebbe diventare alleato del retail fisico”.</p>	<p>“Una delle soluzioni su cui si sta investendo è la scheduled delivery cioè coordinarsi con il cliente per fare la consegna nel momento ideale. E questa è l'esperienza di e-commerce ideale”.</p> <p>“Sulla parte alimentare ci sono troppi vincoli, limiti, costi; sulla parte non alimentare, invece, può essere interessante”.</p> <p>“I locker di condominio sono molto interessanti ma ricordiamoci che non c'è spazio ovunque, non tutti i condomini possono attrezzarsi”.</p>

32. Meno fornelli, più cibo

Lo statement

L'attenzione di parte dei consumatori passerà dal cucinare al mangiare: oltre al food delivery, si preferiranno soluzioni che prevedono assenza di impegno in cucina o impegno minimo. Saranno, dunque, rilevanti le offerte di food&beverage pronti da consumare, con una revisione della distribuzione degli spazi/reparti nella Grande Distribuzione per dare accesso rapido al pick del cibo pronto o permettere il consumo in loco. Gradualmente si assisterà a una diminuzione della rilevanza della cucina come stanza nelle case degli italiani, e la scelta degli elettrodomestici sarà impattata da questi cambiamenti

Lo scenario del campione

La GDO – come ha già fatto in questi anni – diventerà sempre più un luogo di somministrazione di food&beverage, diventando parte anche del canale

Out of home/HoReCa. Inoltre, si espanderanno le aree dedicate al take away di prodotti pronti al consumo. Il target individuato è quello domestico ma soprattutto quello degli uffici.

Il limite può risiedere nella necessità di rivedere l'organizzazione fisica dei punti vendita in una fase in cui non è facile che alcune catene di supermercati e ipermercati vogliano investire sulle location. Inoltre, può esserci il mantenimento della preferenza per il cucinare, motivato da aspetti culturali e dal driver del risparmio (particolarmente valido per chi non lavora o lavora part time).

Le cucine delle case italiane non cambieranno sensibilmente: i tempi di trasformazione degli appartamenti sono lunghi e le scelte dei consumatori tendono ad essere tradizionaliste sotto questo punto di vista; la cucina cambierà restando uno spazio fondamentale della casa, potrà assumere forme e strutture diverse, ma non vedrà una radicale trasformazione legata alla presenza di nuovi elettrodomestici o al venir meno di alcuni storicamente sempre presenti.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“La crescita c'è e ci sarà: mi immagino che, a fronte di una crescita dell'e-commerce per il «confezionato» si assisterà a una crescita del consumo direttamente al supermercato e del take away”.</p> <p>“La GDO sta già cambiando in questa direzione: è una reazione al cambiamento del mercato del food, e una necessità per trovare servizi a maggiore marginalità (se gestito correttamente)”.</p>	<p>“È un fenomeno che nel mondo sicuramente prenderà piede, per l'Italia invece la cucina è cultura e fa parte per davvero di valori nostri, locali. Mi auguro che non si vada in questa direzione ma ho anche l'impressione che non succederà, o almeno non lo darei così per scontato, proprio per quello che rappresenta per noi, per la nostra storia, per il nostro sistema valoriale”.</p>

33. La polarizzazione dei ristoranti

Lo statement

Si assisterà alla crescita di due modelli opposti di ristorazione: da una parte i locali con forte brandizzazione (anche da parte di aziende non-food), incentrati su un'experience multisensoriale basata sul rapporto con il brand; dall'altra la nascita di *virtual shared kitchens* ovvero di cucine (di un solo attore economico o di più attori, eventualmente persino concorrenti tra loro) senza presenza di una “sala” per clienti, ma in grado di presidiare ottimamente il territorio ai fini di consegne veloci in aree ad alto potenziale commerciale.

Lo scenario del campione

Cresceranno solo in misura modesta i ristoranti e i luoghi di somministrazione di cibo con forte brandizzazione, soprattutto nei grandi centri urbani (come già in passato), più nello stile di un flag ship che nella direzione di creare una diffusa esperienza di ristorante e brand insieme.

Le *virtual shared kitchens* sono un modello di business decisamente interessante e coerente con i più recenti trend in ambito aziendale (riduzione dei costi non essenziali unita a maggior coverage del target). Per gli intervistati più esperti in materia, non solo si tratta di una realtà già presente ma soprattutto è attesa una importante crescita numerica.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
“Esploderanno le virtual kitchens: il potenziale è enorme, la profittabilità è molto buona; alcuni top seller già utilizzano questa modalità e i numeri sono decisamente positivi; la cucina dedicata è la soluzione al problema della copertura della città e a quello di non riuscire a gestire delivery e sala in contemporanea”.	“Ci sono stati esperimenti, alcuni interessanti: ma non è un trend, non ci sarà alcun boom”. “Sono solo argomenti per fare titoli sui giornali: è un business irrisorio, ed è irrisorio l’impatto sul consumatore”.

34. Nuovi target per il turismo

Lo statement

Il turismo in Italia potrà svilupparsi grazie a una maggiore attenzione a nuovi target internazionali (turismo da Paesi con una borghesia emergente e desiderosa di viaggiare). Il key-driver dell’Italia sarà la varietà dell’offerta (culturale, culinaria, sportiva, di entertainment, di benessere...), in grado di moltiplicare le presenze e i “ritorni”.

Cresceranno il turismo “di lusso” e quello “ecologico”; l’offerta dovrà adeguarsi a nuovi target e nuove esigenze; il “fare networking” (tra privati ma anche con il pubblico) determinerà il successo di alcune destinazioni turistiche italiane rispetto ad altre.

Lo scenario del campione

I target proposti sono fondamentali per l’Italia ma il Paese è pronto ad accogliere il turismo di lusso (comunque a macchia di leopardo) e quello della borghesia crescente di alcuni Paesi emergenti (o ormai pienamente emersi) più che quello legato a tematiche ambientali.

La debolezza del sistema delle infrastrutture (strade, aeroporti, in parte autostrade, per molte aree treni) è un tema da affrontare; inoltre è grave la

manca di un piano di investimenti immediato e con una visione di lungo periodo che possa portare l'Italia a essere una meta primaria nel contesto del turismo internazionale.

L'assenza dell'Italia tra i grandi "produttori" di piattaforme di ricerca e scelta delle destinazioni turistiche viene considerato un limite forte alla crescita del comparto. Solo per alcuni intervistati la "partita" non è ancora persa: il brand Italia consentirebbe di sviluppare – come da anni si annuncia senza alcuna realizzazione credibile – piattaforme dedicate al turismo per creare valore per tutta la filiera

Il sistema turistico italiano dovrebbe cercare di valorizzare le differenze, per poter ambire ad aumentare i ritorni degli stessi turisti spinti ad avere esperienze diverse: da quella culinaria a quella culturale, da quella legata allo shopping a quella sportiva e di relax, da quella museale a quella della scoperta dell'Italia minore (il cosiddetto Arcipelago Italia).

Per ovviare alla difficile situazione il networking (tra privati ma anche tra privati ed enti pubblici) è la soluzione principale: il turismo viene identificato come una delle aree in cui il campanilismo, la competizione tutti contro tutti, la scarsa collaborazione per raggiungere obiettivi comuni sono più evidenti e portatori di effetti negativi.

Il networking pubblico-privato viene ritenuto possibile (viene spesso citato il caso della Romagna e in particolare di Rimini, ma anche altri casi positivi come quello dell'Alto Adige).

In questo contesto si ipotizza che nuove aziende, eventualmente di iniziativa giovanile, possano portare una ventata di novità, con idee vincenti (spesso basate sull'uso di tecnologie ma non necessariamente limitandosi a queste).

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>“Sono tre target importantissimi, soprattutto «lusso» e «nuova borghesia»; ma noi non siamo pronti a livello infrastrutturale: viaggiare è un problema, e soprattutto per la fascia alta manca l'accoglienza di qualità”.</p> <p>“Protestiamo sempre perché ci sono commissioni di Booking e affini: ma non è troppo tardi per avere un Booking italiano, che ne superi i limiti, che si integri con i servizi pubblici (musei in primis), come fatto in Francia e in altri paesi europei”.</p>	<p>“Sono tutti e tre target importanti; la domanda è se siamo in grado di creare un prodotto turistico che sappia dare soddisfazione completa: ad esempio nelle aree interne del Paese c'è una grande potenzialità ma il tema della valorizzazione di queste aree non pare essere mai all'ordine del giorno”.</p> <p>“Dobbiamo cogliere nuove occasioni: Alibaba sta facendo cose pazzesche, è in grado di segmentare il turismo in modo precisissimo, dà un servizio iperpersonalizzato; noi siamo pronti a rispondere?”.</p>

35. Condhotel

Lo statement

Pur restando marginali rispetto al totale del mercato, cresceranno le soluzioni di CondHotel ovvero di hotel con una parte di appartamenti di proprietà di un cliente ma managed by the hotel (anche in caso di prolungati periodi di assenza del proprietario che possono portare al subaffitto). La distinzione tra casa, appartamento e hotel si farà più labile in queste strutture, avendo la componente di servizio dell'hotel come elemento fondamentale per la scelta dell'appartamento.

Lo scenario del campione

Coerentemente con il trend dell'accesso, ci si attende che persino nel settore dell'immobiliare ci sia una inversione di rotta e che si possa andare verso soluzioni non di acquisto per possesso e utilizzo continuativo ma di possesso con gestione altrui e con servizi associati.

La crescita avverrà ma sarà estremamente lenta nei prossimi anni, per poi poter avere una accelerazione (più o meno forte in base all'andamento economico); l'offerta sarà relativa a tre target completamente differenti: upper class caratterizzata da esigenze di mobilità lavorativa molto forte (manager all'estero, per esempio), studenti universitari, anziani autosufficienti in cerca di soluzioni long term, che prevedano non solo la disponibilità di spazi ma anche servizi per la gestione degli stessi, attività sociali (non di basso livello), servizi relativi al benessere (non tanto di tipo curativo bensì di prevenzione, controllo e soprattutto di wellbeing in generale).

Verbatim di consonanza con lo statement	
"Assolutamente sì: arriverà. Penso allo student housing: l'offerta deve essere integrata, non c'è più distinzione netta tra lungo termine e accommodation, ma una struttura unica con varie scelte. E lo stesso vale per l'hotellerie: con affitti brevi e flessibili. Ma non vedremo gli effetti in tre anni, ci vuole tempo, ben più tempo..."	

36. La terziarizzazione dell'economia e dell'industria

Lo statement

Continuerà la crescita della rilevanza del terziario, in particolare quello avanzato, a scapito (moderato) dell'industria.

L'Industria stessa cambierà (in misura molto superiore al passato) diventando anche fornitrice di servizi legati ai propri prodotti. Un esempio è costituito dal passaggio dal vendere (e quindi dall'acquisto da parte del cliente) al noleggiare/fornire temporaneamente (e quindi all'accesso da parte del cliente). Si svilupperanno anche i servizi legati al possesso di un bene (personalizzazione, assistenza, recupero, aggiornamento...) gestiti direttamente dalle aziende produttrici.

Lo scenario del campione

La terziarizzazione dell'industria si è già manifestata in passato e continuerà a farlo nei prossimi anni, tuttavia senza mostrare incrementi significativi. La forte competizione nel settore secondario potrebbe spingere ulteriori attori a trovare spazi (e marginalità) terziarizzandosi.

Difficile immaginare nuove forme di terziarizzazione; più facile ipotizzare che quanto visto in alcuni settori interni all'Industria venga proposto in forma simile in altri settori.

Il limite alla terziarizzazione è più di tipo economico e finanziario che di tipo culturale, su entrambi i lati del rapporto business.

Verbatim di consonanza con lo statement	Verbatim di dissonanza con lo statement
<p>"La consulenza si farà industria".</p> <p>"Ti vendo gli asset e le persone, gestisco il prodotto al posto tuo e prendo una percentuale su ogni prodotto consumato".</p> <p>"Il prodotto è sempre più cavallo di Troia per un servizio, per avere revenue su servizi ripetitivi e continuativi; il valore generato per l'impresa è maggiore rispetto alla vendita del singolo bene".</p>	<p>"Il limite della terziarizzazione sta nelle grandi immobilizzazioni, negli investimenti fatti (con ammortamenti decennali) che spingono a non essere aggressivi in questo senso".</p>

37. Business: riflessioni conclusive

Le 100 interviste delineano un quadro di difficoltà per l'economia italiana e per le aziende del nostro Paese ma mostrano anche che le opportunità di crescita e di nuovo business non mancano.

