

Andrea Ciaramella



# CORPORATE REAL ESTATE

Strategie, modelli e strumenti  
per la gestione attiva  
del patrimonio immobiliare aziendale

*Real Estate*

FRANCOANGELI

---

## Real Estate



I testi pubblicati nella Collana “Real Estate” vengono sempre sottoposti al giudizio di referees anonimi. L'accettazione del testo implica l'impegno da parte degli autori alla cessione dei diritti e conseguentemente che essi o parte di essi non siano stati pubblicati altrove.

In occasione delle proposte editoriali, due referee anonimi (membri del comitato scientifico) valutano la proposta in base a uno schema che viene fornito dall'editore.

### COMITATO SCIENTIFICO

Oliviero Tronconi, *direttore della collana*

Andrea Ciaramella, *Politecnico di Milano*

Stefano Bellintani, *Politecnico di Milano*

Marzia Morena, *RICS Continental European Standard Board*

Tim Bennet, *University College of Estate Management, Reading*

Mario Losasso, *Università degli Studi di Napoli Federico II*

Nick Nunnington, *Real Estate Academy China*

Maria Rita Pinto, *Università degli Studi di Napoli Federico II*

Giorgio Giallocosta, *Università degli Studi di Genova*

Roberto Pagani, *Politecnico di Torino*

Ezio Micelli, *IUAV*

Flavio Boscacci, *Politecnico di Milano*

Pier Luigi Paolillo, *Politecnico di Milano*

Michele Di Sivo, *Università di Chieti Pescara*

Thomas Kinadater, *Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Nürtingen Weisingen*

Fabrizio Tucci, *Sapienza – Università di Roma*

Luigi Alini, *Università degli Studi di Catania*

Silvano Curcio, *Sapienza – Università di Roma*

Maria Caserio, *Birmingham University*

Keith McKinnell, *Real Estate Academy China*

Declan Mckeown, *Dublin Institute of Technology*

Sabine Zippel, *Hochschule 21, Buxtehude*

---





**Andrea Ciaramella**

# **CORPORATE REAL ESTATE**

Strategie, modelli e strumenti  
per la gestione attiva  
del patrimonio immobiliare aziendale

*Real Estate*

**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010, 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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 [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Ringraziamenti</b>	pag.	11
<b>Premessa</b>	»	13
<b>1. Tendenze globali e attività d'impresa</b>	»	15
1.1. Cambiamenti demografici	»	15
1.2. Dinamiche sociali	»	17
1.3. Modelli di business e mercati	»	18
1.4. Tecnologie	»	20
<b>2. Strategie immobiliari e modelli di business: introduzione al corporate real estate</b>	»	22
2.1. I diversi approcci al corporate real estate	»	24
2.1.1. Opportunità di mercato	»	25
2.1.2. Riduzione dei costi	»	27
2.1.3. CRE strategico	»	28
2.2. Le linee di azione	»	29
<b>3. La domanda di spazio da parte delle imprese: evoluzione e trasformazione</b>	»	32
3.1. Crescita economica e decrescita immobiliare	»	33
<b>4. Corporate real estate: le aree per la creazione di valore</b>	»	36
4.1. Incremento della produttività: localizzazione, innovazione, fidelizzazione del capitale umano	»	36
4.2. Riduzione dei costi: costo/postazione, costo dei servizi, benchmarking	»	41
4.3. Controllo dei rischi: rigidità di portafoglio, problematiche ambientali, processi di sviluppo	»	44

