

TERZIARIO FUTURO 2020



 c f m t

TERZIARIO FUTURO 2020

*Le prospettive delle imprese del terziario
fra il 2017 e il 2020*

a cura di Stefano Palumbo

per



L'indagine previsionale "Terziario Futuro 2020" è stata curata da Stefano Palumbo su incarico del CFMT, Centro di Formazione Management del Terziario. La ricerca previsionale si è svolta nel periodo fra gennaio e marzo 2017. Alla definizione dei temi dell'indagine hanno contribuito la Presidenza e la Direzione Generale del Cfmt ed Enzo Rullani, Direttore T-Lab. Alla realizzazione ha collaborato Simona Testana.

All'indagine hanno partecipato, in qualità di esperti: Euro Beinat (Università di Salisburgo), Alessandro Cattani (Esprinet), Luca De Biase (Nova24-Il Sole 24 Ore), Stefano Epifani (Università di Roma "Sapienza"), Roberto Grandinetti (Università di Padova), Layla Pavone (Digital Magics), Alessandra Servidori (Università di Modena e Reggio Emilia), Cristina Spagna (Kilpatrick), Michele Tiraboschi (Università di Modena e Reggio Emilia), Gianfranco Viesti (Università di Bari).

© 2017 by Cfmt
<http://www.cfmt.it>

Terziario Futuro 2020. Le prospettive delle imprese del terziario fra il 2017 e il 2020

Finito di stampare nell'aprile 2017
Impaginazione e stampa a cura di Format Roma Srl, Roma

È consentita la riproduzione, anche parziale con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico, con citazione dell'autore e del Cfmt

TERZIARIO FUTURO 2020

*Le prospettive delle imprese del terziario
fra il 2017 e il 2020*

INDICE

Introduzione	9
Parte 1. Lo scenario economico	17
<i>Risultati in sintesi</i>	19
1. L'evoluzione del terziario: modelli di business e competitor	21
Monopolio, oligopolio, competizione, p. 23 Conflitto e regolazione, p. 29 – L'innovazione economica, p. 33	
2. Sviluppo di filiera e impresa terziaria	37
L'evoluzione degli attori economici, p. 39 Le relazioni fra industria e terziario, p. 44 Le differenze fra comparti, p. 48	
3. L'evoluzione delle vendite	51
I cambiamenti nel consumo, p. 53 – E-commerce e reti di vendita, p. 56 – La professionalità, p. 64	
4. Industry 4.0 e terziario	67
Il ruolo dell'azione pubblica, p. 69 – Il contesto economico, p. 71 – Impatti economici e organizzativi, p. 73 – Punti di forza e di debolezza, p. 78	
Parte 2. Lo scenario tecnologico	79
<i>Risultati in sintesi</i>	81
5. L'organizzazione digitale	83
Impresa e contesto esterno, p. 85 – La gestione delle persone, p. 91	

6. Innovazione tecnologica e management	97
Il cambiamento organizzativo, p. 99 – Competenze e formazione, p. 104	
7. Opportunità e limiti della Data Driven Decision	111
I Big Data nel contesto italiano, p. 113 – Ambiti applicativi, p. 116 – L’impatto organizzativo, p. 118	
Parte 3. Lo scenario delle risorse umane	123
<i>Risultati in sintesi</i>	125
8. Professioni emergenti e declinanti	127
Le macro-tendenze, p. 129 – Le conseguenze per le persone, p. 134 – Differenze professionali e settoriali, p. 135	
9. Il mercato del lavoro manageriale	141
I fattori del cambiamento, p. 143 – I nuovi profili del manager, p. 147 – Competenze e formazione, p. 150	
10. I cambiamenti nel welfare	153
Il contesto economico, p. 155 – Il welfare pubblico, p. 156 – Pubblico, privato e non profit, p. 158 – Il welfare aziendale, p. 161	
Nota sull’indagine	165
Gli esperti e il curatore	171

INTRODUZIONE

Cfmt: una scommessa sul futuro

Il presente che stiamo vivendo e il futuro che si affaccia sono caratterizzati da trasformazioni radicali, continue e diffuse. Uno dei fattori alla base di queste trasformazioni è certamente il digitale.

Oggi l'ambito trasformativo più importante del digitale non è l'industria, ma il mondo dei servizi. Mentre nel caso della manifattura il digitale ha automatizzato, semplificato, ibridato, nel caso dei servizi ha generato. Il digitale è infatti il motore generativo del terziario – soprattutto delle sue componenti più innovative. Motore generativo in quanto ha creato servizi, imprese e professioni un tempo neanche concepibili.

Per questo Cfmt scommette sul futuro e per questo vuole contribuire alla rivoluzione terziaria che sta trasformando l'Occidente e di cui Confcommercio e Manageritalia si propongono come autentica espressione e rappresentanza in Italia.

Come noto, ogni trasformazione radicale richiede nuove competenze e nuovi comportamenti, soprattutto da parte della classe dirigente, che deve non solo guidare nella giusta direzione, ma anche dare l'esempio, nel fare i primi passi verso una nuova rotta.

È in questo ambito che Cfmt vuole giocare con pienezza il suo ruolo: preparare la classe dirigente alle sfide della rivoluzione terziaria resa possibile (e accelerata) dal digitale.

Un'autentica educazione digitale vuol dire creare cultura, sensibilità e strumenti per rileggere – con le

lenti del digitale – le trasformazioni della società e le nuove dinamiche competitive.

L'educazione digitale a cui Cfmt punta diventa anche il modo per guardare al futuro, diventa approccio all'innovazione: approccio che non cade in quelle derive tecnocratiche che tanti danni già hanno fatto e molti ancora promettono di fare.

L'innovazione in cui Cfmt crede è capace di unire tradizione e innovazione (e quindi esperienza pregressa e nuove competenze, fisicità e virtualità, efficienza e umanizzazione). Cfmt è sempre stato fortemente radicato nel presente, rispondendo con puntualità ai bisogni formativi che i manager associati manifestavano, ma ha sempre avuto anche uno sguardo al futuro attraverso: T-Lab e Future Management Tools. La decisione stessa di trasformare Terziario Futuro in un osservatorio permanente sul settore va in questa direzione. Affrontare l'evoluzione dei modelli di business delle imprese, focalizzare il ruolo delle aziende terziarie nelle filiere, nel rapporto con la manifattura, analizzare l'impatto profondo e continuo del digitale sul lavoro manageriale, sull'innovazione organizzativa e su professionalità e competenze: tutto questo lo consideriamo compito prioritario di Cfmt che si pone l'obiettivo di supportare l'occupabilità dei manager e la competitività delle aziende.

La cultura in cui Cfmt si identifica vede l'innovazione tecnologica (e quindi quella digitale) come strumento per potenziare il manager come persona, non sostituirlo con algoritmi e robot, per ridurre le diseguaglianze dimensionali dando anche alle piccole

e medie imprese gli strumenti per competere con le grandi e non per concentrare il potere e puntare solo alle economie di scala e alla riduzione ossessiva dei costi.

Questa capacità nasce non solo dalla storia ed esperienza di Cfmt nell'ambito della formazione manageriale, ma anche dal rapporto intenso e continuativo che Cfmt ha con i suoi manager, molto diverso rispetto a quello più episodico delle Business School.

Infatti Cfmt non ha dovuto creare il concetto di *alumnus* perché un suo manager associato è per sempre. Per questo motivo la trasformazione dei processi formativi è costruita con loro, per loro e attraverso loro.

La sesta edizione: metodologia e protagonisti

Già dalla quinta edizione dell'Osservatorio sono state introdotte, rispetto alle precedenti, revisioni di contenuti e di metodo, allo scopo di adattarne l'impianto all'evoluzione dei fenomeni presi in esame. L'indagine, condotta attraverso una variante del metodo Delphi, ha infatti assunto un'ottica multi-tematica. Il Cfmt, in collaborazione con il direttore della ricerca Stefano Palumbo, ha condotto una riflessione sui temi emergenti in questa fase della vita economica del Paese, individuando un'ampia gamma di questioni rilevanti e centrali nel dibattito pubblico. È stato poi ristretto il campo, selezionando i dieci temi che meglio potevano rappresentare, in maniera trasver-

sale e fruibile da tutti, la grande varietà di situazioni presenti nell'economia terziaria italiana. I dieci temi si aggregano attorno a tre poli, cui corrispondono le tre parti di questo libro: lo scenario *economico*, quello *tecnologico* e quello delle *risorse umane*.

Il panel di esperti è stato formato, secondo le regole del metodo Delphi, tramite la selezione di un gruppo di esperti scelti fra i più competenti del Paese, tenendo il più possibile presente l'esigenza di eterogeneità in base:

- alla disciplina;
- all'area di azione professionale;
- alla provenienza e residenza geografica;
- al genere.

Per questa edizione, dunque, sono stati coinvolti: Euro Beinat (Università di Salisburgo), Alessandro Cattani (Esprinet), Luca De Biase (Nova24-Il Sole 24 Ore), Stefano Epifani (Università di Roma "Sapienza"), Roberto Grandinetti (Università di Padova), Layla Pavone (Digital Magics), Alessandra Servidori (Università di Modena e Reggio Emilia), Cristina Spagna (Kilpatrick), Michele Tiraboschi (Università di Modena e Reggio Emilia), Gianfranco Viesti (Università di Bari).

L'affidabilità del rapporto previsionale Terziario Futuro è direttamente legata alle caratteristiche del metodo Delphi utilizzato per la sua realizzazione. La doppia forma di consultazione (prima libera, aperta e riflessiva, poi analitica e chiusa in quanto basata sulla secca scelta fra il sì e il no), l'anonimato reciproco degli esperti (che evita sia le contrapposizioni pregiu-

diziali, sia un assenso fondato più sul rispetto dell'autorevolezza che su una verifica puntuale), la selezione severa delle previsioni accettabili (che porta a scartare tutte le frasi in cui non si raggiunge il consenso di almeno due terzi degli esperti): l'insieme di questi rigorosi precetti metodologici garantisce la forte credibilità dello scenario proposto.

Il risultato viene poi sottoposto al vaglio di un dibattito puntuale che prende forma attraverso il confronto aperto e diretto durante il Forum realizzato nel 2017.

Pietro Luigi Giacomoni
Presidente Cfmt

Mario Sassi
Direttore Generale Cfmt

PARTE PRIMA
LO SCENARIO ECONOMICO

I risultati in sintesi

Nell'economia del web vi sarà una forte spinta oligopolistica, ma arriveranno anche nuove *killer application*, capaci di cambiare le regole del gioco e spiazzare i grandi *player*.

Nel breve termine, vincerà la standardizzazione delle piattaforme; poi tornerà al centro la reintermediazione di qualità, per il Business e per il Consumer.

La necessità di fare “massa critica” sulle competenze organizzative (più che sulle strutture o sulla finanza) stimolerà alleanze e partnership.

Il “Made in Italy” necessiterà del terziario per potersi mantenere competitivo: formalizzazione del valore, gestione *country-specific*, legame produzione/vendita, servizi *Knowledge-Intensive*.

Le attese dei consumatori sull'esperienza dell'e-commerce si alzeranno drasticamente: si aspetteranno lo stesso livello di servizio online e offline.

Il negozio diverrà punto di intrattenimento, di ritiro, di informazione sofisticata: i venditori dovranno diventare consulenti.

Limiti del Piano Industria 4.0: molti investimenti delle imprese saranno nel “digitale generico” e slegati da una strategia chiara per il digitale.

Per attuare Industry 4.0 servirà un livello di fiducia fra attori e di capacità di collaborazione che in molte piccole imprese mancherà.

Il principale impatto organizzativo del modello 4.0 sarà lo stretto legame fra dati di produzione e dati legati all'*end-user*: questo darà centralità al terziario.

1. L'EVOLUZIONE DEL TERZIARIO: MODELLI DI BUSINESS E COMPETITOR

MONOPOLIO, OLIGOPOLIO, COMPETIZIONE

La pericolosa vita dei killer

L'economia del web continuerà a contenere due tendenze complementari: favorirà una struttura del mercato oligopolistica, a volte anche monopolistica, ma nello stesso tempo stimolerà la nascita di “*killer application*” capaci di mettere in discussione le regole del gioco (un sintomo di tale dinamica è riconoscibile nel fatto Amazon faccia piani a sei mesi).

La tendenza delle piattaforme a diventare oligopoli proseguirà, ma la violenta accelerazione dei processi innovativi farà sì che gli oligopoli stessi avranno in generale vita più breve di quelli del passato. Infatti, saranno più facilmente smontabili grazie alla facilità con cui i clienti potranno migrare da una piattaforma “invecchiata” a un'altra percepita come più moderna.

Filiere gerarchiche

La digitalizzazione comporterà un ridisegno rilevante delle filiere, in senso più gerarchico, con un ruolo principale per i gestori delle piattaforme. I soggetti che controllano le piattaforme digitali continueranno, grazie alla loro posizione di forza, a operare una compressione dei margini dei fornitori. Una buona fetta della torta dei ricavi rimarrà in mano a questi grandi *player* globali, lasciandone una quota marginale a

piattaforme “locali”.

Le rendite di posizione delle piattaforme connettive risulteranno molto più forti di quelle tradizionali (come quelle basate su concessioni revocabili e temporanee), sia perché globali, sia perché conquistate nel “mercato delle piattaforme”, dopo fasi di fluidità concorrenziale.

Nei prossimi tre anni l’oligopolio dei cosiddetti Ott (*Over-The-Top*) resterà un dato di fatto per quanto riguarderà:

- le piattaforme che gestiranno contenuti e quindi *advertising*;
- le piattaforme di servizi alla Uber, Booking, Amazon.

Forza centripeta

La dinamica trasformativa dell’economia digitale, dunque, continuerà nei prossimi anni a funzionare con le tendenze attuali: abbassamento dei costi di transazione grazie a software, competizione internazionale, finanza globale, legge di Moore, disintermediazione e reintermediazione.

Il mercato dei servizi, nella misura in cui il servizio sarà soggetto alle regole della *network economy*, tenderà naturalmente alla concentrazione: “*The winner takes it all*” risulterà la logica prevalente, per i servizi digitali.

Rendita permanente

I servizi offerti da alcune piattaforme dotate di grandi economie di rete si imporranno come mediatori monopolisti o oligopolisti nei confronti degli *user* a monte (che offrono capacità) e a valle (che la domandano).

Le piattaforme saranno in grado di generare un valore crescente per le filiere intermedie, collegando gli utilizzatori diretti, tra loro, e con gli utilizzatori indiretti (che usano i flussi della piattaforma a fini pubblicitari o di *data analysis*). Ma una quota importante del valore complessivamente creato sarà “catturato” da chi detiene la piattaforma connettiva, grazie al potere di mercato detenuto, dando luogo a una rendita monopolistica tendenzialmente permanente.

Forza centrifuga

Va però tenuto ben presente che la regola “chi vince piglia tutto” continuerà sì a funzionare, ma all’interno delle diverse categorie competitive (nei motori di ricerca, nei social network, nella *sharing economy*: saranno pochi, o uno solo in ciascuna categoria, ma chi vincerà in una categoria potrà essere sconfitto in un’altra categoria).

Inoltre, nell’evoluzione del terziario la standardizzazione dei servizi, e quindi la possibilità di stocarli, verrà calmierata dalla crescente porzione di valore aggiunto che verrà allocata nella customizzazione e

nella flessibilità dell'*aftermarket*.

Nonostante la tendenza monopolistica presente nel modello delle piattaforme digitali, dunque, il mercato evolverà verso una apertura competitiva, derivante dall'abilitazione di nuove offerte che il digitale stesso favorirà.

Nella dinamica fra pressione monopolistica e apertura competitiva saranno favorite le imprese:

- in grado di fornire servizi sufficientemente differenziati rispetto a quelli della concorrenza;
- in grado di stabilire e rispettare standard di qualità (caratteristiche del servizio/tempi e modalità di fornitura).

Tecnologia e senso

Oltre alla tecnologia, nel determinare il contesto competitivo conterà una logica più complessa, fatta di *storytelling*, rapporti sociali, abitudini culturali, connessioni economiche.

Gli attori basati sulle piattaforme digitali continueranno:

- da un lato a impattare direttamente sulle *supply chain* attuali, modificandole;
- dall'altro ad agire sul "senso" dei business, arrivando a modificare sostanzialmente il senso di interi mercati.

Tuttavia, una volta che la piattaforma si sarà affermata, la sua posizione sarà quella di chi guadagna dall'economia di scala. Si creerà allora una nuova re-

lazione sinergica fra le grandi piattaforme, che hanno enormi volumi di transazioni e fanno poco valore aggiunto per transazione e i fornitori di servizi posizionati come “unici” o “speciali” che fanno pochi volumi e alto valore aggiunto: nelle prime sarà premiante l’efficienza, nelle seconde la capacità di generare “senso”.

Fra efficienza e qualità

Efficienza e senso continueranno a coesistere, senza che l’una possa prevalere sull’altro o viceversa.

L’efficienza delle piattaforme per lo scambio di notizie, ad esempio, facendo emergere il rischio di una diffusione delle “*fake news*” e soprattutto di un abbassamento della credibilità di tutti i generatori di news, stimolerà per i prossimi anni l’esigenza di maggiore qualità, riaprendo la strada per produttori di news a più alto valore aggiunto in termini di senso e metodo.

Per sfruttare la strada riaperta per i produttori di notizie di qualità, tuttavia, non si potrà tornare semplicemente indietro, contrastando le piattaforme: sarà invece necessario inventare qualcosa di meglio.

La fragilità dei giganti

In tutti i comparti del terziario, con il progredire della digitalizzazione dei servizi, si creerà un ecosistema in cui un numero limitato di attori concentrerà una percentuale di utenti e di mercato molto elevata,

mentre un numero elevato di piccoli attori svilupperà i mercati laterali e le nicchie. Tuttavia, il mercato sarà tutt'altro che statico, poiché il rischio delle grandi *corporation* di sparire nel medio termine sarà nel prossimo futuro molto più elevato di quanto fosse in passato (specie qualche decennio fa).

Naturalmente, attori quali oggi Google, Facebook, Uber, Airbnb e simili, protagonisti della concentrazione, non perderanno il proprio dominio, a vantaggio di nuovi attori, nel giro di pochi anni.

L'erosione del valore

Ai confini tra piattaforme e servizi a valore aggiunto saranno possibili sinergie o conflitti, derivanti da contraddizioni presenti all'interno e all'esterno delle grandi piattaforme:

- all'interno, perché le piattaforme efficienti, tendendo costantemente a espandere la loro portata, assorbendo e standardizzando funzioni di nicchia, mineranno una parte del proprio stesso valore, che è precisamente quello di consentire di trovare luoghi di senso e servizi ad alto valore aggiunto;
- all'esterno, perché la tecnologia digitale, tendendo a rendere le operazioni dei piccoli e dei grandi un po' più simili (per quanto riguarda il trattamento dell'informazione di base), aumenterà la probabilità di creare in un settore servizi che andranno in concorrenza con i servizi di settori apparentemente diversi (come avviene oggi nei trasporti, nelle banche, nei media).

CONFLITTO E REGOLAZIONE

Logica di sottrazione

Come avvenuto nel corso della storia per ogni innovazione tecnologica, proseguirà una forte guerra di retrovia da parte delle categorie disintermediate. Le resistenze e i conflitti saranno fortemente presenti anche perché mancherà una politica nazionale capace di far passare il Paese da una logica di competitività e sottrazione a una in cui sia possibile un'offerta multipla che offra risposte differenziate e convenienti alle domande.

Nei prossimi anni, dunque, assisteremo a un inasprimento dei rapporti tra gli attori che rappresentano le filiere tradizionali e quelli che invece rappresentano le nuove catene del valore.

Modernisti e conservatori

Il dibattito sulle innovazioni *disruptive* resterà nei prossimi anni polarizzato fra modernisti e conservatori, fra chi accetterà i nuovi modelli di business in nome dello sviluppo e del progresso e chi lo rifiuterà perché perturbante rispetto alle condizioni esistenti: disciplinando il conflitto in modo da tutelare l'interesse collettivo all'innovazione (che crea un valore addizionale nella filiera) senza alterare più di tanto i diversi interessi in gioco, che stanno a cuore alle parti in causa.

I regolatori pubblici, inoltre, resteranno spesso in ritardo sui temi del rapporto fra piattaforme e produttori di servizi a valore aggiunto, in molti casi aggiungendo complessità. Il mercato rimarrà dunque poco regolato o regolato in modo poco sensato (riducendo il valore creato dalle filiere) per un periodo di tempo medio-lungo, salvo poi – ex post – diventare oggetto di una regolazione “ritardata” e dunque poco efficace.

La politica si adatterà con grande lentezza alla digitalizzazione, ed essendo il ceto politico mediamente di modesto livello favorirà la resistenza, rallentando la diffusione dei nuovi sistemi.

Inseguire e bastonare

L’inasprimento fra attori tradizionali e digitali si giocherà sul piano normativo e regolamentare (come per Uber). Ma questo consentirà agli operatori tradizionali di sopravvivere solo per un breve periodo di tempo, tranne nei casi in cui provvederanno a un profondo ripensamento del proprio modello di business.

