

I mega trend per superare la crisi

L'economista inglese Joe Nellis, keynote speaker alla 5ª edizione del Top Management Forum, ha illustrato i cambiamenti sociali ed economici dovuti alla crisi, attraverso un 'dizionario' delle parole perdute e ritrovate. Mentre il futurologo e senior partner di Frost & Sullivan, Sarwant Singh, ha presentato i 10 mega trends che nel futuro prossimo modificheranno stili di vita e processi di produzione, dando vita al 'nuovo mondo'. La crisi sembra alle spalle, non serve ancora cautela.

di **Raul Alvarez**

La quinta edizione del Top Management Forum, organizzato da Knowità (Milano, 14 novembre), ha un nuovo format: una giornata, anziché due, e interventi con un approccio più interattivo che ha coinvolto i più noti Opinion Leader (italiani e internazionali) del nostro tessuto imprenditoriale e innalzato il profilo della platea. Keynote speaker dell'edizione 2013 l'economista inglese Joe Nellis, professore di International Management Economics, Cranfield School of Management, e Sarwant Singh, futurologo e senior partner di Frost & Sullivan, una delle più influenti multinazionali della consulenza, nonché autore del libro *New Mega Trends, Implications for our Future Lives* di cui al Top Management Forum offre un assaggio. In differita si è poi affacciato sul grande schermo Jeffrey Sachs, direttore dell'Earth Institute e Professore di sviluppo sostenibile alla Columbia University.

JOE NELLIS, LE PAROLE DELLA CRISI

Ad aprire la sessione plenaria è Joe Nellis. Aria fredda, da professore inglese quale è. Esordisce annunciando che la crisi ha cambiato i connotati delle nostre vite, persino il linguaggio dell'economia non ne è immune. La crisi sta riportando in auge termini che credevamo obsoleti e ne ha coniato di nuovi dalla risonanza ispida e adrenalinica.

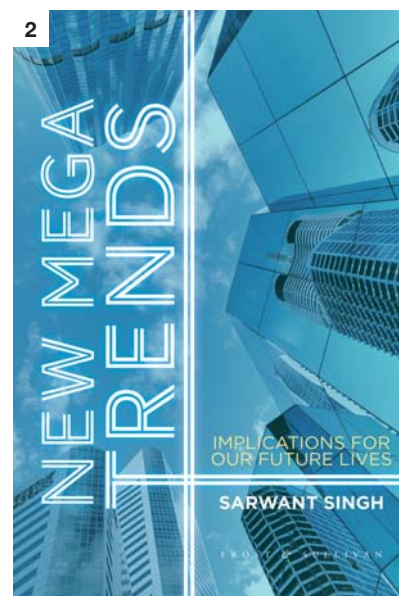
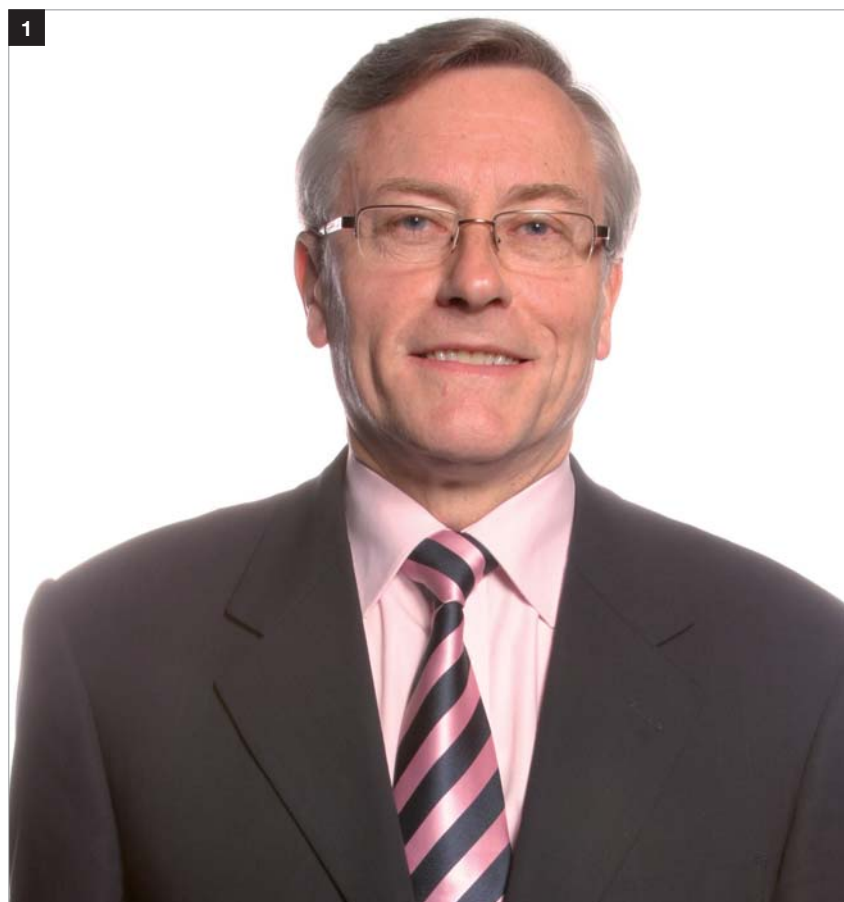
L'elenco è lungo. Inizia 'con la grande recessione', parola oggi in voga e prosegue con 'il decennio perduto'. Termine, questo, che ha fatto la sua entrée nella stampa economica negli anni 80, in occasione del default dell'America Latina. Da qualche tempo alcuni paesi dell'Unione Europea se la sono sentiti rilanciare come una minaccia o un cattivo auspicio. In passato assistevamo alla crisi sudamericana come a una cosa lontana che non ci riguardava. E adesso eccoci qui, con un de-