Tra i fenomeni trasversali possiamo rilevare:

- ✓ la polarizzazione all'interno del Paese: il vantaggio del Nord rispetto al Sud (con una forbice che pare destinata a restare ampia se non persino ad ampliarsi), le grandi città molto più dinamiche e attrattive rispetto ai piccoli e medi centri, alcune province (anche all'interno di regioni svi-

luppate) molto più “indietro” di altre a loro prossime, la forza di Milano rispetto all’intero territorio nazionale;

- ✓ il senso di “lentezza” dell’evoluzione, del cambiamento dell’Italia – sia a livello di Istituzioni pubbliche che a livello di aziende – che rende meno efficiente la nostra economia (ma, d’altra parte, sembra posticipare l’impatto negativo di alcune trasformazioni);
- ✓ il cambiamento graduale ma evidente della cultura del consumatore, non sempre nella direzione di cui si parla maggiormente nei convegni e sugli organi di informazione (un ottimo esempio è costituito dalla visione sui prodotti ecologici che sono ritenuti capaci di ampliare la propria market share a condizione di una maggiore economicità);
- ✓ il ruolo del decisore pubblico, spesso considerato capace di bloccare il cambiamento (per scelte politiche o per la burocrazia), quasi mai di favorirlo o accelerarlo;
- ✓ la necessità di networking, di “collaborare per competere” (evidente in molti settori, a partire dal turismo); il riferimento non è solo al rafforzamento delle reti di privati ma anche al positivo lavoro con la P.A. (quando possibile);
- ✓ la possibilità di rivedere i modelli di business e di gestione aziendale (ne sono interessanti esempi l’utilizzo dei Data – anche Small – e la terziarizzazione dell’Industria, ma anche le opportunità di business che si aprono a livello locale dove i grandi player non arrivano – perché si concentrano sui centri abitati maggiori).

38. L'idea della ricerca

La ricerca, promossa da CFMT e realizzata da ProperDelMare Consulting in collaborazione con AstraRicerche, è stata condotta partendo dallo studio approfondito degli scenari più qualificati disponibili a livello mondiale al fine di giungere ad una messa a fuoco dei trend che avranno un impatto significativo sul Terziario nell'arco del periodo temporale 2019-2021.

39. La fase preparatoria

La scelta delle fonti è stata accurata: analisi predittive di centri studi, report di Istituti di ricerca, osservatori di Università, paper di Istituzioni Pubbliche, presentazioni di *consulting companies*, relazioni di convegni internazionali.

40. Le interviste

Nei confronti delle dinamiche individuate, trasversali al Terziario o di specifico settore, sono stati chiamati ad esprimere la propria opinione esperti, manager ed imprenditori.

Le 100 interviste, condotte nel periodo Novembre 2018-Febbraio 2019, hanno quindi avuto lo scopo di cercare di cogliere, al di là delle mode del momento, ciò che conta davvero per fare business nell'opinione di chi, del contesto di business, è protagonista ogni giorno. Non ci si è limitati alla semplice validazione degli statement ma sono stati sondati i motivi alla base dell'accettazione o del rifiuto delle ipotesi per il futuro.

41. Le tematiche dell'indagine

Aspetti trasversali:

- ✓ social trend;
- ✓ workforce trend;
- ✓ technological trend;
- ✓ terziarizzazione dell'economia.

Settori:

- ✓ retail ed e-commerce;
- ✓ food e food delivery;
- ✓ turismo, hotellerie e accoglienza;
- ✓ mobilità e logistica;
- ✓ salute e servizi correlati.

Postfazione

Il senso del futuro nella transizione digitale: allungando lo sguardo...

di *Enzo Rullani*

Come guardare al futuro

Il lettore che è arrivato sin qui, seguendo il filo degli argomenti proposti dal libro, ha avuto di fronte, pagina dopo pagina, uno spaccato assai realistico di quanto sta maturando nel presente. Non si tratta di un panorama statico, ma fornisce invece la rappresentazione accurata, analitica, di un mondo in forte e pressante movimento. Dove tutto sta cambiando. La rivoluzione digitale in corso ha, infatti, fatto emergere elementi importanti di una nuova economia e di una nuova vita sociale, dando forma ad un mosaico di tessere che gli esperti intervistati hanno proiettato sul prossimo futuro, prendendo in considerazione gli sviluppi attesi nel triennio 2019-2021.

Il percorso fatto è stato graduale, ma esteso a tutti i diversi aspetti che sono stati considerati rilevanti. Si è cominciato, nei primi capitoli, mettendo a fuoco il cambiamento delle tecnologie che, attraverso le innovazioni più importanti, stanno creando un ambiente di vita e di lavoro – un’*infosfera*, direbbe Luciano Floridi¹ – in cui le macchine cambiano natura, cambiando anche il loro rapporto con gli uomini. Il futuro ci propone infatti un mondo in cui avremo a che fare con strumenti produttivi e di relazione diversi da quelli classici della fabbrica e dell’ufficio conosciuti finora: robot flessibili, adatti alla produzione *on demand*; piattaforme di interazione a distanza e programmi capaci di apprendere. Ma anche algoritmi che usano i dati di esperienza per predire i comportamenti possibili, potendo così simulare e riconoscere situazioni specifiche e preferenze individuali. Nell’insieme questa strumentazione promette di offrire agli uomini coinvolti un servizio più efficiente che in passato, imponendo però, allo stesso

1. Floridi L. (2014), *The fourth revolution. How the infosphere is reshaping human reality*, Oxford University Press, Oxford (UK), traduzione italiana *La quarta rivoluzione. Come l’infosfera sta trasformando il mondo*, Cortina, Milano, 2014.

tempo, un *condizionamento* rilevante, capace di influenzare le valutazioni e le finalità assunte da ciascuno.

Insomma, il *melting pot* dell'innovazione sta ribollendo, mettendo in evidenza tutta l'energia delle novità che essa contiene. Ma non è facile rappresentare la situazione che ne discende perché queste energie non sono canalizzate verso una meta comune, e non seguono un trend di evoluzione lineare. Al contrario, vanno avanti in modo poco ordinato, e spesso confuso, rendendo, in questo modo, abbastanza comprensibile la *de-costruzione* del vecchio, ma senza chiarire – con la stessa affidabilità – quale sia il possibile disegno di ricostruzione del nuovo. Ne deriva un risultato preoccupante per chiunque si trovi ad agire in questo ambiente in ebollizione: attraverso la forza dirompente del futuro che anarchicamente avanza, si finisce per imporre a persone e imprese un presente fluido, sdrucchiolevole, in cui il “vecchio” non funziona più e il “nuovo” non funziona ancora.

Tante (e diverse) visioni del futuro

Nella ricerca condotta da *Futurability* ed esposta nel libro, la natura magmatica delle aspettative emergenti è stata resa mettendo insieme tre elementi di valutazione. In ognuno dei campi considerati, utilizzando le risposte degli intervistati, è stato ricavato uno *scenario prevalente*, accompagnato da due chiavi di discussione: un *Verbatim di consonanza con lo statement* e, subito dopo, un *Verbatim di dissonanza*. Sono state così messe in evidenza le aspettative di futuro che sono maggiormente condivise, a fianco di opinioni contrastanti, che invece le contraddicono o cercano di limitarne la validità. Ne viene fuori una rappresentazione delle tendenze attese per il triennio 2019-21 molto articolata, che evidenzia molte situazioni differenti e diverse idee di futuro. Non sempre compatibili tra loro.

Con questo schema dialettico (tesi/antitesi/sintesi), nel libro sono stati passati in rassegna i campi problematici più significativi dal punto di vista delle innovazioni digitali emergenti. Cominciando dal ruolo svolto dalle persone nella rivoluzione digitale di oggi.

Le innovazioni dirompenti che stanno modificando gli strumenti impiegati e il contesto di vita e di lavoro di tutti, stanno infatti cambiando la posizione e la funzione delle *persone* nei processi di generazione del valore. Che sono chiamate a modificare in tempi rapidi il loro rapporto con la tecnologia e le macchine che la incorporano, dovendo interagire con algoritmi sempre più capaci di fornire informazioni, simulare comportamenti, fornire soluzioni e, in qualche caso, prendere decisioni.

Per avere i vantaggi di efficienza, semplicità e velocità conseguenti all'uso di questi automatismi, tutta una serie di ruoli che sino ad ora sono stati svolti dalle persone, vengono così delegati a macchine e a programmi digi-

tali. Ma – come emerge nella discussione presentata nel libro – è una tendenza problematica, e, per certi aspetti, pericolosa. Abituandosi alla delega di problemi e competenze agli automatismi digitali disponibili, infatti, c'è il rischio di perdere il controllo dei processi cognitivi e operativi in cui siamo coinvolti, dando luogo ad effetti controproducenti o conflittuali. Si tratta di un esito assai problematico, perché potrebbe condurre il sistema economico e sociale a fare scelte non sostenibili e non responsabili, incrinando, di conseguenza, la condivisione di senso che è alla base della coproduzione di valore nelle filiere industriali e dei servizi di oggi².

Il problema che si apre rispetto a questa tendenza contraddittoria è che la tecnologia digitale deve essere usata in forme che aumentano l'efficienza dei processi produttivi, riducendo però al minimo gli effetti deresponsabilizzanti: una prospettiva che rimette al centro la necessità che siano gli uomini a guidare macchine e algoritmi sulle scelte importanti. Ma quali uomini? In che modo bisogna cambiare professionalità, funzioni, sensibilità degli uomini per metterli in condizione di governare processi in cui la parte maggiormente attiva spetta alla tecnologia e alle macchine?

Per attrezzarsi allo scopo, gli esperti di *Futurability* suggeriscono una batteria di rimedi, una parte dei quali, tuttavia, non è affatto facile da tradurre nella pratica corrente, sia per le imprese che per le persone, stressate come sono dalla rapidità del cambiamento in corso. Per fronteggiare con successo la trasformazione delle tecniche e l'afflusso disordinato di novità sul fronte della competizione globale (l'emergente capacità competitiva della Cina, per fare un esempio), bisognerebbe infatti procedere con rapidità ad investire nelle *nuove competenze* richieste dalla rivoluzione digitale e realizzare cambiamenti importanti nell'organizzazione del lavoro, dando spazio all'*intelligenza intraprendente* delle persone nell'uso delle tecnologie digitali. Due cose che sono, per adesso, sperimentate con successo in alcuni luoghi e da alcuni operatori che presidiano la frontiera dell'innovazione. Ma che, specialmente in Italia, sono praticate ancora da una *minoranza* di imprenditori, lavoratori, organizzazioni produttive ed ecosistemi territoriali.

Ne nasce un problema, che non ammette soluzioni facili e immediate, richiedendo il coraggio di scelte impegnative, fatte guardando al futuro, in una condizione che richiede molta pazienza e altrettanto tempo. Quello che può essere messo in programma nel triennio 2019-21 è solo l'avvio di un percorso che dovrà essere completato, strada facendo, in un futuro a più lungo termine.

Nella rappresentazione ricavata da *Futurability*, il gap che sta maturando sul terreno delle capacità personali si affianca, poi, a quello che emerge nella

2. Granelli A. (2013), *Il lato oscuro del digitale. Breviario per (soprav)vivere nell'era della rete*, FrancoAngeli, Milano; Granelli A. (2017), *Il lato (ancora più) oscuro del digitale. Nuovo breviario per (soprav)vivere nell'era della Rete*, FrancoAngeli, Milano.

trasformazione radicale dei *modelli di business* delle imprese e del *sistema delle relazioni* nelle filiere. Sia nei modelli di business che nel sistema delle relazioni, stanno maturando innovazioni di grande impatto, già visibili nel presente e destinate ad accrescere il proprio peso nei prossimi tre anni: la produzione *on demand* appoggiata alla logistica veloce; l'interazione creativa tra produttori e consumatori, che giorno per giorno dà forma alle filiere nei diversi settori; la *sharing economy*, nelle sue varie forme. E la crescente quota di informazioni, servizi, rappresentazioni che circolano gratuitamente in rete. In ciascuno di questi campi, la tendenza emergente si colloca tra una visione consonante e una dissonante, aprendo anche in questo caso problemi di rapporto tra vecchio e nuovo che non sono di facile soluzione.

Certo, la traiettoria generale che risulta dall'indagine di *Futurability* sembra abbastanza forte e netta da essere riconoscibile, senza infingimenti. Le nuove filiere digitali/globali stanno cambiando in modo radicale le forme di generazione del valore e relazioni tra le parti nel sistema produttivo e sociale. Si sta passando, nei diversi settori, dal materiale all'immateriale, con tutte le conseguenze in termini di generazione del valore e di distribuzione delle funzioni nelle nuove filiere globali. La frammentazione individualistica e localistica dei sistemi produttivi ereditata dal secolo scorso sta cedendo il passo alle reti collaborative che connettono, in modo flessibile, tante unità specializzate capaci di *mettersi al servizio* l'una dell'altra, dividendosi il lavoro da fare. Con reciproco vantaggio.

Man mano che questa *servitization* va avanti, diventa sempre più rilevante la forza produttiva assunta dai legami, dai significati (compresi i marchi), dalla condivisione (di conoscenze, risorse, capacità). Si diffondono abitudini nuove: la sostituzione dell'accesso (al servizio) alla proprietà (del bene); il *sense-making* condiviso; la ricerca di soluzioni etiche e sostenibili nella produzione e nel consumo. Tutte cose che forniscono – a chi le prende in considerazione – una direzione di marcia “forte”, per immaginare il futuro possibile e che, al tempo stesso, sollecitano una risposta adattiva, flessibile, alle diverse sfaccettature presenti in questo divenire.

Investimenti da fare e conflitti da gestire: problemi aperti, in cerca di soluzione

Che cosa possiamo aggiungere, per completare il quadro, con elementi che possono ulteriormente sviluppare la mappatura del futuro atteso, ben descritta nel volume?