Le sanzioni, come ad esempio quelle imposte dall’Ue a Google, saranno incapaci di modificare lo “stato dell’arte”. Di fronte alle tendenze spontanee del mercato attuale (che, come detto, favoriranno la concentrazione), i regolamenti e le sanzioni avranno un valore inferiore rispetto al passato. Infatti:

- da un lato, per la loro natura, si applicheranno a fatto avvenuto, quando la concentrazione sarà già elevata;

- dall'altro agiranno, oltre che sui concentratori, anche sugli utenti che ne traggono beneficio.

Interventi ambivalenti

Gli atteggiamenti relativi all'azione regolatoria saranno comunque ambivalenti: si potranno in esse-
re azioni di taglio "protezionistico", volte a tutelare i
vecchi operatori, combinate con azioni orientate in-
vece alla tutela del consumatore.

Mentre alcune sanzioni avranno base in fatti con-
creti (mancanza di rispetto delle regole di sicurezza,
del lavoro, eccetera), un'altra parte rappresenterà il
riflesso distorto dell'incapacità di innovare a fronte
delle opportunità, oppure della lentezza decisionale.

L'equità può attendere

Nel lungo termine gli interventi regolatori smette-
ranno via via di oscillare fra l'approccio liberista (se
l'innovazione è possibile, va lasciata libera di espri-
mere il proprio potenziale, anche se devastante per
il tessuto economico) e quello protezionista (vanno
tutelati sempre e comunque gli operatori locali).

Almeno da qui al 2020, comunque, non si riuscirà
a definire condizioni concorrenziali comuni e con-
trollabili (equità fiscale, assicurazioni, garanzie per
la sicurezza dei clienti e dei lavoratori, condizioni
remunerative e previdenziali del personale, etc.) che

mettano tutti i soggetti, locali e globali, in condizione di competere correttamente.

Il macigno della cybersecurity

Lo Stato interverrà per riequilibrare le condizioni concorrenziali fra imprese locali e detentori di piattaforme digitali attraverso due tipi di strumenti:

- le regole e i controlli fiscali finalizzati ad aumentare l'equità di trattamento;
- la definizione di regole omogenee per la garanzia dei consumatori (e l'effettuazione dei relativi controlli).

La partita più importante e “pericolosa” si giocherà nell'ambito della gestione dei Big Data, nella tutela della privacy e quindi nella *cybersecurity*: il problema principale sarà collegato alla tendenza relativa allo sviluppo dell'IoT (*Internet of Things*) e ai miliardi di device che nel giro di pochi anni conetteranno alla rete qualunque oggetto. I regolatori, peraltro, saranno incapaci, almeno nel breve periodo, di adottare soluzioni adeguate.

Una leva inceppata

Il diritto della concorrenza – potenzialmente in grado di assicurare possibilità di crescita ai gruppi outsider in condizioni di oligopolio – resterà nel prossimo futuro una leva sostanzialmente inutilizzata.

La regolazione della concorrenza in Italia, in effetti, risentirà dell'equilibrio fra il potere dello Stato e

quello degli Enti Locali: le competenze decentrate in materia di licenze, concessioni, regole di erogazione dei servizi (per il commercio e il trasporto locale, ad esempio) faranno sì che le condizioni competitive risultino territorialmente disomogenee.

Almeno nel breve termine, il crearsi di rendita monopolistica da parte dei detentori di piattaforme connettive resterà un problema concorrenziale irrisolto. In prospettiva più lunga, però, arriverà in primo piano la questione di una regolazione pubblica di tali piattaforme, che verranno “aperte” alla concorrenza attraverso norme antitrust o, in alternativa, intese sempre di più come “beni comuni”, da impiegare in modo trasparente ed equo, a vantaggio degli *user* più che dei proprietari.

L'INNOVAZIONE ECONOMICA

Dalla difesa all'attacco

Le resistenze e i conflitti, ovvero il tentativo di fermare la crescita delle piattaforme di servizio digitale da parte delle varie associazioni di categoria, continueranno a essere pressoché inutili.

In alcuni settori, tuttavia, le imprese e i professionisti locali spiazzati dalle piattaforme digitali faranno evolvere la loro reazione dal livello difensivo a quello innovativo: useranno a propria volta le tecnologie per proporre servizi più competitivi e di miglior qualità rispetto a quelli dei *player* globali.

Concorrenza endogena

Il problema principale per le attività di servizio e commercio risiederà nel processo di reintermediazione, con impatti sulla *value chain*, derivante dalla *digital transformation*. Nell'offerta di servizi, infatti, il ruolo di attori come Uber o Airbnb nel processo di reintermediazione diverrà sempre più centrale.

La nuova intermediazione digitale continuerà a muoversi secondo una doppia direttrice:

- le economie di scala;
- la reputazione diffusa attraverso le piattaforme di comparazione.

Tale dinamica esprimerà una spinta concorrenziale endogena (come dimostrato da settori come quello assicurativo e del credito).

L'impresa trasparente

Va considerato con attenzione il fatto che le aziende del terziario, negli anni a venire, opereranno in un contesto in cui la trasparenza delle informazioni sarà sempre più elevata e i consumatori avranno quindi molte opportunità di confronto tra l'offerta di una impresa e un'altra.

Un cambiamento di tal guisa sarà particolarmente rilevante proprio per le imprese di servizio che in passato godevano di vantaggi derivanti dall'essere degli oligopoli o *monopoli de-facto*, per la semplice vicinanza geografica ai clienti.

Oggi semplicità, domani qualità

Nel breve periodo prevarrà la tendenza alla disintermediazione tra offerta di beni e servizi e domanda (dalla prenotazione alberghiera con Booking.com ai percorsi di ricerca di informazioni che si possono attuare in Google).

Nel medio-lungo periodo, invece, la situazione si rovescerà, con la creazione di opportunità di reintermediazione intelligente, in cui entrerà in gioco la modularizzazione, finalizzata a offrire soluzioni troppo complesse perché vengano auto-attivate dal consumatore (ad es., l'offerta di esperienze-vacanza originali) o dall'impresa (ad es., l'offerta di analisi competitive che utilizzino le molteplici analisi di mercato oggi effettuabili via Amazon, Google, eBay).

Creatività abilitata

Il monopolio delle piattaforme connettive non appiattirà la relazione tra protagonisti, consentendo che si esprima la creatività che le aziende posseggono. Le imprese fornitrici di servizi si avvarranno delle nuove possibilità di espansione abilitate dall'apertura competitiva:

- sul piano geografico (uscita dal mercato locale);
- sul piano dell'estensione della gamma (con lo sviluppo di nuovi servizi, complementari a quelli già offerti).

L'accrescimento delle informazioni disponibili e la forte riduzione dei costi di contatto e comunicazio-

ne favoriranno nuove forme di collaborazione/interazione fra fornitori di differenti servizi oggi separati.

Terre incognite

La digitalizzazione progredirà in tutti gli ambiti, con effetti di vario genere sull'offerta di servizi. I fenomeni già avvenuti nel settore turistico o dei trasporti si estenderanno ad altri intermediari tradizionali, che si troveranno a dover combattere una concorrenza che sposterà il peso dell'offerta di servizi su domini a loro sconosciuti.

- I contenuti informativi (giornali, video, audio) faranno sempre più a meno di edicole, negozi di dischi e Dvd, cinema etc.
- Saranno in crescente difficoltà gli importatori, che vivevano di contatti esclusivi con fornitori esteri e verranno via via scavalcati dal commercio online.
- Le banche chiuderanno molte filiali in rapporto all'ulteriore diffusione dell'Internet Banking.
- Nel trasporto delle persone si elaborerà una politica per la mobilità intelligente e sostenibile che favorirà l'uso dei veicoli privati condivisi tra più persone con uno schema di *sharing economy*.
- La barriera più alta alla delocalizzazione si continuerà a manifestare nel comparto dei servizi alla persona.

2. SVILUPPO DI FILIERA E IMPRESA TERZIARIA

L'EVOLUZIONE DEGLI ATTORI ECONOMICI

Protezionismo di facciata

I processi di espansione su scala internazionale delle grandi filiere, in cui produzione e servizio sono funzionalmente integrati, continueranno a crescere, ma con un ritmo minore del passato.

I nuovi scenari politici internazionali, infatti, favoriranno nel prossimo triennio il rallentamento, con l'emergere di forti spinte a una strutturazione prevalentemente nazionale (o quantomeno continentale) delle catene di fornitura, sia negli Stati Uniti che in Europa.

Il ritorno in auge del protezionismo nel dibattito politico modificherà nell'immediato la localizzazione di alcune produzioni manifatturiere, ma avrà una incidenza limitata sulle tendenze di fondo dell'economia globale, specie nel lungo termine. Si confermeranno invece la crescita e la rilevanza nelle filiere globali delle specializzazioni e degli scambi:

- delle conoscenze e dei dati;
- del *know how* innovativo e ad alta specializzazione;
- dei servizi digitali;
- dei beni di alta qualità e dei servizi fortemente personalizzati, che – avendo un elevato valore per gli *user* – risulteranno poco inibiti dai sovracosti imposti da dazi o dal protezionismo;
- delle produzioni materiali e immateriali situate “vicino” ai mercati dei paesi emergenti (destinati a concentrare la crescita futura nel campo sia dei

consumi che degli investimenti produttivi e infrastrutturali).

Terziario transnazionale

Il tessuto industriale italiano, largamente composto da Pmi, vivrà trasformazioni produttive basate sull'automazione, ma sarà comunque relativamente poco portato verso l'integrazione in un modello organizzativo transnazionale.

Nei prossimi anni, viceversa, il terziario italiano si orienterà maggiormente verso i criteri di transnazionalità, integrazione, modularità, flessibilità, personalizzazione, già adottati da una parte rilevante della nostra industria, e realizzerà un forte investimento in tecnologie e capacità.

Le filiere dell'immateriale

Il fenomeno dell'organizzazione in filiere tenderà nel prossimo futuro a modificarsi e ampliarsi. In passato il suo valore consisteva nel *mercato di beni intermedi* tra aziende che stabilivano una gerarchia relativamente chiara tra fornitori, sub-fornitori, detentori del rapporto con il cliente finale e società di servizi di staff. In futuro il cuore di una filiera, il suo valore aggiunto, risiederà molto di più nell'*immateriale "contenuto" nei prodotti* (ricerca, design, organizzazione, immagine, comunicazione, finanza, etc).

Nelle filiere internazionali resterà chiara la differenza gerarchica fra le imprese, con alcune che svolgeranno funzioni di integrazione, comando e controllo della filiera stessa (e si approprieranno di una quota principale dei profitti) e altre con un ruolo ancillare, di fornitrici di uno specifico “modulo” della catena del valore, e quindi margini più ristretti. La differente collocazione gerarchica delle imprese sarà slegata dalla distinzione fra industria e terziario, mentre dipenderà da altri fattori, quali:

- la differenza fra le imprese che dispongono di competenze (saperi, organizzazione) e capacità (marchi, canali) originali e le altre, che realizzano beni e servizi maggiormente standardizzati, e che possono potenzialmente essere sostituite da altri fornitori (e che quindi hanno una capacità competitiva fortemente schiacciata sui prezzi);
- la capacità di controllare la filiera a monte (ideazione, progettazione, lancio di nuovi prodotti, differenziazione, sviluppo di prodotti e servizi complementari) o a valle (controllo dei canali di distributivi, contatto con i clienti, marchi, reputazione, pubblicità) grazie alla disponibilità di competenze specifiche o economie di scala/potere finanziario.

Sgretolamento di barriere

Un fenomeno centrale che andrà tenuto presente per comprendere le tendenze della nostra economia nel prossimo futuro è l’allargamento della forbice

fra le aziende esposte alla competizione globale che continueranno a sviluppare competenze, processi, management allineati al resto delle aziende del resto del mondo e aziende che, prive della necessità di competere allo stesso modo, decideranno come e quando innovare.

Anche nei servizi di qualità – con elevati livelli di personalizzazione e di flessibilità *on demand* – l'introduzione delle nuove tecnologie avrà effetti dirompenti sull'assetto competitivo di alcuni settori, perché consentirà alle imprese di rivolgersi a nuovi fornitori e a nuovi clienti, collocati in aree o settori da cui, finora, si era rimasti distanti.

L'estensione e lo sviluppo delle filiere resteranno assai differenti nei diversi comparti e dipenderanno soprattutto da:

- le modalità di fornitura rispetto al cliente finale;
- la possibile modularizzazione dei componenti.

Logiche di alleanza

Per contrastare lo strapotere dei grandi *player* globali dell'economia digitale sarà decisivo adottare la logica delle partnership e delle alleanze.

Si assisterà a una serie di processi di aggregazione di piccoli erogatori di servizio, sotto l'ombrello di marchi comuni, gestiti in logica consortile, o in logica di singola azienda ad azionariato diffuso (come capita nelle grandi aziende di consulenza o nei grandi studi legali).

La massa critica della competenza

La necessità di raggiungere massa critica verrà rafforzata dalla crescente complessità dello scenario competitivo per le imprese, costrette a innovare in modo molto più rapido del passato, tramite modelli operativi basati sulla digitalizzazione. Velocità crescente e digitalizzazione dei processi comporteranno un costante bisogno di competenze nuove, difficilmente identificabili sempre e soltanto all'interno di una singola impresa.

La gestione efficace della conoscenza sarà dunque una delle ragioni per passare da una logica centrata sull'impresa isolata a una logica di partnership, e ancor più di filiera. La gestione della conoscenza quale valore industriale strategico, quindi, rappresenterà il criterio al centro delle scelte di *reshoring*, in una nuova logica di filiera corta.

Un forte limite del sistema economico italiano, tuttavia, resterà quello della prevalente assenza di reti scuola-impresa che possano portare a sistema istituti di particolare importanza per la costruzione e dotazione nei settori produttivi e nei territori di competenze abilitanti.

Il countdown dell'innovazione

Il contesto italiano non sarà adeguatamente equipaggiato per favorire lo sviluppo di filiere innovative; non basteranno infatti gli strumenti normativi

incoraggianti per le realtà distrettuali costituite da Pmi, come l'istituto del contratto di rete, gli incentivi all'assunzione di ricercatori, la detassazione delle spese in ricerca e sviluppo.

Un grande limite del contratto di rete, in vista di uno sviluppo più fondato sulla ricerca e l'innovazione, sarà l'assenza nel network di strutture come università, fondazioni e centri di ricerca strutturati in forma diversa da quella imprenditoriale.

Per il sistema economico nazionale sarà molto importante la valorizzazione dei finanziamenti del Fondo Sociale Europeo che, per il periodo di programmazione che si chiuderà nel 2020, mette in campo rilevanti risorse per incentivare gli investimenti digitali e per le reti che consentono la diffusione della banda larga veloce e ultra-veloce.

LE RELAZIONI FRA INDUSTRIA E TERZIARIO

Convergenze asimmetriche

Proseguirà nei prossimi anni la tendenza, ormai di lunghissimo termine, verso la terziarizzazione delle attività industriali, vale a dire verso l'aumento della quota di valore legata all'uso di risorse e prestazioni immateriali (conoscenze, dati, servizi), necessarie per produrre e vendere i prodotti materiali: le imprese industriali, dunque, si attrezzeranno sempre più per investire nell'immateriale e anche per offrire e ven-

dere servizi collegati ai propri prodotti (le industrie automobilistiche che puntano sul mercato del noleggio, o sul *car-sharing*, le imprese di Ict che offrono servizi sul cloud invece di hardware, etc.).

Viceversa, una delle difficoltà principali delle imprese italiane di servizio consisterà nella scarsa capacità di industrializzare i servizi, approfittando delle tecnologie digitali per introdurre nel proprio business i livelli di automazione e le economie di scala che una volta erano accessibili solo all'industria, ma che oggi (e tanto più in futuro) possono abbattere i costi e aumentare i moltiplicatori (delle vendite e della produzione) in numerosi campi del nuovo terziario emergente.

Aggregazioni flessibili

La capacità di creare dinamiche sinergiche tra industria e terziario rappresenterà un elemento strategico di competitività per promuovere lo sviluppo del sistema economico.

Gli spazi per le aggregazioni “flessibili” tra le imprese industriali e quelle di servizio aumenteranno molto nel prossimo futuro. Per le stesse imprese di servizio sarà impossibile configurarsi come monoliti, per cui dovranno a loro volta diventare gruppi di lavoro flessibili, ciascuno gestito da un manager molto autonomo, che però condividerà il *brand* e la rete di contatti generata dai suoi colleghi.

Come si dirà meglio nel Capitolo 4, le stesse dinamiche di *Industry 4.0* – anche al di là degli omonimi

interventi legislativi – svilupperanno processi di convergenza tra le filiere industriali e del terziario.

Salti di scala

Nei prossimi anni le imprese manifatturiere affronteranno il problema del salto di scala:

- terziarizzandosi al proprio interno (come sono riuscite a fare imprese che oggi rappresentano grandi *player* globali nei loro settori, da Luxottica a Geox);
- diventando parte di un network che farà capo a un'impresa terziaria globale capace di svolgere il *task* (come nel caso di Eataly, ma anche di Coop Italian Food);
- sviluppando una cooperazione tra piccole e medie imprese di produzione e una o più imprese di servizi, per diventare un attore credibile all'interno di una *global value chain*.

Il processo di integrazione industria-terziario richiederà competenze e cultura attualmente in ampia misura assenti nel nostro Paese, cosicché tali dinamiche saranno difficili da attuare.

Knowledge intensive Made in Italy

Il “Made in Italy” – la manifattura di beni buoni (*food*), belli (*fashion*, arredo) o complessi (meccanica di precisione, macchine utensili) – necessiterà del terziario per potersi mantenere competitivo.

Poiché il valore simbolico del “Made in Italy” si genererà e utilizzerà sempre più su scala globale, l’industria avrà bisogno di avvalersi di funzioni terziarie per:

- supportare la produzione del valore, dal concepimento del prodotto alla sua comunicazione;
- gestire le differenze *country-specific*;
- gestire il punto vendita come luogo di comunicazione e di esperienza, oltre che di vendita.

Avranno quindi importanza crescente i fornitori di servizi ad alto contenuto di conoscenza (i Kibs – *Knowledge-Intensive Business Service*) e sarà sempre più essenziale anche il terziario che collega (logisticamente, ma anche in altri modi) la produzione agli utilizzatori.

La formalizzazione del valore

La capacità delle nuove forme di filiera di formalizzare il valore nei propri prodotti dipenderà dunque dalla presenza di nuove strutture di terziario che apportino il valore della conoscenza (ad esempio, in merito alle procedure commerciali a livello internazionale o ai dettami richiesti dalla finanza globale).

Il terziario parteciperà in modo sostanziale alla dinamica dell’innovazione, inventando nuovi modelli di business, nuovi prodotti derivanti da nuove ricombinazioni di componenti (elettroniche, biotecnologiche, nanotecnologiche).

Il ruolo guida delle imprese del terziario si baserà sulla loro maggiore vicinanza al consumatore e

quindi alle loro maggiori conoscenze sulle abitudini all'acquisto, sulla scelta dei prodotti, etc. Il terziario, dunque, cesserà di essere una mera funzione di staff della filiera, fornendo invece componenti essenziali per la produzione di valore aggiunto (abbattimento di costi e aumento dei ricavi): ricerca, design, immagine, organizzazione, e così via.

Tuttavia, non va dimenticato che la frammentazione e la piccola dimensione di una fascia rilevante delle imprese terziarie, renderà tale fascia abbastanza debole nel rapporto con l'industria, con la conseguenza di una sua collocazione prevalentemente gregaria.

LE DIFFERENZE FRA COMPARTI

Propensi allo svantaggio

La mancanza di una dimensione culturale forte connessa alle competenze digitali (si veda ad esempio l'indice *Desi – Digital Economy and Society Index*) farà sì che il nostro terziario sarà più propenso a subire gli svantaggi della *digital transformation*, piuttosto che coglierne le opportunità.

La dinamica sarà trasversale ai vari comparti del terziario, ma avrà particolare enfasi in quei settori ove si stanno già muovendo le grandi piattaforme (commercio, turismo, trasporti). La differenza tra i diversi comparti dei servizi risulterà lievemente accentuata creando un panorama a macchia di leopardo.

Omologazione digitale

In prospettiva, però, la digitalizzazione di tutte le attività produttive renderà sempre più simili i cicli produttivi, il management, le filiere/reti, le competenze essenziali, anche tra imprese che nel passato erano radicalmente diverse.

La distinzione tra primario, secondario e terziario perderà via via di senso: la sanità sarà poco differente, dal punto di vista di moltissimi dei suoi processi – considerati dal punto di vista digitale, dell'*analytics* o dell'Internet delle Cose – dall'ospitalità, dall'agricoltura o dalla produzione industriale. Le differenze tra comparti, per certi aspetti ovvie, per altri saranno totalmente artificiali e retaggio del passato: un agricoltore potrà aver bisogno degli stessi servizi di un imprenditore di spettacoli (meteo in tempo reale e localizzato) e fare strategia in modo sorprendentemente simile; un ospedale dovrà investire in competenze di intelligenza artificiale simili a quelle usate dalla finanza; una catena alberghiera avrà bisogno di *data-drive decision making* allo stesso modo di una raffineria.