4.4. Incremento di valore: acquisto o locazione, valorizzazione, analisi di mercato	pag.	47
4.5. Cambiamenti culturali: smart working e comunicazione	»	50
<b>5. Attività di impresa e patrimonio immobiliare</b>	»	52
5.1. Il patrimonio immobiliare aziendale	»	52
5.2. Il caso italiano: il patrimonio immobiliare familiare	»	53
5.2.1. Il patrimonio immobiliare come investimento collaterale	»	53
5.3. Il patrimonio immobiliare delle corporate	»	54
5.3.1. Il patrimonio come infrastruttura produttiva	»	55
5.3.2. Edifici strumentali	»	56
5.3.3. Edifici che producono reddito	»	56
5.3.4. Edifici che richiedono interventi di valorizzazione	»	57
5.3.5. Edifici non utilizzati e oggetto di dismissione	»	58
5.4. Il valore del patrimonio per l'azienda	»	59
5.4.1. Valore in relazione all'utilizzo	»	59
5.4.2. Valore come bene immobiliare	»	60
5.4.3. Valore economico a bilancio	»	61
5.4.4. Il patrimonio come specchio di solidità economica	»	62
5.4.5. Il patrimonio come fonte di reddito	»	62
5.4.6. Immagine dell'azienda e legame con il territorio	»	63
5.4.7. Gestione del patrimonio immobiliare e competitività delle imprese	»	63
<b>6. Componente immobiliare e gestione del cambiamento</b>	»	65
6.1. Attività e problematiche ricorrenti	»	67
6.2. Apertura di una nuova sede e scelte localizzative	»	69
6.3. Cambiamento di sede	»	69
6.3.1. Proprietà o locazione?	»	71
6.3.2. Soluzione "built to suit"	»	72
6.3.3. Acquisto di un immobile già realizzato	»	76
6.3.4. Locazione	»	76
6.4. Ampliamento della sede in uso	»	79
6.5. Razionalizzare gli spazi occupati	»	82
<b>7. Impostazione della strategia gestionale</b>	»	85
7.1. Property management e Facility Management	»	87

7.2. Modelli gestionali: come scegliere il modello appropriato	pag.	90
7.2.1. Funzione aziendale e struttura interna dedicata	»	92
7.2.3. Funzione aziendale dedicata e fornitori o partner esterno	»	93
7.2.4. Società di scopo	»	94
7.3. Criteri per la segmentazione del patrimonio	»	94
7.3.1. Area territoriale o geografica di appartenenza	»	97
7.3.2. Gruppi omogenei per strategie immobiliari e caratteristiche	»	97
<b>8. Una gestione attiva per la generazione di valore</b>	»	98
8.1. Conoscere il patrimonio immobiliare	»	99
8.1.1. Raccolta documentale	»	100
8.1.2. Censimento	»	100
8.1.3. Archivio documentale	»	102
8.2. La verifica delle conformità: Due Diligence immobiliare	»	102
8.2.1. Due Diligence amministrativa	»	104
8.2.2. Due Diligence catastale	»	104
8.2.3. Due Diligence urbanistica edilizia	»	104
8.2.4. Due Diligence strutturale	»	105
8.2.5. Due Diligence impiantistica	»	105
8.2.6. Due Diligence sicurezza e igiene sul lavoro	»	106
8.2.7. Due Diligence ambientale	»	106
8.2.8. Due Diligence manutentiva	»	106
8.3. La determinazione del valore	»	107
8.3.1. Valore di mercato	»	108
8.3.2. Valore d'investimento	»	108
8.3.3. Valore d'uso	»	109
8.3.4. Valore di continuità aziendale	»	109
8.3.5. La valutazione	»	109
8.4. Riduzione degli spazi occupati: le azioni di consolidamento	»	111
8.4.1. Tendenze e scenari: verso il lavoro agile	»	111
8.4.2. Uffici temporanei, servizi, lavoro e tempo libero	»	112
8.4.3. Un parametro indicativo: il costo a postazione	»	114
8.5. Pianificare la gestione tecnica	»	129
8.5.1. Strategie manutentive	»	130
8.5.2. Manutenzione ordinaria	»	134
8.5.3. Conoscenza delle consistenze edili ed impiantistiche	»	135
8.6. Organizzare la manutenzione ordinaria	»	136