La prima cosa che viene in mente pensando ad un cantiere in cui si cominci a costruire un futuro condiviso è l'esigenza di dare *sense* al mondo che sta prendendo forma sotto la spinta della rivoluzione digitale e delle sue innovazioni dirompenti. Le tante innovazioni dirompenti vanno interpretate

per metterle in relazione con la nostra storia collettiva, con le idee e i valori che ciascuno di noi coltiva dentro di sé, con la carica empatica delle relazioni che abbiamo messo in piedi sin qui e che ora rischiano di dissolversi nel mare in tempesta del nuovo³.

Il senso del futuro che emerge dalla ricognizione effettuata da *Futurability* fa emergere due aspetti fondamentali del futuro atteso per il prossimo triennio:

- a) *la forza dei tanti e diversi cambiamenti* che – agendo in settori e con metodologie differenti – stanno plasmando l'economia e la società, attraverso processi che vedono la coesistenza e l'intersezione di elementi diversi, rendendo l'esito atteso non scontato e difficilmente prevedibile;
- a) *la natura dialettica* delle innovazioni che preparano tale futuro, non solo per la coesistenza, al loro interno, di aspetti positivi e negativi destinati a scontrarsi tra loro, ma anche per le dissonanze o divergenze tra le rappresentazioni che, di questo processo, possono dare i soggetti coinvolti.

La mappatura del nuovo, esposta nel libro, allinea tutti questi cambiamenti, fornendo un corredo importante per calare le scelte delle persone e delle imprese nel divenire delle innovazioni che punteggiano giorno per giorno la nostra esperienza. E apre uno scenario problematico, in cui il potenziale messo in campo dalla rivoluzione digitale si avvita intorno ai tanti problemi che la sua propagazione rapida, e poco regolata, suscita. Ne nasce una dialettica teorica e pratica che, nel suo naturale svolgimento, supera *l'orizzonte del prossimo futuro*.

Con una conseguenza importante: se non proviamo a dare forma al futuro possibile in una prospettiva di cinque o dieci anni diventa difficile orientare le *scelte di investimento* di oggi, che sono assolutamente necessarie per attrezzare le imprese, le persone e le ecologie naturali/sociali, predisponendo capacità e mezzi operativi che siano all'altezza delle sfide tecnologiche del nostro tempo. In mancanza di una rappresentazione del futuro a medio-lungo termine, che sia allo stesso tempo promettente e affidabile, è probabile che siano pochi i soggetti disposti ad assumere il rischio di investimenti che comportano sacrifici nel presente per avere benefici in un futuro, ancora avvolto dalle nebbie. Con un risultato prevedibile anche se da contrastare: gli investimenti saranno pochi e, soprattutto, saranno fatti da quei soggetti che si sentono già oggi “vincenti”, aggravando in prospettiva le disuguaglianze e i fattori di emarginazione del presente.

Se vogliamo alimentare gli investimenti e rendere le innovazioni, fatte oggi, sostenibili in futuro, bisogna quindi mettere a punto una visione delle tendenze estesa nel tempo, usandola come guida per le decisioni del presen-

3. Rullani F., Rullani E. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Giappichelli, Torino.

te. Anche perché questo è l'unico modo con cui si potrà *gestire con efficacia la conflittualità emergente*, contando sull'uso condiviso delle potenzialità – di reddito, di relazioni e di senso – ricavabili dalla trasformazione in corso. Se non si sviluppa una visione condivisa del futuro, diventa infatti difficile fare approvare ai diversi soggetti in gioco rinunce, sacrifici, impegni da prendere oggi. L'esito può essere diverso, e dare luogo ad una pragmatica collaborativa tra le parti in causa, se il presupposto da cui si parte è un progetto di futuro in cui le innovazioni in cantiere possono generare benefici che saranno condivisi, in forma concordata, da tutti i soggetti che accettano di essere consapevolmente coinvolti⁴.

Paradigmi e transizioni: allargare l'orizzonte del futuro al medio-lungo periodo

Ci pare dunque utile, nella riflessione finale consegnata a questa postfazione, allungare lo sguardo oltre l'orizzonte del futuro prossimo (del triennio 2019-21), cercando – nei limiti del possibile – di identificare le *traiettorie* che possono prendere forma da questo magma incandescente, proiettandosi lungo percorsi sostenibili *a medio-lungo termine*. Queste traiettorie che danno continuità alle scelte varate nel presente definiscono – per i soggetti che le fanno proprie – il *senso* di un futuro che non è solo atteso, ma che va costruito attivamente. Investendo sulla sua progettazione e sperimentazione senza ulteriori ritardi o incertezze, e dando un orientamento non contingente alle scelte che siamo chiamati a fare nella vita personale, nelle dinamiche professionali e nel confronto politico dei nostri giorni.

Ma è davvero possibile spingersi oltre il futuro immediato e guardare a dinamiche di medio-lungo termine che una volta obbedivano a trend lineari (e prevedibili), mentre oggi sembrano immerse nel mondo liquido, senza forma e senza durata, evocato da Zygmunt Bauman⁵?

Per rispondere a questa domanda, ci sembra che due siano i concetti necessari per rendere rappresentabili e credibili traiettorie di evoluzione a me-

4. Abbiamo cercato – in una recente pubblicazione (Rullani F., Rullani E. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Giappichelli, Torino, capp. 9-12) di delineare un modello che riassume questi passaggi critici, dal conflitto alla collaborazione, della transizione digitale in corso. Nel processo che contrappone i “vincenti” ai “perdenti”, in rapporto alle singole innovazioni, bisogna procedere in modo che ciascuna parte impari gradualmente a fare proprie le ragioni dell'altra, o almeno una parte di esse. Una classe dirigente diventa tale se riesce a mettere insieme le due anime presenti nel processo di cambiamento, puntando ad una sintesi che consenta di sfruttare al meglio le potenzialità tecnologiche in coerenza con i valori storici, le aspettative emergenti e i significati presenti nella società.

5. Bauman Z. (2000), *Liquid modernity*, Polity Press, Cambridge, trad. it. *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2006.

dio-lungo termine: l'idea di *paradigma* e quella, collegata, di *transizione* (da un paradigma all'altro). Il fatto che essi siano *poco presenti* nel dibattito corrente è una delle ragioni principali del ripiegamento sul "presentismo", che iscrive le scelte da fare nella cornice delle contingenze, cambiando giorno per giorno – in omaggio alla flessibilità – gli obiettivi perseguiti e i metodi impiegati. E il fatto che le rappresentazioni più diffuse non siano ancorate a concetti che restano stabili nel corso del tempo (come quelli di paradigma e di transizione) spiega anche la riluttanza di molti ad investire su un futuro che rimane sfuggente, indeterminato.

Dunque è importante, ci sembra, proporre – anche in tema di rivoluzione digitale – una visione del futuro in cui il divenire corrente delle cose venga inquadrato come parte di una transizione destinata a fare emergere un paradigma ben definito. Ossia un modello non contingente, che possa orientare la dinamica dei cambiamenti verso la realizzazione consapevole e condivisa di un sistema di complementarità, affrontando un corrispondente elenco di nodi da sciogliere. Non si tratta solo di mettere ordine nell'incedere confuso delle contingenze, ma di fornire un appoggio credibile alle decisioni di investimento e di collaborazione orientate al medio-lungo termine, in modo da *ridare senso al futuro* verso cui si muovono i soggetti coinvolti.

La demarcazione attuale tra vecchio e nuovo va fissata in base alla proiezione sul futuro, fatta partendo dalle tendenze riconoscibili nel presente. Ma può trovare conforto da un'analisi retrospettiva, che valorizza l'esperienza storica fatta sin qui. Perché già sappiamo molte cose su come funzionano i paradigmi e su come si organizzano le transizioni che conducono dall'uno all'altro.

Un *paradigma* è un *sistema economico-sociale coerente*, capace di generare valore, usando le potenzialità delle nuove tecnologie e, al tempo stesso, dando forma alle loro conseguenze applicative, anche sul terreno cognitivo, culturale, sociale e politico⁶. La *modernità*, fin dalle sue origini (seconda

6. Nella storia economica, l'analisi per paradigmi – espliciti o impliciti, a seconda dei casi – è stata utilizzata a piene mani per definire il contesto sociale e politico (ma anche naturale) in cui vengono ad operare i soggetti economici e sociali, impegnati in forme di produzione che utilizzano la scienza, o meglio la tecnologia da essa derivata, come forza produttiva. Inizialmente il paradigma di riferimento emergente dalla modernità è stato il "capitalismo mercantile", ossia un sistema di coerenze caratterizzato nell'800 dall'uso delle *macchine* (richiedenti capitale) e dei *mercati* aperti, di concorrenza, utili a propagare le soluzioni tecniche più efficienti. Macchine e mercati aperti garantivano quelle coerenze necessarie ad ottenere, nella produzione, grandi economie di scala, grazie al ri-uso degli stessi standard cognitivi, incorporati nelle macchine e nei prodotti. Successivamente ci si è resi conto del fatto che il paradigma delle origini cambia forma e coerenze con l'avvio del '900, in cui domina un capitalismo di tipo nuovo (il *fordismo*), in particolare per tutto il periodo 1900-70. Dopo il fordismo, gli ultimi decenni del '900 (dal 1970 al 2000) hanno visto l'emergere di un altro paradigma (il *capitalismo flessibile*) che – nella versione italiana (distretti industriali) e in quella giapponese (*lean production*) – avviano la sperimentazione di modi di produzione e di relazione

metà del '700), si è trovata di fronte a questo problema di coerenza: dovendo usare la *scienza come forza produttiva*, ha avuto bisogno di strutturare il sistema economico e sociale, ordinandolo in forme coerenti con le esigenze delle tecnologie, di volta in volta disponibili nelle diverse epoche⁷. A questo fine, sono state avviate trasformazioni importanti nella cultura, nelle regole istituzionali, nei comportamenti economici e nelle forme di organizzazione produttiva.

Ogni volta che, nella storia della modernità, hanno preso corpo innovazioni tecnologiche fondamentali, che cambiano in modo rilevante il modo di usare la conoscenza come forza produttiva, è iniziato un processo di *transizione* dal vecchio al nuovo finalizzato a:

- *decostruire* gli assetti preesistenti, gestendo il disordine e i conflitti conseguenti;
- *ricostruire* un nuovo “edificio” in base ad un criterio di coerenza, che non fa *tabula rasa* del vecchio, ma mette insieme – in forme nuove – alcuni elementi del sistema tecnologico e sociale ereditato dal precedente paradigma con le soggettività e le istituzioni che sono espressione del nuovo.

I due processi devono coesistere per diverso tempo e impongono, dunque, alle parti in causa di trovare forme organizzative adatte a sfruttare al meglio le potenzialità delle nuove tecnologie senza creare eccessive *disruption* economiche e sociali⁸. Ogni transizione di questo genere non si realizza in modo

differenti. Dal 2000 in poi, matura l'ultima svolta evolutiva della modernità, con l'irrompere del *capitalismo globale della conoscenza in rete*, che si appoggia alle potenzialità della tecnologia digitale.

7. Rullani E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editore, Venezia.

8. L'ancoraggio del sistema economico a paradigmi e transizioni è, nella teoria, sottolineata da un filone di studiosi che intreccia l'evoluzione della tecnologia con quella delle forme di organizzazione economica e sociale, emerse nei diversi periodi storici, sulla scia del modello proposto da Freeman C., Perez C. (1988), “Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour”, in Dosi G. et al. (eds), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, Londra e oggi attualizzato in Perez C. (2016), “Capitalismo, tecnologia e un'età dell'oro verde a livello globale: il ruolo della storia per contribuire a disegnare il futuro”, in Mazzucato M., Jacobs M. (a cura di), *Rethinking capitalism. Economics and policy for sustainable and inclusive growth*, Wiley-Blackwell and the Political Quarterly Publishing, traduzione italiana: *Ripensare il capitalismo*, Laterza, Bari-Roma, 2017, cap. XI. In parallelo, hanno assunto un ruolo crescente i modelli che teorizzano le successive “rivoluzioni tecnologiche” mette in atto in epoca moderna, scanditi dall'adattamento dei sistemi economici e sociali a cambiamenti tecnologici di fondo (macchine da carbone-vapore, elettricità, ICT dei primi mainframes, Internet e rivoluzione digitale). Cfr. Schwab K. (2016), *The fourth industrial revolution*, World Economic Forum, Cologny (Ginevra), traduzione italiana *La quarta rivoluzione industriale*, FrancoAngeli, Milano, 2016; Floridi L. (2014), *The fourth revolution. How the infosphere is reshaping human reality*, Oxford University Press, Oxford (UK), traduzione italiana *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Cortina, Milano, 2014.

puntuale e in poco tempo, ma richiede un *disegno di medio-lungo periodo*, capace di mettere insieme gli elementi contraddittori che caratterizzano il vecchio e il nuovo, ricercando una sintesi che deve essere in grado di gestire il conflitto tra gli interessi in gioco, superando la resistenza/resilienza di molti dei soggetti coinvolti.

Conta molto, a questo proposito, la capacità degli innovatori maggiormente responsabili di proporre soluzioni che siano – almeno in potenza – condivise e sostenibili anche da chi l’innovazione inizialmente la subisce e se ne sente emarginato. La transizione va avanti riducendo il disordine iniziale e “maturando”, di conseguenza, il paradigma rispetto alla sua condizione di partenza. Alla fine, se il compito va a buon fine, si arriva ad un sistema coerente, capace di garantire l’uso integrato di conoscenze tecnologiche, capacità professionali, assetti organizzativi, significati, regole e risultati condivisi.

