

TERZIARIO FUTURO

Le prospettive del terziario tra il 2010 e il 2012



L'ECONOMIA DEI SERVIZI CHE VERRÀ

SINTESI DELL'INDAGINE PREVISIONALE "TERZIARIO FUTURO" A CURA DEL CFMT

Il Centro Formazione Management del Terziario ha svolto anche quest'anno, in collaborazione con S3.Studium di Domenico De Masi, l'indagine previsionale sulle prospettive dell'economia dei servizi tra il 2010 e il 2012. Un appuntamento biennale, partito nel 2000, giunto alla quinta edizione, diventato ormai un punto di riferimento per la business community. Presentiamo qui una sintesi dei risultati, integrata dai dati di un sondaggio effettuato lo scorso gennaio su oltre 1.000 dirigenti e aziende dei servizi. Il quadro che emerge aiuta a comprendere come sarà il dopo-crisi per le imprese del terziario in Italia e allo stesso tempo le sfide e le opportunità che riguardano questo settore economico, che nel nostro Paese è e dovrà essere ancor più vitale e protagonista della ripresa e dello sviluppo futuro.

1. SCENARIO ECONOMICO

DARWINISMO IMPRENDITORIALE

La ripresa economica italiana ci sarà, benché molto lenta e con una tendenza al peggioramento della situazione occupazionale. È impossibile ritornare ai livelli del Pil ante-crisi nell'arco dei prossimi tre anni, ne occorrono cinque o sei.

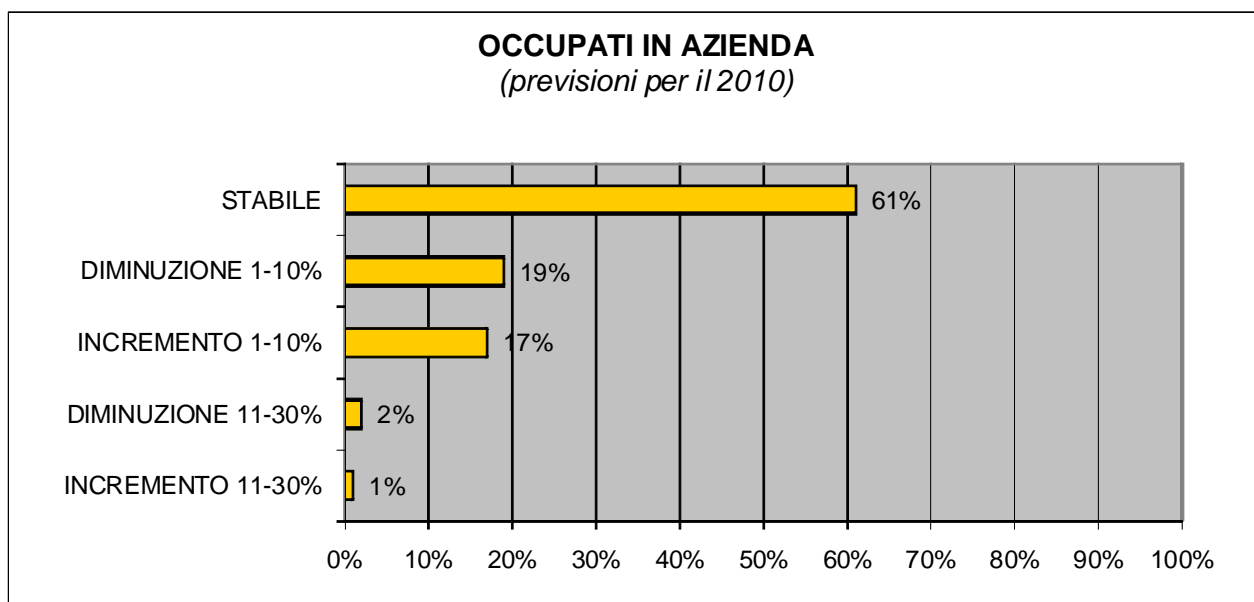
La crisi provocherà inoltre due fenomeni contraddittori:

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

Si ridimensionerà quindi il terziario spurio, sovradimensionato, privo di "cultura industriale" (come nel caso dell'Alitalia). **A risentire degli effetti più negativi della crisi saranno in modo particolare i comparti più tradizionali dei servizi**, che si troveranno di fronte alla necessità di interventi di ristrutturazione che ne rendano più efficienti ed efficaci le prestazioni.