8.7.	Programmare la manutenzione straordinaria	pag. 138
8.7.1.	Redazione del piano della manutenzione straordinaria	» 138
8.7.2.	Definizione del budget	» 139
8.8.	Dalla manutenzione alle strategie di investimento: strumenti a supporto delle decisioni	» 140
8.8.1.	Patrimonio immobiliare e ciclo di vita	» 140
8.8.2.	Ciclo di vita tecnico e ciclo di vita economico	» 143
8.8.3.	La valutazione degli interventi di riqualificazione con la tecnica di Life Cycle Cost: un caso di studio nel settore alberghiero	» 144
8.8.4.	Facility condition assessment e Facility Condition Index	» 152
8.9.	Efficientamento energetico	» 156
8.9.1.	Conoscenza e composizione del patrimonio immobiliare	» 157
8.9.2.	Conoscenza delle caratteristiche energetiche dell'edificio	» 161
8.9.3.	Comportamento energetico di un edificio	» 162
8.9.4.	Conoscenza degli impianti e delle apparecchiature	» 163
8.9.5.	Manutenzioni e utilizzo di sistemi informativi	» 164
8.9.6.	Consumi di energia	» 164
8.9.7.	Destinazione dei consumi	» 165
8.9.8.	Ristrutturazioni, retrofit e iniziative di miglioramento	» 165
8.9.9.	Indicatori prestazionali	» 166
8.9.10.	Il ritorno dell'investimento. Il supporto di Brave Building & Operations	» 167
8.9.11.	Confronto con il mercato dei fornitori	» 171
8.10.	Gestione amministrativa	» 171
8.10.1.	Gestione patrimoniale	» 171
8.10.2.	Tax Due Diligence	» 172
8.10.3.	Scadenziario amministrativo	» 172
8.11.	Gestione contabile	» 173
8.11.1.	Ciclo passivo	» 173
8.11.2.	Ciclo attivo	» 174
<b>9.</b>	<b>Sostenibilità, corporate social responsibility e patrimonio immobiliare</b>	» 175
9.1.	Prestazioni energetiche e sostenibilità	» 183
9.2.	Verso una corporate sustainability	» 193
9.2.1.	La selezione	» 194
9.2.2.	I parametri di valutazione	» 194

9.2.3. Le sanzioni	»	195
9.2.4. La shortlist	»	195
9.2.5. I Key Performance Indicator	»	196
<b>10. ABB: flessibilità e competenze per gestire il cambiamento, di <i>Silvio Tentori</i></b>	»	200
10.1. Caratteristiche e dimensioni del patrimonio gestito	»	200
10.2. Modello organizzativo adottato	»	203
10.3. Priorità e strategie gestionali in atto	»	205
10.4. Progetti in fase di realizzazione	»	205
10.5. Obiettivi e risultati attesi	»	208
<b>11. Banca Popolare di Milano: il patrimonio immobiliare, una leva per perseguire l'efficienza, di <i>David Galli</i></b>	»	209
11.1. Banca Popolare di Milano: un patrimonio costruito nel tempo sul territorio	»	209
11.2. Numeri e distribuzione geografica	»	210
11.3. Il modello organizzativo adottato	»	212
11.4. La funzione Corporate Real Estate & Facility Management	»	212
11.5. Le priorità e le strategie gestionali in atto	»	213
11.6. Esperienze realizzate nel periodo 2014/16	»	215
11.7. BPM Agile: il prototipo IT	»	219
11.8. Obiettivi e risultati conseguiti	»	222
<b>12. Nokia: verso un "nuovo" real estate, di <i>Marco Claudio Agazzi</i></b>	»	223
12.1. Le caratteristiche e le dimensioni del patrimonio gestito	»	223
12.2. Modello organizzativo adottato	»	223
12.3. Esperienze realizzate	»	225
12.3.1. Il caso Alcatel-Lucent	»	225
12.3.2. La nuova sede di Nokia, presso Energy Park di Vimercate	»	227
<b>13. Tenaris. Obiettivo: gestione integrata, di <i>Andrea Moioli</i></b>	»	228
13.1. Caratteristiche e dimensioni del patrimonio gestito	»	228
13.2. Modello organizzativo adottato	»	229
13.3. Priorità e strategie gestionali in atto	»	230
13.4. Esperienze realizzate e risultati ottenuti	»	232
<b>Autori</b>	»	234
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	236