In una logica di transizione, dunque, il futuro non è riconducibile a qualche trend o a qualche innovazione, più o meno rilevante, osservabile e misurabile nel presente. Per capire che cosa sta emergendo e che cosa avrà forza di durare e propagarsi nei prossimi anni, bisogna avere uno sguardo aperto alla *complessità* e alla *stabilità* degli intrecci tra le novità emergenti, mettendo a fuoco la loro possibile intersezione, in termini di (potenziale) complementarità, ma anche di (potenziale) contraddizione. È una condizione che, indubbiamente, complica la comprensione di quanto sta accadendo, ma che, al tempo stesso, lascia aperti spazi importanti di discrezionalità e di azione per i soggetti che vorrebbero partecipare attivamente alla costruzione del proprio futuro, invece di subirlo passivamente⁹.

Anatomia della modernità: il motore autopropulsivo della scienza che diventa forza produttiva

La modernità nasce da una “invenzione” cognitiva fondamentale realizzata nel corso del ’600 e del ’700: l’invenzione della *conoscenza riproducibile*, base funzionale della scienza che ha profondamente segnato – in positivo, anche se con qualche aspetto negativo – gli sviluppi cognitivi, economici e sociali degli ultimi due secoli e mezzo (a partire dalla rivoluzione industriale di fine ’700).

La conoscenza riproducibile è codificata astraendo – grazie alla separazione tra il laboratorio e il mondo reale – le poche variabili considerate dalla specifica teoria tutte le altre, che vengono escluse o neutralizzate con specifici “filtri” e controlli. È questa astrazione che rende riproducibili – da parte di chiunque e in qualunque luogo – le relazioni causa-effetto definite da una

9. De Toni A.F., Rullani E. (2018) (a cura di), *Uomini 4.0: ritorno al futuro. Creare valore esplorando la complessità*, FrancoAngeli, Milano.

teoria e convalidate dalla “verifica” (o, per dirla con Popper, dalla “mancata falsificazione”). Ad una sola condizione: devono comunque essere rispettate le condizioni dettate dal codice fissato al momento della sua produzione.

La riproducibilità dà luogo a due vantaggi di grande portata:

- a) i processi di validazione attuati da altri scienziati consentono alla conoscenza scientifica di essere *replicata e propagata a costo zero*. Ciascun scienziato in questo modo ha libero accesso alla conoscenza messa a punto da tutti gli altri, consentendo così processi molto spinti di specializzazione. La trasferibilità garantita delle conoscenze da un punto all’altro del sistema crea una sorta di “cervello collettivo” che integra le diverse specializzazioni, arrivando ad una potenza cognitiva infinitamente superiore a quello dei singoli componenti;
- b) il costo zero di replicazione e propagazione *aumenta la convenienza e la possibilità di innovare*, perché ogni potenziale innovatore ha a disposizione tutto il sapere disponibile nel sistema complessivo. Inoltre, la trasferibilità della conoscenza accresce i moltiplicatori del riuso (e dunque del valore utile) associato ad ogni scoperta. Una volta prodotta una nuova conoscenza (verificata), essa – trasferendosi nella rete predisposta dal sistema scientifico – può creare valore utile ad ogni uso da parte di tutti gli altri scienziati che la impiegano come input per le loro ricerche. Ne deriva, per il sistema complessivo, un valore utile proporzionato al numero dei riusi (ogni riuso che non costa genera un valore addizionale che si somma a quello di tutti i riusi precedenti). Una scoperta che viene impiegata in molte altre ricerche può dunque contare su moltiplicatori del valore utile elevati (anche se questi non sono tradotti in valore monetario, ma possono accrescere la reputazione scientifica di chi l’ha fatta e “attrarre” finanziamenti per ulteriori ricerche).

La scienza moderna, grazie a queste due leve, diventa un *motore autopropulsivo*, capace di generare un flusso imponente di nuove conoscenze nei diversi campi del sapere. In effetti, dall’affermazione della “prima modernità” ad oggi, la traiettoria del sapere ha imboccato una spirale di crescita che non si è mai fermata, e che continua ancora oggi a fornire input decisivi per la crescita del sapere e delle sue applicazioni.

Tra queste applicazioni, quelle *economiche* occupano un posto privilegiato, perché il motore autopropulsivo della scienza ha bisogno, per funzionare, di *investimenti in ricerca e sperimentazione* che costano molto, ma non generano di per sé ricavi monetari (dovendo i loro risultati essere accessibili a chiunque, se non altro allo scopo di verificarne la validità). Perché il “motore” non si fermi, i costi degli investimenti in ricerca devono dunque essere coperti da *applicazioni economiche* che generano non solo un valore utile ma anche un surplus monetario che possa essere utilizzato per finanziare gli investimenti in ricerca. Chiudendo così il circolo dell’autopropulsività.

Ma come è possibile estrarre un surplus rilevante dalle applicazioni economiche? Il principio base – quello del riuso della conoscenza una volta resa riproducibile – rimane valido anche nelle innovazioni economiche che utilizzano conoscenza resa, in qualche modo, replicabile e trasferibile a basso costo. Se si riesce a disporre di conoscenze applicative dotate di questa proprietà, anche in economia il riuso della conoscenza diventa la risorsa chiave per generare valore, perché: ogni riuso della stessa conoscenza genera un valore utile addizionale ma richiede costi cognitivi contenuti (e in qualche caso nulli).

L'economia moderna, che applica la scienza (e la sua riproducibilità) alla generazione di valore, si caratterizza dunque per essere una *economia basata sulla moltiplicazione (n volte) del surplus* generato dai riusi della conoscenza. Cosa che rende possibile:

- fare economie di scala aumentando i moltiplicatori del riuso in applicazioni standard, in cui si realizzano grandi volumi;
- accrescere le possibilità di interazione creativa tra imprese e persone diverse, che si mettono in condizione di condividere – con specifici contratti (ma anche per imitazione o rielaborazione autonoma) – la conoscenza messa a punto dagli innovatori per le varie applicazioni (e tutelata dalla proprietà intellettuale tramite brevetti, marchi, copyright e altre forme di appropriazione privata).

Mediatori cognitivi: quattro (diversi) modi di replicare la conoscenza applicativa

Nel rapporto tra scienza e produzione moderna, c'è tuttavia da superare un ostacolo di fondo: la riproducibilità della scienza, ottenuta per astrazione dal mondo reale, nei laboratori, *non è facilmente convertibile* nelle applicazioni, che operano nel mondo reale. L'applicazione utile va infatti calata in un contesto, in cui sono presenti una massa di fattori incontrollati che – se lasciati operare – possono rendere nulli o imprevedibili gli effetti utili dei processi produttivi. La soluzione che è stata trovata a questo problema passa attraverso quelli che chiameremo *mediatori cognitivi*: tipicamente la macchina, ma non solo (come vedremo).

La conoscenza astratta derivata dalla scienza viene incorporata in un “oggetto” (materiale o immateriale) e la riproduzione fisica di questo oggetto consente l'uso replicativo della conoscenza che esso incorpora. Tipicamente, la tecnologia ricavata dalla scienza elabora un progetto di macchina e questa, una volta prodotta materialmente, diventa un oggetto replicabile: fatta la prima macchina, se ne possono fare altre cento utilizzando lo stesso progetto standard. Replicando e propagando la macchina, dunque, si replica e si pro-

paga la conoscenza in essa incorporata: con un vantaggio formidabile (il surplus da riuso) ma anche con due inconvenienti di un certo peso (rispetto alla propagazione della conoscenza scientifica astratta):

- il costo di replicazione e propagazione della macchina standard *non è zero*, ma ha un certo peso, per i materiali, le lavorazioni e gli impianti impiegati nella produzione di ogni esemplare. Inoltre, va considerato il costo della logistica che rende meno convenienti i riusi del mediatore-macchina lontani dal mercato finale. Ambedue queste cose limitano il surplus ricavabile dai processi moltiplicativi di riuso;
- la macchina incorpora la tecnologia ricavata dalla scienza in modo *rigido* e poco modificabile, una volta costruita e messa in funzione. Questo significa che l'uso della macchina è efficiente se rispetta lo standard definito dalla sua progettazione, imponendo a tutti i potenziali user standard dati, che non possono mutare nello spazio e nel tempo

La macchina è solo l'esempio tipico del mediatore che consente alla riproducibilità scientifica di diventare riproducibilità applicativa fin dalle origini della modernità. Ma, nella storia successiva, vengono messi a punto altri *mediatori cognitivi*, che incorporano le conoscenze e le riproducono o trasferiscono attraverso la loro replicazione/propagazione fisica.

È intorno a questi *mediatori* che prendono forma e coerenza i paradigmi produttivi elaborati, nel corso del tempo, dalla modernità¹⁰:

- la *macchina rigida*, di cui abbiamo detto, che viene messa a punto nel corso della prima rivoluzione industriale. Usando l'energia del carbone-vapore la macchina agricola o industriale replica la tecnologia incorporata sia nel suo progetto costruttivo sia nei suoi programmi di uso (per ottenere processi e prodotti standard, a loro volta replicabili);
- l'*organizzazione gerarchica*, che, nel fordismo del Novecento, rende replicabile il sapere complesso elaborato per presidiare la parcellizzazione/integrazione delle linee produttive e dei servizi terziari connessi, grazie all'aumento dei volumi prodotti dalle singole imprese. Le imprese fordiste, per accrescere i volumi (e dunque i riusi cognitivi) sono "condannate" a diventare sempre più grandi e oligopolistiche;
- l'*ecosistema della prossimità territoriale*, che garantisce alle filiere la flessibilità degli input richiesta dalla crescente complessità dei mercati di vendita e delle linee di produzione, nel periodo 1970-2000. Il nuovo modo di produrre – organizzato attraverso processi importanti di *outsourcing* in filiere fornitori-clienti in cui operano imprenditori e lavoratori dotati di autonomia e intelligenza adattiva – sedimenta il sapere implicito creato dalle esperienze personali di successo sotto forma di "capitale sociale",

10. Rullani E. (2019), "Dalla modernità analogica alla modernità digitale: il nuovo ruolo della conoscenza", *Paradoxa*, 2 (in corso di pubblicazione).

embedded in un certo territorio¹¹. I moltiplicatori del riuso sono in questo caso proporzionali alla dimensione della rete territoriale che condivide lo stesso “capitale sociale”;

- la *rete transterritoriale* e gli *algoritmi di gestione di dati* che caratterizzano la rivoluzione digitale/globale di oggi, consentendo la replicazione e propagazione a costo zero di tutto ciò che è codificato in forma di bit, app, programmi, dati. Per il basso costo della riproduzione e del trasferimento, per l’ampiezza delle piattaforme di propagazione, questo tipo di mediatori consente alla replicazione cognitiva di conseguire moltiplicatori molto maggiori di quelli ottenibili con i mediatori precedenti.

Ogni mediatore della serie sopra richiamata (macchina, organizzazione, territorio, programma digitale) mette a disposizione degli *user* economici nuove potenzialità di generazione del valore, attivando moltiplicatori che passano per il riuso degli standard o per l’organizzazione di forme efficaci di condivisione delle conoscenze. Ma queste potenzialità non sono di fatto convertibili in valore reale se il sistema in cui i mediatori sono chiamati ad operare e replicare non è organizzato in modo coerente, integrando le esigenze tecnologiche con comportamenti e regole sociali corrispondenti. Di qui la necessità, ad ogni cambiamento di paradigma, di *avviare una transizione* che porti progressivamente, nel tempo, alla formazione di un paradigma, organizzato in modo coerente e sostenibile con le nuove potenzialità tecnologiche.

Dalla prima alla seconda modernità: il digitale apre la strada ad un nuovo rapporto tra uomini e macchine

La successione dei quattro paradigmi non è né lineare, né indolore. Ad ogni passaggio vecchio e nuovo entrano in conflitto, generando una rottura evolutiva da gestire. La discontinuità è particolarmente accentuata quando, negli ultimi decenni del Novecento, declina la parabola del fordismo, massima espressione della “prima” modernità, aprendo la porta alla sperimentazione paradigmi ispirati ad una logica diversa, più duttile e personalizzata, che dà forma ad una “seconda” fase della modernità.

Il passaggio dalla prima alla seconda modernità si realizza innanzitutto nell’uso di diversi mediatori.

11. Per imitazione o condivisione di esperienza, questo sapere è accessibile alle persone che operano nel territorio, fornendo in tal modo la base per ottenere economie di ri-uso certo minori di quelle garantite dalla grande impresa fordista, ma ugualmente rilevanti per le imprese flessibili dei distretti o delle catene giapponesi di *lean production*. Cfr. Becattini G. (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg e Sellier, Torino.

La *macchina rigida*, messa al lavoro dal capitalismo mercantile dell'800, e l'*organizzazione gerarchica*, su cui si basa il fordismo del '900, sono espressione di una modernità in cui i mediatori cognitivi utilizzati *impongono i loro standard* alla società che le utilizza, sacrificando sull'altare dell'efficienza tecnica l'intelligenza degli uomini, i valori della società, le istanze di sostenibilità delle ecologie naturali coinvolte.