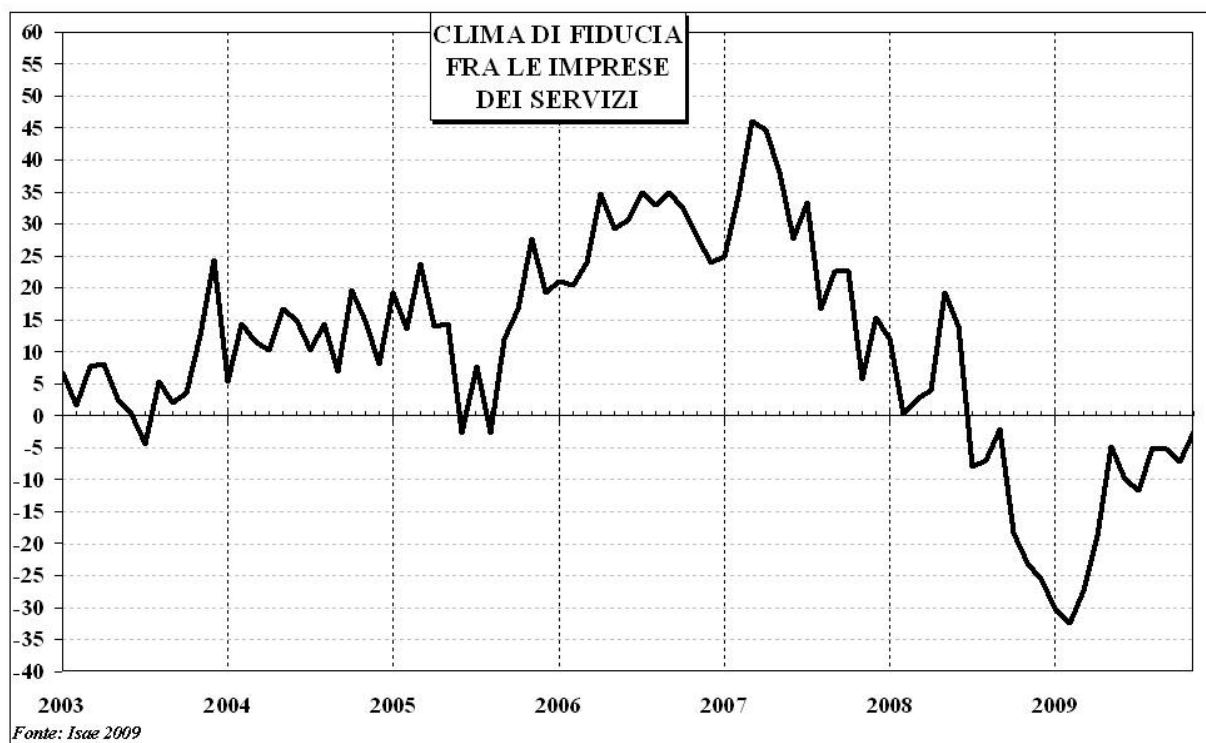
Per il 61% dei manager intervistati (grafico 1) la situazione occupazionale nelle aziende rimarrà stabile, mentre per il 21% sarà in calo e per il 18% in aumento.

Grafico 1 - Andamento occupati in azienda nel 2010



Fonte: Indagine CFMT su oltre 1.000 dirigenti (gennaio 2010)

FIDARSI È BENE?



L'indice di fiducia delle imprese dei servizi, dopo un periodo favorevole fra il 2006 e il 2007, è precipitato nel corso del 2008 in una misura inedita dalla sua creazione nel 2003. È oggi ritornato su valori, pur negativi ma un po' meno allarmanti. Da qui al 2012 fra le imprese dei servizi italiane l'indice di fiducia tornerà positivo, ma in misura limitata e con andamenti altalenanti, accostandosi solo alla fine del triennio ai livelli del biennio 2006-2007.

INNOVAZIONE PIÙ VELOCE, CRESCITA PIÙ LENTA

Il miglioramento del settore delle telecomunicazioni continuerà, ma a ritmi ridotti. Più che l'informatica, **sarà il comparto dei servizi per il web 2.0 ad avere la crescita più intensa, con l'esplosione dei prodotti video per web tv e internet**, in genere, e dei servizi legati alla convergenza fra telefonia mobile e web.

LUSSO A GONFIE VELE

L'*industrial design* sarà un settore in crescita nei prossimi tre anni, con nicchie di alta specializzazione. Questo spazio creativo verrà sempre più occupato da aziende italiane giovani, che svilupperanno campagne informative e conoscitive e avranno spazi nella presentazione e nel restyling dei prodotti.

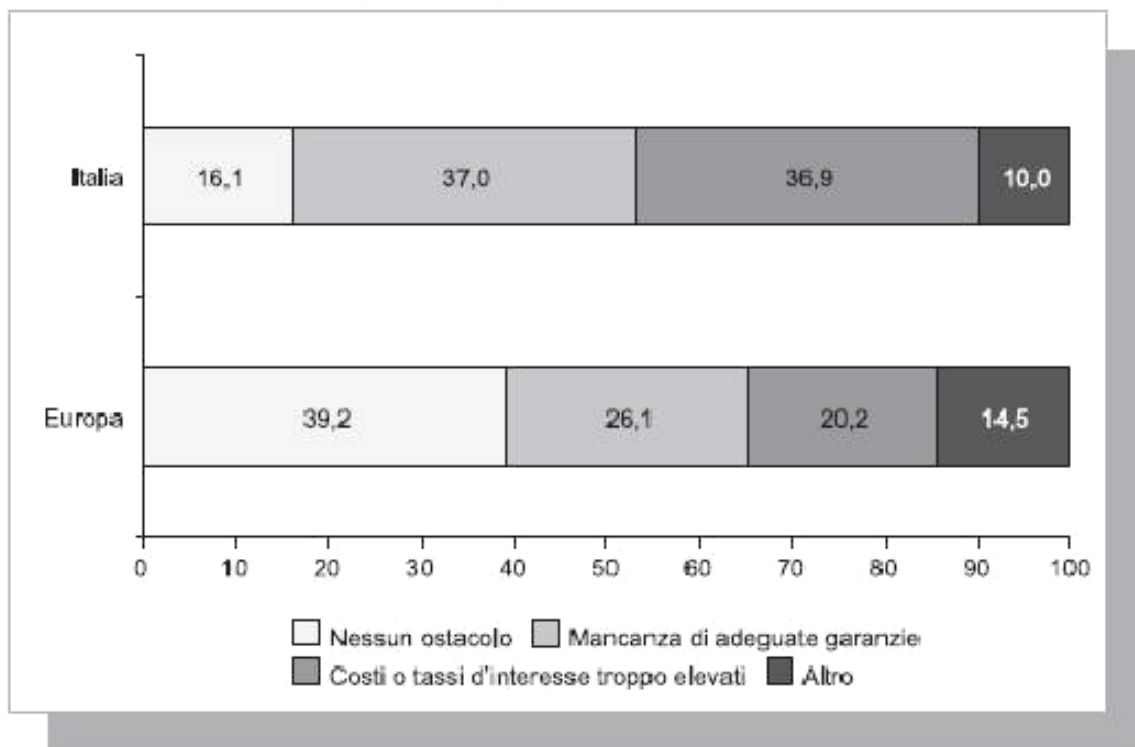
Fra i **settori che resisteranno meglio alla crisi vi saranno quelli delle grandi marche della moda e degli oggetti di lusso**, specialmente dove questi prodotti verranno coniugati con nuove politiche comunicative. Persisteranno, comunque, tutti i limiti derivanti dal fenomeno delle contraffazioni.