*In un mondo che cambia, il segreto del successo è il continuo adattamento.*  
Enrico Moretti, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano, 2013

*La domanda e l'offerta determinano le forme edilizie. Chi risponde meglio alle aspirazioni della gente avrà la possibilità di costruire di più.*  
Adolf Loos, "La città alla Potemkin", in *Parole nel vuoto*, Adelphi, Milano, 1972,  
p. 105

---

## Ringraziamenti

Ringrazio Marco Agazzi (Nokia), David Galli (BPM), Andrea Moioli (TenarisDalmine) e Silvio Tentori (ABB) per l'attenzione che mi hanno dedicato e il tempo che hanno voluto impegnare per contribuire a questo lavoro.

Grazie ad Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza, in particolare a Vittorio Biondi ed Emanuela Curtoni (Territorio e Infrastrutture – Settore Competitività territoriale, Ambiente ed Energia), per i costanti stimoli alle nostre attività di ricerca.

Un particolare ringraziamento a l'ing. Genny Cia che ha preziosamente supportato l'elaborazione e la redazione del testo.



---

## Premessa

L'attenzione verso la gestione degli immobili utilizzati strumentalmente dalle aziende è cresciuta molto negli ultimi anni, per diversi motivi.

Il primo è connesso alla possibilità di incidere sul piano dei costi: in molti casi il costo del patrimonio immobiliare strumentale nelle aziende è secondo solo a quello del personale; la possibilità di ridurre o contenere la spesa corrente è un aspetto rilevante, specialmente in una fase storica dove, per molti settori, l'incremento dei ricavi appare un obiettivo difficilmente raggiungibile.

Un altro motivo risiede nella consapevolezza che la componente immobiliare costituisce un fattore in grado di dare vantaggio competitivo; una corretta strategia (scelta localizzativa, qualità e flessibilità degli spazi) consente di rispondere in maniera efficace alla moderna necessità di gestione del cambiamento.

Per molti osservatori il “corporate real estate” ha subito una trasformazione simile a quella che ha visto protagonista il mondo dell'information technology; nuovi strumenti e modelli di gestione sono in grado di incidere sulle attività “core” delle aziende, contribuendo al benessere delle persone e, di conseguenza, alla loro produttività.

Il testo ha l'obiettivo di inquadrare il tema del “corporate real estate” illustrandone i diversi punti di vista e fornendo indicazioni metodologiche utili a un approccio consapevole e strutturato.

La sfida è, in generale, tutt'altro che semplice; le imprese devono governare trasformazioni sociali, demografiche, culturali, tecnologiche, organizzative e assicurare spazi coerenti con queste trasformazioni; è un processo che impegnerà il mondo aziendale nei prossimi anni, con ritmi di crescita significativi e che chiederà tempi di risposta rapidi e soluzioni efficaci.

Le soluzioni spesso risiedono nelle tecnologie, nei modelli gestionali, nell'organizzazione, nei processi, ma soprattutto nella qualità e nel livello di competenza delle persone.

Una responsabilità che, quindi, investe a pieno titolo anche il mondo della formazione e della ricerca.



## 1.1. Cambiamenti demografici

Le economie emergenti crescono con tassi di natalità importanti, le economie sviluppate mostrano i segni dell'età. Le differenze culturali tendono a indebolirsi, i gusti e i modelli di consumo saranno sempre più articolati e multiculturali<sup>2</sup>. Per la prima volta, le persone che vivono nei centri urbani sono di più delle persone che vivono in ambiente rurale. Convivono la generazione digitale, i *baby boomers* e la generazione Z (la generazione mobile).

La generazione digitale, anche nota come generazione Y o *millennials* (i nati tra il 1980 e il 2000) cresce; i più vecchi compiranno 40 anni nel 2020; si tratta di una generazione che viene definita di *new technology adopters*, concentrata sulla carriera, la famiglia, la proprietà della casa, le tecnologie.