Gli *ecosistemi territoriali* che emergono alla fine del '900 correggono la rigidità delle grandi organizzazioni fordiste, usando l'intelligenza delle persone e la flessibilità delle organizzazioni decentrate (nei distretti industriali italiani e nella *lean production giapponese*). In questo modo essi anticipano il passaggio ad una "seconda" fase della modernità in cui – grazie alle persone e all'autoorganizzazione dal basso – i sistemi produttivi sono adattati a varianti che non possono essere standardizzate e pre programmate con largo anticipo. Con un limite di fondo però: la flessibilità, in questi ecosistemi, può essere ottenuta solo utilizzando conoscenze tacite (il "capitale sociale" *embedded* nel territorio) e relazioni informali di prossimità.

Questo limite (localistico) posto ai moltiplicatori del riuso viene superato con l'avvento, dal 2000 in poi, dei *mediatori digitali* che fanno emergere un nuovo paradigma (il capitalismo globale della conoscenza in rete) in cui viene messa in valore la flessibilità di robot, app, algoritmi predittivi, dati e sensori di contesto. Queste consentono di ottenere grandi moltiplicatori del riuso cognitivo anche in produzioni personalizzate e *on demand*. Ma soprattutto, come vedremo, rendono possibile l'esplorazione a basso costo del nuovo. Consentendo l'interazione creativa a distanza e l'uso a costo zero di moduli imponenti conoscenza codificata, torna in pista, nel sistema produttivo, l'intelligenza degli uomini, sia come produttori che come consumatori. Avviando un percorso che dà senso alla tecnologia come strumento per la costruzione di un mondo vicino alle proprie preferenze ed empatie.

La conseguenza più importante di questo slittamento dalla prima alla seconda modernità, è che – nel corso della transizione digitale – il rapporto tra uomini e macchine non sarà più lo stesso. Nella prima modernità, che ha segnato l'800 e gran parte del '900, abbiamo *meccanizzato gli uomini*, per adattarli alla rigidità di macchine e organizzazioni che non ammettevano varianti diverse dagli standard pre programmati. Oggi possiamo finalmente *umanizzare* le macchine, inducendo l'intelligenza artificiale dei dati e degli algoritmi predittivi ad accompagnare le varianti desiderate e sperimentali di ciascuno, senza rinunciare, per questo, al riuso efficiente dei moduli cognitivi impiegati¹².

12. Rullani F., Rullani E. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Giappichelli, Torino, p. XVIII.

Una dialettica inconcludente sul che fare: tecno-ottimisti contro tecno-pessimisti

La nuova sintesi tra uomini e macchine, in realtà, è il punto terminale di un percorso che per adesso è appena all'inizio. Ed è spesso partito col piede sbagliato, facendo prevalere, nella discussione pubblica la contrapposizione tra *tecno-ottimisti* e *tecno-pessimisti*, che porta il tema della transizione su un terreno ideologico, ponendo antitesi che non sono riconducibili ad alcun compromesso realmente praticabile.

Per i *tecno-ottimisti*, si tratta infatti di andare avanti senza remore lungo la traiettoria della digitalizzazione, contando sul fatto che molti dei problemi emergenti si risolveranno da soli o potranno comunque essere facilmente affrontati ex post, sulla base della maggiore ricchezza creata.

Per i *tecno-pessimisti*, al contrario, bisogna regolare in modo stretto o bloccare del tutto le tendenze negative innescate dalla transizione, accettando anche una riduzione dei vantaggi conseguibili in termini di efficienza e di valore.

Le due tesi che sono contrapposte nella valutazione degli effetti della rivoluzione digitale, partono tuttavia da un presupposto comune: l'idea che la *Tecnica* (con la T maiuscola) sia una forza autoreferente, orientata al conseguimento della *massima potenza* possibile sulla natura e sull'uomo che la "abita". Tutta una serie di riflessioni filosofiche, proposte ad esempio da Emanuele Severino¹³ o da Lelio Demichelis¹⁴, interpretano la storia della modernità attraverso una chiave fondamentale: la subordinazione di fondo del sistema economico e sociale ai dettami di una *Tecnica* che, se lasciata operare, disumanizza gli uomini, promuovendone – in apparenza – il benessere materiale garantito dalla maggiore efficienza nell'uso dei mezzi.

È una logica che interpreta abbastanza bene, come si è detto, le caratteristiche proprie della "prima modernità". In effetti, lo sviluppo della *Tecnica* nell'ambito della prima modernità (fino alla fine del fordismo) ha mosso il mondo degli uomini e delle cose lungo una traiettoria univoca, priva di varianti significative, mirando a massimizzare la potenza dei mezzi. Con una conseguenza: che, se le cose stanno così, e non possono cambiare, la situazione è destinata a peggiorare con l'avvento del digitale. Nel mondo analogico pre 2000 le macchine controllavano infatti lo svolgimento delle trasformazioni materiali, subordinando l'uomo in questo campo. Adesso, le macchine digitali operano sull'immateriale e dunque sul campo una volta riservato alla *mente* degli uomini: la supremazia dell'efficienza dei mezzi rischia di invadere il campo delle percezioni, delle convinzioni, delle conversazioni,

13. Severino E. (1988), *La tendenza fondamentale del nostro tempo*, Adelphi, Milano.

14. Demichelis L. (2008), *Bio-Tecnica. La società nella sua forma tecnica*, Liguori, Napoli.

delle conoscenze utili, e alla fine delle scelte, che diventano sempre di più delegabili agli automatismi digitali che regolano la vita pratica delle persone.

Attraverso il potere di una “mente artificiale” sempre più invadente, prenderebbe corpo una vera e propria “eterogenesi dei fini”: un rovesciamento dei significati, per cui quello che era il mezzo diventa, fine. Anzi l’unico fine perseguibile lungo la traiettoria dettata dalla Tecnica.

Un destino che si può accettare o meno, certo, diventando *fans* tecno-ottimisti (che spingono) o avversari tecno-pessimisti (che frenano): ma – si pensa – non si può, alla fine, cambiare.

Ma è la contrapposizione astratta tra le due tesi che è sbagliata, perché toglie spazio – per principio, come scelta metodologica – all’intelligenza dei soggetti che possono cercare una loro strada, utilizzando la tecnica invece di farsi passivamente utilizzare da essa. Basta partire dal presupposto che la Tecnica non segni una traiettoria univoca, ma che essa possa dare luogo a soluzioni diverse. Soluzioni che, per un verso, presidiano l’efficienza dei mezzi e che, per un altro, la subordinano ai fini elaborati dall’intelligenza – non solo tecnica – degli uomini. Sono appunto gli uomini della transizione digitale in corso che – guidando le macchine – possono avere in mente valori etici, forme di condivisione empatica, desideri emergenti, progetti di esplorazione creativa del possibile non dettati dalla Tecnica, ma dalla loro capacità di immaginazione e dalla fiducia nelle proprie capacità – individuali e collettive – di realizzarle.

Lo si può fare, partendo da una ragionevole sintesi pragmatica, realizzata di volta in volta, tra efficienza dei mezzi e valore assegnato ai fini, in modo da mettere insieme *intraprendenza soggettiva, condivisione etico-sociale e assunzione del rischio* relativo agli investimenti da fare, in vista della costruzione del futuro possibile.

Perché si deve e si può guardare al futuro in una logica di transizione

Anche ammettendo che la contrapposizione tra tecno-ottimisti e tecno-pessimisti possa essere superata pragmaticamente, investendo su progetti di futuro condivisi o per lo meno non conflittuali, rimane aperto il problema tempo. Ci possiamo infatti domandare: in che misura ha senso iscrivere il futuro in una transizione che – se va a termine nelle forme previste – si realizza comunque in *tempi lunghi*, fuori delle nostre capacità di previsione e controllo?

Un ragionevole percorso di transizione richiede che ci sia modo, fin da ora, di indicare forze e tendenze che siano stabilmente all’opera nei prossimi cinque o dieci anni, configurando obiettivi e percorsi di transizione credibili, anche se, ovviamente, non garantiti.

Ci sono almeno quattro ragioni per rispondere positivamente a questa esigenza, superando con coraggio la barriera del breve termine:

- a) nonostante sia spesso affiancata all'idea di *Singularity*, la transizione digitale di oggi *non è né un fenomeno unico, né un passaggio irripetibile* dal vecchio al nuovo. In realtà, come abbiamo visto, essa non è la prima transizione avviata dalla modernità, per cui possiamo imparare molto dalle esperienze già fatte e dal loro sviluppo storico, sia pure tenendo conto delle dovute differenze;
- b) la rivoluzione digitale opera in molte direzioni differenti, ma già oggi possiamo identificare un *ciclo del valore* che definisce una direzione di marcia nell'evoluzione del sistema produttivo, indicandoci i modi con cui il paradigma digitale, evolvendo dalla sua forma iniziale, vada nel corso del tempo verso una configurazione più complessa. Le nostre scelte attuali possono appoggiarsi a questo processo di "maturazione" progressiva delle forme con cui le tecnologie digitali generano valore, contando sul fatto che esse descrivano una traiettoria prevedibile nel corso del tempo;
- c) lo sviluppo pervasivo ed esponenziale del paradigma digitale/globale ha avviato un'evoluzione del mondo in cui il futuro è generato da alcune "grandi onde", che è molto probabile continuino a dispiegare i loro effetti negli anni e nei decenni a venire. A queste possiamo appoggiare le nostre scelte e previsioni di oggi;
- d) la decisione di assumere un "porto di arrivo" verso cui puntare nel medio-lungo periodo – per il futuro da costruire – ha la funzione di avviare il viaggio di ideazione e sperimentazione del nuovo, ma, potrà, lungo il percorso, imparare dalla *serendipity*, valorizzando la curiosità e l'apprendimento sul campo.

Vediamo analiticamente questi diversi punti.

Oltre la *Singularity*: la transizione in corso è l'ultimo passo di una lunga storia

Come abbiamo detto, la rivoluzione digitale dei nostri tempi è l'ultimo passo di una lunga storia, che ha visto il succedersi di diversi modi di produrre e usare la conoscenza. Solo all'interno di questa visione evolutiva delle cose ciò che sta accadendo oggi, per quanto radicale, può essere ricondotto ad un senso che lo rende comprensibile (e governabile) lungo una traiettoria di lungo periodo. È questo l'unico modo per sfuggire alle conseguenze di una ideologia *disruptive* che oggi sembra prevalere nella visione delle cose di molti economisti e sociologi, ogni volta che si rappresenta la rivoluzione digitale in corso contrapponendo in modo netto il passato e futuro, come appartenenti a due mondi incommensurabili.

In una visione del genere, spesso, al presente viene assegnato un ruolo – piuttosto confuso – di temporanea coesistenza degli opposti, in preparazione di un passaggio tanto radicale da essere pensato come l'emergere di una vera e propria *Singularity*: un evento unico, privo di confronto e di significati comuni con quanto vissuto e accaduto in precedenza nel nostro mondo. È questa la prospettiva proposta, ad esempio, da Ray Kurtzweil¹⁵, insieme ad una schiera di altri intellettuali impegnati nella *Singularity University*. Sottolineando la natura dirompente di quanto sta accadendo, questa “scuola di pensiero” considera le esperienze realizzate in passato tanto diverse da quelle che si attendono da essere inutilizzabili per capire i problemi del futuro “singolare”, unico, verso cui stiamo andando.

In effetti, la profezia della *Singularity* imminente non è soltanto una promessa (a cui non si può resistere) o una minaccia (a cui occorre opporsi con tutte le forze). È anche un modo per *rendere invisibili* – e dunque impraticabili – i molti itinerari che invece consentirebbero alle persone che non si arrendono al destino profetizzato di portare a sintesi il nuovo, usando come base di partenza le esperienze, le capacità, i significati ereditati dal passato. Che oggi viene reinventato, grazie alle nuove possibilità tecniche, ma – bisogna dirlo – non diventa inutile né viene abbandonato, restando invece presente e attivo, sia pure in forme condizionate o guidate, nell'architettura sottostante al paradigma emergente.

La ricerca della sintesi tra vecchio e nuovo deve in realtà partire da un'idea di *coevoluzione* tra ciò che proviene dal passato e ciò che sperimentiamo nel presente: un percorso di apprendimento dialogico, che costruisce il nuovo utilizzando i materiali e le capacità ereditate dal vecchio. Ad ogni transizione importante questo processo di coevoluzione aggiunge un “piano” al precedente edificio, ereditato dalla storia. Le soluzioni e le pratiche che sono ancora utili devono infatti rimanere attive, ai piani inferiori del nuovo edificio, mentre, per praticare e sperimentare le innovazioni proiettate sul futuro, viene costruito un nuovo piano, dedicato ai problemi e alle risposte che eccedono le capacità del sistema precedente.

Facendo riferimento all'esperienza delle precedenti transizioni attraversate dalla modernità, c'è molto da imparare sul modo con cui il nuovo prima irrompe e poi si stratifica sul vecchio.

Ad esempio, è proprio la complessità di questo processo che spiega come ogni transizione inizi con una fase di *mis-matching* (disallineamento) nel momento in cui – per il venire meno del vecchio paradigma e per l'im maturità del nuovo – diventa impossibile sfruttare a pieno le potenzialità delle tecnologie emergenti. Il *mis-matching* dura fino a che le iniziative dei soggetti

15. Kurtzweil R. (2006), *The singularity is near. When humans transcend biology*, Penguin Books, New York-Londra, traduzione italiana *La singolarità è vicina*, Apogeo, Milano, 2008.

in gioco creano le condizioni di una sintesi coerente tra esigenze tecnologiche, convenienze economiche, regolazione sociale e politica¹⁶.