MIOPIA CONGENITA

Il limite rappresentato da una visione a breve termine, che disincentiverà investimenti mirati alla ridefinizione profonda della struttura economica, **continuerà a caratterizzare le scelte dell'imprenditoria italiana e le politiche pubbliche**. Anche il nodo del rapporto tra finanza ed economia in Italia continuerà a risiedere soprattutto nella difficoltà a progettare riforme a lunga scadenza, preferendo un rapporto a corto raggio con l'intento di ottenere i massimi risultati dalla finanziarizzazione dell'attività economica. Nel prossimo futuro il sistema finanziario disporrà quindi di una liquidità relativamente abbondante ma sarà incapace di dare credito sufficiente – in quantità e in qualità – al sistema produttivo.

COMPETIZIONE AD HANDICAP

Principali ostacoli che si prevede possano frapporsi all'ottenimento di un prestito
(val. % tra le imprese che chiederanno finanziamenti nel secondo semestre 2009)



Fonte: elaborazione Censis su indagine Ue-Bce, 2009

Le imprese italiane interessate a trovare prestiti nel sistema del credito, nel corso del primo semestre 2009, percepivano di fronte a sé ostacoli molto più rilevanti di quelli incontrati dalle loro concorrenti europee (soprattutto sul versante dei tassi di interesse). Solo il 16% sentiva di non dover fronteggiare ostacoli, contro il 39% della media europea. Nel corso del prossimo triennio, la possibilità delle imprese italiane di trovare il credito di cui avranno bisogno avrà un leggero miglioramento, ma senza che il divario con le concorrenti di altri paesi venga meno. Nel 2010, inoltre, dovranno anche affrontare il rischio che tale divario possa persino aumentare.

GUADAGNARE GRAZIE AL VERDE

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

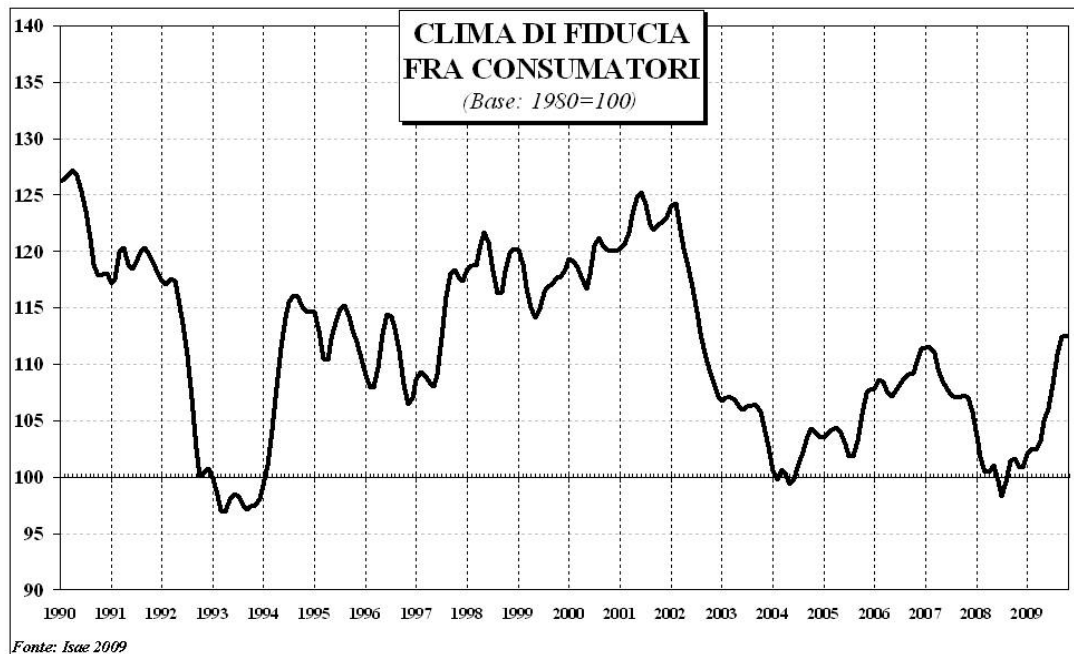
Fra gli effetti più rilevanti del passaggio dal consumo individualista a quello responsabile che si concretizzeranno nel prossimo triennio, vi saranno: la casa ecologica, a basso consumo energetico; la produzione attenta agli sprechi e all’inquinamento; l’alimentazione sana e povera di calorie.