Piccolo era bello

Il comparto in cui si manifesterà maggiormente la strutturazione di filiera sarà quello della distribuzione commerciale, sotto la spinta della crescita del commercio elettronico. Il commercio, comunque, si

troverà ancora al crocevia di tendenze contrastanti: da un lato l'accorciamento delle filiere, dall'altro la persistenza delle esportazioni di lungo raggio. Il turismo presenterà dinamiche analoghe, accentuate da un carattere stagionale locale.

La capacità delle imprese terziarie di creare filiere risulterà forte anche nei comparti:

- del trasporto e della logistica;
- del turismo.

La tendenza all'aggregazione flessibile significherà che saranno vincenti:

- i grandi studi associati sia legali che fiscali rispetto al professionista indipendente;
- le catene in franchising rispetto al negozio privato o al grande supermercato;
- i grandi network di autotrasporto, che si avvarranno però di padroncini, rispetto agli stessi singoli padroncini, o a strutture basate solo su mezzi di proprietà.

3. L'EVOLUZIONE DELLE VENDITE

I CAMBIAMENTI NEL CONSUMO

Inseguimento commerciale

Il modello di vendita online crescerà in modo accelerato anche in Italia. Va considerato che lo stato ancora iniziale dell'*e-commerce* in Italia metterà a disposizione dei *pure-player* un amplissimo orizzonte di crescita. L'impatto già avvenuto sui *retailer* tradizionali costituirà solo un assaggio dell'impatto complessivo.

La crescente importanza dell'online, del *mobile commerce* e dei social media provocherà dunque mutamenti molto veloci nel panorama del *retail*, sia dal lato delle strategie dei *retailer*, sia nel comportamento dei consumatori. L'evoluzione dei modelli di business, in primo luogo in chiave di integrazione fra commercio elettronico e vendita tradizionale sarà, nel prossimo triennio, altrettanto rapida di quella che caratterizzerà i comportamenti e le aspettative dei consumatori.

Inoltre, il carattere contemporaneamente a flusso e a intermittenza della domanda moderna costringerà nel medio periodo i modelli gestionali a notevole flessibilità.

Neutralità verso il canale

Le aspettative dei consumatori sull'esperienza dell'*e-commerce* si alzeranno drasticamente nel pros-

simo futuro. I consumatori, in sostanza, diverranno sempre più neutrali rispetto al canale, ovvero si aspetteranno di ricevere lo stesso livello di servizio siano essi in modalità online oppure offline.

La fornitura di esperienze di shopping nitide e tangibili, online e offline, diventerà sempre più lo strumento chiave per migliorare e differenziare la proposta di valore del brand. Nel punto vendita fisico un servizio di qualità superiore e la “*brand experience*” giustificheranno prezzi più elevati.

Unicità, varietà, relazione

In termini generali, la crescita dell'*e-commerce* resterà in gran parte determinata dai prezzi più convenienti: la rapidità di consegna sarà un fattore importante, ma aggiuntivo rispetto al principale. Tuttavia, nel prossimo futuro un numero limitato ma crescente di consumatori rivolgerà all'*e-commerce* nuove richieste, a partire, per esempio, da prodotti unici impossibili da trovare nei punti vendita tradizionali.

Fra i fattori competitivi differenti dal prezzo vi saranno, in particolare:

- l'individuazione ottimale della gamma di offerta e la sua rotazione nel tempo (modello Zara);
- la capacità di fornire al cliente un valore aggiunto tramite l'informazione fortemente personalizzata (modello Ikea di coprogettazione degli ambienti con il cliente).

Il fattore competitivo centrale sarà il Crm, ovvero la capacità di assecondare sempre di più la *user experience* dei consumatori, offline e online, offrendo loro ogni possibilità di fruire di prodotti, offerte, servizi a valore aggiunto nel momento in cui essi sono online e viceversa, in tutti i possibili *touchpoint*.

Rassicurati dalla Rete

Nel prossimo futuro si accentueranno ulteriormente le differenze tra i consumi mediatici dei giovani e quelli degli anziani. E le strategie commerciali delle aziende, in effetti, terranno sempre più conto del potere di acquisto e dei comportamenti d'acquisto dei Millennial (nati circa 1980-1995), ma anche dei consumatori Z Generation (nati circa 1996-2010).

Per i consumatori “nativi digitali” saranno decisivi:

- un servizio proattivo;
- il supporto al cliente;
- la consegna gratuita o a costo molto basso, sempre e ovunque.

Per i giovani la assicurazione sulle proprie scelte di consumo verrà sempre meno dal contatto umano di un commesso fisico e sempre più dagli ambienti “social”.

E-COMMERCE E RETI DI VENDITA

Adescamento mobile

Gli smartphone sempre più potenti, con schermi più grandi, consentiranno nei prossimi anni un'ulteriore crescita e il miglioramento dell'esperienza *m-commerce* (dalla ricerca dei prodotti, alla scoperta di nuovi, all'uso di sistemi di pagamento differenziati). Lo smartphone sarà, sempre più, una piattaforma in grado di supportare l'esperienza dello shopping: gli assistenti digitali – Siri, Cortana e Google – avranno un ruolo sempre più attivo e proattivo nel processo di scelta e acquisto.

Si diffonderà inoltre, nei prossimi anni, il ricorso a tecnologie *beacon*, che consentiranno di incentivare l'ingresso fisico nei negozi a partire da uno stimolo personalizzato, un coupon, un'informazione che arriva dallo smartphone geolocalizzato.

Profondità d'impatto

I processi di digitalizzazione degli esercizi commerciali (soprattutto quelli esterni alla GDO) saranno strettamente legati alle piattaforme e ai servizi di supporto che tali piattaforme (eBay, Amazon, Facebook, etc.) svilupperanno per affiancare il commercio stesso. Nei prossimi anni si diffonderà fra gli esercenti esterni alla GDO la capacità di integrare i diversi canali commerciali online e offline, tanto nella gestione

delle informazioni sui prodotti che nella gestione dei processi di pre e post vendita.

La *digital transformation* impatterà su tutta la *supply chain* delle imprese, costringendole a intervenire su ogni unità organizzativa: tutta l'azienda sarà infatti interconnessa, dotata di tutte le tecnologie necessarie per far dialogare la produzione, la distribuzione, il marketing, l'It, il Crm, l'*accountability*, l'amministrazione.

Consumer generated value

Dovendo il consumatore usare prodotti e conoscenze con maggior grado di complessità, aumenterà la rilevanza dei processi che esso svolgerà direttamente; una parte rilevante del valore generato nell'uso, dunque, dipenderà dal consumatore stesso. Nei prossimi anni crescerà in misura rilevante l'importanza, e quindi il valore aggiunto, della fase post-vendita: l'assistenza, la manutenzione, il trasferimento al cliente di conoscenza sul bene acquistato rappresenteranno un fattore competitivo cruciale.

Lacerazione sociale

Nel commercio si accentuerà la polarizzazione sulla qualità del servizio, con un aumento delle distanze createsi fino a oggi:

- da un lato, proseguirà la perdita di capacità di spe-

- sa di molte parti della popolazione, che condurrà i sistemi commerciali ad aumentare il ricorso ai sistemi di vendita a distanza (*e-commerce*, *show room con e-commerce*, etc.) per abbattere i costi;
- dall'altro, la qualità del servizio destinata invece a chi può spendere di più tenderà a crescere, differenziandosi dal modello dei *call center* generalisti e di scarsa qualità.

Diversità, ibridazione

A metà strada fra il consumo di lusso e quello a basso costo, si collocheranno da un lato i sistemi commerciali online ad alta qualità (sulla scorta dell'esempio offerto dal leader di mercato globale) e quindi in grado di offrire servizi sia a chi spende poco sia a chi spende molto, dall'altro i luoghi del commercio capaci di differenziare il servizio rispetto all'abituale semplice distribuzione. Questi ultimi:

- risponderanno alle esigenze di riduzione degli sprechi, di valorizzazione di una diversa cultura del consumo;
- introdurranno servizi ibridi, online e offline, di valore riconoscibile.

Inesorabile integrazione

Nei prossimi anni si accentuerà il passaggio dal modello *multi-channel* (come nel caso di un dettagliante

prevalentemente *brick-and-mortar* e di raggio regionale che apre un canale di commercio elettronico e aggiunge la pubblicità su radio e televisioni locali) a uno *omni-channel* (in cui si interagisce con il consumatore attraverso la molteplicità di mezzi di comunicazione che egli normalmente usa e ponendo al centro e intorno a questa interazione l'esperienza, compresa quella che il consumatore può vivere nel negozio).

I *retailer* dovranno quindi sempre più adottare un approccio *omni-channel*, integrando il luogo fisico – in cui viene offerta la possibilità di toccare e “sentire” il prodotto, traendone gratificazione – con l'enorme ampliamento delle possibilità di scelta, con l'abbattimento dei prezzi e con le recensioni di altri consumatori messe a disposizione da Internet: l'esperienza del consumatore dovrà sempre più essere senza soluzione di continuità fra una modalità e l'altra, così che la distinzione fra fisico e online perderà di significato.

Solo taglie forti

La strada dell'*omni-channel retailing* si baserà su strategie e tecnologie prive di sostanziali barriere di accesso di tipo dimensionale. Tuttavia, nei prossimi anni a muoversi su tale strada saranno soprattutto le grandi organizzazioni del commercio e anche catene di medie dimensioni, mentre verrà esplorata poco, male e comunque in ritardo dalle imprese commerciali di piccole dimensioni.

Il problema, più che in un gap culturale o stra-

tegico, risiederà nel fatto che il piccolo potrà offrire esperienza solo se si inserirà in qualcosa di grande. Sarà questo il caso, ad esempio, del centro storico di una città, in un progetto di *omni-channel tourism and retailing*.

Va però considerato che la valorizzazione dei centri storici come luoghi per realizzare “economie di scala” dell’esperienza a beneficio del commercio, del turismo e dei servizi, procederà lentamente da qui al 2020, a causa del numero limitato di attori istituzionali, dai musei all’ente locale, capaci di essere “imprenditoriali”.

Margini ristretti

Per la distribuzione con punti vendita sul territorio, una questione centrale sarà l’individuazione di margini ragionevoli, che consentano la massima riduzione dello scarto nei prezzi (a volte assai sensibile) rispetto alle vendite a distanza.

Gli ambienti fisici della distribuzione verranno quindi ristrutturati in maniera ricorrente:

- per raggiungere un rapporto qualità/prezzo più favorevole (e contenere così la concorrenza del commercio elettronico, privo dei costi di strutture commerciali fisse);
- per aumentare la propria capacità concorrenziale connessa alla fornitura al cliente di informazioni (ed esperienze) difficilmente codificabili e trasmissibili a distanza.

I punti vendita tradizionali, d'altronde, saranno privi delle molteplici possibili variabili di differenziazione rispetto all'aggressiva politica di prezzo come pure all'ampiezza e profondità di gamma ineguagliabile degli *e-tailer*.

Il declino dello shopping

Il negozio si adatterà, per ridefinire l'equilibrio tra la transazione e l'esperienza, e verrà ridisegnato per un cliente aumentato (fisico e digitale).

Il punto di vendita fisico si ridefinirà, con la progressiva maggiore specializzazione come:

- un punto di intrattenimento (alcuni supermercati che aprono bar al proprio interno ne sono un esempio);
- un punto di disponibilità immediata (con conseguente diffusione di punti vendita aperti ventiquattr'ore al giorno tutti i giorni);
- un punto vendita di informazione sofisticata (pensiamo al "Genius Bar" degli Apple Store).

Di fronte alla diffusione di luoghi del commercio evoluti e innovativi, le reti di vendita, per evitare di essere superate dalle relazioni dirette online tra fornitori e negozi o tra fornitori e consumatori, ridefiniranno il proprio ruolo, andando oltre il semplice servizio di ricarica dei negozi, né potranno limitarsi a veicolare le nuove politiche commerciali dei brand: tenderanno invece a partecipare alla strategia del negozio in posizione di partnership, in modo da migliorarne la redditività e la qualità.

Click & Collect

Nello sviluppo delle attività commerciali si cominceranno entro il 2020 a distinguere chiaramente due modelli già osservabili soprattutto negli Stati Uniti:

- da un lato una forte diffusione di *store* dedicati soprattutto al ritiro di merce il cui acquisto è transitato attraverso piattaforme di *e-commerce*;
- dall'altro l'adozione diffusa della tempestività logistica *a là* Amazon Prime.

La logistica sarà costruita intorno agli acquisti online e al modello “*click-and-collect*”, che porterà a collaborazioni fra brand e aziende: consentire il *pick-up* di prodotti in altri negozi permetterà di mantenere una presenza geografica virtuale strategica per tutti.

La combinazione di *store* dedicati al ritiro merce e di una logistica accelerata sposterà nettamente il valore aggiunto verso il servizio annesso ai canali di commercio. Tanto per l'acquisto online che per quello offline, inoltre, crescerà l'importanza dell'assistenza post-vendita e dei servizi aggiuntivi.

Dallo schermo alla strada, e ritorno

Alcuni settori del terziario vivranno un processo di cambiamento più rapido, anche in funzione della presenza di piattaforme abilitanti che spingono il processo di digitalizzazione. Le imprese della distribuzione di maggior successo saranno quelle che avranno visioni chiare ed efficaci sui fattori competitivi più

importanti per il loro business.

La possibilità per il cliente di scegliere, attraverso la rete, fornitori che una volta erano sostanzialmente inaccessibili porterà a una restrizione del mercato per le catene distributive poco connotate, a favore di soggetti posizionati in maniera più chiara e riconoscibile (p.es. sulla fascia del *low cost*, quella del lusso o quella di servizi o significati innovativi, resi riconoscibili dai potenziali clienti).

Gli esercizi commerciali, d'altronde, per reagire alla forza dell'*e-commerce* implementeranno con sempre maggiore forza i canali digitali nei propri processi, sia nelle fasi di vendita, sia in quelle di prevenzione e post vendita (promozione, Crm e Social Crm, e-marketing, etc.).

La quota di mercato dei supermercati e ipermercati, comunque, non aumenterà nei prossimi tre anni.

Ritmi di crescita

Nel prossimo triennio, il commercio elettronico crescerà soprattutto:

- 1) nei trasporti;
- 2) nel turismo;
- 3) nel food;
- 4) nell'abbigliamento;
- 5) nell'editoria;
- 6) nella ristorazione;
- 7) nei servizi pubblicitari.

Cibo digitale

Il settore del food, dunque, sarà uno di quelli più dinamici dal punto di vista della digitalizzazione. In tutta la filiera, infatti, la penetrazione dei canali elettronici aumenterà sensibilmente da qui al 2020.

L'evoluzione in tale ambito, tuttavia, sarà rapida anche sul versante dei comportamenti di consumo indipendenti dalla digitalizzazione:

- aumenterà il commercio di cibo pronto per il consumo;
- nell'ambito della ristorazione, crescerà soprattutto lo *street food*.

LA PROFESSIONALITÀ

Dalla vendita alla consulenza

Nei prossimi anni i cambiamenti nella professionalità dei manager e degli addetti alla vendita saranno di grande rilevanza.

Come detto, una fascia crescente di consumatori utilizzerà i punti vendita specializzati per informarsi sul prodotto ed esaminarlo, per poi acquistarlo online, a condizioni di prezzo migliori. La distribuzione dovrà quindi ridefinire la professionalità dei propri addetti di *front line*, sviluppandone la competenza sui prodotti e i servizi, molto più che le abilità di vendita in senso stretto.

Per chi opera nelle vendite, inoltre, sarà necessario acquisire competenze relative alla gestione di grandi flussi di dati e alla loro analisi attraverso software dedicati. Ciò riguarderà, oltre ai manager, anche addetti alle vendite con minori responsabilità.

Creatori di esperienza

In funzione di quanto detto in precedenza, gli addetti alle vendite dovranno avere negli anni a venire maggiore competenza specifica sui prodotti da vendere e, ancor più, la capacità di trattare e preparare alcuni prodotti, anche sapendoli predisporre su format (in base agli schemi organizzativi e ai criteri più adeguati per i prodotti stessi).

Gli addetti alla vendita, inoltre, dovranno avere la capacità di interagire con i clienti attraverso diverse piattaforme.

Fra le capacità che gli addetti alla vendita acquisiranno in maniera più accelerata nei prossimi anni, vi saranno quelle di:

- fornire il massimo possibile di vantaggi di esperienza (prove, personalizzazioni);
- consulenza (individuazione della possibile soluzione di acquisto nel caso, assai frequente, di consumatore incerto);
- accoglienza (per aumentare i vantaggi del contatto faccia a faccia).

Nonostante la diffusione delle nuove forme di relazione fra imprese e clienti, fra gli addetti alle ven-

dite resteranno comunque fondamentali elementi di base quali:

- la capacità relazionale e di creazione di rapporti di fiducia col cliente;
- la capacità di ascoltare, interpretare e soddisfare le esigenze del cliente stesso;
- una buona conoscenza delle tecniche di vendita;
- la conoscenza di una o più lingue straniere.

Manager predittivo

Della competenza manageriale farà sempre più parte la capacità di impostare una gestione proattiva degli spazi di vendita, allo scopo di massimizzare la differenza positiva per il cliente fra la presenza fisica e l'acquisto virtuale.

Per garantire una corretta attività di supporto al processo di vendita nel suo insieme, inoltre, i manager dei servizi acquisiranno in misura crescente una competenza specifica nella gestione dei processi *cross-channel*, oltre che una visione d'insieme del processo di vendita e di gestione del cliente.

Fra le *key competence* della professionalità dei manager addetti alle vendite vi saranno:

- la capacità di costruire modelli predittivi veloci e variegati;
- l'utilizzo di tutti gli strumenti digitali integrati e della realtà aumentata;
- l'agilità organizzativa e logistica.

4. INDUSTRY 4.0 E TERZIARIO

IL RUOLO DELL'AZIONE PUBBLICA

Innovazione incentivata

Nei paesi avanzati l'atteggiamento *laissez-faire*, basato sul principio per cui la crescita economica deve essere lasciata soprattutto ai mercati, senza alcun ruolo per il governo, verrà nei prossimi anni superato in favore di una strategia finalizzata a creare le condizioni e gli incentivi con cui possono avere luogo maggiori investimenti e maggiore innovazione.

Tale strategia, basata sulle fondazioni o sulle agenzie nazionali per l'innovazione, mirerà a coordinare le disparate politiche sulla ricerca scientifica, la commercializzazione delle tecnologie, gli investimenti per la realizzazione di infrastrutture Ict, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il fisco, il commercio, la proprietà intellettuale, l'approvvigionamento pubblico e le politiche regolatorie, il tutto in un sistema integrato capace di spingere la crescita economica tramite lo stimolo dato all'innovazione.

Investimenti generici

Il Piano del Governo per l'Industria 4.0 risulterà efficace in materia di incentivazione degli investimenti privati su tecnologie e beni. Gli incentivi del Governo (superammortamento ed iperammortamento) avranno impatti positivi sugli investimenti, ma

molte imprese acquisiranno le tecnologie per operazioni di digitalizzazione dei processi di base, piuttosto che per sviluppi realmente orientati a *Industry 4.0* (*business process redesign*, *additive manufacturing*, etc.).

Un ostacolo rilevante agli investimenti, in termini generali, sarà il fatto che le imprese avranno in molti casi poca chiarezza su che cosa esattamente significhi per loro una maggiore digitalizzazione e soprattutto quali siano i passaggi e i tempi necessari per la concretizzazione di una strategia aziendale.

Impatto rallentato

Il ruolo dei *competence center*, previsti in seno all'azione governativa, verrà definito in maniera evoluta, come aggregatori di competenze per ambiti tematici, sganciati dalle logiche territoriali. Si eviterà quindi di relegarli alla semplice funzione di distributori di consulenza a riguardo dei principi della digitalizzazione e delle tecnologie abilitanti. Tuttavia, i centri di competenza e gli hub impiegheranno tempo prima di trovare una collocazione effettiva nelle *value chain*, cosicché il loro impatto si sposterà sulla parte conclusiva del triennio qui analizzato. Inoltre:

- sarà scarsa l'interconnessione tra le attività produttive ospitate;
- risulteranno ancora faticosi e occasionali i fenomeni di contaminazione tipici delle attività professionali individuali legate alle dinamiche di *coworking*.

IL CONTESTO ECONOMICO

Connessione, sincronizzazione, condivisione

L'Industria 4.0 si svilupperà nel solco tracciato, già dagli anni '90, dallo sviluppo dell'impresa-rete e quindi dal superamento dell'autosufficienza tecnologica della grande impresa: il digitale darà piena realizzazione ai criteri di connessione e sincronizzazione dei processi, nonché di condivisione della conoscenza tra attori di una stessa filiera produttiva.