Anche nel caso della rivoluzione digitale ci siamo trovati, a partire dal 2000, in una situazione di *mis-matching*, dovuta al disallineamento tra le diverse componenti (tecnologica, economica, sociale e politica) del paradigma emergente. I problemi che si affacciano sulla scena non possono essere risolti quasi mai delegando la soluzione allo spontaneo sviluppo delle convenienze di mercato, facendo leva sulla forza dell'innovazione tecnologica. Al contrario, come abbiamo detto, occorre che i soggetti coinvolti prendano l'iniziativa di costruire un sistema coerente di comportamenti, regole, valori condivisi. È un processo che può avere una direzione di marcia riconoscibile sin da ora, ma che richiede tempo e pazienza.

Il nuovo ciclo del valore, che dà una direzione di marcia alla transizione

La transizione digitale, sviluppando i suoi percorsi, ha il tempo scandito da un ciclo del valore che attraversa diverse fasi: e che rende diversa la situazione attuale da quella che si presenterà nel corso degli anni successivi, man mano che il paradigma digitale va verso la maturità.

Questo ciclo mette in evidenza, nel corso del tempo, tre fasi successive, che si accavallano tra loro, ma che devono essere distinte perché rimandano a modi diversi di produrre valore attraverso il riuso della conoscenza:

- 1) *ipermoltiplicazione* nella rete digitale di prodotti e servizi standard;
- 2) *personalizzazione flessibile* dei prodotti e servizi affidata ad automatismi capaci di gestire le varianti codificabili;
- 3) *esplorazione della complessità* attraverso l'interazione creativa di persone che immaginano e sperimentano il nuovo, usando gli strumenti digitali come mezzi efficienti di reperimento dei dati e svolgimento di attività ripetitive.

16. La transizione che nei primi decenni del '900 porta alla costruzione del paradigma fordista – nella fabbrica e nei servizi corrispondenti – è iniziata appunto con una fase di *mis-matching* che, passando per la crisi del 1929, si è protratta fino agli anni del dopoguerra. Il problema che allora impediva fordismo di sviluppare appieno le sue straordinarie capacità produttive era l'incapacità di trasformare la crescente produttività della fabbrica in un flusso di domanda corrispondente, a causa di vecchie regole di distribuzione del reddito che impedivano la trasformazione dei surplus ottenuti in domanda effettiva (addizionale). Il *mis-matching* viene risolto solo quando, a partire dagli anni '50, le "ricette" keynesiane di sostegno alla domanda consentono di aumentare notevolmente la spesa pubblica e di elevare in modo congruo il livello dei consumi, grazie al maggior potere contrattuale del lavoro sindacalizzato nella distribuzione del reddito. La coerenza che mancava nella fase iniziale viene in questo modo ristabilita grazie ad iniziative dei soggetti economici, sociali e politici che, in base ad un disegno condiviso niente affatto scontato, "creano" un paradigma adatto alla tecnologia ma non dettato da essa.

Per adesso, il modo più visibile e seguito di generare valore attraverso il digitale è quello che passa per l'*ipermoltiplicazione degli standard* (dati, programmi, video, dispositivi). Questo processo è ormai diventato di massa (chi non ha in tasca un cellulare che lo collega con la rete?), e si avvale del costo marginale zero, o quasi-zero, della replicazione delle conoscenze trasferite, spesso dando luogo a fornitura gratuita di informazioni, video, foto, app ecc., che sono fonte di utilità per l'utente, ma anche di vantaggi per chi, attraverso i flussi messi in rete, fa pubblicità a prodotti e servizi a pagamento o rileva dati descrittivi dei comportamenti e delle preferenze personali. La moltiplicazione della conoscenza codificata (immateriale) trascina nell'*ipermoltiplicazione* anche i supporti materiali che sono impiegati allo scopo (i *chip* interni agli smartphone e ai server, le onde e le antenne per la comunicazione a distanza ecc.).

In effetti, l'immagine prevalente della rivoluzione digitale nell'opinione pubblica e anche in qualche saggio teorico è concentrata su questo modo di generare valore, attraverso la dilatazione dello spazio occupato dai moltiplicatori del riuso cognitivo applicato a dati, prodotti e servizi degli standard. Infatti, per valutare il valore di un'attività che impiega il digitale si guarda quasi sempre alle quantità, prescindendo dalla qualità: contano il *numero dei frequentatori* di una piattaforma o di sito (raggiungibili dalla pubblicità), il *volume dei dati* raccolti da un sensore o da un punto della rete, il *numero dei follower* di questo o quell'*influencer*, il *pubblico* raggiunto da un messaggio Twitter, la *quantità dei like* ricevuti da un sms o da un video messo in rete. E così via.

Fino a che consideriamo il digitale in questa forma, la conclusione è una sola: ci troviamo di fronte ad una *riedizione* – debitamente aggiornata e potenziata – *della logica propria del fordismo*: grandi volumi standard, grandi dimensioni degli operatori e delle reti impiegate, forte codificazione delle conoscenze e delle operazioni svolte per generare valore, enormi economie di scala (da riuso della stessa base cognitiva), potere monopolistico dei grandi che sfuggono a regole e controlli. In effetti, è su questa base che imprese come Google, Amazon, Facebook, Apple hanno “scalato” la piramide dei redditi dei valori in borsa, partendo dal garage o dallo scantinato in cui i loro fondatori, da giovani, operavano non troppi anni fa.

Per la precisione, qualche differenza va riconosciuta, perché la moltiplicazione degli standard appoggiata al digitale non è uguale a quella realizzata con i prodotti materiali nel fordismo del secolo scorso. La logica massificante e standardizzante resta quella, ma l'uso di grandi piattaforme e di moduli cognitivi standard a basso costo (o gratuiti), che caratterizza l'*ipermoltiplicazione digitale* di oggi, ha rimesso in pista, per così dire, una massa di operatori decentrati (piccole imprese, singoli lavoratori e risparmiatori, consumatori individuali, istituzioni territoriali locali), che nel sistema fordista erano condannati alla passività o alla scarsa rilevanza, essendo esclusi dall'accesso

alla conoscenza generale e, dunque, dalla possibilità di prendere iniziative eccedenti il loro spazio individuale o locale di vita e di lavoro.

In questo modo, dal 2000 in poi, si è aperto uno spazio crescente a iniziative decentrate, portando questi soggetti recuperare un ruolo attivo nel sistema produttivo. L'accesso alle piattaforme ha ad esempio *abilitato* la popolazione degli user, grandi e piccoli, muoversi in un ambiente in cui le sono accessibili informazioni rilevanti in tutti i campi del sapere, relazioni che consentono la comunicazione o l'interazione con una vasta gamma di fornitori e i clienti potenziali, il reperimento di prodotti o soluzioni utili sperimentate da altri. Tutti questi input sono diventati accessibili a basso costo e in tempi rapidi, favorendo lo sviluppo di iniziative nate dal basso, come le produzioni di nicchia, proposte sul grande mercato globale, da parte di piccole imprese e artigiani digitali; le pratiche messe in atto da una schiera di *prosumer* e di *maker* che il digitale mette oggi in grado di “fare da sé” (sfruttando a costi favorevoli l'ampia gamma di conoscenze disponibile in rete); le preferenze di una parte dei risparmiatori per il finanziamento di investimenti finalizzati alla *green economy* o alla sostenibilità ambientale; la creazione di forum dei consumatori e di comunità di senso da utilizzare nella scelta dei prodotti e delle esperienze da preferire; l'uso di risorse in precedenza inutilizzate attraverso qualche forma di *sharing economy*. E così via.

Il consumatore e il cittadino che nel fordismo avevano scarsa capacità di scelta diventano così selettori “attivi” dell'offerta presente sul mercato, nel senso che sono in grado di avere le informazioni critiche per orientare le loro preferenze, condizionando in questo modo il comportamento dei produttori. Va detto comunque, nella nuova relazione che si stabilisce tra domanda e offerta, è vero anche il contrario: una parte delle informazioni messe a disposizione dei consumatori è infatti “pilotata” da investimenti pubblicitari o comunicativi che lasciano le grandi organizzazioni e le grandi piattaforme al posto di comando, nella maggior parte delle relazioni di mercato.

Dunque, per quanto queste capacità abilitanti diano cittadinanza anche ad operatori decentrati, l'ipermoltiplicazione degli standard digitali resta soprattutto un affare delle grandi imprese e delle grandi piattaforme. Con scarse speranze, per le imprese italiane – sia detto per inciso – di poter far valere le loro capacità distintive in un mondo del genere, considerando anche i tempi lenti con cui, nel nostro Paese, si investe nelle capacità professionali che servirebbero per gestire le conoscenze digitalizzate.

Ma, come abbiamo detto, il ciclo del valore sottostante alla transizione digitale non si esaurisce nell'ipermoltiplicazione degli standard: questa visione delle cose, sicuramente dominante nel breve, *non coglie il senso del futuro* collocato in un processo di transizione che si estende al medio-lungo periodo. Per una ragione di fondo: la generazione di valore basata sul riuso delle conoscenze standard può aumentare il valore di un prodotto o di un'impresa ad un ritmo “esponenziale”, ma – col passare del tempo – è soggetto a

un processo altrettanto rapido di svalorizzazione, a causa della progressiva caduta dei prezzi verso il costo di riproduzione (che è zero o quasi per tutti i dispositivi basati sulla conoscenza codificata). È infatti difficile impedire alla concorrenza o all'imitazione di replicare a loro volta lo standard di successo, dato il carattere codificato della tecnologia sottostante. Se i prezzi dello standard ad un certo punto iniziano a cadere, il prodotto corrispondente perde il suo *appeal* sul mercato: non solo perde valore, ma la sua funzione di banalizzazione, dal punto di vista degli user¹⁷.

È sempre accaduto, anche in precedenza: chi si meraviglia più oggi delle straordinarie prestazioni che ci sono fornite dall'elettricità, trasformata in luce, in movimento, in calore, ecc. un po' dappertutto. Tutti hanno oggi la luce elettrica in casa, e tra poco – nel futuro a medio termine – tutti avranno di dispositivi di moltiplicazione degli standard in tasca o sul tavolo. È un processo abbastanza naturale, che col digitale si ripresenta con maggiore potenza in ascesa (per la crescita esponenziale dei volumi) e in discesa (per il repentino adeguamento del prezzo al costo di riproduzione).

Semmai, occorre farci una domanda: dove va a finire il surplus che gli user di questi prodotti e servizi standard (deprezzati) risparmiavano?

La transizione digitale nel suo ciclo di medio periodo procede spostando il surplus ricavato dalla prima fase (ipermoltiplicazione) sui processi della seconda fase, attivando in modo diffuso la *personalizzazione spinta* dei prodotti e dei processi, appoggiata ad automatismi digitali come robot, algoritmi predittivi, *learning machines* che sono in grado di gestire in modo flessibile le operazioni richieste.

Con lo sviluppo graduale di macchine capaci di autoapprendimento, il digitale consente di passare dalla produzione preprogrammata e standard della prima fase alla produzione flessibile e personalizzata, della seconda fase. E la sostiene anche sviluppando software e algoritmi predittivi che rendono possibile organizzare, in modo affidabile e rapido, l'interazione in tempo reale tra tutti gli operatori coinvolti in filiere che lavorano *on demand*.

Il ricorso agli automatismi che personalizzano e svolgono compiti predittivi sottolinea la crescente capacità delle macchine digitali di *sostituire* gli uomini, sia nelle lavorazioni standard che in quelle caratterizzate da *complicazione*, ossia da un certo numero di varianti che, essendo codificabili, possono essere delegate ad algoritmi e robot. Ne derivano guadagni efficientistici di costo, di velocità e di precisione, e anche incrementi di valore a vantaggio dei consumatori che possono acquistare prodotti e soluzioni personalizzate.

Ma anche per questa fase, vale la stessa dinamica del ciclo del valore che abbiamo visto per l'ipermoltiplicazione. Inizialmente gli automatismi

17. A meno che, con una attività di rinnovo sistematico dei prodotti, gli standard iniziali non siano aggiornati e superati da nuove proposte, passando ad esempio dalla versione 1 alla versione 10 dello stesso smartphone o dello stesso programma.

digitali generano grandi surplus aumentando il valore utile, e dunque il prezzo, pagato da ciascun consumatore, su un mercato ampio, su cui gli incrementi di prezzo coesistono con elevati moltiplicatori per il riuso degli algoritmi e delle macchine flessibili impiegate. Col passare del tempo, tuttavia, anche il business della personalizzazione automatizzata è destinato a svalorizzarsi, man mano che i prezzi scendono, abbassandosi verso il costo di riproduzione (reso basso o nullo dalla codificazione digitale). Alla fine, anche gli automatismi – cominciando dai più usati – saranno dati per scontati e non saranno più per le imprese una fonte sicura di valore. Ma produrranno un surplus crescente a vantaggio dei consumatori (e degli user industriali): i prodotti e i servizi personalizzati su cui in precedenza si spendeva parte del reddito diventano meno costosi, lasciando disponibilità da investire altrove.