LE NUOVE ENERGIE DELL’ECONOMIA TERZIARIA

Si verificheranno consistenti novità per quelle aziende di **servizi consulenziali e di tipo ingegneristico che riusciranno ad offrire soluzioni per la sostenibilità e l’efficienza energetica**. Questo tipo di servizi – aiutando le imprese a migliorare ambientale ottenendo al tempo stesso un vantaggio economico a breve termine – godranno nei prossimi anni di una domanda crescente. Sulla spinta della questione ambientale si svilupperanno inoltre i settori legati alle energie alternative: con il maggiore uso di pannelli solari e di sistemi fotovoltaici ad alta concentrazione, da utilizzare in abitazioni ed edifici di diverso uso; con la crescente produzione di energia elettrica autonoma.

2. SCENARIO SOCIALE

AVANTI CON PRUDENZA



La fiducia dei consumatori ha subito con l'inizio della crisi economica, una caduta paragonabile a quella delle crisi precedenti (che erano di minore entità di quella attuale). È oggi risalita su livelli leggermente superiori a quelli del biennio 2006-2007, ma ben più bassi rispetto al periodo 1998-2003. Nel 2010, la fiducia dei consumatori si manterrà grosso modo attorno ai livelli attuali. Nei due anni successivi, invece, vi sarà un ulteriore significativo miglioramento.

La fiducia dei consumatori non resterà dunque bassa e limitata, ma va considerato che si tratterà sicuramente di una fiducia parsimoniosa e più selettiva. Alcuni comparti, quindi, faticeranno molto per riconquistare la fiducia dei propri clienti: primo fra tutti, il mondo finanziario.

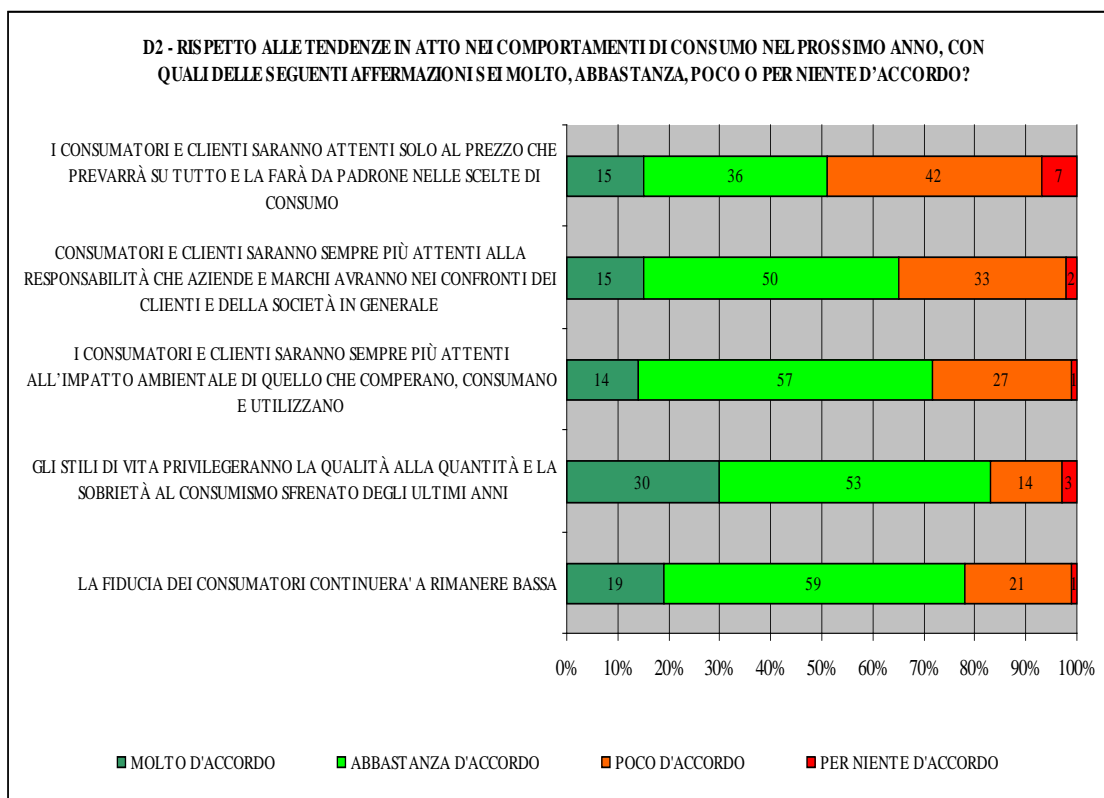
CRITICO, SOLIDALE, DISINTERMEDIATO: IL CONSUMATORE 3.0

Aumenterà l'interazione delle imprese con il consumatore, individuale e collettivo (comunità di consumo, social network), grazie anche alle Ict che renderanno sempre minore la barriera della distanza fisica.

Fra i social network più frequentati, infatti, acquisiranno un peso crescente i siti di consumo critico, che da fatto elitario diventeranno un punto di riferimento socialmente diffuso. Si diffonderanno, inoltre, pratiche di consumo equo-solidale e di consumo responsabile (nelle quali chi acquista il prodotto acquista anche il mondo che quel prodotto ha realizzato). I Gas (Gruppi di acquisto solidale) rappresenteranno la punta avanzata di un atteggiamento di consumo molto più sofisticato di quello dominante.