bito vertiginoso, il fiato dell'Ue sul collo, la paura di un futuro che non c'è.

Altro termine tornato improvvisamente di attualità è 'Hystereis'. Viene dal greco e significa 'restare indietro'. "Più siamo in recessione", spiega Nellis, "più diventa difficile recuperare il terreno perduto. Rischiando di intrappolarci in un circolo vizioso: aumentando la disoccupazione le persone hanno più difficoltà a trovare un lavoro. Più gli investimenti si riducono, più il capitale si deprezza. Meno soldi girano, più le skill delle persone si deteriorano". L' 'Hystereis' ci scaraventa in un loop dal quale non ne usciremo illesi.

Ed ecco un'altra parola che credevamo di non dover più udire, invece è tornata di moda ed è sulla bocca di molti, 'Quantitative easing'. "L'abbiamo risentita soprattutto dopo l'intervento degli Usa nell'economia con la bella cifra di 85 miliardi di euro al mese. Forse vorreste che anche il governo italiano facesse altrettanto?"

Nel proseguire a illustrare il dizionario delle parole perdute e ritrovate, Joe Nellis si sofferma su un altro termine tra i



1. Joe Nellis
2. Cover del libro di Sarwant Singh *New Mega Trend*.



più gettonati, 'la trappola della liquidità'. Quest'espressione si riferisce al danno (per se stessi e per l'economia) provocato dalla propensione a immobilizzare i propri capitali in attesa che qualcosa cambi. Anziché proteggerci, quest'atteggiamento ci immobilizza in una trappola senza uscita. Basti pensare che, al momento, nel Regno Unito gli imprenditori possiedono più liquidità di quante ne abbiano mai avuta (670 miliardi di sterline circa). Oltre il 50% del Pil del Paese. Ma per farli girare continuano ad aspettare che qualcosa cambi. Il paradosso è che, più trattiamo i nostri capitali, più si allungano i tempi per far girare l'economia.

Ed ecco un termine che richiama alla mente gli inevitabili corsi e i ricorsi della storia, 'austerità'. Detto in soldoni significa che i governi riducono le spese e aumentano le imposte. Il debito schiacerà l'economia ancora per un po', ma a un certo punto state certi che smetterà di aumentare". È quello che tutti si augurano, ma dopo il 2008 possiamo ancora affidarci ciecamente alla preveggenza degli economisti?

