

NOTA ISRIL ON LINE

N° 13 - 2010

IL CONO D'OMBRA SULLA RISTRUTTURAZIONE TERZIARIA

Presidente prof. Giuseppe Bianchi
Via Piemonte, 101 00187 – Roma
gbianchi.isril@tiscali.it
www.isril.it

istituto
di studi sulle relazioni
industriali e di lavoro



IL CONO D'OMBRA SULLA RISTRUTTURAZIONE TERZIARIA

1) Gli effetti della grande crisi sul sistema industriale sono al centro dell'attenzione pubblica e dell'azione dei governi. Si discute della responsabilità sociale delle grandi imprese (Termini Imerese), si rilevano le nuove strategie evolutive dei "distretti", si osserva il riallineamento delle piccole e medie imprese per ritrovare competitività.

Nel frattempo si sono rafforzati gli strumenti di sostegno dei redditi per i lavoratori in situazioni di crisi e per le imprese ci si è proposti di alleviare le condizioni di sofferenza finanziaria (moratoria, confidi, ecc.).

Ma è soprattutto il livello locale a muoversi dando vita ad iniziative in cui le istituzioni politiche, finanziarie, associative recuperano ed impegnano risorse proprie per rafforzare gli welfare locali (integrazioni retributive, sostegni alle famiglie) e per sostenere le imprese nel territorio.

Questa articolazione degli interventi, dall'alto al basso e dal basso all'alto, ha favorito la tenuta complessiva dei sistemi produttivi soprattutto nelle aree di più antica tradizione industriale.

Ha giocato un ruolo importante la combinazione di risorse materiali con altre risorse di natura istituzionale e sociale, la cui mobilitazione ha arricchito i sistemi locali di capacità di governo delle crisi in atto.

2) Questi richiami a quanto è avvenuto e sta avvenendo nel comparto industriale ha il significato di evidenziare, per differenza, la sottovalutazione dei cambiamenti in atto soprattutto nel terziario privato, interessato, prima della crisi, da una crescita tumultuosa dell'occupazione.

Il rallentamento nella espansione dei consumi e il ridimensionamento avvenuto nella ricchezza delle famiglie non solo hanno compresso la tradizionale funzione di ammortizzatore occupazionale di tale settore ma sono all'origine, per la prima volta, di processi interni di ristrutturazione di cui si ha scarsa conoscenza e povertà di strumenti di intervento.

Commercio, finanza, libere professioni, turismo, artigianato sono alle prese con problemi di ammodernamento tecnologico e di riassetto strutturale all'origine di processi selettivi la cui intensità e natura dipendono dal grado di concentrazione delle imprese e dalla dotazione di risorse materiali ed immateriali dei territori.

In questa nota si raccolgono alcune valutazioni il cui obiettivo non va oltre a quello di stimolare ulteriori approfondimenti.

3) Una prima demarcazione del problema è data dal vasto aggregato di piccole e piccolissime imprese dell'artigianato, del commercio, del turismo, diffuse nel territorio per le quali la crisi ha significato una accelerazione distruttiva delle condizioni di concorrenza, più invasiva nei territori economicamente più deboli (il tradizionale dualismo Nord-Sud).

In assenza di una qualsiasi politica ha operato sul campo una selezione darwiniana, con pochi vincitori e tante vittime. Basti pensare al commercio che, secondo la relazione ultima del Censis, ha visto la cancellazione dai registri del sistema camerale di oltre 70 mila piccole imprese commerciali nell'ultimo biennio; o all'artigianato, che nei primi nove mesi del 2009, ha perso poco meno di 40 mila posti di lavoro.

Anche laddove le Associazioni di categoria hanno incoraggiato nuove forme di cooperazione tra imprese, tramite cooperative di acquisti, riorganizzazione dei marchi e degli spazi, messa in comune di attività, la mancanza di conoscenze, di risorse finanziarie, di una adeguata visione del mercato, hanno limitato gli effetti di tali iniziative.

Così il mondo dei senza lavoro si è ingrossato con il nuovo arrivo degli autonomi espulsi dal mercato.

L'auspicata riforma dello Stato sociale, che diviene sempre più urgente, dovrà ristabilire un più sano equilibrio nel rapporto contributi-prestazioni, prevedendo, in ogni caso, alle vittime delle ristrutturazioni, l'accesso ad alcuni diritti minimi di tutela sociale per prevenire nuove e più nascoste forme di povertà.

4) Diverso il discorso riferito alle grandi imprese del terziario privato, presenti in settori quali quelli della finanza, della grande distribuzione, che condividono con il settore industriale, un problema di ricostituzione dei margini erosi dalla crisi.

Per queste aziende i problemi sono quelli dell'accesso a più avanzati sistemi tecnologici e a nuove tecniche gestionali da adattare alle specificità proprie delle organizzazioni produttrici di servizi.

Per le banche, come rileva il recente rapporto 2009 dell'ABI, si tratta di trovare soluzioni in grado di compensare il nuovo orientamento dei risparmiatori a favore dei prodotti finanziari meno rischiosi ma anche meno lucrosi, a cui vanno aggiunte le maggiori sofferenze ed il minore spread tra interessi passivi ed attivi.

Per le imprese della grande distribuzione occorre trovare compensazioni alle politiche di promozione (3 x 2) attivate per sostenere le vendite, in presenza di rincari delle spese di affitto e delle altre spese di gestione.

In linea generale si può sostenere che il recupero di produttività e di competitività per tali imprese possa avvalersi di concezioni (la *total quality*) e di metodologie (la *lean production*, il *just in time*) che hanno già trovato applicazione nel settore industriale.