I surplus emergenti dai processi di svalorizzazione delle prime due fasi del ciclo del valore (derivanti dagli standard moltiplicabili e dagli automatismi personalizzanti) possono alla lunga trovare scarse possibilità di essere reimpiegati per accrescere la domanda di prodotti standard e di personalizzazioni a basso costo. La maggior parte del surplus disponibile è dunque destinato a spostarsi sulle applicazioni a maggior grado di complessità, alimentando la terza fase del ciclo del valore prima ricordato: *l'esplorazione della complessità*.

La creazione di valore attraverso l'immaginazione creativa e la sperimentazione di nuovi prodotti e servizi, lontani dagli standard, è un tipo di attività che già oggi è importante in alcuni settori e funzioni ad alta complessità, quando si tratta non solo di gestire molte varianti e molte relazioni di interdipendenza, ma di affrontare situazioni altamente indeterminate, su cui mettere alla prova le proprie intuizioni e capacità distintive. Ma, col procedere della svalorizzazione e banalizzazione degli standard ipermoltiplicati e della personalizzazione spinta, affidata agli automatismi, le attività di esplorazione della complessità promettono di diventare il nucleo forte della transizione digitale nel lungo periodo, quando il paradigma comincerà ad avviarsi verso la maturità.

La massima capacità attrattiva, sia per i surplus in cerca di reinvestimento che per i lavoratori in cerca di nuove occupazioni, sarà allora esercitata dalle attività di *esplorazione della complessità* da parte di uomini che mettono a punto nuove idee e nuove sperimentazioni, accoppiando la loro intelligenza creativa con standard e automatismi capaci di rendere più efficace e meno rischiosa l'esplorazione di novità non sperimentate in precedenza.

In questo caso, si sceglie di operare in uno spazio altamente indeterminato, in cui i soggetti in gioco possono esercitare senza grandi vincoli la propria libertà di scelta e far valere la propria capacità distintiva, anche in campi in precedenza trascurati perché troppo complessi per essere affrontati con il riuso delle conoscenze messe a disposizione dalla modernità.

È qualcosa che interessa le imprese, ma anche le persone, nelle loro scelte di vita. Usando gli standard e gli automatismi oggi disponibili, i soggetti che dispongono di un surplus di tempo o di reddito possono investirlo per soddisfare la propria curiosità intellettuale o artistica, per sperimentare relazioni creative con altri, per avviare processi *sense-making* condiviso, un po' in tutti i settori dell'agricoltura, dell'industria e del terziario.

Il passaggio che conduce dallo standard alla complicazione e dalla complicazione alla complessità cambia alla radice il ruolo del *lavoro* e delle *persone* che lo prestano. Il futuro che conta, anche in questo caso, non si esaurisce nelle dinamiche di breve periodo: bisogna considerare il ciclo del valore nel suo insieme, nei tempi lunghi di “maturazione” del paradigma digitale.

La rivoluzione digitale ha un impatto sul lavoro che non si presta a semplificazioni eccessive: bisogna invece considerare le differenze e i loro sviluppi nel corso del tempo.

Nel caso delle funzioni standard, oggi affidate a programmi digitali, il lavoro è semplicemente soppresso, non serve più: si trattava di compiti ripetitivi e noiosi, per cui la sostituzione di macchine digitali alle persone in precedenza impegnate in certi compiti (l'operaio della linea di montaggio, il ragioniere della contabilità, il cassiere della banca, la commessa del supermercato, l'addetto al Telepass in autostrada ecc.) non è giudicata negativamente, salvo dai diretti interessati, ma viene vista dall'opinione prevalente soprattutto in termini di efficienza.

La cosa è diversa per la sostituzione di automatismi digitali agli uomini in tutti i lavori complicati che riguardano la gestione delle varianti necessarie ad ottenere la personalizzazione dei prodotti e dell'*on demand* delle filiere. Due campi in cui, fino a poco tempo fa, erano gli uomini ad impiegare la loro intelligenza e il loro giudizio critico. Si tratta infatti di lavori qualificati che rischiano di venire meno: l'ingegnere incaricato della manutenzione di una macchina che ad un certo punto viene sostituito da un software; il consulente finanziario o il docente che sono spiazzati da programmi capaci di sostituirli in tutto o in parte; il commerciante o l'artigiano che curavano la produzione *on demand* e la personalizzazione dei prodotti/servizi, caso per caso. Tutte queste persone oggi rischiano di trovarsi fuori mercato perché un automatismo industriale fa la stessa cosa a minor costo, canalizzando le preferenze degli user.

Questo tipo di sostituzione, che le stime in corso immaginano possa interessare buona parte dei lavori attualmente svolti nei paesi sviluppati¹⁸, ci met-

18. Frey C.B., Osborne M.A. (2017), “The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?”, *Technological Forecasting and Social Change*, 114(C), pp. 254-280; Brynjolfsson E., McAfee A. (2014), *The second machine age. Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies*, W.W. Norton&Company, New York; traduzione italiana *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante*, Feltrinelli, Milano, 2015.

te dunque di fronte ad un grande problema: avanza infatti, nelle previsioni a lungo termine, lo spettro della disoccupazione di massa.

Ma si tratta di una visione davvero realistica del futuro?

È vero che, in ogni transizione, alcuni posti di lavoro vengono persi mentre altri emergono dal nuovo. In passato, il problema si era posto più volte (in pratica ad ogni transizione), ma ha di fatto trovato soluzioni non traumatiche. I posti perduti sono stati compensati da altri, di nuovo conio. Si è trattato di gestire la differenza dal più e il meno (cosa non semplice perché perdite e guadagni di occupazione possono avvenire in momenti, luoghi e settori differenti). Ma, con la digitalizzazione, questa sicurezza compensativa non c'è più, perché il problema cambia natura: in quali occupazioni nuove potranno infatti andare i lavoratori espulsi dalla sostituzione con macchine digitali? Difficile identificare settori in cui gli standard e gli automatismi non portino avanti la sostituzione che riduce i posti di lavoro disponibili.

Le lezioni del passato valgono dunque fino ad un certo punto. Nella prima industrializzazione, quando le macchine agricole hanno tagliato l'occupazione del settore *primario*, i lavoratori eccedenti sono stati – nel corso del tempo, e non senza traumi – riassorbiti dalla crescita della manifattura industriale, ossia del *secondario*. Successivamente, nel momento in cui il fordismo del Novecento ha ridotto l'occupazione operaia nella fabbrica industriale, i lavoratori eccedenti sono passati al *terziario*, ancora poco meccanizzato, trovando nuova occupazione attraverso la crescita dei servizi.

E adesso?

Dove andranno a finire i lavoratori che il digitale degli standard e degli automatismi si prepara ad espellere un po' da tutti i settori (dal primario agricolo, dal secondario industriale e dal terziario dei servizi)? In quale “quaternario” potrebbero trovare un'occupazione compensativa¹⁹?

Una domanda del genere è in genere la premessa per una risposta sconcertante, portando alla conclusione che – al contrario di quanto avvenuto in passato – le perdite di occupazione create dalla digitalizzazione siano senza rimedio. Ma si tratta di un'idea riduttiva e, in linea di principio, errata: il futuro occupazionale atteso per effetto della transizione digitale non deve fermarsi alle prime due fonti del valore (moltiplicazione degli standard e automatismi della complicazione).

In realtà, il ciclo del valore proiettato nella transizione di lungo periodo mette in evidenza alternative e rimedi importanti, legate alla crescita della complessità utile, e dunque delle attività esplorative e sperimentali svolte nella generazione del valore nella terza fase del ciclo, sopra ricordato.

Le applicazioni complesse, sottratte al monopolio degli standard e degli automatismi digitali, e affidate al lavoro intelligente dell'uomo, non identi-

19. De Toni A.F., Rullani E. (2018) (a cura di), *Uomini 4.0: ritorno al futuro. Creare valore esplorando la complessità*, FrancoAngeli, Milano, cap. 1.

ficano un nuovo settore – da aggiungere al primario, al secondario e al terziario – ma, piuttosto, un *nuovo modo di essere* di prodotti e servizi appartenenti un po' a tutti i settori: l'aumento della complessità dovuto alla ricerca continua di nuove possibilità e di nuovi significati condivisi può diventare una formidabile fonte di valore nell'alimentare, nella moda, nell'arredamento, nel divertimento, nella fitness, nella cura dell'ambiente. Ma può diventare un business anche nei lavori di alta tecnologia e di progettazione tecnica di macchine, impianti, città, ossia di manufatti altamente complessi. Oppure può trovare grande spazio nei lavori di cura (degli anziani, dei bambini, dei disabili, dei malati) e di *sense-making* comunitario²⁰.

Metaforicamente, questo aumento di complessità, distribuito in vari, campi identifica quel “quaternario” verso cui si spostano lavoratori, conoscenze e investimenti liberati o espulsi dalla svalorizzazione di lungo periodo degli standard e degli automatismi. Ristabilendo l'ambivalenza dialettica tra aspetti negativi e positivi della transizione.

Solo una proiezione sul futuro di medio-lungo periodo riesce a cogliere l'intreccio tra questi diversi modi di produrre valore che caratterizzano la rivoluzione digitale nella sua evoluzione interna. Dando agli operatori la possibilità di scegliere fin da ora strade “in salita” – come la produzione personalizzata *on demand* e l'esplorazione della complessità – che avranno un peso sempre maggiore con la “maturazione” del paradigma digitale dalla sua fase iniziale al raggiungimento della piena coerenza del sistema del valore impiegato.

Fare surfing sulle grandi onde della transizione in corso

Il terzo elemento di *continuità* che consente di dare senso al futuro di transizione è, come si è detto, la presenza nella rivoluzione digitale di alcune “grandi onde” che catalizzano forti potenzialità nella generazione del valore futuro. E che non usciranno rapidamente di scena, come invece accadrà a molte contingenze e innovazioni presenti nell'attualità.

Assumendo un orizzonte del genere, ci si rende conto di un fatto: le innovazioni da mettere in programma nelle scelte di oggi *non sono tutte uguali*. Alcune rispondono a esigenze attuali dei potenziali user, e possono dunque generare un valore utile subito o nel futuro prossimo; ma altre *vanno oltre* questo orizzonte strategico, sfruttando l'energia che muove il mondo in transizione.

Le persone e le imprese possono investire sul futuro con un orizzonte di transizione se scelgono – tra i tanti percorsi di innovazione possibili – quelli

20. Rullani F., Rullani E. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Giappichelli, Torino, capp. 8 e 11.

che meglio possono intercettare la forza delle grandi onde, destinate ancora ad alimentare per anni la transizione digitale-globale in corso. La permanenza (o la resilienza) di queste onde nel processo di transizione avviato potrà infatti dare un valore crescente ai percorsi di innovazione prescelti, perché saranno esse a plasmare, negli anni a venire, le capacità cognitive disponibili, i modelli di business “vincenti”, le forme di organizzazione e di management delle imprese, la cultura dei consumatori e il potere delle grandi piattaforme in gioco.

In altri termini, quando ci si trova nel pieno di una transizione impegnativa e dirompente, possiamo dare senso al futuro solo se si impara a fare *surfing* sulle grandi onde del cambiamento in corso. Ossia su dinamiche “forti”, destinate a rimanere determinanti per la generazione di valore non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo²¹.

Più specificamente, nella progettazione del nuovo, occorre a questo fine collegare le proprie iniziative a cinque grandi cambiamenti:

- 1) *il networking* sta creando un ambiente *iperconnesso* di produzione e consumo, in cui il produttore interagisce, in tempo reale, con i consumatori, i territori, gli enti di ricerca e le istituzioni pubbliche coinvolte;
- 2) *l'automazione*, mettendo in campo algoritmi e *learning machines*, apre lo spazio ad un rapporto nuovo di collaborazione organizzata tra macchine e uomini, nella gestione di processi produttivi complessi. La diffusione crescente di automatismi e algoritmi predittivi in tutti i campi di azione produttiva e sociale spinge alla sperimentazione di nuove forme di divisione del lavoro tra macchine e uomini, in modo da sviluppare capacità distintive che integrino le rispettive “intelligenze”;
- 3) *la globalizzazione* sta aumentando enormemente i *moltiplicatori* del riuso della conoscenza nel grande mercato mondiale (col coinvolgimento di diversi miliardi di persone), oltre a rendere accessibili *differenze* di costo, di capacità, di senso tra i diversi paesi. Nella costruzione delle filiere globali diventa in questo modo conveniente differenziare specializzare e integrare i diversi luoghi tra loro, cambiando anche radicalmente le funzioni svolte da ciascuno di essi in passato;
- 4) *il worldmaking* (inteso metaforicamente come “creazione di mondi” psicologici e sociali) lega sempre di più la generazione di valore economico alla costruzione di significati condivisi e di ecosistemi in cui materiale e immateriale siano integrati *on demand*. La produzione viene così ad operare in funzione delle aspettative e dei desideri espressi da ciascuno, sia nella vita privata (consumatori) che nel lavoro (imprenditori, lavoratori, istituzioni del territorio, finanziatori);

21. Rullani E. (2019), “Nuovi modelli di business nel capitalismo globale della conoscenza in rete”, *Sinergie*, 37 (1), pp. 17-34.