Secondo i manager (vedi tabella 1) la fiducia dei consumatori continuerà a rimanere bassa (78%), gli stili di vita saranno all'insegna della qualità e il consumismo degli ultimi anni subirà una brusca battuta d'arresto (83%). I consumatori avranno una maggiore attenzione verso l'impatto ambientale di ciò che acquistano e consumano (71%) e verso la responsabilità delle aziende nei confronti dei clienti e della società in generale (65%).

Tabella 1- L'evoluzione dei comportamenti di consumo



Fonte: Indagine CFMT su oltre 1.000 dirigenti (gennaio 2010)

LE RELAZIONI INDUSTRIALI COME VANTAGGIO COMPETITIVO

Per reggere alla pressione competitiva, le imprese punteranno su lavoratori dotati di competenze difficilmente imitabili, per sviluppare produzioni ad alto contenuto di significati e di servizi. Tuttavia la formazione di questi lavoratori sarà estremamente difficile, perché i lavoratori (dipendenti e autonomi), pressati come sono da problemi di reddito, avranno poca convenienza a dedicare tempo, attenzione e denaro ad attività attualmente sottovalutate dal mercato.

Questa situazione potrà essere risolta solo attraverso un nuovo patto sociale che porti a definire forme di cooperazione fra lavoratori all'interno delle aziende e questo coinvolgerà anche il settore terziario. L'evoluzione dello scenario delle relazioni industriali in senso cooperativo e partecipativo consentirà alle imprese dei settori terziari e commerciali l'arricchimento della dimensione del "saper essere" accanto a quella del "saper fare" del lavoro, per essi particolarmente rilevante.

LA RICONQUISTA DEL FUTURO

Si invertirà la tendenza delle imprese italiane a cercare di migliorare l'efficienza puntando sui rapporti di lavoro a breve e diminuendo l'occupazione dipendente.

Un numero crescente di imprenditori realizzerà che i vantaggi economici del lavoro precario sono del tutto annullati dalla riduzione di produttività dell'impresa che deriva dalla insicurezza del rapporto di lavoro. **Più che ritornare agli impieghi "a vita", comunque, ci si orienterà su soluzioni stabili, ma a tempo** (a cinque, a otto, a dieci anni). In tempi di crisi, questo sarà un elemento di tenuta, oltre che per il tenore di vita dei lavoratori, per la capacità delle imprese di stare sul mercato.

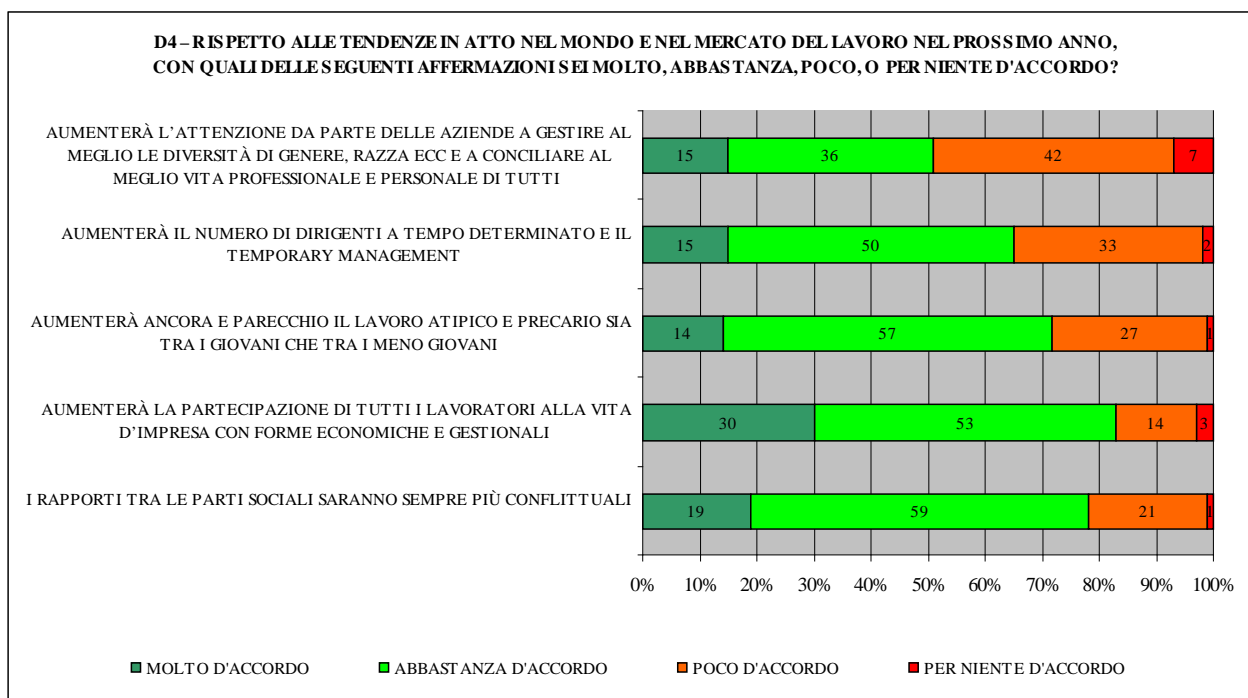
PROVINCIALI E POCO ATTRATTIVI

Le aziende avranno sempre più bisogno di persone qualificate, mentre il sistema formativo ne metterà a disposizione di sempre meno qualificate: ciò sarà una fonte di tensione sociale, perché **il sistema delle imprese tenderà sempre più a rivolgersi a un'offerta di lavoro qualificata che verrà ricercata all'estero.**