La parola successiva è 'squilibrio globale', significa che alcuni paesi hanno un debito così alto che è impensabile possano arrivare al default. Sarebbe svantaggioso per tutti. Paradossalmente all'Europa costa meno elargire nuovo credito alla Grecia che rischiare la loro uscita dall'euro.

'Pushing on a string' ha a che fare con la riduzione dei tassi di interesse delle banche. Una soluzione vantaggiosa per certi versi, ma non priva di controindicazioni. Primo fra tutti: non stimola i prestiti, né la spesa. Fra le parole sinora citate quella che Nellis giudica più inquietante è: 'una generazione perduta'. E non ha bisogno di troppe spiegazioni. Si riferisce ai giovani che stanno pagando lo scotto di questa crisi. Probabilmente cresceranno senza aver mai avuto la possibilità di un lavoro stabile. E quando saranno avanti negli anni, forse per il mercato del lavoro verranno considerati innocuabili".

A rincarare la dose, su uno scenario già di per sé sconcertante, interviene Luca

Orlando, inviato de *Il Sole24Ore* e moderatore dei lavori della mattinata.

"La risposta del governo alla disoccupazione giovanile", precisa con piglio agguerrito, "è una sola: cassa integrazione o cassa in deroga, sostegno al reddito che, come tutti noi sappiamo, è una soluzione di breve periodo e non risolve il problema della competitività delle aziende. La politica non investe in innovazione perché non porta voti. Porta più voti distribuire un po' di cassa in deroga a destra e a sinistra. Non sono ottimista sul futuro perché i nuovi politici che dovevano cambiare questo schema si sono rivelati ancora peggiori dei vecchi".

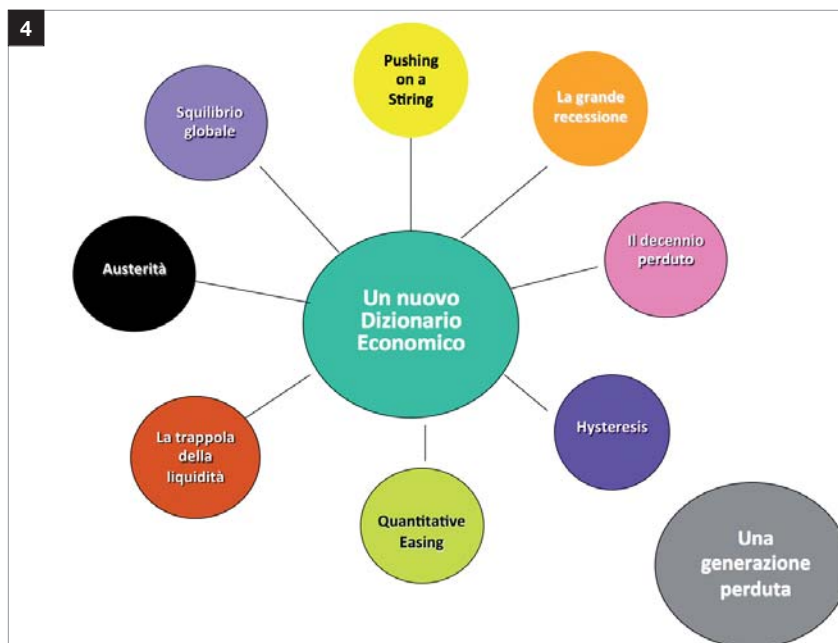
MESSI MALE, MA NON TROPPO

Nel passare dalle parole ai fatti, Nellis annuncia che, nonostante tutto, l'Eurozona ha superato la fase più critica. "La crisi sta rientrando. Non credo che vedremo ancora situazioni drammatiche come quelle del 2008. Stiamo uscendo dalla recessione, anche se lentamente". Nonostante la platea pulluli di economisti, Nellis ricorda che 'recessione' significa aver avuto almeno due trimestri