Nel prossimo triennio lo sviluppo del modello *Industria 4.0* in Italia sarà lento, anche perché le prospettive di mercato interno resteranno deboli (crescita del Pil intorno all'1% all'anno).

Da qui al 2020, dunque, le aziende italiane scontreranno, in termini di competitività rispetto ad attori internazionali, il loro ritardo rispetto all'implementazione di metodologie di *Industry 4.0*.

L'industria italiana, inoltre, si troverà particolarmente esposta al rischio di essere tecnologicamente e culturalmente colonizzata da logiche sviluppate altrove.

Piccoli innovatori

Una parte rilevante dell'innovazione continuerà a venire da piccole e medie imprese (tra 10 e 250 addetti) manifatturiere, alcune dotate di piccole strutture di

R&S (con due o tre tecnici), altre prive di vere e proprie strutture ma con risorse interne dedicate all'innovazione, altre ancora con relazioni collaborative con possessori esterni di conoscenze e competenze.

Anche i soggetti che apporteranno dall'esterno conoscenze (i Kibs cui si è fatto riferimento in precedenza) saranno in larga misura organizzazioni di piccole dimensioni (private, istituzionali, pubbliche).

Deficit di competenze e deficit di fiducia

Pur a fronte della capacità innovativa delle Pmi italiane, va considerato che *Industry 4.0* si baserà su un impiego massivo di software e hardware complessi che richiederà competenze continuamente in evoluzione, che solo le grandi dimensioni consentiranno di gestire in modo efficace. L'Italia, quindi, avrà difficoltà in funzione delle ridotte dimensioni delle imprese.

Le contenute dimensioni aziendali medie delle imprese italiane faranno sì scarseggino gli incrementi di produttività e quindi di competitività. La piccola dimensione delle aziende sarà negativa, comunque, anche per la scarsa attenzione nelle politiche pubbliche al supporto di attività non industriali (debolezza del piano Crescita Digitale e orientamento di *Industry 4.0* ad una dimensione prevalentemente industriale).

Da qui al 2020 tanto le Pmi manifatturiere quanto molti dei Kibs di taglia minore resteranno esclusi dal dialogo grande impresa-grande centro di ricerca che dominerà il Piano Nazionale Industria 4.0.

Le Pmi, inoltre, presenteranno il limite di una scarsa attitudine alla collaborazione. In effetti, l'ostacolo di più ampio impatto per lo sviluppo dell'Industria 4.0, sarà di natura culturale: un livello di fiducia e di collaborazione reciproca fra i diversi attori in gioco mediamente molto basso.

Limiti sistemici

Anche la mancanza (a differenza della Germania) di una forte e diffusa rete di intermediari tecnologici renderà più difficili i processi decisionali delle imprese, chiamate a scelte sulle quali hanno modeste capacità cognitive ed esperienze.

Un altro limite del nostro sistema della ricerca privata resterà l'assenza di una figura contrattuale atta ad identificare il ricercatore privato, che comporterà diversi problemi operativi e formali in merito a declaratorie, inquadramenti e mansioni, percorsi di carriera, incentivi, mobilità intersettoriale e geografica.

IMPATTI ECONOMICI E ORGANIZZATIVI

Un nuovo ecosistema aziendale

L'affermarsi dell'innovazione produttiva derivante dalla digitalizzazione accelererà il ritmo innovativo di tutto l'ecosistema, favorirà chi riesce a stare nel *loop*,

aumenterà le distanze con chi non sta al passo. Tali processi innovativi si verificheranno su vari fronti:

- la geometria cloud/applicazione stimolerà la progettazione di prodotti-servizi innovativi;
- la relazione tra sensoristica e Big Data farà emergere le tecniche predittive, in relazione sia ai mercati, sia alla funzionalità delle macchine produttive e degli altri strumenti tecnici;
- la diffusione di algoritmi, *machine learning* e intelligenza artificiale, produrrà una relazione più empirica tra innovazioni e risultati di mercato, così da abbattere i costi dell'innovazione e i rischi di fallimento, aumentando inoltre la reattività delle aziende;
- la *cybersecurity* passerà da una questione di dotazioni tecniche, a una vera e propria politica del comportamento in azienda e nelle relazioni con le altre aziende.

La fine prima di tutto

Le imprese più avanzate implementeranno con successo le soluzioni di *Industry 4.0*, proiettandosi ulteriormente in una direzione internazionale. Ciò implicherà orientarsi verso fusioni, incorporazioni o acquisizioni da parte di aziende internazionali.

L'impatto più rilevante di *Industry 4.0*, nei prossimi anni, sarà risultante – più che dall'articolazione delle filiere produttive in un contesto transnazionale – soprattutto dall'accesso e dall'elaborazione di infor-

mazione relative all'*end-user*, ovvero dalla capacità previsionale, di anticipazione, e dal grado di “personalizzazione” della produzione. Lo sviluppo di capacità aziendali in questo ambito si baserà sull’uso dei Big Data, che integreranno informazioni interne ed esterne, vale a dire informazioni condivise da parte di tutti gli attori coinvolti nella filiera produttiva.

Industry 4.0 implicherà dunque l’adozione di un nuovo paradigma dell’attività industriale, basato su una sistematica circolarità tra consumo e produzione, oltre che sulla diffusa interconnessione delle fasi del processo produttivo.

Spiazzati dai clienti

Con il modello 4.0 occorrerà allargare l’orizzonte delle tecnologie da integrare nei processi produttivi, cosicché alcuni “integratori di sistema” rischieranno di essere spiazzati nel proprio lavoro dai loro stessi clienti, nel caso non si adeguino alla nuova ampiezza tecnologica.

Al tempo stesso, alcune funzioni dell’integrazione di sistema a basso valore aggiunto finiranno per essere demandate agli utenti finali, in tutti i casi in cui la *consumerization* consentirà alle organizzazioni di lasciar agire i collaboratori con la logica che hanno appreso dall’uso delle tecnologie personali.

Miopia strategica

Il modello 4.0 sarà un'opportunità che si concretizzerà solo per quelle imprese che avranno la capacità di fare del contenuto di informazione/conoscenza la parte preponderante del proprio valore aggiunto.

Ma le imprese italiane, almeno nel breve termine, manterranno una scarsa attitudine all'investimento in capitale umano nell'ambito della ricerca (inteso come investimento strategicamente rivolto alla sostenibilità intergenerazionale e al trasferimento di sapere, in una logica di interconnessione con il mondo universitario).

Evoluzione culturale

Gli imprenditori italiani resteranno fortissimi tecnici del loro prodotto ma nettamente più deboli su tutte le tecnologie dell'elettronica e del digitale. L'Industria 4.0 genererà infatti un linguaggio e una cultura industriale piuttosto diverse da quelle del passato e quindi aumenterà le distanze tra chi è incluso e chi è escluso.

Molte imprese, a causa delle carenze culturali dei loro vertici, saranno incapaci di comprendere le dimensioni del processo di cambiamento in atto in ambito industriale. Tali imprese, pertanto, non avvieranno le azioni necessarie per cavalcare l'onda del cambiamento e sfruttarne le opportunità.

Nel prossimo triennio gli atteggiamenti degli imprenditori italiani subiranno una parziale evoluzione:

molti di loro apprenderanno a rispettare il sapere dei manager, degli esperti di tecnologie, dei fornitori e clienti, e a valorizzarne le capacità innovative. In tal modo gli imprenditori riusciranno a difendere creativamente la propria capacità identitaria di creare valore, pur di fronte alla necessità che questa subisca una proceduralizzazione.

L'adozione progressiva delle nuove tecnologie (attraverso limitati piani di investimento) avverrà in molti casi senza che venga operato un complessivo ridisegno dell'organizzazione aziendale, con il risultato di produrre effetti limitati in termini di aumento della produttività.

Take your time

La trasformazione digitale troverà in Italia uno dei suoi principali colli di bottiglia nella mancanza di professionalità in grado di riorganizzare i processi lavorativi in funzione dei nuovi sistemi tecnologici.

L'Italia, muovendosi svariati anni dopo la Germania, avrà tempi di avvio del processo di *Industry 4.0* abbastanza rapidi ma, come avvenne per la Germania, avrà poi bisogno di un intervallo di ri-addestramento dei lavoratori dell'ordine dei tre anni: durante questo periodo i guadagni di produttività del nuovo modello saranno ancora modesti. Il terziario che si occupa di formazione, peraltro, già in questo breve periodo, trarrà dalla trasformazione digitale ulteriore alimento.

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Di seguito, i principali punti di forza e punti di debolezza dell'Italia per lo sviluppo del modello *Industry 4.0*.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ol style="list-style-type: none">1) la capacità di adattamento ai cambiamenti;2) la grande flessibilità imprenditoriale.3) la creazione di soluzioni innovative;4) la capacità italiana di esportazione;5) l'esperienza consolidata nell'ambito dell'impresa a rete e della filiera;6) l'interesse a investire nell'innovazione di decine di migliaia di piccoli e medi imprenditori;7) l'apporto di competenze da parte dei servizi <i>knowledge intensive</i>.	<ol style="list-style-type: none">1) la scarsa chiarezza fra le imprese sulla digitalizzazione e sui suoi impatti;2) la straordinaria resistenza di molte aziende a provare soluzioni nuove;3) la tendenza a introdurre le tecnologie senza ridisegnare l'organizzazione;4) la dimensione troppo ridotta delle imprese produttive;5) un livello di fiducia fra attori molto basso;6) le contenute dimensioni medie delle imprese italiane;7) la scarsa attitudine degli imprenditori verso la collaborazione e le partnership.

PARTE SECONDA
LO SCENARIO TECNOLOGICO

I risultati in sintesi

I limiti italiani (poche competenze digitali nell'economia, *digital divide* per età), daranno importanza al ruolo di stimolo dell'attore pubblico, basato sulla promozione della cultura digitale e sulla trasformazione della P.A.

Per le aziende, ridisegnare i processi attorno ai clienti implicherà: più trasparenza, smontaggio dei "feudi" interni, coinvolgimento di tutto il personale, forte governance interna sui processi dati in *outsourcing*.

La trasparenza dei "confini" interni ed esterni dell'azienda, derivante dalla digitalizzazione, richiederà forte aderenza fra i valori dichiarati e quelli praticati.

Nelle aziende digitali, più che sulla pianificazione a medio termine, i manager concentreranno l'attenzione sulla visione di lungo termine e, al tempo stesso, sull'operatività quotidiana.

Il digitale renderà centrali le *community*: quelle interne, ma anche quelle inter-organizzative e professionali: sarà necessario imparare a valorizzarle.

La disponibilità di Big Data sarà sempre più ampia, ma gran parte delle imprese italiane mancherà delle competenze per utilizzarli.

I modelli di Data Driven Decision favoriranno l'avvento di modelli polarizzati fra *top management* dotato di forti strumenti di controllo e base operativa dotata di forte autonomia: meno spazio, quindi, per *middle manager*.

5. L'ORGANIZZAZIONE DIGITALE

IMPRESA E CONTESTO ESTERNO

A fuoco lento

L'innalzamento della "densità digitale" dell'economia europea a livelli analoghi a quella degli Usa genererà un output economico dell'ordine di alcuni punti di Pil.

La digitalizzazione, peraltro, procederà in Italia in maniera relativamente lenta, poiché per settori rilevanti della nostra società (soprattutto gli anziani) essa sarà ancora abbastanza al di fuori della quotidianità.

Sul lato delle imprese la situazione sarà diversa e il ritmo dell'innovazione sarà più rapido. Ma va tenuto presente che, per molte imprese italiane, il prossimo triennio vedrà essenzialmente un parziale compimento del processo di "digitalizzazione di base", con particolare riferimento alle procedure interne e all'integrazione con gli strumenti di comunicazione esterna (si veda, ad esempio, il caso del *Social Crm*).

Digitalizzazione incentivata

La combinazione di fattori negativi per la digitalizzazione (scarse competenze digitali nell'economia, *digital divide* generazionale) che continuerà a caratterizzare il nostro Paese, renderà importante il ruolo di stimolo del soggetto pubblico, soprattutto in direzione di:

- promuovere lo sviluppo di competenze nelle imprese e la diffusione di cultura digitale fra i cittadini;
- progettare la digitalizzazione della pubblica amministrazione in un’ottica centrata sull’utente, coordinando e mettendo a sistema le diverse azioni avviate da tutte amministrazioni.

Lo sviluppo digitale di lungo termine verrà quindi promosso con una strategia basata sulla diffusione delle competenze digitali:

- nelle scuole superiori e nelle università (anche attraverso l’alternanza scuola lavoro);
- nelle aziende, creando *competence center* e *innovation hub* attraverso la collaborazione fra pubblico e privato (in tal senso, sarà strategico il ruolo degli incubatori certificati che lavoreranno con le startup e le affiancheranno anche in logica *open innovation*).

Progressi parziali

Nei prossimi tre anni si verificherà una parziale affermazione di Spid e, tramite questo, di un modello integrato di accesso ai servizi della P.A. anche da parte delle aziende. I tempi di realizzazione degli investimenti pubblici, tuttavia, saranno troppo lenti, specie rispetto al ritmo di superamento delle tecnologie.

Inoltre, la mancanza di un modello integrato di accesso ai servizi dell’e-Gov e i limiti dell’azione governativa faranno sentire il loro peso sulla velocità e sull’efficacia del cambiamento.

Alta pressione

Proseguirà la violenta ridefinizione in atto del modello di erogazione delle attività di servizio, che diventerà sempre più elettronico anche in ambiti che si presupponeva essere destinati a rimanere in modalità faccia a faccia:

- il luogo di erogazione sarà quello che desidera il fruitore;
- i soggetti eroganti saranno in parte robot, in parte dilettanti o *part timer* (come per i modelli Uber e Airbnb).

La possibilità di erogare molti servizi in remoto (come avviene con il remote-banking agli sportelli bancari tradizionali), anche sfruttando personale di diversa madrelingua perché parte dei processi possono essere “occultati” all’utente, assieme alla possibilità per il consumatore di sperimentare in molti ambiti tempi di risposta rapidissimi e livelli eccellenti di servizio: tutto questo eserciterà una pressione nuova e durissima sulle imprese del terziario perché attivino cambiamenti organizzativi forti.

Emergenza permanente

Per rispondere alla concorrenza di piattaforme erogatrici di servizi della *on-demand economy*, evitando di vedersi ridurre ampie fette di mercato, le imprese tradizionali dovranno operare un profondo adattamento dei modelli organizzativi.

I processi digitali abiliteranno negli *stakeholder* aziendali la possibilità di avere risposte in tempo reale, gestendo flessibilmente ogni emergenza: la novità o l'emergenza diventeranno la normale condizione operativa delle imprese.

Carenze relazionali

Via via che aumenterà il livello di integrazione fra terziario e industria, inoltre, per il terziario si accennerà la necessità di modificare le proprie procedure: il momento più importante cesserà di essere quello del contratto, con la lista dei compiti che si vendono, mentre lo diventerà la definizione dell'obiettivo comune con il cliente.

Le aziende del terziario si dovranno dotare di un'organizzazione capace di modificarsi in funzione della variabilità delle condizioni che il processo innovativo si trova ad affrontare. Ma questo non sarà di per sé sufficiente: le organizzazioni italiane, infatti, soffriranno di un grande deficit di competenze relazionali adeguate alla costituzione di reti interorganizzative, con il risultato di far spesso fallire progetti di network pur sostenuti da buone ragioni strategiche per cooperare e da adeguati strumenti tecnologici.

Meno potere, più controllo

Le piattaforme digitali comporteranno una velocità di risposta ai bisogni degli *stakeholder* aziendali (clienti, fornitori, collaboratori, ambiente) molto superiori a quella cui sono abituati molti manager delle generazioni nate negli anni '80. Sarà necessaria quindi una flessibilità di risposta anche organizzativa in grado di mettere fortemente alla prova chi ha vissuto per anni in un mondo più statico, prevedibile, gerarchizzato.

I processi verranno ridisegnati attorno ai clienti, con conseguente accettazione di maggiori livelli di trasparenza, e quindi molti piccoli “feudi” o centri di potere delle imprese dovranno essere smontati.

La trasformazione digitale, dovendo coinvolgere tutti gli attori interni all'azienda, così come quelli esterni (clienti, utenti, fornitori, collaboratori, consulenti), richiederà l'impegno e il contributo di tutte le funzioni e, soprattutto, che il processo sia sotto il controllo dell'azienda stessa: sarà efficace, dunque, con l'appalto a terzi di alcune funzioni, ma con una *governance* interna.

Le aziende che affideranno la progettazione della propria trasformazione digitale all'esterno rischieranno fra l'altro la mancata comprensione da parte di chi la dovrà poi vivere e quindi il manifestarsi di blocchi culturali o di potere.

Digitalizzazione generalizzata

Gli ambiti dell'azione manageriale in cui l'impatto della digitalizzazione, dei *Data Analytics* e dell'intelligenza artificiale sarà più fecondo saranno:

- le vendite e il Crm;
- il *c-commerce*;
- l'*automotive*;
- la sicurezza.

La digitalizzazione favorirà l'adozione di modelli di gestione *just in time* degli acquisti, grazie all'utilizzo di nuove modalità relazionali con i fornitori.

Confrontarsi con i giganti

Nell'arco di soli tre anni, i comparti del terziario più avanzati nei processi di digitalizzazione resteranno quelli già coinvolti dalla trasformazione in passato (turismo, trasporti, logistica). Con il progredire della digitalizzazione, ad esempio, le agenzie di viaggi passeranno dalla vendita di biglietti e viaggi alla consulenza per la scelta e l'organizzazione degli spostamenti e dei soggiorni.

Tuttavia, i comparti del terziario più propensi a valorizzare lo sviluppo digitale saranno soprattutto quelli con la maggiore necessità di integrare la propria *value chain* con le grandi piattaforme (si pensi ancora al turismo, ma anche al commercio al dettaglio, alla ristorazione). In tal senso, le aziende incapaci di adeguare i propri modelli organizzativi alle

esigenze di sviluppo del mercato inizieranno a subire serie conseguenze in termini di competitività.

Qualità o downsizing

Sul fronte della vendita al dettaglio, in particolare nel *retail* e nella ristorazione, avverrà una polarizzazione dei modelli organizzativi tra:

- le imprese che commerciano prodotti ad alto livello, che conserveranno modelli organizzativi simili (pur innovati dall'utilizzo dell'*e-commerce*);
- le altre imprese, che vedranno modelli organizzativi caratterizzati da un sempre minor numero di addetti e un forte impatto dell'utilizzo di piattaforme (es. la consegna a domicilio) e della digitalizzazione.

Nei prossimi anni si verificheranno progressi anche negli ambiti della sanità digitale e della scuola digitale.

Anche il settore dei servizi energetici, e dei prodotti correlati, avrà un periodo di rilevante sviluppo, spinto dalla necessità di maggiore sicurezza e risparmio.

LA GESTIONE DELLE PERSONE

Conservatorismo imprenditoriale

Come detto in precedenza, il percorso della trasformazione digitale verrà ostacolato soprattutto da

elementi di tipo culturale, vale a dire dalla scarsa attitudine all'uso delle tecnologie e dalla resistenza al cambiamento.

Il maggiore sforzo richiesto per lavorare in una realtà digitale, ben al di là della conoscenza dei dispositivi tecnologici, sarà soprattutto quello del passaggio culturale richiesto per digitalizzare l'organizzazione, con impatti sui processi e soprattutto sulle gerarchie aziendali.

Le maggiori resistenze all'innovazione organizzativa verranno, infatti, dalle stesse imprese, che faticeranno a modificare le dinamiche relazionali propri dell'attuale modello di lavoro dipendente, caratterizzate dal controllo e dai bassi livelli di autonomia. I ruoli di responsabilità richiederanno più leadership e autorevolezza che capacità di utilizzo dei classici poteri datoriali e di direzione connessi alle prestazioni di lavoro dipendente. La cultura italiana, rispetto a quella di altri Paesi, farà molta più fatica a uscire dalle logiche del ruolo e della *reputation* (cioè di assegnazione di responsabilità e opportunità basata sullo status, anziché sulle concrete abilità) e questo manterrà elevata la resistenza all'inserimento di innovazioni.

Ordinamento obsoleto

Le innovazioni organizzative derivanti dalla digitalizzazione avranno un impatto anche sulla contrattualistica, introducendo regole di collaborazione orientate ai risultati, al percorso culturale, alla dinamica della colla-

borazione tra i partecipanti al processo.

Il modello organizzativo del lavoro secondo il classico rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, tipico dei modelli di lavoro del Novecento industriale e fordista, verrà sempre più messo in discussione. La rivoluzione in atto nei ruoli aziendali sarà quindi sempre meno rappresentabile dai sistemi di classificazione e inquadramento del personale oggi contemplati nei contratti collettivi di categoria secondo le normali dinamiche di una organizzazione verticale gestita con logiche giuridiche di comando e controllo.

Le prospettive del diritto del lavoro, nel breve termine, non modificheranno sostanzialmente lo scenario: tanto il “Jobs Act”, quanto il progetto di legge di lavoro autonomo, saranno inadeguati a dare un quadro legale efficace in rapporto all’evoluzione del lavoro e dei mercati.