Dal punto di vista strutturale si tratta di un ridisegno delle reti che modifichino i modelli distributivi in funzione della dinamica della domanda nei diversi territori. Dal punto di vista gestionale, di un riorientamento dei sistemi di controllo direzionale, a vantaggio dello sviluppo di più avanzati sistemi informativi e di una riduzione conseguente della catena gerarchica e dal sistema dei controlli.

A livello micro-organizzativo, l'attenzione si concentra sull'analisi dei processi lavorativi e dei cicli di lavoro. Si interviene soprattutto sulla velocità nell'erogazione del servizio, focalizzando l'attenzione sulle fasi di lavoro più critiche che possano originare disservizi (applicazioni di tecniche statistiche del tipo Six Sigma), così da mantenere i processi in una condizione di "variabilità naturale".

L'ulteriore passaggio porta alla semplificazione delle procedure così da migliorare i tempi del ciclo e il consumo di risorse. Infine, per migliorare i rapporti con il mercato si esternalizzano le funzioni meno strettamente connesse al "core business", si ristrutturano i rapporti con i fornitori nella logica del *just in time*, quando non si perviene (sette settore bancario) alla creazione di nuove società cui assegnare alcune funzioni più semplici e codificate, trasferite su piattaforme tecnologiche, con l'impiego di giovani che godono di trattamenti economici e normativi inferiori a quelli della casa madre.

5) Questi brevi cenni stanno ad indicare una evoluzione nel terziario privato contrassegnata da una selezione darwiniana nelle piccole imprese e dal consolidarsi di grandi imprese che condividono con le imprese industriali un comune patrimonio di cultura gestionale, reinterpretato secondo le specificità delle attività di servizio.

Nel mezzo, le medie imprese, legate ai bisogni del territorio, per le quali il loro posizionamento strategico è soprattutto dovuto alle capacità di inserirsi in "network" in grado di fornire i vantaggi di economie di scala riservate alle grandi imprese. Gli strumenti sono noti e vanno dalle forme giuridiche di associazione tra imprese per gestire servizi comuni, alla creazione di incubatori per il sostegno e l'aggregazione di vecchie e nuove imprese (artigianato). Emergono casi positivi ma anche le difficoltà, soprattutto di natura culturale, legate all'individualismo ed alla diffidenza reciproca che connota questo tipo di imprenditorialità.

Il dato conclusivo su cui riflettere è che la ristrutturazione del terziario privato si è ormai messa in moto, i cui esiti sono molto importanti per l'economia italiana frenata dal tradizionale dualismo fra le imprese aperte al mercato globale (in prevalenza industriali) ed imprese orientate al mercato interno (in prevalenza dei servizi).

Determinanti saranno la rimozione delle barriere amministrative che sono ancora di ostacolo alla liberalizzazione di alcune attività nonché la creazione di stimoli che orientino l'evoluzione delle diverse attività verso configurazioni di offerta più rispondenti alle esigenze di crescita del paese.

Ma altrettanto importanti saranno le capacità messe in campo dagli attori in tale evoluzione.

Gli imprenditori, in primo luogo, che devono gestire i progetti di rinnovamento utilizzando le molteplici leve, tecnologiche, organizzative, associative, selezionate in funzione delle diverse caratteristiche del ciclo produttivo e delle esigenze dei territori.

I sindacati, messi di fronte agli effetti sociali di queste trasformazioni.

C'è il problema sociale dei "perdenti", siano essi lavoratori dipendenti o lavoratori autonomi, per i quali si pone il problema di definire una piattaforma minima di inclusione sociale supportata dallo sviluppo di nuove istituzioni mutualistiche, anche autonomamente gestite dalle parti sociali e supportate dallo Stato (Enti Bilaterali).

Ma anche per gli occupati delle aziende espansive occorre gestire gli aggiustamenti adattivi del lavoro posti dalle mutate condizioni organizzative, che toccano la composizione degli organici, la struttura degli orari di lavoro, la messa in discussione di alcune tradizionali mansioni "generaliste".

In sintesi, si pone un problema di gestione della flessibilità del lavoro, nelle sue diverse forme, in parte sollecitata dalle innovazioni, in parte connaturata alla instabilità della domanda espressa del mondo dei servizi.

La contrattazione collettiva, nelle sue articolazioni, è lo strumento già collaudato per trovare le risposte appropriate, ma la sua efficacia deriva dalla rappresentatività degli attori e dalla loro capacità di trovare soluzioni di scambio in grado di conciliare la diversità degli interessi.

Condizioni non facili da realizzare in un mondo quale quello terziario, parcellizzato, fino ad oggi estraneo alle tradizionali ideologie solidaristiche (ancora presenti nei sistemi industriali, benchè declinanti) ed oggi impegnato soprattutto nella riduzione dei costi per fronteggiare l'impoverimento della domanda.

L'esigenza, sottolineata in questa nota, è quella di dissipare il cono d'ombra che avvolge la ristrutturazione terziaria con lo scopo di stimolare anche l'intervento della dimensione politica statale perché rivolga a tale comparto l'attenzione fino ad oggi dedicata al settore industriale.

Tasse, burocrazia, liberalizzazioni, buona scuola e buona formazione sono i capitoli di una strategia politica orientata al terziario. Ma occorre anche valorizzare la ricchezza di un policentrismo istituzionale che nei territori interessati da processi di ristrutturazione attivi l'intervento di operatori pubblici e privati a sostegno del riposizionamento delle imprese e della tutela sociale dei dipendenti.

E' una opportunità su cui deve poter contare anche la ristrutturazione terziaria la cui evoluzione richiede un non minore impegno da parte di tutte le istituzioni, centrali e periferiche.