3. Sarwant Singh, senior partner Frost & Sullivan.
4. Il nuovo dizionario economico introdotto dalla crisi secondo Joe Nellis

consecutivi di crescita negativa del Pil. E rispetto a questo, a quanto pare, siamo a posto. Ma precisa anche che "ciò di cui si avverte il bisogno non è un nuovo boom economico – al quale, come si sa, segue sempre una fase di crisi – semmai una crescita stabile con bassi tassi d'interesse. Alcuni mercati emergenti, nonostante le loro debolezze strutturali, stanno guidando l'economia mondiale. Eppure dobbiamo ancora fare i conti con la deflazione. "Esistono due tipi di deflazione", ricorda Nellis, "una positiva, dovuta all'efficienza, e una negativa dovuta alla mancanza di domanda. Noi quella 'negativa' non l'abbiamo ancora vista e spero che non la vedremo mai. Chi l'ha conosciuta è il Giappone. Ma per i prossimi 2-3 anni, l'inflazione non dovrebbe costituire un problema per noi". È quel che ci auguriamo tutti.

La presunta uscita dell'Eurozona dalla recessione spinge Nellis a fare previsioni rinforzandole con qualche numero. "La ripresa", sostiene, "impatterà positivamente sulla Cina. Nel 2014 l'economia cinese dovrebbe avere una ripresa dell'8%. La Russia, invece, continua a essere un mistero: con tutto il petrolio e il gas che possiede ci si aspettava che crescesse più velocemente, invece il salto non si è verificato. Nel 2014 i paesi emergenti cresceranno solo del 6%". Quello con più prospettive di sviluppo è, a detta di Nellis, l'Africa. "Negli ultimi 10 anni, l'Africa è cresciuta del 6% l'anno. Nell'Africa subsahariana ci sono





5. L'Audi City di Londra, showroom digitale.
6. Audi model range, la personalizzazione della vettura direttamente dal concessionario.

stati più cambiamenti negli ultimi cinque anni che nei 30 precedenti. Ciò è avvenuto grazie ai finanziamenti cinesi. Io però avverto sempre i miei amici africani di fare attenzione perché, se è vero che la Cina sta investendo, è anche vero che lo fa con un spirito da moderno colonialista”.

CONCLUSIONI INCORAGGIANTI, MA NON TROPPO

Dopo una lunga dissertazione a colpi di cifre, Nellis riassume il suo lungo intervento. “L'Eurozona inizia a stabilizzarsi. C'è una certa stabilità nei mercati finanziari. I Paesi del G8 sono in ripresa, anche se partono bassi. Tutti i rendimenti obbligazionari a breve termine sono scesi, anche in Irlanda. Adesso il costo del denaro è il 3,5%, ottimo per un paese che ha avuto una crisi esplosiva. I nuovi requisiti patrimoniali per le banche possono deprimere la fiducia. Gli emergenti crescono meno del previsto. La Deutsche Bank prevede, per quest'anno e il prossimo, una ripresa degli Usa nel mondo. L'Eurozona nel 2014 può crescere dell'1,2 o 1,4 il che è meglio di niente. Rallentano i flussi di capitali nei paesi emergenti. In Asia si registra una ripresa. Deludono America Latina e Russia. L'Europa non rischia il default, ma le aziende devono investire a lungo termine. Abbiamo avuto cinque anni durissimi e li abbiamo superati e ora...” Nellis fa una pausa studiata e, con una frase che ripiomba l'uditorio nell'ansia, si congeda con una domanda: “qual è 'la nuova normalità' che ci attende?”. La risposta non viene dall'economista. Galleggia per un po' nell'aria, nei pensieri di molti. Forse la risposta verrà dal prossimo oratore, il futurologo.

I 10 MEGATREND, SECONDO SARWANT SINGH

Voce squillante, parole sparate a velocità supersonica, ottimismo visionario e una sfilata di slide fitte di numeri. Sarwant Singh, Senior partner Frost & Sullivan, ha il piglio energico e rassicurante, tipico dei consulenti di Direzione. Il suo intervento guarda ai nuovi trend con cui gli imprenditori dovranno fare i conti. “Un mega trend”, chiarisce subito, “è una forza trasformativa globale che impatta sulle imprese, sulla cultura e persino sulla società. Identificare i mega-trend



permette di sapere quali saranno le aziende che avranno successo in futuro. La risposta è semplice: sono quelle che riusciranno a intercettare in anticipo i cambiamenti e ad attrezzarsi per gestirli”.