Coinvolgimento sostanziale

La chiave per innescare il cambiamento digitale sarà il coinvolgimento di tutta l’azienda nella partecipazione a un progetto comune, a prescindere dalle gerarchie, e la responsabilizzazione conseguente a vari livelli delle risorse; ma la logica inclusiva che tutto ciò implica richiederà un cambiamento culturale, tutt’altro che scontato per le imprese terziarie italiane.

L’innalzamento del livello di competenze, unito ai nuovi modelli di rapporto tra consumatore e impresa,

richiederà maggior autonomia organizzativa da parte dei lavoratori, superando le logiche organizzative del lavoro incentrate sui poteri datoriali di comando e controllo connaturati alla figura tipica del lavoro dipendente.

L'employer branding dovrà far fronte alla crescente trasparenza dei comportamenti organizzativi e quindi avrà modesta efficacia laddove sia privo di un solido ancoraggio nell'effettiva correttezza della gestione delle persone, nella capacità di offrire progetti sfidanti, nell'equilibrio fra la richiesta di performance di alto livello e l'offerta di ricompense adeguate.

I *Millennial*, in particolare, porranno una sfida culturale ai manager delle generazioni nate prima degli anni '90, poiché risulteranno culturalmente molto differenti, quasi quanto le persone di nazioni lontane: accesso più che proprietà, meno gerarchia e più autorevolezza, condivisione del sapere, maggiore informalità.

Pensiero critico

Dai clienti arriveranno più richieste divergenti rispetto ai processi standard, per cui le imprese dovranno garantire che il proprio personale di contatto al cliente, e tutte le funzioni di supporto, sappiano reagire con spirito imprenditoriale. Questo comporterà sfide in termini di formazione e “*empowerment*” (finalizzati a disporre di “più cervelli e meno braccia”).

Le caratteristiche peculiari e le competenze che verranno richieste nelle organizzazioni digitalizzate

saranno:

- lavorare in modo abile e adattabile, approcciando in maniera evolutiva e flessibile i problemi e le soluzioni;
- saper essere creativi e favorire un pensiero critico e divergente;
- navigare nell'incertezza con una forte propensione al rischio.

Tali caratteristiche richiederanno all'organizzazione una flessibilità estrema, capacità di destrutturarsi e ristrutturarsi di continuo senza perdere l'obiettivo di riferimento, mantenendo la rotta mentre si modifica molto velocemente il proprio assetto.

6. INNOVAZIONE TECNOLOGICA E MANAGEMENT

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Proattivi vs. reattivi

L'impatto della trasformazione digitale sul lavoro dei manager delle imprese terziarie tenderà via via ad aumentare, a un ritmo ancora più rapido rispetto agli ultimi anni. Si tratterà però ancora di punte avanzate: se consideriamo l'insieme delle imprese terziarie, la cultura d'uso degli strumenti digitali si diffonderà con un ritmo non molto veloce, anche nelle organizzazioni di media o grande dimensione.

La scarsa resilienza al cambiamento – soprattutto se guidato dalle tecnologie – del management italiano farà sì che, di fronte a una situazione pure molto variegata, da qui al 2020 si verificheranno modesti cambiamenti nelle competenze manageriali.

Uno degli elementi più rilevanti sarà la differenza di management fra le aziende “native digitali” e quelle aziende tradizionali, nel terziario come nel resto dell'economia. Nel volgere di soli tre anni, in effetti, la trasformazione digitale del lavoro manageriale sarà ancora pienamente *in itinere* e si segnaleranno quindi ancora profonde differenze tra aziende che hanno abbracciato la rivoluzione digitale e aziende che hanno mancato di tenere il passo. Tale divario si tradurrà in un doppio standard di attività dei manager, che in alcuni casi si muoveranno in senso proattivo verso il cambiamento, mentre in altri terranno un atteggiamento reattivo e di difesa.

Orizzonti allargati

Le imprese terziarie avranno la forte necessità di acquisire dall'esterno conoscenze di cui oggi sono prive: l'acquisizione o il rafforzamento delle figure manageriali rappresenteranno uno dei principali canali attraverso cui ciò potrà avvenire.

I manager che operano nelle imprese del terziario dovranno affrontare sfide analoghe a quelle dei manager del settore produttivo, ma con l'aggiunta di dover recuperare sul fronte dell'apertura internazionale, colmando un gap di competenze.

Imprese piccole, grandi rischi

L'investimento in competenze manageriali avverrà in forme differenziate, soprattutto in funzione della dimensione delle imprese.

Le imprese più piccole tenderanno ad acquisire conoscenze dall'esterno, *una tantum* o con contratti di collaborazione permanente, attraverso accordi di consulenza. Sarà un percorso a elevato rischio di insuccesso, perché sarà cruciale la capacità di scegliere fornitori in grado di garantire un effettivo valore aggiunto, cosa difficile in funzione proprio della relativa carenza di conoscenze di partenza da parte delle imprese acquirenti.

Le piccole aziende del terziario, d'altronde, avranno ancora nel 2020 un management generalmente molto lontano dal sistema di competenze necessarie

per cogliere i benefici della trasformazione digitale. Esse, quindi, subiranno in molti casi le retroazioni negative di questo cambiamento piuttosto che avvantaggiarsi di quelle positive.

Il management come patrimonio

Una parte delle aziende terziarie procederà invece attraverso (limitati) processi formativi per il proprio personale. Nel breve termine, però, la formazione *on the job* tuttavia resterà spesso assai inferiore a quanto necessario, in presenza di una pluralità di vincoli e ostacoli, a partire dal costo dei fornitori qualificati, frequentemente percepito come troppo elevato.

Le imprese più grandi e strutturate, ovvero le più capaci e innovative, procederanno principalmente con inserimenti di nuovo personale manageriale. In questi casi il problema maggiore risiederà nell'integrazione delle culture e delle competenze dei nuovi ingressi con quelle dei manager già presenti.

Accentrare o abilitare

La digitalizzazione dei processi decisionali favorirà la creazione di un dualismo di percorsi innovativi, in funzione del grado di complessità da affrontare:

- laddove la complessità verrà compressa dalla standardizzazione e dalle capacità di programmazione dall'alto, le organizzazioni andranno verso una

- forma di verticalizzazione che renderà meno rilevanti e meno utili le persone situate ai livelli intermedi e in qualche caso anche ai livelli operativi;
- la tendenza prevalente sarà invece opposta, in tutte le situazioni in cui si tratterà di affrontare livelli crescenti di complessità, che macchine e algoritmi saranno insufficienti a gestire in modo autonomo; le imprese verranno spinte verso forme di decisione e azione più collaborative e meno gerarchiche, in cui i vertici cercheranno di valorizzare l'intelligenza diffusa nell'organizzazione, rendendo più aperta e trasparente la rete informativa accessibile ai vari livelli.

Nelle aziende che punteranno sulla qualità e quindi su una relazione complessa con il cliente, fatta di ascolto, di personalizzazione, di aggiunta di valore, la digitalizzazione verrà utilizzata per decentrare l'intelligenza e il potere decisionale. Le informazioni verranno messe a disposizione, abilitando le persone direttamente a contatto con i problemi emergenti, e con gli interlocutori presenti nelle catene collaborative, e a valutare le convenienze, prendendo decisioni orientate al risultato.

Attrito culturale, frenata concorrenziale

In molti casi le imprese del terziario mancheranno di una percezione chiara dell'assoluta necessità di disporre di competenze manageriali assai più ampie rispetto al passato: le attività formative o l'assunzio-

ne di nuove figure professionali resteranno percepite come investimenti dai ritorni incerti, dal costo elevato e persistente, e quindi rinviati.

Il livello di “managerializzazione” (rapporto manager/totale forza lavoro) resterà quindi più basso per le imprese italiane, specie di medio-piccola dimensione, rispetto alle altre imprese europee. E va sottolineato che il ritardo su questo versante limiterà le capacità concorrenziali.

Le macerie dell’organigramma

In un contesto di grande mutamento, l’introduzione inevitabile di nuove figure professionali di cultura più internazionale peserà parecchio, creando contraddizioni tra il management per cordate e il management per cultura dell’innovazione.

La trasformazione digitale implicherà effetti aziendali di *disruption*, con il passaggio da strutture basate sulla gerarchia e sul potere a organizzazioni centrate sull’informazione e sulla capacità di maneggiare il flusso dei Big Data: per i manager sarà essenziale affinare rapidamente le doti correlate, per poter affrontare questi temi in maniera efficace.

Il tramezzo di cristallo

La digitalizzazione, inoltre, aumentando la quantità e la varietà delle informazioni disponibili in merito

ai prodotti, ai servizi e ai comportamenti organizzativi, enfatizzerà la tendenza, già da tempo manifestatasi, a un aumento della “trasparenza” delle aziende. Mentre in molti casi tale trasparenza sarà accompagnata da una scelta di responsabilità sociale e di strategia comunicativa dell’azienda, in altre situazioni la trasparenza sarà semplicemente una conseguenza poco controllabile della maggior fluidità informativa e consentirà una valutazione stringente, dall’interno e dall’esterno, dei comportamenti aziendali, così da rendere molto più difficile la dissociazione fra il dichiarato e il praticato. Tale tendenza avrà conseguenze per le relazioni:

- con i dipendenti (clima organizzativo, turn-over, motivazione, *employer branding*, etc);
- con gli *stakeholder* esterni (a partire dai clienti, ma anche sui versanti dei fornitori e partner, degli investitori, dei regolatori).

COMPETENZE E FORMAZIONE

Knowledge & Mindset

Una interazione ottimale avverrà laddove le competenze saranno più diffuse all’interno della rete, cosa che avverrà per aziende già ora meglio posizionate sul piano tecnologico e organizzativo. Tali aziende cercheranno soggetti con un elevato grado di preparazione, ma che siano anche in grado di imparare con-

tinuamente all'interno di quella che sarà una *learning organization*.

La necessità di ottimizzare i processi aziendali richiederà ai dirigenti una gestione delle persone basata in misura crescente sul coinvolgimento e la partecipazione, cosicché aumenterà l'importanza delle capacità di comunicazione e delega.

Al di là e a monte delle competenze manageriali (che dovranno essere più diffuse e trasversali), la questione centrale per la trasformazione digitale sarà il cambio di *mindset* del management delle aziende, per abituare a nuovi modelli organizzativi e a una gestione “*lean*” dei progetti.

Dalla pianificazione all'anticipazione

Nelle aziende tradizionali il management tenderà a dedicare poco tempo e poca attenzione alla speculazione sul lungo periodo, un'attività interessante ma considerata accademica.

Nelle aziende digitali, invece, il profilo di uso del tempo del management sarà diverso: i vertici saranno molto presenti sul breve termine (*release* dei prodotti, sviluppo software e algoritmi), ma dedicheranno anche moltissimo tempo alla interpretazione dei grandi trend e delle onde tecnologiche che sono le ragioni di fondo del successo, o meno, di una impresa digitale.

Leadership culturale

I manager avranno un ruolo di leader della trasformazione digitale, promuovendo e diffondendo una nuova cultura nelle menti dei propri collaboratori e guidandoli nel cambiamento;

- saranno i promotori di atteggiamenti di innovazione e flessibilità;
- avranno la capacità di leggere i trend socioculturali;
- guideranno il reperimento e l'aggregazione dei dati, interpretandoli e traducendoli per identificare l'impatto sul proprio business.

Le competenze fondamentali saranno:

- la padronanza di strumenti di pianificazione strategica;
- la capacità di definire indicatori di performance misurabili, coerenti e applicabili operativamente;
- la gestione della dimensione comportamentale dei collaboratori;
- il miglioramento delle performance (capacità di identificare cause e difetti, eliminazione di sprechi, etc.).

Innovazione diffusa, guida centrale

La conoscenza del linguaggio dell'innovazione diventerà sempre più ineludibile e l'ammissione dell'ignoranza sulle tecnologie sarà sempre meno scusabile.

La conoscenza effettiva delle tecnologie diventerà

sempre più importante per controllare i grandi progetti da implementare: la delega del processo innovativo sarà possibile o necessaria per tutto quanto è creatività nella ricombinazione di tecnologie e per la progettualità, ma sarà decisiva la capacità di controllo del management di vertice sul processo innovativo stesso, per evitare la perdita di senso strategico e il rischio di trasformazione del processo in un sistema di spesa senza ritorno.

Remote management

Al di là delle competenze tecniche, che dovranno essere aggiornate, i manager dovranno confrontarsi con un sostanziale cambio delle competenze nell'interazione "sociale" con le organizzazioni che essi guideranno, accettando di adottare stili di management più collaborativi, più destrutturati e più basati sulla delega rispetto a quanto avvenuto sinora.

La scarsa capacità di delegare sarà infatti un punto di debolezza di molta parte della dirigenza delle imprese dei servizi.

Le *soft skill* saranno sempre più richieste per rispondere alle dinamiche della trasformazione, come la gestione di una forza lavoro sempre più dispersa e di un sistema produttivo reticolare.

Fra le doti centrali dei prossimi anni vi saranno:

- il "*remote management*" (per gestire personale collocato in paesi stranieri e spesso molto distanti);

- la multiculturalità (per gestire le diversità);
- la “*digital communication*” (vale a dire la capacità di comunicare efficacemente con interlocutori, aziendali e di business, nati e cresciuti nell’era digitale).

Le *Digital Soft Skill* saranno sempre di più valutate dalle aziende, anche in sede di selezione di candidati, per tutte le tipologie di ruoli. Nel prossimo futuro, però, resterà difficile trovare queste competenze sul mercato. Inoltre, per ragioni di costi, si tenderà a utilizzare il personale interno per ricoprire nuovi ruoli.

Si inizierà (con ritardo) a ragionare sulla formazione alle tematiche connesse alla sicurezza informatica.

Centralità formativa

La propensione delle imprese a svolgere attività formative tornerà nei prossimi anni a crescere. La formazione sarà continua e la sua gestione diventerà centrale nell’attività di impresa, poiché questa dovrà essere in grado di integrare al meglio lavoro e formazione.

Si rafforzeranno e diffonderanno le *corporate academy*, che andranno al di là della funzione, a volte prevalente, di potenziare l’attrattività di un marchio o di una impresa, diventando veri contesti di apprendimento e formazione funzionali a completare il pacchetto di prodotti o servizi immessi sul mercato con le competenze abilitanti da fornire al cliente.

Comunità moltiplicate

Oltre a un'intensificazione dello sforzo formativo, sarà necessaria una contaminazione continua di competenze ed esperienze, basata sull'attitudine alla collaborazione e sull'abbattimento delle barriere interne all'azienda.

Nei prossimi anni si accentuerà la tendenza alla costituzione di comunità extra-aziendali di professionisti, finalizzate allo sviluppo delle competenze, alla creazione di collaborazioni professionali, all'ideazione di nuovi progetti o nuovi strumenti, alla segnalazione di opportunità di lavoro, all'autoaiuto e all'autotutela. Queste comunità oltre che a svolgere le proprie funzioni dirette (focalizzate sugli interessi delle persone che vi partecipano), offriranno un importante supporto ai fabbisogni aziendali di formazione e aggiornamento dei dipendenti.

7. OPPORTUNITÀ E LIMITI DELLA DATA DRIVEN DECISION

I BIG DATA NEL CONTESTO ITALIANO

Una prudenza grande quanto un continente

Nell'arco di un triennio i progressi sul terreno della *Data Driven Decision* saranno modesti. L'Europa resterà, ancora nel 2020, abbastanza indietro rispetto agli Stati Uniti sul terreno della generazione di valore dai dati.

I fattori di maggior difficoltà per lo sviluppo dei sistemi decisionali basati sui dati saranno i rischi sul versante della privacy e della sicurezza nella protezione dei dati stessi.

Va però considerato che questi problemi, sebbene verranno posti al centro dell'attenzione in Europa, non avranno a livello globale un peso tale da rallentare in misura rilevante la diffusione complessiva delle innovazioni legate all'uso dei dati.

Marketing predittivo

La tendenza alla standardizzazione dei servizi seguirà gli sviluppi marginali permessi dalla valutazione predittiva delle richieste di mercato, effettuata grazie al riutilizzo dei dati di consumo riportati in ingresso al processo produttivo, successivamente al loro trattamento attraverso algoritmi di apprendimento automatico.

La competizione si giocherà sull'identificazione di

comportamenti decisionali da parte dei clienti, spesso nascosti e cangianti nel tempo: affidarsi alla tecnologia sarà per le aziende una scelta fondamentale.

Tale scelta organizzativa sarà crescente soprattutto nelle grandi imprese e interesserà anche il settore dei servizi, ossia settori tradizionalmente caratterizzati da bassa innovazione e scarso incremento di produttività.

Una scialuppa di analisti in un oceano di dati

L'adozione di modelli di *Data Driven Decision*, a eccezione di *first mover* appartenenti in genere a grandi o grandissime organizzazioni (ad esempio il settore assicurativo), sarà molto limitato nel prossimo triennio, richiedendo un sistema di competenze in larga misura assente.

In sostanza, avere accesso ai Big Data sarà sempre più facile: la principale difficoltà sarà quella di essere capaci di interpretare i dati. A frenare lo sviluppo dei sistemi di *Data Driven Decision*, in effetti, sarà spesso la scarsa capacità di leggere i dati in modo corretto.

Anche le figure dirigenziali apicali di molte imprese italiane avranno bisogno nei prossimi anni di interventi formativi finalizzati allo sviluppo delle loro capacità di implementare e valorizzare i sistemi di *Data Driven Decision*.

Orizzontali e verticali

La figura del Data Scientist diverrà sempre più richiesta dalle imprese (ma non da quelle medio-piccole). In Italia, però, si farà sentire per tutto il prossimo triennio la carenza di Data Scientist, ovvero di figure professionali che integrino le competenze statistiche e informatiche con la capacità di comprendere il business in cui operano. Il Data Scientist avrà infatti, oltre al profilo da analista, competenze relative a:

- strategia di business;
- marketing;
- *information management*.

Il Data Scientist, inoltre, dovrà avere capacità di *storytelling*, per comunicare a tutti, con diverse forme di rappresentazione, cosa suggeriscono i dati.

Vantaggi dilazionati

Da qui al 2020 si supererà l'*hype* iniziale inerente tecniche e strumenti di *Big Data analysis* e si inizieranno a finalizzare i primi progetti realmente orientati a risolvere bisogni delle aziende piuttosto che rispondere a una esigenza di moda.

Le potenzialità della *Data Driven Decision* saranno di vastissima portata, ma gli effetti risulteranno ritardati. In una fase iniziale i risultati saranno deludenti (come avvenne per i software DSS – *Decision Support System* – che usavano algoritmi inattendibili in mercati molto dinamici e complessi).

La *Big Data analytics* sarà più aperta, ma proprio tale apertura richiederà maggiore competenza e intelligenza nell'utilizzatore: per controllare la qualità delle informazioni, selezionarle, assegnare ad esse un significato, trasformarle in conoscenze fruibili dall'utilizzatore finale (il *decision maker*). Le risorse umane che disporranno di tali competenze verranno acquisite in via esclusiva, o quasi, dalle grandi organizzazioni.

AMBITI APPLICATIVI

Venditori artificiali

L'ambito nel quale aumenterà maggiormente l'adozione dei modelli di *Data Driven Decision* è quello dell'analisi delle vendite, in termini di matrici fra segmenti di mercato, specie geografici, e tipologia degli acquisti. L'uso dei dati sarà particolarmente utile per:

- comprendere meglio le esigenze dei propri clienti e fidelizzarli;
- individuare altri bacini di clientela;
- riconoscere le potenzialità di prodotti diversi da quelli attuali.

L'intelligenza artificiale, già quella a disposizione attualmente, sarà essenziale nel ridisegnare i modelli di vendita.

Parlare la lingua dei dati

Oltre alle vendite, le funzioni aziendali maggiormente interessate dai modelli di *Data Driven Decision* saranno il Marketing, la Logistica e le Operations. Tuttavia, la nascita di funzioni strutturate di *business intelligence* consentirà di offrire, trasversalmente rispetto alla realtà aziendale, servizi di analisi predittive rispetto ai *key factor* anche alle altre funzioni aziendali.

La collaborazione interdisciplinare e i profili di competenza ampliati in una logica di contaminazione saranno particolarmente importanti ai livelli più alti del management: un *Chief Marketing Officer* dovrà sapere masticare un po' la lingua del *Chief Technology Officer*, così come un *Chief Financial Officer* o un Direttore di produzione dovranno sapere interloquire con il *Chief Data Scientist*.

High data, low cost

Nel panorama assai differenziato del terziario, molto differenziato sarà anche il ritmo di adozione di strumenti legati alla *Data Driven Decision*. I settori di punta saranno:

- l'e-commerce;
- la logistica;
- il commercio;
- il turismo;
- le tecnologie della comunicazione (smartphone e

- computer);
- il settore finanziario e assicurativo.