A causa dei vuoti di offerta creatisi in tutti i livelli della scala professionale, sarà **necessaria una gestione dell'immigrazione che porti in Italia professionalità evolute da legare alle nostre aziende**, anche per creare un legame forte con la cultura e con i sistemi di relazione esistenti nei paesi emergenti. Questo accadrà solo nel lungo termine, tranne per casi isolati di imprese in controtendenza, e il ritardo, dovuto anche alla scarsa confidenza con la classe dirigente di altri paesi, costituirà la debolezza principale nel nostro posizionamento internazionale.

In merito all'evoluzione del mondo e del mercato del lavoro (tabella 2) i manager intervistati prevedono che i rapporti tra le parti sociali saranno sempre più conflittuali (73%) e al contempo aumenterà la richiesta di rapporti di lavoro a tempo determinato e/o "flessibili/precari", sia per i manager (92%), che tutti gli altri lavoratori più o meno giovani (63%). In aumento è invece vista la partecipazione dei lavoratori alla vita d'impresa con forme economiche e gestionali (83%), mentre debole rimane l'attenzione delle aziende a migliorare la conciliazione tra vita professionale e personale e gestire al meglio le differenze di genere, razziali ecc.

Tabella 2 – Le tendenze in atto nel mondo e nel mercato del lavoro



Fonte: Indagine CFMT su oltre 1.000 dirigenti (gennaio 2010)

3. SCENARIO ORGANIZZATIVO

L'IMPRENDITORE SDOGANATO

In Italia nei prossimi anni ripartiranno – sebbene in forma abbastanza “selvaggia” e disorganizzata – **processi di mobilità sociale, grazie a un maggior riconoscimento della figura del neoimprenditore**: questa figura, infatti, si troverà definitivamente “sdoganata” a livello valoriale (una volta si diceva “faccio l’odontotecnico”, “ho un ristorante”, oggi ci si considera imprenditori) e rappresenterà uno sbocco interessante per nuove fasce sociali.

Nonostante la persistenza di un forte tasso di mortalità, i prossimi anni verranno caratterizzati da una **buona natalità nell’impresa familiare e nella microimpresa** in genere, che favorirà un rinnovamento del tessuto imprenditoriale e un forte sprigionarsi di potenzialità oggi inespresse.

IL “MADE IN ITALY” DEI SERVIZI: UNA FINESTRA SOCCHIUSA

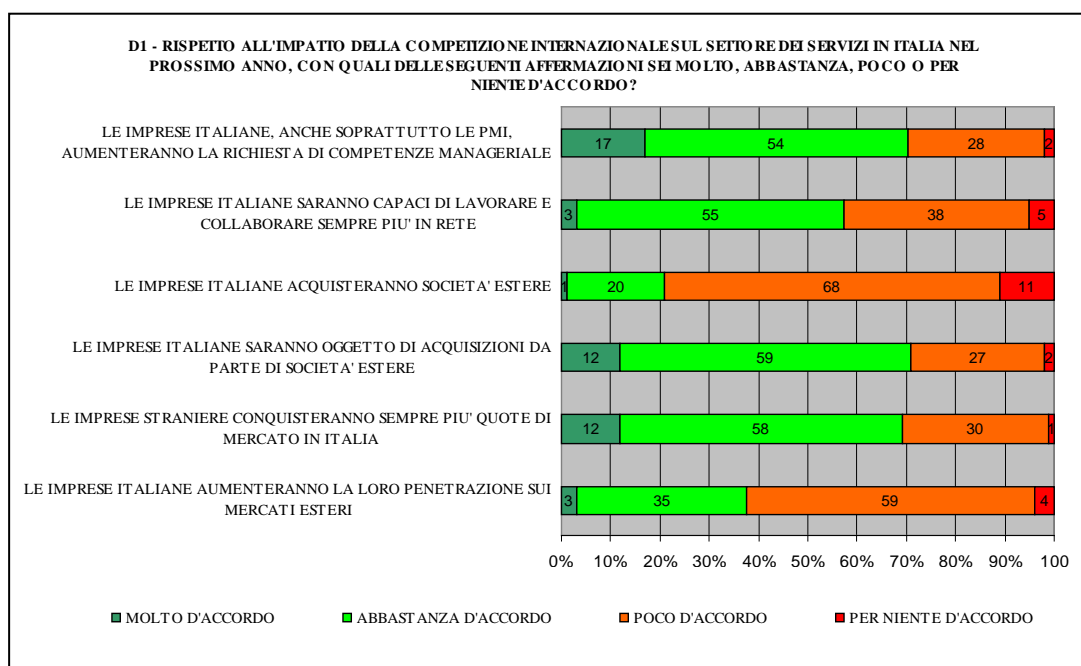
Alcuni settori del terziario manterranno il loro peso storico internazionale, come ad esempio il settore bancario e le assicurazioni. Ma nella maggioranza dei comparti del nostro terziario mancheranno “campioni italiani” capaci di proporsi a livello internazionale. Ciò sarà particolarmente vero per i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

- del turismo;
- del commercio e della grande distribuzione;
- delle tecnologie di IT e software.