MEGATREND N. 1: BRICKS AND CLICKS

‘Bricks and Click’s, ovvero il ‘tradizionale’ e ‘l’innovativo’. “Fino a qualche anno fa internet era solo una vetrina per i prodotti – ricorda Singh – oggi è piattaforma di vendita molto seguita. Non a caso i negozi digitali si stanno diffondendo. Nel periodo 2008-2011 il retail online contava il 4% del mercato. Oggi è all’11%. Nel Regno Unito, poi, ha raggiunto il 25%”. Ma quali sono le tipologie di prodotto richieste online?

La classifica predittiva di Singh confronta il mercato del 2011 con quello del 2025. Qui gli scatti in avanti, a favore dell’online, sono sorprendenti. Al primo posto troviamo i prodotti di ‘intrattenimento’ (libri, musica e video). Molte catene librerie famose hanno chiuso in seguito al successo del mercato librario online”. Al secondo posto nel retail online troviamo i ‘prodotti elettronici’. “Ormai si va al negozio solo per vedere i prodotti dal vivo, l’acquisto avviene sempre più spesso in rete. In Italia il fenomeno è ancora esiguo, solo il 2% circa del commercio è online. Uno dei pochi casi esplosivi di e-retailer italiano è Yoox.com. Oggi ha oltre 30 marchi leader di prodotti di lusso made in Italy (Armani, Dolce & Gabbana ecc.). È partita nel 2000 e fattura già mezzo miliardo di dollari”. Il che dovrebbe essere di stimolo.

Secondo le stime di Singh, il 20% dei grandi negozi diventeranno digitali o si trasformeranno in magazzini. “Questo in parte sta già avvenendo in alcuni settori, quali ad esempio le concessionarie di auto. Nel-

l’Autocity di Londra, ad esempio, c’è un Future Digital Showrooms che espone un numero ridotto di auto, il resto è completamente digitalizzato. Nelle pareti del negozio sono esposti grandi pannelli digitali dove si possono vedere le auto che mancano in sede, in una proiezione tridimensionale. C’è persino la

possibilità di personalizzarle realizzando varie combinazioni nella tappezzeria o nei colori. Il sistema è talmente efficace che, nel primo trimestre dello scorso anno, il 70% degli clienti ha acquistato un’auto Audi nel salone di Londra anche senza il tradizionale test drive. Grazie a questo sistema, il concessionario oggi può scegliere una sede al centro di Londra, anziché in periferia dove era fino a ieri, grazie alla minore esigenza dello spazio per il parco macchine.

MEGATREND N. 2: URBANIZZAZIONE, CITTÀ COME CLIENTI

Singh proietta una slide che mostra mega-regioni, mega-città, mega-corridoi. E annuncia: “Le città diventeranno un cliente importante. Ci sono città come Bruxelles o Budapest che si stanno espandendo fino a diventare delle mega-regioni, le cui spese coprono il 50% del Pil dei rispettivi paesi. Fenomeno analogo sta avvenendo in Italia. Lo sviluppo del corridoio Milano-Torino contribuisce al 25% del Pil italiano. Dunque per il futuro dovremo pensare a progettare strategie per la città-cliente. Nella sua pianificazione strategica, il Ceo di Siemens (un precursore in questo senso) aveva organizzato l’azienda sui tre megatrend: ‘energia, salute industria’. Poi si è accorto che mancava l’urbanizzazione e ha aggiunto ‘infrastrutture e città’. Ma cosa vuol dire ‘Città come cliente’, ad esempio per il settore Automotive? “Io dico spesso ai miei clienti che operano nell’automotive”, spiega Singh, “non siete più solo nel settore dell’auto, ma in quello della mobilità. Allora dovete chiedervi come sta cambiando la mobilità. C’è chi comincia ad adottare il car-sharing. E ormai sono le città a determinare il design delle auto. Le società automobilistiche stanno realizzando taxi a

- 7. Il futuro della mobilità: le auto elettriche.
- 8. Un esempio di Aumented Reality su Iphone.

zero emissioni perché sono i sindaci ad averle richieste. Fra non molto potremo vedere anche taxi senza autista, auto-pilotati.