Le imprese più piccole saranno prive di risorse economiche e competenze per cambiare: questo aumenterà il livello di pressione competitiva esercitato su tali imprese dalle poche grandi catene che si creeranno in ogni settore (si pensi ad esempio alle catene di dentisti *low-cost*).

L'IMPATTO ORGANIZZATIVO

Calcificazioni manageriali

Il management tradizionale sarà spesso un fattore di resistenza, anziché un acceleratore del cambiamento su *data analytics* e intelligenza artificiale, per varie ragioni.

- Innanzitutto, l'arretratezza digitale (culturale e tecnologica) di molte aziende italiane farà sì che molte di queste saranno incapaci di riconoscere i vantaggi (e i pericoli) determinati dalla *Data Driven Decision*.
- Inoltre, gli ostacoli verranno dalle *routine* organizzative e cognitive esistenti nelle imprese, ovvero dalla tradizionale circostanza di ritenere, sulla base dell'esperienza passata, che siano le valutazioni e le percezioni umane a contare veramente.
- La transizione verso la *Data Driven Decision* troverà poi un ostacolo nel fatto che una parte dei soggetti preposti ai compiti decisionali si sentirà

minacciato da tali metodi e quindi opporrà resistenza, almeno in parte, alla loro adozione.

Un aspetto cruciale che favorirà l'adozione di strumenti per l'analisi dei Big Data sarà quello di sottolineare le potenzialità dell'analisi dei dati come complemento (e non come sostituto) dell'attività umana, per evitare che si ingeneri il timore, da parte delle figure aziendali, di vedersi sostituite da meccanismi automatici di analisi.

Innovazione esogena

In generale, gli algoritmi per le decisioni e il *machine learning* non entreranno nelle aziende italiane attraverso processi di innovazione interna, bensì tramite l'acquisto di servizi preconfezionati e, al più, customizzati.

L'adozione di modelli *Data Driven Decision* verrà favorita:

- dalla disponibilità di tool analitici a basso costo e relativamente semplici nell'utilizzo;
- dall'investimento in attività di consulenza da parte di imprese specializzate nel *data mining* e nell'analisi dei Big Data.

A favorire la diffusione di tali metodi sarà dunque la spinta dei *vendor*. Tuttavia, tale spinta sarà spesso scollegata da reali esigenze aziendali o da una conoscenza profonda dei processi ai quali applicarle, comportando un alto coefficiente di rischio di fallimento nei progetti implementati dalle aziende.

Bulimia informativa

Per le imprese dotate di metodi decisionali arretrati, l'abbondanza di informazioni rischierà di diventare "entropia informativa" e impedire le decisioni rapide, o a volte istantanee, che si renderanno necessarie.

Per difendersi dall'eccesso di informazioni, i manager avranno necessità di acquisire la capacità di valutare il valore delle informazioni stesse, avvalendosi di criteri di *rating*, personali o condivisi. Tali criteri, ovviamente, risentiranno degli automatismi derivanti dal ricorso agli algoritmi e agli *analytics*, ma dovranno anche basarsi su un percorso consapevole di orientamento all'interno della ridondanza informativa.

Una parte, limitata, dei manager si chiederà in quali ambiti possa fare la differenza e in quali, invece, sia meglio affidare alcune prerogative a un algoritmo. Per gran parte degli altri manager sarà soprattutto la selezione naturale a rendere questa domanda di grande attualità.

L'organizzazione a clessidra

Le decisioni basate su Big Data e intelligenza artificiale diverranno più centralizzate (o standardizzate, proceduralizzate). La crescente quantità di informazioni raccolte ed elaborate grazie alla digitalizzazione dell'economia, assieme alla maggiore sofisticazione della capacità interpretativa, consentiranno ai vertici aziendali competenti di acquisire conoscenze codificate e capacità decisionali dirette, maggiori che in

passato, concentrando di conseguenza il potere organizzativo all'interno delle singole imprese e nelle filiere (verso i fornitori o i clienti), derivante dal dislivello di conoscenza rispetto a chi sarà privo di informazioni o di capacità elaborativa.

Lo sviluppo di sistemi di decisione avanzati, basati sul ricorso al modello della *Data Driven Decision*, favorirà nelle grandi organizzazioni una polarizzazione fra:

- un gruppo ristretto di top manager dotati di potenti canali informativi e strumentazioni e quindi di un potere decisionale molto rilevante,
- e la linea organizzativa responsabile, sul campo, di una *execution* intelligente (e perciò dotata di una certa autonomia operativa e autorganizzazione, di collegamenti con fonti informative esterne).

Il risultato di questa polarizzazione sarà la riduzione degli spazi per il *middle management* e quindi una progressiva diminuzione delle opportunità occupazionali per questa fascia.

La concentrazione di potere sarà nettamente più forte nei modelli di business a elevata standardizzazione del prodotto o del servizio (e quindi nei segmenti di *low cost*).

Adelante con juicio

Al di là della digitalizzazione, l'arte del management strategico resterà basata su un'interpretazione personale del ruolo storico che un'organizzazione può

giocare in un determinato contesto. In Italia, in particolare, per le ragioni citate in precedenza, l'impatto degli automatismi decisionali sarà limitato, anche se la necessità di disporre di dati affidabili verrà sempre più percepita come cruciale. In funzione di tale diffusione lenta, l'intelligenza manageriale sarà ancora un elemento centrale nelle decisioni aziendali.

Anche nei contesti di pieno sviluppo della *Data Driven Decision*, peraltro, le decisioni continueranno ad avvalersi dell'intelligenza manageriale, per evitare che le evidenze statistiche, basate su dati storici ma slegate dall'intuito umano, possano portare a errori disastrosi (come avvenuto in qualche caso nei mercati finanziari).

Sarà impossibile sostituire le persone con procedimenti decisionali completamente automatizzati, dal momento che essi vengono impostati sulla base di input decisi da esseri umani e che necessitano di un continuo adattamento e di una continua riflessione per fare in modo che rimangano costantemente validi, e quindi utili. Si renderà quindi necessaria l'integrazione di altre competenze nei ruoli di gestione dei dati a fini decisionali, per capire quali dati siano rilevanti e come essi possano essere utilizzati in maniera legittima, ovvero in conformità alle discipline di tutela della riservatezza, della dignità e libertà dei lavoratori e senza effetti discriminatori.

PARTE TERZA
LO SCENARIO DELLE
RISORSE UMANE

I risultati in sintesi

La sostituzione tecnologica delle persone sarà lenta nel breve periodo, ma avrà poco più in là un “effetto soglia” dovuto alla maggior offerta di tecnologie e alla rimozione delle “vischiosità”.

Ad essere investite dall’effetto di sostituzione saranno spesso più le imprese che le categorie professionali.

Un 20% delle imprese italiane sarà già al riparo da rischi e competitivo, un’altra grande quota sarà destinata a soccombere: la differenza la farà la capacità del “corpaccione” centrale di agganciarsi al cambiamento.

Saranno poche (massimo 10%) le figure professionali che spariranno a causa della tecnologia, le altre essenzialmente perderanno specifiche mansioni.

Il fabbisogno di manager crescerà, spinto dalla maggiore complessità dell’organizzazione digitale e dai nuovi business.

Tre risorse dei manager per essere protagonisti nel digitale: le competenze relazionali e negoziali, la capacità di visione e di anticipazione, la condivisione e il trasferimento del know how, più che il suo possesso.

Si rafforzerà il welfare contrattuale (formazione, buoni scuola, borse di studio, convenzioni per salute e sport).

Crescerà lo spazio per polizze e convenzioni, si farà conciliazione, ma poco *smart working*, a causa dei maggiori costi implicati.

8. PROFESSIONI EMERGENTI E DECLINANTI

LE MACRO-TENDENZE

Ritmo breve e ritmo lungo

Come nel recente passato, nei prossimi anni il saldo occupazionale fra figure in via di sparizione e figure emergenti, dipenderà sia dalle variabili macroeconomiche, sia dai fenomeni microeconomici legati all'innovazione tecnologica e organizzativa.

I fenomeni di mutamento delle occupazioni e di sostituzione del lavoro con tecnologie automatiche, infatti, saranno troppo limitati per poter influenzare in maniera sostanziale, sull'arco di soli tre anni, l'andamento dello stock occupazionale d'insieme. Il saldo occupazionale, in effetti, sarà positivo se la crescita della domanda finale interna riuscirà quantomeno a mantenersi intorno all'1%, o a superare tale valore.

Lentezza apparente

In un paese lento come l'Italia, gli effetti dei cambiamenti tecnologici e organizzativi risulteranno nei prossimi tre anni solo parzialmente espressi. Nel breve periodo la sostituzione di lavoro umano con le tecnologie informatiche (software, sistemi esperti, robot, dispositivi automatici di varia natura) continuerà, ma il suo effetto sarà modesto, poiché si tratterà di un "fiume sotterraneo" in movimento da lungo tempo, inesorabile ma lento a manifestarsi.

La lentezza sarà dovuta al fatto che un complesso insieme di fattori inerziali – con differenze importanti da paese a paese – opererà per impedire che quote molto ampie delle prestazioni erogate dai lavoratori vengano affidate a strumenti tecnologici. Nel medio termine, tuttavia, si raggiungerà un effetto-soglia, determinato da due tendenze parallele:

- la riduzione dei fattori di rallentamento;
- l’incremento dell’offerta di nuove tecnologie *labour-saving*.

L’insieme di queste due spinte porterà dunque a “passare una soglia” e a un incremento eclatante del ritmo di sostituzione tecnologica. Un fenomeno di questo tipo avverrà dopo il 2020. L’arco di tempo entro il quale si realizzeranno i processi di sostituzione e modificazione radicale dei lavori saranno quindi più vicini al decennio che al triennio.

Demografia delle imprese

La tendenza a competere sui costi e sul breve termine provocherà nel prossimo futuro un ulteriore ridimensionamento della produzione industriale italiana in tutti i comparti in cui prevalgono le lavorazioni banali e ripetitive. Da qui al 2020 questa tendenza verrà rafforzata dagli effetti delle tecnologie robotiche e dell’intelligenza artificiale.

Va sottolineato che a essere investite dall’obsolescenza derivante dalla trasformazione digitale saranno soprattutto le imprese – in funzione della loro più

o meno marcata capacità di innovarsi –, molto più che le diverse categorie di lavoratori.

Il percorso di aggiustamento delle competenze, all'interno del processo di digitalizzazione, sarà soprattutto culturale: le aziende più avvedute capiranno che la flessibilità mentale dei lavoratori sarà più importante della loro flessibilità contrattuale. Quelle che saranno incapaci di comprendere il valore generato dalla creatività dei loro collaboratori, rischieranno di essere a loro volta espulse dal mercato.

Fra estinzione e competizione

In Italia avremo nei prossimi anni una situazione delle imprese molto differenziata, con una quota rilevante di imprese in forte difficoltà:

- avremo una parte di imprese, dell'ordine del 20%, collocata al livello di massima qualità internazionale, che marcerà al passo dei *competitor* esteri;
- sul lato opposto vi sarà un gruppo di imprese, anch'esso molto ampio, il cui destino sarà inevitabilmente quello di uscire dal mercato;
- la differenza nel processo di trasformazione verrà dal blocco principale del nostro tessuto di imprese e dalla sua effettiva capacità di fare un salto culturale, organizzativo, digitale, internazionale, manageriale; tale blocco tenderà a polarizzarsi, con una parte capace di agganciarsi al 20% migliore e un'altra destinata a declinare, accentuando l'impatto economico e lavorativo del cambio di paradigma.

La diffusa necessità di riqualificare le risorse umane a vari livelli di istruzione e competenza, per evitarne l'obsolescenza, darà quindi un ruolo di grande importanza alle strutture formative interne alle aziende.

Destini divergenti

L'obsolescenza di alcune figure professionali nel prossimo futuro dipenderà soprattutto da:

- le caratteristiche di ripetitività e standardizzabilità delle prestazioni lavorative, tanto in lavori manuali (come per i magazzinieri), quanto in lavori intellettuali e di ufficio (p.es. nella contabilità). Questo avverrà soprattutto tramite il mancato turnover al termine delle carriere lavorative dei lavoratori già impiegati in queste mansioni;
- la velocità di penetrazione di nuove tecnologie in specifici ambiti settoriali all'interno del terziario.

Nel breve-medio periodo si verificherà una polarizzazione tra lavori ad alta qualificazione professionale e altri a bassissima qualificazione, privi di sostituibilità in quanto non routinari (ad esempio, nei comparti dei servizi alla persona).

Un Paese poco reattivo

Lo sviluppo delle nuove tecnologie genererà a sua volta occupazione, ma per l'Italia sarà difficile tenere in attivo la bilancia occupazionale, poiché il Paese

sarà poco orientato a sfruttare tali dinamiche.

I processi innovativi in corso (*Industry 4.0*, Big Data, etc.), infatti, porteranno alla creazione di attività industriali totalmente nuove, ma metteranno anche in discussione molte professionalità esistenti.

Anche in funzione delle tendenze innovative qui citate, l'Italia continuerà nei prossimi anni a subire le conseguenze di un sistematico mismatch fra domanda e offerta di professionalità. Ancora nel prossimo futuro, d'altronde, il sistema scolastico sarà incapace di rispondere velocemente e con flessibilità alla crescente richiesta di tecnici.

Automazione a macchia di leopardo

Molte delle attività lavorative o imprenditoriali nell'ambito del terziario risulteranno complementari ad altre attività, del tutto computerizzate o quasi; in altre situazioni le attività umane saranno indispensabili perché quelle automatiche possano funzionare (quando una prestazione basata sulla conoscenza tacita viene sostituita da una tecnologia grazie al fatto che quella conoscenza è stata codificata, questo passaggio ricrea un fabbisogno di conoscenza tacita "al contorno" di quella codificata).

Nel triennio preso in esame, nonostante la minore sostituibilità di alcune tipologie professionali (dagli addetti di uno studio legale a quelli di un poliambulatorio), per mantenere l'occupazione sarà comunque importante cogliere tutte le opportunità in termini di innovazione

che arriveranno dalla tecnologia per poter avere un vantaggio competitivo rispetto ai *competitor*.

LE CONSEGUENZE PER LE PERSONE

Mezzoccupati

La sostituibilità delle professioni (come indicato in uno studio McKinsey del 2016) deriverà dalla relazione tra *occupazione* (ad esempio, commesso in un negozio), *attività* (accogliere i clienti, presentare e raccontare prodotti) e *abilità* (capacità sociali e di interpretare il cliente, o cognitive, quali la raccolta e la presentazione di informazioni).

Piuttosto che le professioni in sé, saranno le singole mansioni dei lavoratori a essere automatizzate e quindi a fare a meno del lavoro umano: saranno poche le professioni che scompariranno definitivamente (nell'ordine del 10%) mentre quasi tutte le altre vedranno mutate, anche profondamente, le loro mansioni. Almeno nel breve termine, dunque, i lavori di tipo ripetitivo, anche intellettuale, piuttosto che sparire, si modificheranno radicalmente.

Destabilizzati e preoccupati

Più che specifiche tipologie professionali, in effetti, in molti casi il rischio di obsolescenza riguar-

derà specifiche persone: quelle prive di skill (dalla conoscenza delle lingue, all'uso delle tecnologie della comunicazione).

Il rischio di obsolescenza professionale avrà inoltre una rilevante componente legata alla fascia di età: un'ampia fascia di lavoratori più anziani, occupata in lavori che richiedono un livello medio di competenze e nel settore manifatturiero, caratterizzati in genere da scarse prospettive di carriera e scarsi investimenti nella formazione permanente, si troverà da qui al 2020 in una situazione di rischio.

La sensazione di correre rischi di obsolescenza professionale si diffonderà in misura crescente nel mondo del lavoro, soprattutto fra coloro che resteranno privi di aggiornamento e sviluppo formativo, ma anche fra coloro che invece ne fruiranno.

Per contrastare il rischio di obsolescenza professionale saranno necessari interventi formativi, oltre che di tipo tecnico, anche finalizzati al mutamento degli atteggiamenti e delle credenze consolidate, superati dalle nuove realtà lavorative.

DIFFERENZE PROFESSIONALI E SETTORIALI

La creatività come anticorpo

Tutte le occupazioni, da quelle meno pagate a quelle dei top manager super-pagati, saranno nei prossimi anni parzialmente esposte al rimpiazzo da

opera della tecnologia, ma per ciascuna di esse la questione cruciale sarà quanta parte dell'attività svolta possa essere affidata a un algoritmo e quante invece rimanga basata su attività di chiara matrice umana. Meno colpite dall'innovazione tecnologica, in effetti, saranno le professioni che richiedono:

- intelligenza sociale (in ambiti diversi come business, sanità, istruzione e arte);
- un alto livello di intelligenza creativa (quali quelle ingegneristiche e scientifiche).

Saranno quindi meno esposte all'informatizzazione le professioni che prevedono lo sviluppo di nuove idee e manufatti: la creatività sarà sufficiente, almeno nel futuro più prossimo, a vaccinare dall'intelligenza artificiale.

Avvocati virtuali

Da qui al 2020 la richiesta di professionisti negli ambiti intellettuali e scientifici aumenterà. Tra le professioni emergenti vi saranno gli avvocati virtuali.

Tuttavia, negli studi professionali vi sarà, già nel breve termine, anche una serie di figure a rischio di obsolescenza. Sarà il caso, ad esempio:

- degli addetti a lavori di archivio nelle professioni legali;
- degli assistenti di studio nelle professioni ingegneristiche.

Fatti servire

Nel breve termine i lavori manuali di bassa responsabilità, ma alta presenza fisica in prossimità del cliente, continueranno a servire. Tuttavia, il fatto di lavorare a contatto con le persone non garantirà di per sé di trovarsi al riparo dal rischio di sostituzione tecnologica. Fra le figure a rischio di obsolescenza già nel breve termine vi saranno ad esempio gli addetti ai check in e in genere personale di terra delle compagnie aeree.

Nel prossimi tre anni nel terziario si confermeranno quindi le figure di alto livello nei servizi alla persona (ristorazione, *hotellerie*, cura del corpo), mentre molte mansioni di basso livello verranno progressivamente automatizzate (si pensi all'utilizzo di casse automatiche, oltre che in supermercati e fast food, anche in grandi catene di *retail*).

Vi saranno però molte professioni elementari, basate su un livello di preparazione complessivamente basso o generico, che continueranno a dare forti opportunità di lavoro. Fra queste, in particolare, si possono segnalare le badanti e i camerieri.

Fra le figure più richieste vi saranno in generale quelle necessarie per far fronte al progressivo invecchiamento della popolazione, alla diminuzione del livello di servizio della sanità pubblica (e quindi colf e badanti, come detto) e alla sempre maggiore richiesta di servizi alla persona in ambito *wellbeing* (e.g. fisioterapisti). Tra le nuove professionalità dei servizi alla persona che emergeranno entro il 2020, vi saranno

anche i manager e i consulenti della terza età.

Digital creation, digital replacement

Nel periodo preso in esame spiccheranno le figure che sapranno monitorare e utilizzare le grandi quantità di dati disponibili, e quindi dalle elevate competenze di tipo quantitativo e informatico.

Tra le figure emergenti vi sarà una sempre maggiore necessità di professionalità collegate allo sviluppo della *digital transformation*, come i *data scientist*, gli analisti di processi, gli ingegneri, gli esperti di marketing e comunicazione multimediale.

Crescerà il bisogno di persone scolarizzate in grado di lavorare con tecnologie moderne e quindi:

- tecnici informatici, soprattutto specializzati nelle applicazioni mobili;
- tecnici capaci di gestire sistemi di vendita, di produzione o logistici con ampie sezioni ricche di componenti automatizzate.

In relazione allo sviluppo tecnologico, nel triennio aumenterà anche la domanda di:

- specialisti nell'analisi dei dati;
- specialisti nei temi etico-professionali relativi all'analisi dei dati (privacy);
- esperti nella comunicazione, nel marketing e nel trattamento delle immagini, anche relativamente all'analisi dei dati;
- figure di interfaccia con gli utenti finali;
- esperti nell'assistenza tecnica e nel *problem sol-*

ving relativo alle applicazioni.

Su un termine più lungo dei tre anni, viceversa, avranno problemi occupazionali le figure professionali legate alla guida, al controllo di strumenti e apparati, alla manutenzione, che verranno investite dalla diffusione di infrastrutture IoT (che in Italia si diffonderanno soprattutto oltre il prossimo triennio).

Lavori fuggitivi

La pressione aumenterà, con il continuo diffondersi di tecnologie automatiche sempre più economiche ed efficaci, sulle figure relative all'ambito logistico e di fabbrica. Si tratterà in questo caso di effetti riscontrabili anche nel breve termine qui considerato. In declino vi saranno quindi le figure con qualifica medio-bassa legate all'industria manifatturiera (lavorazione di metalli, tessile e abbigliamento).

Vi sarà una forte pressione sugli impiegati tradizionali a minor specializzazione: i lavori di segreteria, i contabili di base capaci di fare sostanzialmente solo caricamento dati, i venditori "di relazione" e privi di specifiche competenze tecniche saranno le funzioni a maggior rischio già nel prossimo futuro.