La generazione Z, quella della cosiddetta *Internet Generation* (nati dopo il 2000), ha caratteristiche molto diverse: si tratta di una popolazione di nativi abituati alla mobilità e ai social network; questo ne connota l'attitudine al lavoro mobile, al networking, a una vita fatta di connessioni che

1. Intuit Inc (2010), *Intuit 2020 research series report*, MountainView, CA, Usa.

2. A titolo di esempio, negli Stati Uniti i consumatori multiculturali sono oggetto di studi come il "Cone Communications Social Impact Study 2013", curato da Nielsen. Lo studio ha evidenziato come gli ispanici e gli afroamericani siano determinanti per l'evoluzione dei consumi in senso *green*. Nielsen stima che il lordo sia pari a 2.3 mld di dollari (2015). Non crescono soltanto nel numero, ma anche a livello di influenza dei mercati; infatti pare siano i più impegnati attivamente e i più inclini a comprare prodotti legati a cause sociali.



ne ispira l'istruzione e i comportamenti. Queste generazioni, la Y e la Z, saranno connesse a livello globale, proprio grazie alla rete, più di quanto abbiano fatto le generazioni precedenti. Lo sviluppo di soluzioni e applicazioni basate sull'utilizzo di piattaforme mobili caratterizza in maniera significativa questa popolazione che cresce e sviluppa le proprie attività abituandosi ad ottenere risposte immediate.

Il mondo industrializzato invecchia significativamente; i vecchi *baby boomers* hanno raggiunto l'età della pensione, ma costituiscono, per cultura, propensione ai consumi, stile di vita e attività, quello che gli americani chiamano *unretirement*; si tratta infatti di una popolazione che spesso associa la fase della pensione all'avvio di un nuovo lavoro a tempo parziale o di nuove iniziative imprenditoriali.

Nel 2020, negli Usa, 1 persona su 6 (circa 60 milioni di persone) avrà un'età superiore ai 65 anni; in Europa 1 su 5. I *baby boomers* più giovani (le persone tra i 55 e i 65 anni) avviano nuove attività imprenditoriali; la quota dei 55enni al lavoro è assai rilevante e determina un incremento della domanda di servizi e prodotti dedicati. Negli ultimi 10 anni le donne hanno visto incrementare la loro presenza nel mondo del lavoro<sup>3</sup>; nei Paesi industrializzati, si stima che la differenza di remunerazione rispetto agli uomini andrà progressivamente calando fino a scomparire dopo il 2020.

Si stima che nei settori dell'istruzione, della sanità e del terziario in generale, la presenza delle donne incrementerà in maniera significativa.

Le donne che appartengono alla generazione Y saranno sempre più protagoniste; nei Paesi con una struttura sociale e di assistenza più debole, crescerà la percentuale di iniziative imprenditoriali orientate a garantire flessibilità e a limitare i vincoli che spesso caratterizzano il mondo del lavoro.

Una generale "glocalizzazione", l'adattamento di culture globali a contesti locali, sembra caratterizzare questo periodo; molti osservatori ritengono che la sua diffusione sia solo una questione di tempo; già ora molti mercati locali sono influenzati da gusti globali.

I Paesi tradizionalmente attrattivi per gli immigrati sono i primi ad affrontare questo fenomeno, in molti casi già evidente. Entro il 2020, negli Stati Uniti, alcune minoranze saranno la maggioranza in almeno 4 Stati: Florida, New York, Texas e California. Cresce il fenomeno dell'urbanizzazione; il 50% della popolazione mondiale vive in centri urbanizzati e si assiste a un fenomeno di progressivo incremento del numero di persone

3. La società di ricerche e consulenza Booz & Company stima che 870 milioni di donne che non hanno mai lavorato, nel 2020 contribuiranno alla produzione di ricchezza anche attraverso iniziative imprenditoriali. Il 95% di queste vive in Paesi non industrializzati.

che si spostano verso i centri abitati (180mila/giorno); si prevede che entro il 2020 oltre 20 città al mondo supereranno i 10 milioni di residenti, oltre 50 supereranno i 5 milioni.