5) la *ripersonalizzazione* rimette al centro le persone (capaci di gestire i codici digitali) in tutte le *attività di innovazione* richieste nelle varie fasi del ciclo del valore. Essa diventa fondamentale per il rinnovamento degli standard (prima fase), per la gestione dei codici necessari ad automatizzare la personalizzazione dei prodotti e dei processi, interagendo con la filiera in tempo reale (seconda fase) e nell'esplorazione della complessità su fronti inediti, ma sfidanti (terza fase).

L'insieme di queste trasformazioni aumenta, certo, il peso degli algoritmi e delle piattaforme digitali, ma non esclude le persone. Piuttosto trasforma il loro ruolo, richiedendo nuove capacità e atteggiamenti intraprendenti che in precedenza era di minore importanza.

In tutte le attività di esplorazione della complessità, come abbiamo visto, sono le persone che forniscono a questi processi l'intelligenza creativa e la condivisione empatica, tra i soggetti coinvolti, di cui hanno bisogno per funzionare a dovere. Anche se, per ora, non sono molte le persone già attrezzate e disposte ad assumere queste funzioni, responsabilizzanti e rischiose.

Nella transizione delle persone verso nuovi ruoli, cambia l'organizzazione del lavoro, e, necessariamente la sua regolazione contrattuale e normativa. Per i lavoratori dipendenti, ancora inquadrati nelle vecchie categorie del secolo scorso, si profila il passaggio a qualche forma di *smart working* che implichi autonomia, relazioni con la rete esterna, retribuzione a risultato, gestione autoorganizzata del tempo e dello spazio in cui realizzare la prestazione richiesta ecc.

La ripersonalizzazione rimette al centro della scena economica anche i consumatori e i risparmiatori, che sono chiamati a condividere i processi di *sense-making* ormai fondamentali per dare valore alle cose e ai simboli che costellano l'economia digitale. Con la necessità, per le imprese, di adottare logiche e percorsi aperti alla condivisione di senso con i propri lavoratori, i consumatori, i risparmiatori e i cittadini da coinvolgere più o meno direttamente nella costruzione del futuro verso cui andare.

Il futuro della transizione sarà segnato, con ogni probabilità, da una *combinazione* di automatismi digitali e intelligenze personali nei processi di espansione delle cinque onde sopra richiamate, diventando in questo modo determinante nei nuovi processi di generazione del valore. Agganciare la propria traiettoria ad alcune di queste onde – con scelte che possono variare da soggetto a soggetto – significa immettere il proprio vascello su una corrente marina dotata di una propria forza e una propria direzione: una corrente capace di portare lontano, e di durare.

Muoversi fin da ora verso un “porto di arrivo”, per trarre vantaggio dalla *serendipity*

Infine, una considerazione finale, di metodo, che giustifica la necessità di scegliere, fin da oggi, una traiettoria orientata alla transizione di medio-lungo

periodo, senza rinunciare a rispondere nell'immediato alle varianti – anche impreviste – di un contesto non ancora ordinato, ma in divenire.

La saggezza di Lucio Annea Seneca suggerisce la ragione di fondo per cui chi si trova a navigare in mare aperto, soggetto al cambiamento continuo dei venti, debba comunque scegliere un *porto di arrivo*: una meta verso cui dirigere il suo cammino, anche se la rotta non è certa e se non sarà facile raggiungere alla fine il punto di arrivo designato.

Dice Seneca: “Non c'è mai vento a favore per il marinaio che non sa qual è il suo porto”.

È drammaticamente vero. Se non si sa quale sia la direzione *a lungo termine* verso cui andare, tutti i venti saranno uguali, e ci si adatterà a quello che di volta in volta spira a destra o a sinistra. Cambiando spesso direzione, con la massima flessibilità: ma col risultato, molto probabile, di girare in tondo, rimanendo fermi nel punto in cui ci si trova all'inizio.

Se invece si è scelto un “porto” – ossia una direzione strategica a lungo termine – non tutti i venti sono uguali: alcuni (favorevoli) sono da agganciare e sfruttare al massimo, perché portano nella direzione giusta; altri (contrari) sono da contrastare, resistendo alla loro pressione. In attesa che tornino a spirare venti favorevoli.

In questo modo – e qui sta la genialità di Seneca – la tattica diventa flessibile, adattandosi al contesto in divenire, ma, al tempo stesso obbedisce ad una strategia, rimanendo ancorata ad una stabile direzione di marcia.

La scelta di un “porto di arrivo” assegna un senso al futuro, e permette a ciascuno dei soggetti in gioco di iniziare un *viaggio* dotandosi di un'intenzione e una direzione riconoscibile. Ma quello che è importante non è il viaggio di per sé, né la sua capacità di portarci realmente al porto di arrivo prescelto. È invece importante, prima di tutto, quello che si riesce ad imparare, strada facendo, attraverso la *serendipity*. Il viaggio serve ad attivare la curiosità verso il nuovo e a valorizzare ciò che viene scoperto, in un mondo che non avremmo potuto conoscere rimanendo fermi o girando in tondo. Limitandosi ad essere ostaggio dei venti che cambiano.

Cristoforo Colombo aveva bisogno di una meta ambiziosa, che giustificasse il viaggio sull'oceano e i suoi rischi. La sua scelta fu quella di proporre una meta diversa da tutte le altre. Promettente come non mai ma, al tempo stesso, massimamente incerta: raggiungere le Indie, per la via breve, navigando verso Ovest. Era una meta, che col senno di poi, possiamo giudicare sbagliata, perché irraggiungibile e dunque illusoria. Ma essa è servita per avviare il viaggio, e – facendo leva sulla *serendipity* unica che ne discendeva – scoprire l'America. Andando oltre il proposito iniziale.

Anche nei processi di transizione, è il porto che dà senso al futuro, incoraggiandoci a partire. L'incertezza sul risultato non conta, fa parte del gioco. Ma, per crederci, bisogna allungare lo sguardo sui tempi non brevi della transizione.

Ringraziamenti

CFMT ringrazia le aziende che hanno contribuito alla realizzazione della ricerca e preso parte alle interviste, tra cui:

ADC Group, Alès Groupe Italia, Alleanza, Amazon Italia, Assolatte, A-Tono, Balocco, Best Western Italia, Carlsberg Italia, Caterpillar, Cattaneo Zanetto & Co., CBM, Centrale del Latte d'Italia, Comieco, Conad, Confimpresa, Coop Lombardia, CoReVe, Decathlon, DIYandGarden, DTI, Enel Energia, EY, Fiera Vicenza, FIRC, Fondazione Umberto Veronesi, Fullsix, Molmed, Gattinoni, GS1 Italy, Hansgrohe, HiFuture, Jakala, Kanso, Kantar WPP, L&A Consulting, Leader Price Italia, Leroy Merlin, L'Oreal Italia, LVMH, Manageritalia, Mark Up, Mc Donald's, Microsoft, Moet Hennessy Italia, Mondadori, Nestlè Waters, Netwwek S.p.A., Nexi, Omnicom PR Group, Opera, OVH, Peck, Pharmaidea, Praxi, Presso, Gruppo PSA Italia, Reply, Retail Watch, Save The Children, SCS Consulting, Serviceplan Group, Sky, Sogegross, The Boston Consulting Gour, Tigros, Unes/U2, Unione Milano, Vodafone, Wolters Kluwer Italia

Gli autori e i curatori



Giorgio Del Mare

Fondatore di Methodos, esperto nel gestire processi di trasformazione aziendale, specialista nel change management culturale richiesto da una nuova strategia, sociologo e psicologo. Membro di numerosi consigli di amministrazione di organizzazioni complesse, autore di libri e saggi sulla comunicazione for change, opera con successo come esperto delle organizzazioni di rappresentanza e nel mondo associativo. Nel tempo libero opera nel volontariato ed è Presidente dell'Istituto europeo per la ricerca contro la fibrosi cistica fondazione onlus. È Amministratore Delegato di ProperDelMare Consulting.



Cosimo Finzi

Amministratore Delegato di AstraRicerche. Dopo un'esperienza come Direttore Generale in una start up di servizi informatici entra nel 2002 in AstraRicerche dove porta le sue competenze statistiche e informatiche, ideando e contribuendo a realizzare la trasformazione digitale dell'azienda. Allarga poi le sue competenze alla ricerca (prima quantitativa, poi anche qualitativa) alla quale dedica la quasi totalità del suo tempo con impegno e passione. Tra le molte attività, si è sempre occupato di nuove idee in merito a questionari quantitativi e modalità di conduzione di interviste qualitative; dell'utilizzo di diversi strumenti statistici in ambito quantitativo e dell'ideazione di "prodotti di ricerca", dell'implementazione

della piattaforma proprietaria di on line surveying, dei cambiamenti negli output di ricerca e dell'utilizzo di dati da fonti terze. Main presenter di molte ricerche condotte da AstraRicerche.



Enzo Rullani

Dirige il T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova di CFMT e insegna Economia della Conoscenza presso la Venice International University. Nella sua attività di ricerca si è occupato di terziario innovativo, contribuendo alla realizzazione dei volumi della collana CFMT. Ha inoltre lavorato nel campo delle piccole imprese, dei distretti industriali e delle tecnologie ICT.

FuturAbility. Il Learning Path

Il percorso si sviluppa alla luce dei risultati della ricerca Futurability promossa da T-Lab – CFMT sui trend del terziario e ha come obiettivo quello di supportare i partecipanti, non solo nel prendere consapevolezza dei cambiamenti socioeconomici in atto, ma anche di comprendere come affrontare tali cambiamenti per supportare la propria employability e innovare il business.

I risultati emersi dalla ricerca sono stati presentati e discussi il 16 aprile 2019 a Milano presso l’hotel Excelsior Gallia.

Le attività del percorso

- **Futurability Webinar:** incontri in aula virtuale, durante i quali verranno approfondite alcune tematiche di particolare rilievo
 - *Le nuove frontiere della Client Experience*
 - *Tra skill gap e smartworking, le nuove frontiere del lavoro*
 - *Dal possesso all’accesso*
 - *Pagamenti digitali a confronto: veloci e da mobile*

- **Futurability in pillole. Scenari per il futuro del terziario:** le interviste e contributi dei protagonisti che hanno partecipato alla Ricerca sul futuro del Terziario

www.cfmt.it/formazione/corso/futurability-pillole

– *Rischi e opportunità per le risorse umane*

Presentazione dei risultati della Ricerca:

Cosimo Finzi – AstraRicerche

Intervengono:

Andrea Granelli – Kanso

Donato Iacovone – EY Italia

– *Digital per molti, ma non per tutti*

Presentazione dei risultati della Ricerca:

Cosimo Finzi – AstraRicerche

Intervengono:

Marco Benatti – Fullsix

Giovanna Manzi – Best Western Italia

– *Cambiare per competere*

Presentazione dei risultati della Ricerca

Cosimo Finzi – AstraRicerche

Intervengono:

Giorgio Del Mare – ProperDelMare Consulting

Mario Gasbarrino – UNES Supermercati

– *Scenario globale, europeo ed italiano*

L'intervento di Daniel Gros – Centro per gli Studi di Politica Europea (CEPS)

Nota 1: Le attività del Learning Path FuturAbility sono fruibili sul sito CFMT, al link www.cfmt.it/formazione/percorso/futurability, da tutti i dirigenti associati e in regola con il versamento degli appositi contributi.

Nota 2: A tutti gli interessati non associati consigliamo di inviare una e-mail a info@cfmt.it.

Terziario Futuro

Che cosa ci aspetta nel prossimo futuro?

In un mondo dove tutto sta cambiando, giorno per giorno, il futuro è incerto: non solo nebuloso ma, spesso, inaffidabile, minaccioso. Per le persone, certo, ma anche per le imprese, che si domandano quanto potranno nei prossimi anni essere competitive nel loro attuale modello di business. Sono sempre di più i casi in cui, a questa domanda, mancano risposte convincenti, utili per decidere come comportarsi in tema di investimenti da fare, di rischi da assumere, di reti di relazioni da stabilire.

È proprio a queste domande che questo volume cerca di rispondere, utilizzando i risultati di un'indagine promossa da CFMT e realizzata da ProperDelMare Consulting in collaborazione con AstraRicerche, intervistando 100 manager ed esperti di settore sulla possibile evoluzione del Terziario in Italia tra il 2019 e il 2021.

Le risposte che ne risultano sono tante e diverse, non solo perché la rivoluzione tecnologica e sociale in corso attraversa settori e situazioni molto differenti, ma anche perché – tra gli intervistati – ci sono, sì, idee convergenti sui cambiamenti attesi, ma anche opinioni dissonanti o divergenti. Che segnano i confini di un futuro possibile non predestinato, ma aperto alle sperimentazioni e alle idee di ciascuno, da costruire, dunque, con intraprendenza, facendo leva sulle proprie capacità distintive.

Ogni viaggio di esplorazione, tuttavia, non può partire da zero, ma ha bisogno di una “mappa” che raccolga quanto si è imparato dalle esperienze altrui, per non sbagliare percorso e per andare verso mete ragionevolmente raggiungibili. È proprio questo il senso di Futurability: un invito al lettore a misurarsi sul sentiero tracciato da esperti e operatori da tempo presenti sul campo, senza nascondere le differenze e divergenze esistenti tra le loro visioni del futuro possibile. Perché il futuro, oggi, non si prevede: si fa. Scommettendo sulle proprie idee e capacità.