**MEGATREND N. 3:
SMART È IL NEW GREEN**

“Stiamo assistendo a una grande diffusione di prodotti smart”, annuncia Singh. La slide ne mostra una carrellata: smart phone, smart mobilità, smart energy, smart meter, persino cerotti smart che segnalano se la ferita sanguina ancora. Ma poi si sofferma su quello che considera il fenomeno più eclatante, le ‘smart cities’. Come definirle? “Intanto dobbiamo considerare che sono composte da almeno otto tipi diversi di smart: governance smart, energia smart, costruzioni smart, mobilità smart, infrastrutture smart, tecnologia smart, sanità smart. Il problema, semmai, è capire come bisogna organizzarsi per lavorare con così tante smart diverse. I ruoli che le persone possono svolgere nella gestione delle città smart sono molteplici. Ad esempio, possono agire da integratori. Gli ‘smart city integrators’ sono integratori di progetti che mettono insieme diversi settori della smart city attraverso piattaforme e collegano tutte le attività cittadine. Ibm ha creato intere piattaforme che gestiscono quasi per intero una città. Quanto alla sanità smart, oggi la tecnologia offre la possibilità di diagnosticare e trattare i problemi di salute a distanza, evitandoci così di accedere all’ospedale e fare lunghe file”.

Il tema della ‘energia smart’ solleva



una domanda. Perché le case automobilistiche italiane stanno ritardando la loro immissione sul mercato italiano? Domanda inevitabile, considerato che Frost & Sullivan, che Singh rappresenta, è consulente della più grande casa automobilistica italiana, la Fiat.

“Io credo molto nel futuro delle auto elettriche, sostiene Singh, Marchionne no. Nei prossimi due anni avremo delle novità sul mercato automobilistico perché i tedeschi stanno già lanciando due auto elettriche e sono in arrivo anche nuovi modelli di business. Ad esempio la I3 delle Bmw (dalla metà di novembre in vendita anche in Italia) offre alle aziende ‘il pacchetto mobilità’ che consiste in questo: per la quotidianità potete continuare a usare l’auto elettrica, ma per i viaggi più lunghi o per le vacanze, Bmw consente ai propri clienti di poter noleggiare un’auto normale. Alle aziende Bmw offre l’auto elettrica con un canone comparabile a quello di un’auto normale.

**MEGATREND N. 4:
SOCIAL TREND**

“In Italia”, constata Singh, “la recessione ha avuto un forte impatto sui consumi e sullo stile di vita. Sintomatico è l’incremento di vendite delle biciclette (il più alto da molti anni a questa parte) rispetto alle vetture. Il tu-

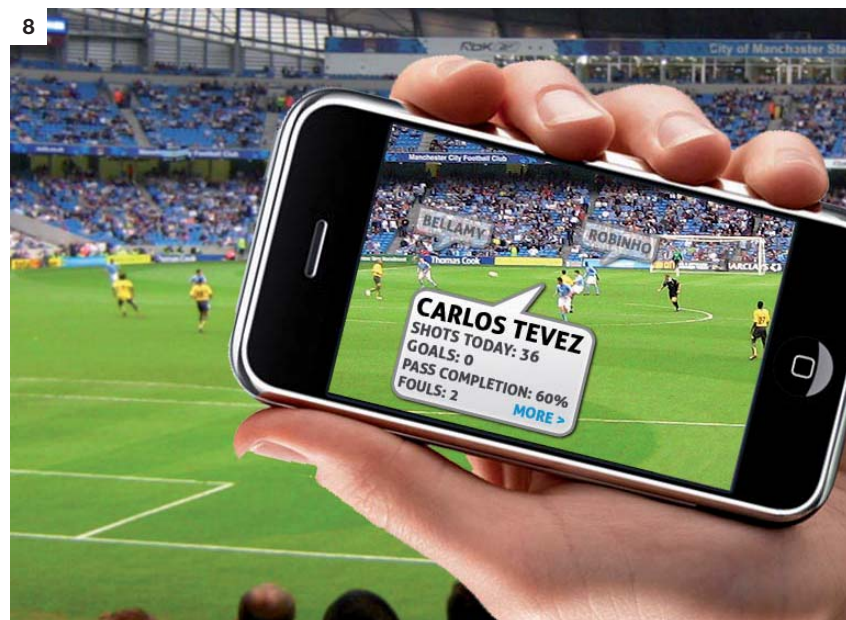
rismo fai-da-te che è in crescita, grazie anche al maggiore accesso a internet. Altro fenomeno sociale in espansione, la fuga dei cervelli dall’Italia. Il 2012 ha visto un aumento del 30% delle persone che si spostano per lavorare all’estero. La popolazione fra i 20 e i 40 anni sceglie la Germania, la Svizzera e il Regno Unito. Sicilia, Lombardia e Veneto sono le regioni con il maggior numero di popolazione migrante. Un’importante opportunità per l’incremento dei posti di lavoro sarà costituita dalla robotica che sta avendo un grosso sviluppo nell’insegnamento delle lingue, nell’assistenza agli anziani e nella chirurgia”.