## 1.2. Dinamiche sociali

La connettività porta alla determinazione di comunità che si formano a prescindere dai confini e vincoli di carattere geografico; la rete tende a rendere sempre più labile la distinzione tra locale e globale. Dal punto di vista del lavoro, la produttività prescinde da chi fa cosa, dove, quando e a che prezzo. I mercati sono in grado di raggiungere i consumatori ovunque; la crescita dei Paesi in via di sviluppo, così come la possibilità di crescita delle piccole-medie aziende, è in buona parte legata alla diffusione della possibilità di accesso libero ai mercati globali.

La diffusione delle tecnologie che favoriscono la comunicazione e il networking, hanno profondamente trasformato le attività definite “collaborative”; i forum, le comunità virtuali e altri sistemi di relazione vengono sempre più utilizzati per prendere decisioni. La rete è sempre più una infrastruttura libera, in grado di eliminare barriere fisiche, limitare i vincoli, cambiare i confini tra aziende/organizzazioni e la loro clientela, i partner, i fornitori. Questo libero accesso alle informazioni comporta una crescita importante in termini di trasparenza; il successo di molte iniziative dipende dal coinvolgimento delle persone impegnate a diversi livelli, con la progressiva eliminazione delle barriere e delle gerarchie. La possibilità di condivisione delle informazioni in rete, aggregando informazioni utili alla domanda, diffondendo buone prassi che riguardano i prodotti e i servizi, mettendo in evidenza i “buoni affari”, determina un nuovo approccio ai mercati.

Le caratteristiche della proprietà immobiliare negli Stati Uniti riflette le modificazioni della società: multiculturale, multigenerazionale, sempre più attenta al bilanciamento equilibrato del tempo dedicato al lavoro e alla vita privata. Cresce in maniera significativa la propensione all’acquisto di beni e servizi “locali”, anche grazie agli incentivi che in molti Paesi vengono concessi alle produzioni a “km zero”.

Ma tra le trasformazioni di carattere sociale, il progressivo spostamento della gestione dei rischi e delle responsabilità dallo Stato ai privati, appare la più significativa. La crescita dell’aspettativa di vita si traduce in un allungamento del periodo lavorativo, dilazionando il traguardo della pensione per molti lavoratori; anche l’assistenza sanitaria, in molti Paesi la spesa

pubblica più consistente, tende a gravare, almeno in parte, sulle spalle dei privati. Nelle grandi aziende si registra una diffusa tendenza a ridurre i *benefit* e a ricorrere a lavoratori non strutturati (free lance, lavoratori temporanei, consulenti, collaboratori a progetto).

Nelle grandi aziende cresce la necessità di coinvolgere collaboratori sempre più qualificati, alimentando la differenza tra profili ad alto potenziale e personale con scarse qualifiche.

La diffusione delle informazioni consente ai consumatori di essere sempre più informati e consapevoli; diminuisce, di conseguenza, la possibilità di influenzare le scelte con le tradizionali tecniche di marketing.

Trovare le persone giuste, al momento giusto, nel posto giusto, rappresenta la chiave del successo nel marketing delle piccole imprese.

### 1.3. Modelli di business e mercati

La crisi ha messo Paesi industrializzati, per la prima volta dopo decenni, di fronte al problema di risorse economiche sottoutilizzate; la produzione manifatturiera, le possibilità offerte dalla logistica, le *commodities* e il talento delle risorse sono, in molti casi, superiori alla domanda di mercato.

La domanda verrà probabilmente alimentata da un miliardo di nuovi consumatori, una classe media emergente in Paesi che si affacciano al mercato internazionale; questo determina impatti importanti su diversi fronti: la domanda di energia, le emissioni inquinanti, la produzione di rifiuti.

Allo stesso tempo, la possibilità di produrre beni e servizi “su misura”, personalizzati, in grado di rispondere alle esigenze di nicchie di mercato, è diventata determinante per molte piccole-medie imprese.