Fra quelle esercitate prevalentemente in forma subordinata, le professioni in maggior calo saranno infatti:

- gli addetti alla sicurezza, sostituiti da sistemi di controllo elettronico;
- gli operatori di magazzino, sostituiti da processi

- di automazione e robotica;
- gli addetti al *call center*, delocalizzati e sostituiti progressivamente da Bot e sistemi di interazione automatica.

Lo sviluppo digitale e l'automazione produttiva incrementeranno invece la domanda di professioni tecniche qualificate.

Nel breve termine, comunque, saranno esenti da veri rischi occupazionali anche i servizi di pulizia di uffici e negozi.

Per le professioni relative al settore dei servizi, la tendenza occupazionale sarà complessivamente positiva, ma a condizione di saper cogliere tutte le opportunità che arriveranno dall'innovazione tecnologica.

9. IL MERCATO DEL LAVORO MANAGERIALE

I FATTORI DEL CAMBIAMENTO

Curva ascendente

I fattori che hanno concorso, a partire dalla crisi del 2008, al calo di occupazione manageriale nel nostro Paese saranno molto meno rilevanti da qui al 2020. Il principale elemento negativo del prossimo futuro sarà la mancanza di investimenti in innovazione e nel digitale, con la conseguente scarsa crescita del Pil. Nel triennio, anche la crescita dell'Ict, più debole che in altri contesti, continuerà a rallentare la crescita della produttività nel nostro Paese.

Nonostante i persistenti elementi di criticità, comunque, da qui al 2020 il fabbisogno di manager e di competenze manageriali aumenterà. Tale aumento sarà favorito da:

- il maggior grado di complessità del mercato internazionale rispetto a quello locale;
- la maggiore rapidità dei cambiamenti del mercato stesso, dettati dall'evoluzione tecnologica;
- le esigenze di business e organizzative legate all'affermarsi di nuove competenze e professionalità.

Esercito manageriale di riserva

Il principale fattore che favorirà la crescita della domanda di manager sarà uno sviluppo dimensionale

più intenso della fascia di imprese oggi di piccola-media dimensione, le quali, crescendo, dovranno diventare più managerializzate.

Nei prossimi anni, il piccolo “esercito industriale di riserva” di manager, usciti con la crisi da imprese in difficoltà o cessate, metterà a disposizione delle piccole e medie imprese con gap di competenze manageriali, un potenziale di notevole valore.

La managerializzazione delle piccole imprese italiane, comunque, procederà lentamente poiché, almeno da qui al 2020, gli imprenditori rimarranno restii a inserire figure professionalmente forti all'interno di contesti organizzativi ancora connotati da impostazioni padronali e/o familiari.

Gestori della complessità

Per molte piccole imprese, la managerializzazione sarà stimolata, e in qualche caso determinata, dalle relazioni di filiera che, soprattutto nei contesti tecnologicamente più avanzati, dovranno essere gestite da persone dotate di solidi strumenti professionali e capaci di assumere responsabilità decisionali.

La sostituzione tecnologica dei manager verrà contrastata fra l'altro dall'evoluzione organizzativa verso modelli a matrice, in grado di interpretare la flessibilità che sempre più verrà richiesta al processo produttivo: tale modello, infatti, moltiplicherà i ruoli di responsabilità assegnando loro, anche dal punto di vista dei *job title*, funzioni manageriali. Questa ten-

denza rappresenterà un argine anche rispetto al rapido *turn over* delle figure manageriali: queste, infatti, tenderanno sì a seguire cicli e progetti rapidi, ma all'interno della stessa organizzazione.

Tuttavia, poiché – come detto nel capitolo 8 – la sostituzione tecnologica riguarderà più le specifiche mansioni che le posizioni lavorative nel loro insieme, si dovrà considerare che anche per i manager vi sarà una prima fase in cui dovranno cambiare il loro modo di lavorare e poi un termine più lungo nel quale, eventualmente, si porrà il problema di abbandonare la loro professione per intraprenderne un'altra.

Promotori della partecipazione

La *sharing economy*, fondata sul valore della condivisione, troverà la sua leva principale nella partecipazione dei lavoratori, che favorirà uno scambio fra assunzione di responsabilità verso i risultati e condivisione dei benefici che deriveranno dal raggiungimento dei risultati stessi.

In parallelo con lo sviluppo della digitalizzazione dei processi aziendali, dunque, uno degli sforzi più importanti del management sarà quello di flessibilizzare i modelli organizzativi e quindi anche gli orari di lavoro. I manager dovranno inoltre saper gestire modifiche continue degli organigrammi.

Una situazione così dinamica stimolerà una più diffusa adozione di pratiche partecipative, necessarie per poter adottare modelli più aderenti alle esigenze

dei consumatori e alla complessità di gestione delle commesse. I manager dovranno farsi carico di modalità efficaci e trasparenti di valutazione dei risultati, di decisioni condivise tra lavoratori e imprese, pena la mancanza di reciproca fiducia.

Lo sviluppo di relazioni partecipative stimolerà nel prossimo futuro una revisione di concetto di subordinazione, all'interno del quadro regolatorio del mercato del lavoro.

Digital up-skilling

Da qui ai prossimi 3 anni l'impatto della digitalizzazione accentuerà nel settore dei servizi un fenomeno di *up-skilling*: l'evoluzione della capacità di calcolo degli algoritmi, infatti, spingerà le professionalità manageriali a gestire problemi sempre più complessi e influenzati da variabili sempre più difficili da considerare e modellizzare in precedenza, ma al tempo stesso favorirà una contrazione del numero dei manager; tale tendenza si affaccerà soprattutto nei settori:

- assicurativo e del credito;
- sanitario.

Si tratterà comunque di fenomeni che produrranno effetti consistenti dopo il 2020, ciò soprattutto in relazione a una lieve ripresa economica che, pur in condizioni di *jobless recovery*, tenderà a favorire la conservazione dei livelli occupazionali.

Nel triennio esaminato tutti i manager avranno comunque bisogno di un maggior livello di conoscenza

delle tecnologie informatiche, poiché le richieste di innovazione, di prodotto e di processo, investiranno ogni funzione aziendale transitando quasi sempre dall'introduzione di tecnologie It.

I NUOVI PROFILI DEL MANAGER

Knowledge Intensive Management

Nei prossimi 3 anni il mercato del lavoro avrà meno manager “statici”, che restano in un'azienda per parecchi anni, e più figure a contratto e temporanee. Si affermeranno quindi maggiormente percorsi di carriera manageriali di tipo discontinuo e “laterale”, che vedranno i manager moderni crescere in diverse funzioni e dipartimenti, nonché in diverse nazioni, anziché sviluppare crescita verticali legate a una singola competenza o area di intervento, sia essa professionale o geografica.

Anche i professional vivranno il proprio nomadismo – anziché come un distacco dai progetti cui partecipano – come un modo per accumulare rapidamente esperienze, da riproporre con intensità in ogni azienda nella quale successivamente opereranno.

Un altro fenomeno importante per la crescita dei manager sarà il rafforzamento dei Kibs (*knowledge-intensive business services*), che continueranno nei prossimi anni a diffondersi (come hanno fatto anche in anni di crisi abbastanza duri). Il loro ruolo sarà par-

ticolarmente importante per l'economia nazionale, o locale, perché daranno supporto ai processi innovativi delle imprese di tutti gli altri settori. Queste imprese di servizi, inoltre, saranno capaci di sviluppare in misura crescente autonome strategie di innovazione e di internazionalizzazione, rappresentando così una tappa *knowledge-intensive* all'interno del percorso pluri-aziendale condotto dal manager. In tal modo daranno un contributo anche in termini di facilitazione dell'assorbimento lavorativo.

Il manager rinascimentale

Nei prossimi tre anni sarà impossibile per gli imprenditori possedere pienamente le competenze tecniche necessarie a vivere da protagonisti la rivoluzione tecnologica, poiché la complessità del sistema sarà troppo grande per poter essere governata da poche persone "onnipotenti". Dunque, nel prossimo futuro tenderà via via a esaurirsi la tendenza di molti imprenditori nazionali a schiacciare o sottovalutare le skill manageriali. Aumenterà quindi lo spazio per i manager, ma anche per i professional.

Il manager del futuro, d'altronde, sarà una figura più forte da vari punti di vista, sarà molto più "rinascimentale" rispetto al manager del recente passato e spazierà nelle sue competenze dalla tecnologia all'umanesimo: molto più Grecia e molto meno Harvard Business School.

Il manager empatico

Nel triennio esaminato il mercato richiederà una trasformazione del ruolo del manager, da “coordinatore” a “gestore”: ai manager verrà infatti richiesto di spostare il proprio focus professionale dall’implosione attuale – raggiungimento dei propri obiettivi individuali tramite il coordinamento dei collaboratori – verso un’altra, che favorisca il raggiungimento degli obiettivi dei suoi collaboratori attraverso la gestione, il *training*, la *retention* e la valorizzazione degli stessi. La gestione del cambiamento implicherà quindi una cultura più orientata al gruppo che all’affermazione della propria individualità.

Tra le capacità più importanti dei manager vi sarà quella di creare empatia: con i dipendenti, con i fornitori, con i partner, con i clienti.

La crescente complessità delle relazioni, intra- e inter-aziendali, richiederà di creare e mantenere un certo livello di condivisione di “senso” all’interno delle relazioni economiche, in modo da garantire in maniera duratura la tenuta del sistema professionale interno, così come dei legami di filiera e della relazione di servizio con i clienti.

COMPETENZE E FORMAZIONE

Orizzontali e interdisciplinari

Nel prossimo futuro diminuirà relativamente l'importanza, per le carriere manageriali di successo, delle specifiche esperienze di prodotto o di settore, a favore di un aumento di importanza della presenza di skill maggiormente "orizzontali", quali:

- conoscenze linguistiche;
- flessibilità nel lavoro;
- *problem solving* e lavoro di gruppo;
- capacità comunicativa.

La professionalità dei manager incorporerà sempre più spesso competenze interdisciplinari, che consentano di realizzare azioni per il benessere lavorativo o di progettare interventi attraverso il supporto del Fse.

Gli aspetti più importanti per il profilo dei manager riguarderanno tre sfere:

- le competenze di strategia (l'abilità di posizionare una organizzazione nel futuro e di immaginare come il "*right to play*" di una organizzazione possa essere esteso a nuovi mercati, servizi, geografie);
- le competenze creative, di design, di collaborazione, di *re-framing*, di sociologia e psicologia;
- le competenze tecniche, di *data science*, *machine Learning*, intelligenza artificiale.

I tre jolly del manager

Le competenze che permetteranno ai manager di conservare la propria posizione lavorativa, anche di fronte alla diffusione dei modelli algoritmici di decisione, saranno soprattutto quelle cognitive e relazionali, connesse all'elaborazione della comunicazione negoziale, difficilmente modellizzabile anche nel lungo periodo.

Nei prossimi anni le figure più importanti – che siano imprenditori, manager o professional – saranno i leader capaci di tracciare il disegno del futuro della loro azienda: il bisogno più importante e meno soddisfatto delle imprese italiane sarà proprio quello di visione e prospettiva. Mancando questo, saremo più attenti a ciò che perderemo che consapevoli di quanto costruiremo.

Già nei prossimi tre anni, comunque, il fattore che favorirà lo sviluppo e la crescita del manager in azienda, anziché il possesso del know-how, sarà la capacità di trasferirlo e dividerlo, promuovendo la propria crescita individuale attraverso quella dell'azienda piuttosto che il contrario.

Aprire la porta dell'apprendimento

Nonostante gli sforzi per produrre formazione qualificata per manager delle Pmi siano stati avviati da tempo, anche nel prossimo futuro su questo terreno i risultati saranno limitati. La managerialità entrerà

progressivamente nelle Pmi soprattutto attraverso il ricambio generazionale.

La necessità di muoversi con decisione lungo la strada della condivisione e della partecipazione stimolerà nei prossimi anni i vertici aziendali a ricercare un rapporto efficace con le università (con particolare riferimento all'economia, alla sociologia, alla giurisprudenza) per poter introdurre, assieme agli strumenti tecnologici, livelli più avanzati di *soft skill* e maggiori capacità di gestire il cambiamento culturale.

Gli interventi per il rafforzamento delle competenze manageriali aumenteranno, su varie direttrici:

- quelle manageriali trasversali, che consentono di mantenere l'unità sistemica dell'azienda e della filiera, nelle diverse parti, creando le condizioni per la collaborazione tra diversi e per la condivisione di senso;
- quelle di “mestiere”, specializzate nelle diverse funzioni (risorse umane, marketing, acquisti, etc), che saranno riviste alla luce della digitalizzazione;
- quelle di tipo imprenditoriale, di sperimentazione autonoma del nuovo, con assunzione di un rischio professionale sui risultati.

Verranno maggiormente utilizzati percorsi di formazione che privilegino le cosiddette “*soft skill*”, con un focus particolare sulla capacità di gestire culture diverse, sia per provenienze geografiche che per fasce di età.

10. I CAMBIAMENTI NEL WELFARE

IL CONTESTO ECONOMICO

Da qui al 2020 la necessità di un welfare efficace aumenterà, sotto la spinta progressivamente più forte della trasformazione in atto: alla “rottamazione” di molti lavori obsoleti seguirà un aggiustamento, ma con un gap destinato a generare grandi sofferenze. Inoltre, va tenuto presente che nei prossimi tre anni le differenze di reddito continueranno a diminuire a livello globale, ma ad aumentare a livello locale.

L’invecchiamento della popolazione, unitamente al possibile impatto occupazionale negativo di alcune tecnologie per determinate categorie di lavoratori, incrementerà il bisogno complessivo di prestazioni assistenziali, generando un aumento dei costi necessari per sostenerle.

I problemi di tenuta del sistema italiano di welfare, d'altronde, verranno in misura precipua dalla situazione di disoccupazione e inoccupazione endemiche, che caratterizzerà anche i prossimi anni.

Comunque, a meno di un crollo totale dell’Unione Europea e dell’Euro, che potrebbero innescare qualsiasi scenario immaginabile, il welfare cambierà molto lentamente, cosicché nei prossimi tre anni mancheranno modifiche strutturali.

IL WELFARE PUBBLICO

Strategie di sostenibilità

La centralità del tema della sostenibilità finanziaria del welfare spingerà il Governo a utilizzare in questa direzione margini di disponibilità esistenti e quindi a sostituire il modello dei “bonus” dell’ultimo biennio con interventi maggiormente strutturati e più continui nel tempo, anche con forme di intervento crescenti per intensità.

Nel triennio preso in esame, al tempo stesso, alle imprese verrà sempre più richiesto di provvedere – sostenute da normativa fiscale incentivante – a quella parte di welfare che gli Stati saranno impossibilitati a sostenere.

Da assistenza a tutela

Il welfare pubblico continuerà a perdere terreno, oltre che per la riduzione delle risorse disponibili, a causa della scarsa qualità dei servizi di offerta pubblica. Il sistema italiano di welfare avrà rilevanti problemi derivanti dai tempi di attesa del Servizio Sanitario Nazionale: la domanda (quella che se lo potrà permettere) si rivolgerà sempre più all’offerta privata.

Emergeranno nuove caratterizzazioni del welfare, che cesserà di essere considerato unicamente come prestazione di tipo assistenziale o di sostegno

al reddito, bensì anche come sistema di tutela della persona all'interno di mercati del lavoro moderni e transizionali. Evolverà dunque come un sistema di politiche attive, insieme alla formazione continua e la riqualificazione dei lavoratori, candidandosi a diventare una tutela centrale contro i lunghi periodi di disoccupazione.

Rafforzamento senza coordinamento

Sul fronte delle politiche pubbliche, la pressione nel prossimo triennio riguarderà, come aree prioritarie:

- le misure di tipo generalista, su scala nazionale, contro la povertà;
- il rafforzamento delle tutele nei percorsi discontinui di lavoro e di accesso al lavoro;
- la flessibilità in uscita dal lavoro verso la pensione, con forme di graduale riduzione nel tempo, verso la quiescenza, dei carichi di lavoro.

Inoltre, verrà operata una rivisitazione del modello della cassa integrazione, in vista di una sua estensione/adattamento (in parte già avvenuto) ad ambiti non coperti.

La soluzione ai problemi dell'assistenza a lungo termine verrà ricercata in due direzioni:

- l'implementazione delle residenze sanitarie assistite;
- una prevenzione più attenta alla non autosufficienza.

Nei prossimi tre anni, però, mancherà un coordinamento adeguato tra il diritto del lavoro, i sistemi

di welfare e la contrattazione collettiva. Il sistema di welfare resterà basato su un modello a compartimenti stagni, incapace di mettere in relazione le diverse dimensioni che interessano il ciclo di vita del lavoratore.

PUBBLICO, PRIVATO E NON PROFIT

Varietà e complementarità

Nei prossimi anni si accentuerà la tendenza – stimolata negli anni passati dalla crisi economica e dall’insostenibilità finanziaria degli attuali sistemi di welfare – a superare la netta distinzione tra pubblico e privato quali erogatori di welfare. Si creerà una complementarità solidale tra attore pubblico e privato, con l’apporto parallelo e fondamentale del non profit.

Continuerà quindi l’adattamento graduale e lo spostamento del welfare strutturato del settore pubblico verso una varietà di frammenti di welfare: aziende, volontariato e Ong, famiglia, filantropia dell’1% dei super-ricchi etc.

Lo sviluppo di misure e iniziative di secondo welfare verrà sostenuto da risorse diverse da quelle pubbliche, provenienti da imprese, fondazioni, associazioni.

Nei prossimi anni verranno sostenuti, tramite politiche e investimenti pubblici, gli interventi personalizzati e basati su competenze avanzate degli operatori già oggi proposti nelle esperienze sviluppate dal basso

negli ultimi anni.

Su un termine più lungo del 2020, tuttavia, si arriverà a mettere in campo nuovi strumenti, quali l'educazione continua. Non verrà invece varato nel prossimo triennio il reddito universale.

Invecchiati e affaticati

Le basi finanziarie del welfare saranno sotto stress, con la riduzione dei lavoratori e la scarsa entrata in gioco dei giovani, solo parzialmente mitigata dall'afflusso degli immigrati. Per rispondere a questa emergenza si punterà su una risposta sociale, più che finanziaria, basata sul coinvolgimento del non profit.

Il modello *long term care*, basato sulla famiglia con funzione di *caregiver* e presa in carico della spesa per le esigenze dei soggetti privi di autosufficienza resterà un mercato privato di assistenza garantita da personale straniero (anche se nei prossimi anni sarà più rilevante l'offerta di manodopera italiana su questo segmento di servizi). Va tenuto presente che, con il passare degli anni, si accentuerà la difficoltà delle famiglie a prendersi a carico le persone non autosufficienti a domicilio.

Welfare cittadino

Nel triennio preso in esame, le città saranno protagoniste della gestione sociale del welfare:

- coinvolgeranno il non profit;
- utilizzeranno edifici e luoghi abbandonati dall'attività produttiva per l'attivazione di attività di sostegno;
- favoriranno la connessione tra generatori di cultura e fruitori di formazione;
- organizzeranno forme di lavoro socialmente utile che possano almeno in parte alleviare le sofferenze dei disoccupati.

Innovazione contrattuale

Le misure di welfare entreranno diffusamente nel Ccnl. Attraverso gli accordi sindacali verranno utilizzate per il welfare risorse economiche derivanti da istituti contrattuali ormai obsoleti.

Il welfare contrattuale vedrà nei prossimi anni aumentare la propria importanza, in virtù dell'interesse che le aziende vorranno esplicitare per le persone coinvolte nella loro attività e del rafforzamento del ventaglio di strumenti utilizzabili:

- la formazione manageriale e del personale rappresenterà uno strumento decisivo per lo sviluppo delle competenze necessarie all'innovazione organizzativa;
- verranno apprezzati anche strumenti quali i buoni scuola e le borse di studio;
- aumenterà il ricorso a convenzioni per la salute e per lo sport.

Un segmento di mercato in crescita

Si affermerà in ambito privato un welfare sistemico, in cui saranno integrate entrambe le componenti del welfare (unilaterale e contrattuale), allineate rispetto alla strategia di gestione delle risorse umane.

I servizi per il welfare privato saranno nei prossimi anni un comparto in crescita; anche all'interno di tale comparto si evidenzierà sempre più una polarizzazione fra servizi *low cost* e servizi di alta gamma.

IL WELFARE AZIENDALE

Una crescita stimolata

La crescita del welfare aziendale verrà stimolata, nel prossimo triennio, dal regime di favore fiscale e contributivo introdotto dalla Legge di Stabilità del 2016. Le misure introdotte in tale occasione (in merito alla detassazione dei premi di risultato previsti dai contratti collettivi di secondo livello) favoriranno lo sviluppo di nuove politiche retributive. Ulteriori effetti di tali misure saranno:

- la fidelizzazione delle risorse umane;
- il miglioramento del potere di acquisto dei dipendenti attraverso l'erogazione di servizi.