**MEGATREND N. 5:
CONNETTIVITÀ E CONVERGENZA**

Secondo Singh entro il 2020 potremmo avere 80 miliardi di dispositivi collegati e cinque miliardi di utilizzatori di internet. Nessuno sfuggirà alla rete. Inoltre potrà esserci anche un ingorgo nello spazio dato che nel 2021 verranno lanciati in orbita 1213 satelliti spaziali per scopi civili. La connettività avrà un significato diverso da quello attuale, grazie anche ai satelliti. Ci stiamo avviando verso un mondo dove i consumatori useranno molteplici dispositivi che integrano video, audio e data service e danno accesso e connettività ovunque, in qualsiasi momento. Avremo case collegate, intere città collegate. Vedremo sempre di più cloud server e tante altre possibilità di connessione. Per rendere più persuasiva la sua profezia, Singh spara numeri a raffica. Per ‘la connessione fra le persone’, si prevedono entro il 2025 dagli otto ai dieci dispositivi collegati per famiglia; 3,7 miliardi di Smartphones; 410 milioni di elettrodomestici intelligenti.

Per ‘la connessione in ambiente lavorativo’ le cifre sono le seguenti: 400 milioni di portatili, oltre 60 milioni di piattaforme di comunicazione unificate, il 90% del lavoro si svolgerà in mobilità.

Per ‘la connessione nelle città’ avremo 15 milioni di chioschi interattivi, 25 milioni di Cloud Server, 500 milioni di schede di trasporto. Anche i dispositivi per i consumatori saranno personalizzati e integrati. Un’applicazione interessante è l’Augmented Reality,





una 'realtà arricchita' dalla combinazione di dati, foto, animazioni, interattività, capace di confondere la linea di demarcazione tra ciò che è generato al computer con ciò che è reale. Funziona con smartphone e dispositivi tablet con applicazioni, come Wikitude, Layar, e Blippar. Le prime due servono a scopi di monitoraggio geo-localizzazione, per informare gli utenti sulla loro posizione nell'ambiente in cui si trovano. Identificano luoghi di interesse turistico, caffè, ristoranti, musei e teatri. Sono applicazioni utili per chi viaggia. Le altre due app. vengono utilizzate da creativi professionisti per progettare contenuti con finalità di marketing e publishing, senza dover essere in ufficio. Anche Audi non offre più ai clienti vecchi manuali, ma app. di Augmented reality.

MEGATREND N. 6: IL FUTURO DELLA MOBILITÀ

“Nella mobilità oggi c'è molta integrazione e connettività. Se fate un viaggio da Milano a Parigi e usate diversi mezzi di trasporto per andare e tornare, oggi potete farlo attraverso un solo biglietto sul vostro smartphone. È ciò che sta già facendo con successo la Daimler a Stoccarda e che intende lanciare in tutta Europa”.