Il terziario avanzato italiano vivrà un processo di sprovincializzazione, almeno delle prospettive e delle visioni, grazie anche all’influenza del web. La capacità di andare all’estero, tuttavia, si creerà su un termine più lungo del 2012.

In merito all’evoluzione della competizione internazionale sul settore dei servizi (tabella 3) i manager prevedono una sorta di invasione da parte dei concorrenti stranieri, sia nell’acquisizione di imprese nazionali (71%) che di quote di mercato (70%). Cosa che non avverrà di converso da parte delle nostre aziende sui mercati esteri. Quest’accentuarsi della concorrenza, anche in casa, spingerà le imprese nazionali, soprattutto le PMI, ad acquisire competenze manageriali (71%) a lavorare e collaborare sempre più in rete (58%).

Tabella 3 – L’impatto della competizione internazionale sui servizi



Fonte: Indagine CFMT su oltre 1.000 dirigenti (gennaio 2010)

IL TRAMONTO DEI “GOOD OLD BOYS”

Proseguirà nel breve termine il taglio di una parte rilevante dei posti di lavoro manageriale nelle imprese attuali, a causa della crisi e della conseguente caduta della domanda. A ciò contribuirà anche la percezione di una certa obsolescenza di alcune funzioni manageriali, consolidate nel tempo, ma inadatte alle nuove esigenze.

La crisi indurrà l’accelerazione dell’uscita della classe manageriale più anziana, con un robusto ricambio generazionale. Le nuove leve saranno composte più da economisti che ingegneri, i quali faranno buon uso nei loro ruoli direttivi della maggiore conoscenza dei processi a valle della filiera produttiva rispetto alla classe più anziana.

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

CREATIVITÀ SOCIALE

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

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

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

MENO IMMAGINE, PIÙ REPUTAZIONE

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

Sempre più imprese, dunque, si ripenseranno come “relazionali”:

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

DAL PRODOTTO SOFTWARE AL SERVIZIO WEB

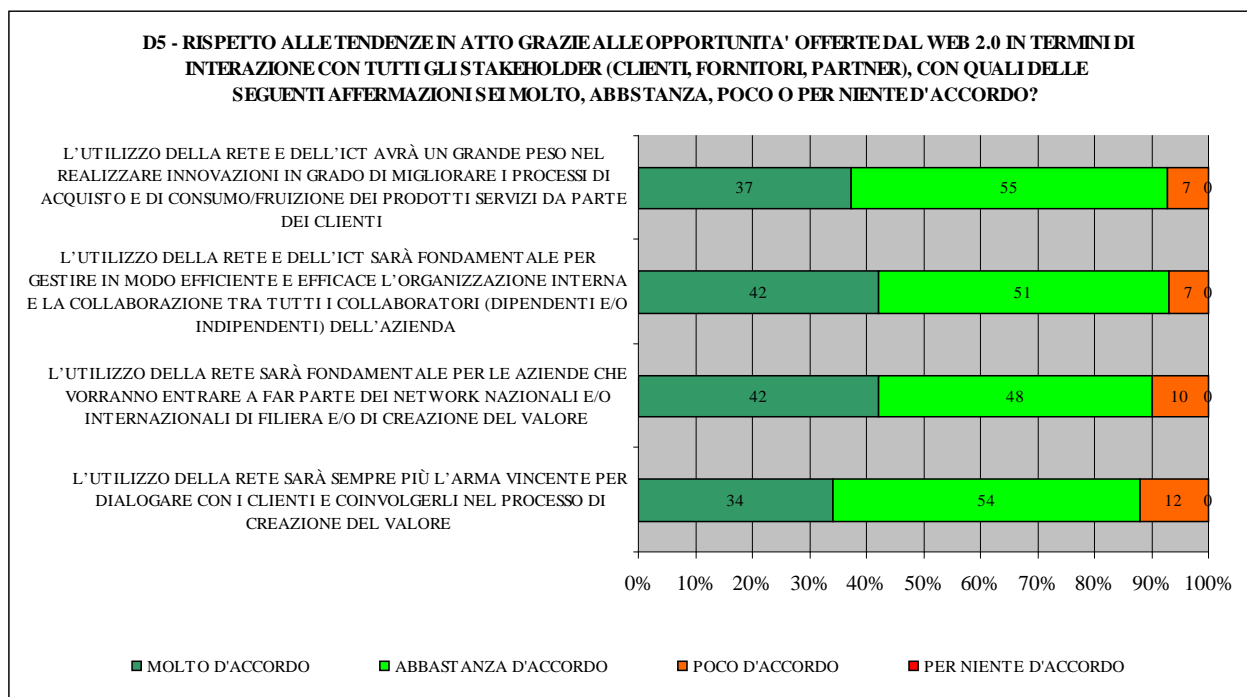
Poiché negli anni passati grandi imprese hanno ragionato già sugli investimenti sul web 2.0, questi si concretizzeranno durante tutto il triennio 2010-2012. Poi, tra 24-36 mesi, si vedrà quali soldi sono stati ben spesi e quali no, e si metterà in atto una razionalizzazione.

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

La tendenza alla collaborazione darà adito allo sviluppo di nuove imprese, nate dal basso, alla riorganizzazione di imprese preesistenti, e alla nascita di nuove figure professionali, anche nel settore della dirigenza e dell'imprenditorialità terziaria.