Va però considerato che la crescita del welfare aziendale avrà, ancora nei prossimi anni, effetti controversi:

- da un lato rinforzerà la disponibilità di servizi pubblici (o servizi di interesse pubblico forniti dal terzo settore);
- dall'altro sarà fonte di crescenti disomogeneità di trattamento fra i lavoratori.

Benessere e produttività

Il welfare aziendale acquisirà maggiore importanza nei prossimi anni, collegandosi in maniera forte alle politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa e ponendo quindi al centro dell'attenzione il benessere del personale aziendale. Per l'azienda, peraltro, gli investimenti in welfare saranno finalizzati a logiche di incremento della produttività, andando quindi al di là della mera redistribuzione di potere d'acquisto.

Nell'impostazione del welfare aziendale si tenderà a lasciare ai dipendenti lo spazio per scegliere, in base a un'offerta di servizi veri e propri, anziché convenzioni.

I criteri di azione saranno:

- strutturare l'offerta dei servizi di welfare;
- standardizzare i servizi, la qualità e i prezzi.

Poco smart, abbastanza cheap

La forte difficoltà finanziaria delle imprese a migliorare la parte salariale stimolerà nei prossimi anni l'attivazione di convenzioni e l'offerta della possibi-

lità di lavoro da casa o con orari flessibili, anche per permettere a dipendenti e collaboratori di ridurre, in modo in alcuni casi molto sensibile, i costi associati alla prestazione lavorativa e quindi, di fatto, aumentare il valore percepito dello stipendio.

Uno spazio sempre maggiore verrà preso dalle polizze sanitarie e previdenziali per il dipendente.

Questi strumenti si presteranno bene alla capacità di inventiva e adattamento degli imprenditori italiani anche in assenza di grandi infrastrutture Hr o It.

Nel triennio preso in esame la diffusione della modalità online di erogazione di molti servizi, unita alle possibilità che offrono le tecnologie informatiche di lavorare remotamente, permettendo nel contempo il controllo degli output in modo facile e strutturato, saranno potentissimi abilitatori dello *smart working* e del lavoro flessibile. Lo *smart working*, tuttavia, richiedendo investimenti maggiori, sarà più concentrato nelle aziende medio-grandi.

Flessibilità reciproca

Si ridurranno nei prossimi anni gli incentivi nell'area ricreazione, passando da un welfare basato su "viaggi e massaggi", a uno basato sulla cura della persona e della famiglia (vale a dire a un modello più forte).

I modelli conciliativi saranno quelli con minori controindicazioni (se compatibili, o resi compatibili, con le contrattazioni di settore); saranno quindi sog-

getti a un più ampio e diffuso sviluppo. Si rafforzeranno quindi le politiche di conciliazione e flessibilità:

- alternanza full time/part time per rispondere alle situazioni familiari;
- flessibilità di orari e banca delle ore;
- prolungamenti dei periodi di permesso per la cura dei familiari;
- effettiva applicazione dei congedi di paternità;
- superamento delle forme di discriminazione della maternità (p.es. in funzione dei premi aziendali).

Lo sviluppo del welfare aziendale focalizzato sulla flessibilità e la conciliazione implicherà comunque un intervento sui modelli organizzativi d'impresa e quindi una connessione con le esigenze di flessibilità e di produttività delle imprese.

NOTA SULL'INDAGINE

La metodologia

L'indagine previsionale "Terziario Futuro 2020" si è avvalsa di una variante della metodologia previsionale denominata "Delphi".

Il *Delphi* è un metodo nato negli anni '50 del secolo scorso per la costruzione di scenari previsionali di tipo economico, tecnologico e sociale e per la formulazione di suggerimenti di *policy*, aziendale o governativa. La ricerca è basata sulla consultazione, in più fasi, di un panel di Esperti: ognuno di questi prima fornisce le proprie opinioni sui possibili eventi, poi esprime un parere sulle opinioni di tutto il gruppo consultato. La peculiarità del metodo sta nel fatto che, per tutta la durata delle consultazioni nessuno degli Esperti sa chi sono tutti gli altri e quindi chi ha prodotto le diverse idee: la valutazione di credibilità, in tal modo, avviene solo in base al mero contenuto, senza tener conto della provenienza. Questo tipo di indagine presenta i seguenti vantaggi:

- valorizza contemporaneamente molte prospettive;
- seleziona le ipotesi di più probabile accadimento;
- neutralizza le contrapposizioni organizzative, professionali, anagrafiche, geografiche o culturali.

Le fasi della consultazione

Nella prima fase, ogni esperto ha prodotto in modo libero alcune previsioni relative ai singoli ambiti di indagine, a partire da domande aperte e sulla base delle

proprie competenze scientifiche e professionali. Nella seconda fase, le previsioni di base sono state elaborate, tradotte in nuclei previsionali (*items*) e sottoposte al giudizio dei dieci esperti. Ognuno di loro ha così avuto la possibilità di analizzare e valutare le opinioni degli altri, potendo eventualmente riconsiderare e modificare anche le proprie posizioni iniziali. Il costrutto previsionale ha potuto così utilizzare appieno le potenzialità di un vero e proprio “confronto di gruppo”, arricchito dai diversi punti di vista e dalle diverse competenze, reso dialettico dai successivi stadi di interrogazione, nel rispetto della specificità di ciascun contributo.

Le previsioni presentate in questo rapporto sono dunque il frutto dell'ideazione prima e della selezione poi effettuate dagli esperti. L'équipe di ricerca ha utilizzato per la stesura del rapporto solo le ipotesi previsionali che hanno ottenuto il consenso di una maggioranza qualificata di esperti (almeno due terzi dei rispondenti).

L'indagine ha avuto inizio nel mese di gennaio del 2017 e si è conclusa nel marzo nello stesso anno.

Le dimensioni indagate

L'indagine previsionale “Terziario Futuro 2020” ha focalizzato l'attenzione sui seguenti ambiti tematici:

- evoluzione del mercato (monopolio o competizione aperta);
- resistenze e conflitti;
- interventi regolatori (richiesti e realizzati);

- evoluzione dell'intermediazione in rapporto alla digitalizzazione;
- relazioni fra industria e terziario;
- evoluzione delle filiere (e differenze fra comparti del terziario);
- prospettive dell'e-commerce;
- trasformazioni dell'attività commerciale;
- evoluzione delle strategie commerciali;
- professionalità dei manager e degli addetti alla vendita;
- tendenze del modello Industria 4.0 in Italia;
- implicazioni di Industria 4.0 per il terziario;
- punti di forza e di debolezza dell'Italia su Industria 4.0;
- impatto della trasformazione digitale su dirigenti e quadri;
- evoluzione delle competenze manageriali;
- scelte sul terreno della formazione e dello sviluppo;
- trasformazione digitale e organizzazione aziendale;
- conflitti e resistenze alla trasformazione digitale;
- differenze fra comparti sulla trasformazione digitale;
- adozione della Data Driven Decision nelle imprese italiane;
- fattori favorevoli e contrari alla Data Driven Decision;
- impatto della Data Driven Decision sulle funzioni aziendali;
- professioni emergenti e declinanti;
- emersione di nuove professioni;
- tendenze degli stock occupazionali;
- evoluzione del mercato del lavoro manageriale;
- evoluzione della professionalità del manager (e

- fattori condizionanti);
- impatto della digitalizzazione sulle carriere manageriali;
- tendenze della formazione manageriale;
- evoluzione del welfare (pubblico, sussidiario, contrattuale, aziendale);
- rapporti fra le diverse componenti del welfare;
- sostenibilità finanziaria del welfare;
- innovazioni d'offerta del welfare aziendale.

La composizione del panel

Per la composizione del panel, l'indagine si è avvalsa della collaborazione di un gruppo qualificato di esperti diversi tra loro per collocazione professionale e per tipologia di business. In considerazione dell'obiettivo generale dell'indagine – la costruzione di uno scenario macro di breve-medio termine – si è scelto di favorire un “dibattito interdisciplinare” sul futuro.

Gli esperti consultati sono stati: Euro Beinart (Università di Salisburgo), Alessandro Cattani (Esprinet), Luca De Biase (Nova24-Il Sole 24 Ore), Stefano Epifani (Università di Roma “Sapienza”), Roberto Grandinetti (Università di Padova), Layla Pavone (Digital Magics), Alessandra Servidori (Università di Modena e Reggio Emilia), Cristina Spagna (Kilpatrick), Michele Tiraboschi (Università di Modena e Reggio Emilia), Gianfranco Viesti (Università di Bari).

GLI ESPERTI E IL CURATORE



Euro Beinat

Master in Computer Science, PhD in Economia. È professore di Geoinformatica e Data Science, Membro del Board della Scuola di Dottorato in Scienze della Geo-Infomazione presso l'Università di Salisburgo (Austria). È Presidente di CS Research Foundation e Amministratore Delegato di Numerico Technologies. Co-fondatore e Board Member di Data Science for Social Good Europe. È inoltre *advisor* per aziende e governi sui temi dell'A.I. e della Data Science. In precedenza è stato Presidente per IoT (Internet delle Cose) presso Zebra Technology Corp., Ceo di Geodan Mobile Solutions, *Managing Director* di Currentcity, Vice Presidente di Location Solutions, Zebra Technologies Europe.



Alessandro Cattani

Nato a Milano nel 1963, laureato in Ingegneria Elettronica al Politecnico di Milano nel 1990, nel 1992 si è diploma “*cum laude*” al Master Cega presso la Sda Bocconi. Sposato, con due figli, vive a

Milano. Ancora studente universitario, inizia la propria carriera professionale nella società di servizi informatici di un gruppo industriale per poi dedicarsi alla consulenza direzionale dopo la laurea. Dal 1996 collabora con tre distributori di informatica, Comprel, Celo e Micromax, coordinando come responsabile di progetto il piano di fusioni ed integrazioni che conduce nel 2000 alla nascita di Esprinet S.p.A. di cui diviene A.D. nel novembre dello stesso anno, carica che tuttora mantiene. È autore di articoli su riviste specializzate in tecnologia e pubblicazioni su temi di management e controllo di gestione. È Amministratore non esecutivo di Agrati S.p.A., uno dei più grandi produttori europei di bulloneria ad alta resistenza. È stato (2001-2003) nel Consiglio direttivo nazionale di Aisla, l'Associazione Italiana Sclerosi Laterale Amiotrofica.



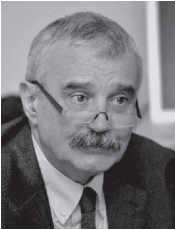
Luca De Biase

Editor di innovazione a *Il Sole 24 Ore* e *Nova24* (del quale è stato fondatore, che ha guidato dall'ottobre 2005 al giugno 2011; e che ha ripreso a guidare dal luglio 2013); editor della *Vita Nuova*, magazine per tablet. Insegna Knowledge Management all'Università di Pisa. Tiene un corso al master di comunicazione della scienza all'Università di Padova. È membro del comitato scientifico del master di comunicazione della scienza alla Sissa di Trieste e docente del master Big Data all'università di Pisa. Presidente del comitato scientifico dell'associazione Media Civici. Membro della Commissione sulle garanzie, i diritti e i doveri per l'uso di Internet, alla Camera dei Deputati. Membro del consiglio di amministrazione della Fondazione Golinelli di Bologna. Tra i suoi libri recenti: *Come saremo*, con Telmo Pievani, Codice 2016; *Homo Pluralis*, Codice 2015; *Media Civici*, Apogeo Feltrinelli 2013. La Media Ecology Association gli ha conferito *The James W. Carey Award for Outstanding Media Ecology Journalism* 2016.



Stefano Epifani

È docente universitario e giornalista. È presidente del *Digital Transformation Institute* (<http://www.digitaltransformationinstitute.it>), istituto di ricerca nato nel 2016 dedicato ai temi della trasformazione digitale fondato da Google, Facebook, Cisco ed Eni. Dal 2012 dirige *Tech Economy* (<http://www.techconomy.it>), uno dei principali *web magazine* italiani sui temi della trasformazione digitale e sugli impatti della tecnologia su economia e società. Insegna Social Media Strategy in Sapienza, Università di Roma e all'Università Carlo Bo di Urbino. Ha insegnato economia dell'innovazione in Italia, in Germania e in America Latina. È *advisor* per le Nazioni Unite sugli impatti della *digital transformation* nella gestione dei processi di sviluppo urbano sostenibile. È autore di oltre 100 pubblicazioni sui temi della trasformazione digitale, del *knowledge management*, dell'e-business e della comunicazione online.



Roberto Grandinetti

È professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno” dell’Università di Padova. Insegna Marketing e Marketing Avanzato presso il Dipartimento di Scienze Statistiche della stessa Università. I temi di ricerca attuali sono: i distretti industriali ed in particolare la loro evoluzione nelle catene globali del valore; i processi di *knowledge management* nelle organizzazioni di servizi ad alto contenuto di conoscenza; la creazione di nuove imprese attraverso *spinoff*. I risultati dell’attività di ricerca sono stati presentati in convegni nazionali e internazionali e hanno portato alla pubblicazione di numerosi volumi e articoli su riviste quali *Industrial Marketing Management*, *International Journal of Operations & Production Management*, *Entrepreneurship & Regional Development*, *Journal of Knowledge Management*, *Journal of Cleaner Production*, e *Journal of Intellectual Capital*.



Layla Pavone

Nel 1988 inizia il suo percorso nella Società per la Pubblicità in Italia, del Gruppo Publicitas. Dal 1993 al 1994 ha lavorato in Polonia alla startup della concessionaria di pubblicità del quotidiano *Zycie Warszawy* e al lancio della syndication televisiva Polonia 1. Nel 1995 ha contribuito alla startup di Video Online, il primo Isp in Italia. Nel 1997 entra in Publikompass, creando la prima concessionaria di pubblicità rappresentante di un network di 35 siti (fra cui Virgilio, ItaliaOnline, *Finanzaworld*, Internet Bookshop, *La Stampa*). Ha ricoperto nel Gruppo Dentsu Aegis Network il ruolo di *Managing Director* di Iso-bar Italia (2000-2014). È stata Presidente (2003-2010) di Iab Italia (Interactive Advertising Bureau). È stata Presidente di Iab Europe (2006-2008). È Consigliere Indipendente dell'Editoriale *Il Fatto* e siede nel Consiglio direttivo di Italia Startup (associazione che rappresenta l'ecosistema delle giovani imprese innovative). Dalla fine del 2015 è A.D. di Digital Magics per l'*Industry Innovation*.



Alessandra Servidori

Docente di Politiche attive di pari opportunità nel lavoro pubblico e privato presso il Dipartimento Giurisprudenza dell'Università di Modena e Reggio Emilia. È Direttore del Ceslar, Centro Studi Lavori e Riforme. È componente del Comitato Consultivo della Commissione Europea per le Politiche di Pari opportunità e del Comitato Scientifico di Arborus – Equality Diversity Management (Parigi). Editorialista e autrice per riviste scientifiche in materia di diritto del lavoro pubblico e privato, collabora con *Job24 – Il Sole 24 Ore*, *QN*, *Formiche*. Fra le sue pubblicazioni si segnala il volume in uscita *Il nuovo diritto del lavoro: la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*. È Presidente dell'Associazione Nazionale “Tutte per l'Italia”. Ha ricevuto i seguenti riconoscimenti: Premio Solidarietà Lilt Città di Latina (2008); Premio Associazione Nazionale Consulenti del lavoro (2013); Premio Mela d'Oro della Fondazione Marisa Bellisario (2010). Commendatore della Repubblica Italiana al Merito del lavoro, conferito il 2 Giugno 2011 dal Presidente Giorgio Napolitano.



Cristina Spagna

Dopo aver conseguito la laurea e un Master in *International Business* a Ginevra, durante e prima di avviare il proprio percorso in Kilpatrick (2003), ha lavorato per multinazionali olandese e tedesche nell'ambito Hr. Con oltre 20 anni di esperienza nella gestione di complessi incarichi di ricerca internazionali, è diventata il *focal point* per gli incarichi di ricerca a livello internazionali per aziende nazionali e multinazionali. È oggi il Presidente e Amministratore Delegato di Kilpatrick Italy ed è inoltre membro del CdA di Kilpatrick Executive Search. In qualità di Amministratore Delegato Cristina dirige le *business unit* italiana e svizzera ed è pertanto responsabile di uno dei team più numerosi in Kilpatrick. Molti dei suoi clienti di Cristina provengono da un background industriale, ma la sua nicchia di mercato è il Fmcg (*Fast-Moving Consumer Goods*). Dal 2014 è inoltre membro del CdA di un'azienda italiana di primaria importanza quotata in Borsa, e riveste l'incarico di Presidente del comitato nomine e remunerazione.



Michele Tiraboschi

Ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore del Comitato Scientifico di Adapt (www.adapt.it) e Direttore del centro studi Diritto, Economia, Ambiente, Lavoro del Dipartimento di Economia Marco Biagi. È commentatore sui temi del lavoro e relazioni industriali per il quotidiano *Avvenire*. È stato consigliere giuridico del Ministro del lavoro e delle politiche sociali in diverse legislature. È stato altresì consigliere dei Ministri della funzione pubblica e del Ministro per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca. Dal 2002 al 2008 è stato componente della Commissione di Garanzia per l'attuazione della legge sullo sciopero nei servizi pubblici essenziali (due mandati). Nel 2011 è stato consulente del Ministero Affari sociali della Repubblica dell'Estonia.

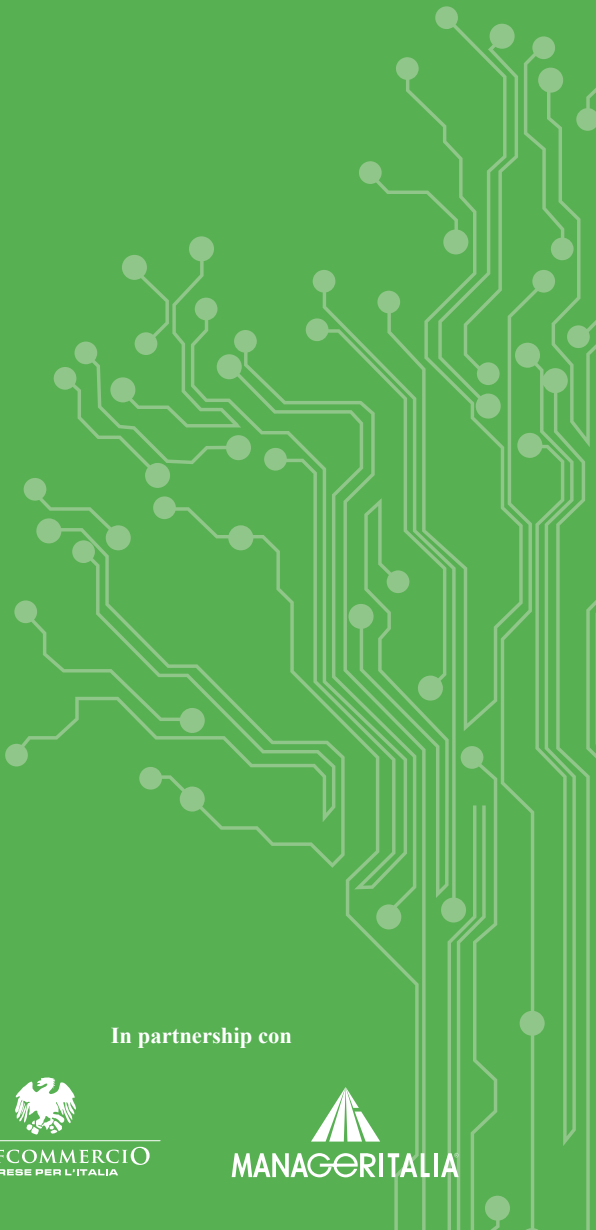


Gianfranco Viesti

È professore ordinario di Economia Applicata nel Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Bari. Svolge attività di ricerca su temi di economia internazionale, industriale e regionale. È editorialista de *Il Mattino*, e componente del Comitato di Direzione de "Il Mulino". Ha svolto in diverse occasioni ruoli pubblici: fra l'altro, nel 1997-98 ha fatto parte del Consiglio degli esperti economici del presidente del Consiglio Romano Prodi. I suoi volumi più recenti: *Università in declino. Un'indagine sugli atenei da Nord a Sud* (a cura di, Donzelli 2016), *Una nuova politica industriale in Italia* (a cura di, con Fabrizio Onida, Passigli 2016), *Per l'industrializzazione del Mezzogiorno* (a cura di, Luiss Academy 2017).

Stefano Palumbo

Sociologo, opera come ricercatore, formatore, consulente e organizzatore di eventi culturali. Ha diretto il Settore Ricerca di S3.Studium (1998-2014). Ha realizzato svariate decine di studi previsionali (inerenti, fra l'altro, i consumi, la ricerca scientifica, la comunicazione, l'energia, il marketing, le telecomunicazioni). Fra le sue recenti pubblicazioni: *IT 2020. Il futuro dell'Information Technology in Italia* (2014); *TLC 2025. Il futuro delle Telecomunicazioni e della trasformazione digitale in Italia* (2017).



In partnership con



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA



MANAGERITALIA