Nei prossimi 10 anni la capacità di spesa dei consumatori dei Paesi sviluppati è destinata a crescere, ma in maniera differente dai relativi tassi di crescita; la popolazione anziana tenderà a comprimere i consumi mentre si prevede che una nuova *middle-class* possa rappresentare la nuova domanda di mercato. I prodotti e i servizi dovranno intercettare questa domanda emergente. I Paesi in via di sviluppo tenderanno a generare il 60% del prodotto interno lordo mondiale, avvicinandosi sempre più ai Paesi industrializzati. La domanda di mercato emergente è orientata ad utilizzare dispositivi tecnologici per l'accesso al mercato, questo elimina barriere e vincoli, rendendolo accessibile senza distinzioni geografiche; questo comporta anche una crescita degli scambi tra Paesi industrializzati e in via di sviluppo.

La possibilità di avviare attività imprenditoriali quasi a costo zero è ormai realtà. Le tecnologie digitali contribuiscono in maniera significativa ad

avviare processi produttivi leggeri, contenendo i costi e abbattendo le barriere in entrata. Nei settori per i quali non si assiste a un decremento dei costi delle infrastrutture, le tecnologie digitali faranno crescere soluzioni del tipo *plug and play*, rendendo i costi variabili e permettendo l'accesso ai mercati su vasta scala anche ad aziende di piccole-medie dimensioni.

Flessibilità e agilità sono le prerogative delle imprese moderne; questo mette in reale competizione grandi corporation e piccole-medie imprese per la prima volta.

La sostenibilità costituisce un vero fattore competitivo; da sensibilità sociale a elemento distintivo e vera e propria necessità per le imprese, anche grazie a una domanda di mercato sempre più consapevole e all'allargamento della comunità degli stakeholder: i consumatori, le istituzioni, gli stessi dipendenti.

La spesa sanitaria nei Paesi sviluppati è destinata a crescere, nonostante gli sforzi dei governi; la crescita costante dell'aspettativa di vita, l'incremento delle emissioni inquinanti, l'incremento di costo delle attrezzature sanitarie, dei servizi e dei prodotti farmaceutici, l'incremento dello standard di benessere della popolazione rendono difficile il contenimento della spesa.

Cresce in tutti i Paesi colpiti negli ultimi anni dalla crisi, il numero delle persone impiegate in maniera non strutturata: collaboratori, free lance, lavoratori part-time, consulenti, lavorano spesso a tempo pieno, ma con garanzie inferiori a quelle che avrebbero da dipendenti.

È opportuno considerare che per alcuni di questi lavoratori la scelta di lavoro non strutturato, risponde a precise esigenze di flessibilità negli orari. Negli Stati Uniti oltre l'80% delle multinazionali ha avviato programmi per la mobilità dei dipendenti e per il lavoro flessibile, anche intercettando esigenze crescenti di una parte dei dipendenti.

Gli studiosi e osservatori individuano tre principali tendenze che caratterizzano l'evoluzione dei mercati: i consumatori si indirizzeranno solo verso prodotti e servizi esclusivamente rispondenti a specifiche esigenze; internet rende semplice la personalizzazione dell'acquisto; le tecnologie digitali a basso costo e il diffuso ricorso alla esternalizzazione, rendono più facile la realizzazione di prodotti personalizzati e rispondenti a nicchie di mercato.

Il settore industriale, da qualche anno, ha assunto una struttura che gli americani definiscono *barbell*<sup>4</sup> (bilanciere); alcune grandi corporation

4. Il termine prende spunto dalla definizione attribuita a una strategia di investimenti a reddito fisso, in cui metà del portafoglio è costituito da obbligazioni a lungo termine e l'altra metà comprende obbligazioni a breve termine. Il termine *barbell* (bilanciere) deriva dal fatto che questa strategia di investimento si presenta proprio come un bilanciere, pesante alle due estremità e con niente in mezzo. La strategia *barbell* è l'opposto di una strategia *bullet*, in cui il portafoglio è concentrato in obbligazioni di una particolare maturità o durata.