Anche per i manager intervistati (tabella 4), internet e le più avanzate tecnologie di comunicazione (smartphone ecc.) avranno un ruolo privilegiato per dialogare con i clienti e per coinvolgerli nell'attività d'impresa (88%) e per entrare a far parte dei network nazionali e internazionali di filiera e/o di creazione di valore (90%). Un ruolo che diverrà cruciale anche per facilitare l'organizzazione interna e la collaborazione tra tutti i collaboratori (93%) e per realizzare innovazioni capaci di migliorare i processi d'acquisto e di consumo/fruizione dei prodotti e servizi da parte dei clienti (92%).

Tabella 4 – L'impatto del web 2.0 sulle relazioni con gli stakeholder



Fonte: Indagine CFMT su oltre 1.000 dirigenti (gennaio 2010)

PENSARE INSIEME

Si svilupperà sempre più nei prossimi anni un mondo della relazione e del “pensare insieme”: non solo per effetto delle nuove tecnologie, ma anche per il bisogno di recuperare le capacità di immaginazione e di passione collettiva che una volta venivano offerte dalla vicinanza fisica e dalla massificazione delle abitudini e dei simboli sociali.

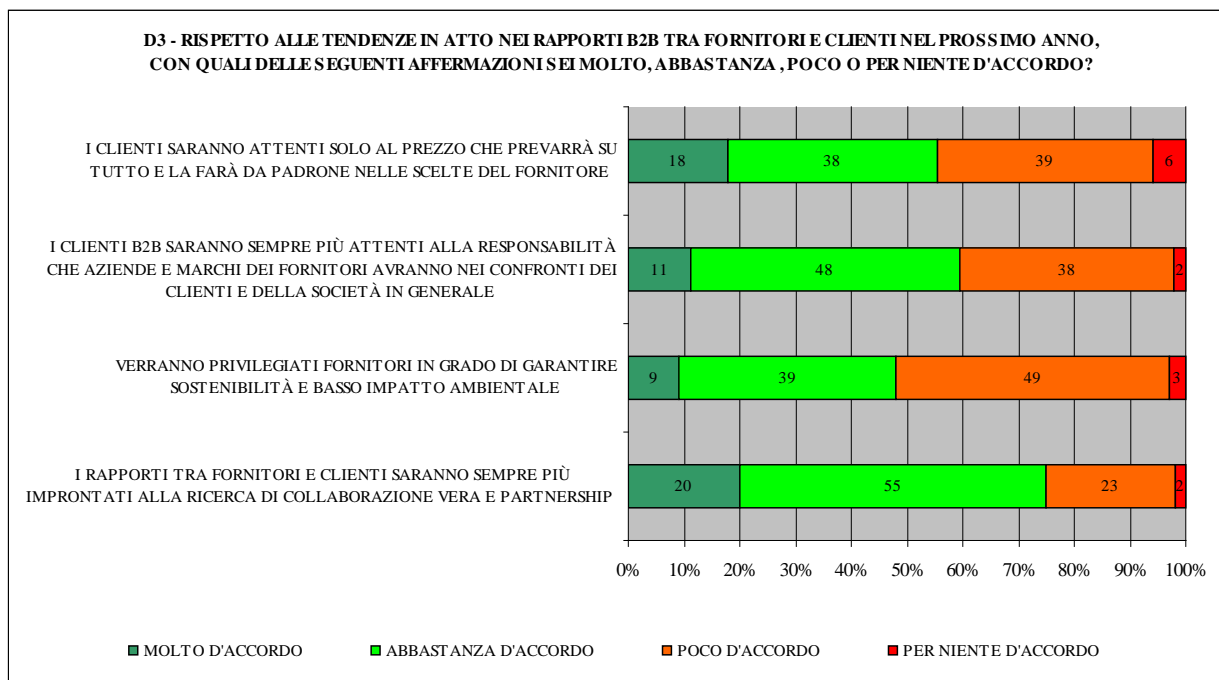
RIORGANIZZARSI PER COLLABORARE

Nei prossimi anni vi sarà **un'accelerazione sempre più spinta del processo di cambiamento verso l'impresa orizzontale, ovvero “non standard”, con la crescita delle collaborazioni e le aggregazioni tra le imprese.** Si diffonderanno quindi i processi interattivi di *learning by monitoring*, mediante meccanismi pragmatici quali *benchmarking*, *simultaneous engineering*, *error detection* ecc. I processi aggregativi verranno in alcuni casi rafforzati da soluzioni consorziali, o più normative e istituzionalizzate (particolarmente necessarie per il nostro sistema produttivo e dei servizi basato su imprese di piccola e media dimensione).

I manager hanno le idee chiare e ritengono che i rapporti nella filiera produttiva e distributiva tra aziende, fornitori e clienti, saranno (tabella 5) sempre più all'insegna della collaborazione vera e delle partnership (75%) e il prezzo resterà molto importante nelle scelte del fornitore (56%). Anche a livello di rapporti di bu-

nessi ci sarà maggiore attenzione per le imprese e i marchi a maggiore responsabilità sociale (59%), mentre più controversa appare la scelta di fornitori in grado di garantire sostenibilità e basso impatto (48%).

Tabella 5 – L'evoluzione del rapporto fornitore cliente tra le imprese



Fonte: Indagine CFMT su oltre 1.000 dirigenti (gennaio 2010)