MEGATREND N. 7: INNOVAZIONE FINO A ZERO

Questa, più che un megatrend, si direbbe una megavision poiché riguarda l'aspirazione ad avere un mondo con zero malattie, zero incidenti, zero malnutrizioni. Ci sono varie organizzazioni che stanno adottando questa 'filosofia zero'. E anche se non arrivano allo zero pieno, ci si avvicinano di molto. La Nissan, ad esempio, ha realizzato una vettura zero emissioni. E alcune aziende stanno puntando a ottenere zero e-mail”.

MEGATREND N. 8: NUOVI BUSINESS MODEL

Tipico esempio di questa nuova tendenza è la co-creazione di prodotti in rete. Un'idea è stata sviluppata con successo da

diverse società virtuali. Fra le più famose, Quirki.com, azienda di crowdsourcing nata nel 2009 con sede a New York City, oggi leader del settore. Attraverso l'interazione con la comunità globale online, e il proprio staff di progettazione e realizzazione, Quirky trasforma le idee migliori in prodotti e li immette sul mercato. “Crediamo che le idee migliori del mondo non siano nel mondo, sono rinchiusi nella testa della gente. Noi esistiamo per farle emergere”, è questo il suo headline. Qualunque membro della comunità Quirky può presentare le proprie idee. Le più votate online vengono realizzate e commercializzate. All'ideatore, oltre alla fama, spettano delle royalties. Altri esempi di nuovi business model, 'Pay as you Go and Service'. Ci sono società assicurative che propongono una differenziazione dei costi della polizza auto se i clienti accettano di accogliere nella propria vettura una black box. Soluzione vantaggiosa per i giovani dal 17 ai 24 anni che, avendo meno soldi, possono essere attratti da questo incentivo. E, al tempo stesso, possono sentirsi impegnati a guidare con maggiore prudenza. Altro esempio di nuovi business model, il 'Freemium', consumo in condivisione come ad esempio il car-sharing o l'offerta in rete del vostro parcheggio, che per vostra fortuna si trova ad esempio vicino a uno stadio, nei giorni del campionato.

MEGATREND N. 9: SANITÀ, SALUTE E BENESSERE

Questo è il settore che andrà per la maggiore nei prossimi anni. Basti dire che negli Usa raccoglie già il 20% del Pil. In Europa, il 15%, cifre considerevoli. E, con l'allungamento della vita il tema della salute diventerà sempre più importante. Dunque un settore da tenere molto presente.

MEGATREND N. 10: TENDENZE ECONOMICHE

Dove investire? “Ci sono alcune regioni del mondo molto promettenti”, assicura Singh, “Asia, Thailandia, Singapore

9. Quirki un negozio dove sono esposte le invenzioni generate nella rete.
10. Una rivista che pubblicizza Quirky.



o Indonesia. Non hanno una valuta unica e, in più, la loro legislazione consente di sviluppare un prodotto in un paese e venderlo in tutti gli altri senza dover passare attraverso troppe burocrazie. In Indonesia la crescita è stata elevata. E anche l'Africa avrà grandi sviluppi”.

A questi 10 megatrend Singh ne segnala altri, più 'micro', ma di non minore importanza come, ad esempio, le stampanti 3D la cui diffusione e l'abbattimento dei costi cambierà i sistemi di produzione. I Big Data è un altro trend che può diventare un business interessante. “L'economia circolare”, detto altrimenti il riciclaggio dei prodotti. Si possono riciclare batterie, carta ecc. Oggi ci sono aziende che dal riciclaggio traggono energia pulita. Tutto questo comporterà una serie di cambiamenti sistemici (città intelligenti ed ecosostenibili, assistenti digitali che ci guidano nella vita quotidiana, auto con funzioni avanzate per l'assistenza nella guida, dispositivi di monitoraggio per la nostra salute ecc.)”. Tutto questo comporterà un nuovo mondo di cui ora riusciamo a cogliere appena i contorni”. E quando il nuovo mondo decollerà in che posizione si troverà l'Europa? “Potrebbe essere al 3° posto, fra nazioni più prospere, e gli Usa potrebbero non essere l'unica superpotenza”, conclude Singh.

E con questo auspicio si conclude anche la quinta edizione del Top Management Forum. ■