

# OSSERVATORIO MERCATO DEL LAVORO

## del Terziario e del Turismo – Umbria

LITERATURE REVIEW

Fabbisogni di competenze  
professionali

Dalla rilevazione alla ricomposizione  
del disallineamento

**Lilli Casano**

ADAPT Senior Research Fellow

**Margherita Roiatti**

ADAPT Junior Fellow

**Francesco Seghezzi**

ADAPT Senior Research Fellow

# Indice

1. Il disallineamento tra domanda e offerta di competenze: i <i>drivers</i> del cambiamento e l'importanza della ricomposizione.....	3
2. Determinanti ed indicatori dello <i>skills mismatch</i> .....	15
3. La dimensione territoriale e settoriale.....	21
4. Trasformazioni dei fabbisogni professionali nel terziario .....	26
4.1. Il commercio .....	33
4.2. Il turismo .....	44

# 1

## **Il disallineamento tra domanda e offerta di competenze: i drivers del cambiamento e l'importanza della ricomposizione**

La reportistica autorevole prodotta da organismi e centri di ricerca internazionali suggerisce da tempo che il mondo del lavoro è soggetto ad una profonda trasformazione nel contesto della c.d. Quarta rivoluzione industriale (tra i contributi più citati, cfr. WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION, *The Future of Work. White Paper from the employment & recruitment industry*, 2016, consultabile in *Boll. ADAPT*, 2016, n. 31, e WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, 2016, consultabile in *Boll. ADAPT*, 2016, n. 2). Demografia, globalizzazione, tecnologia e nuovi processi produttivi sono solo alcuni dei fattori strutturali (mega-trend) che, secondo la letteratura soprattutto di stampo economico, stanno contribuendo a questo cambio di paradigma, modificando radicalmente non solo il mercato del lavoro, ma anche l'intero sistema produttivo e sociale su scala globale (disparità di intensità e conseguenze peculiari di questi mutamenti a livello locale saranno oggetto di trattazione specifica nel § 3, dove si avrà modo di trattare il tema del territorio quale valida prospettiva di indagine per l'analisi dei fenomeni di disallineamento delle competenze professionali oggetto di questo lavoro).

L'analisi della letteratura permette di individuare una rilevante conformità di pareri circa la rilevanza dell'invecchiamento della popolazione quale dinamica di tipo demografico foriera di effetti diretti ed indiretti sul mercato del lavoro e delle competenze. Tra gli effetti diretti, grande attenzione viene attribuita ai sistemi pensionistici associati all'invecchiamento della popolazione, che, per essere sostenibili, richiedono un progressivo prolungamento dell'età lavorativa, con conseguenze rispetto all'ingresso di lavoratori più giovani – e potenzialmente più produttivi – nel mercato del lavoro e risvolti negativi sul tasso di disoccupazione giovanile (si veda D. ACEMOGLU, P. RESTREPO, *Secular Stagnation? The Effect of Aging on Economic Growth in the Age of Automation*, NBER Working Paper, 2017, n. 23077). L'effetto indiretto, invece, si riferisce al cambiamento delle competenze della forza-lavoro indotto da questo cambiamento demografico. Infatti, dal momento che l'età media della forza-lavoro sembra essere destinata a crescere, le competenze dei lavoratori

che hanno portato a termine la propria esperienza formativa molto tempo addietro potrebbero non essere più adeguate al rapido cambiamento del tessuto economico (si veda S. DIXON, *Implications of population ageing for the labour market*, in *Labour Market Trends*, 2003, vol. 111, n. 2, 67-76). Di segno opposto, invece, la letteratura che individua una relazione inversa tra le

---

**Demografia, globalizzazione, tecnologia e nuovi processi produttivi sono solo alcuni dei fattori strutturali (mega-trend) che, secondo la letteratura soprattutto di stampo economico, stanno contribuendo a questo cambio di paradigma, modificando radicalmente non solo il mercato del lavoro, ma anche l'intero sistema produttivo e sociale su scala globale**

---

dinamiche demografiche (sempre con riferimento al tema dell'invecchiamento) ed il rischio di "automatability" (spiazzamento ad opera della automatizzazione). In questa prospettiva, L. NEDELKOSKA, G. QUINTINI, *Automation, skills use and training*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2018, n. 202, infatti, sostengono che tale rischio non cresca in maniera proporzionale all'aumento dell'età, contrariamente alla posizione maggioritaria e più intuitiva sopra richiamata che ritiene più probabile che l'*automatability* interessi i lavoratori più anziani, portatori di competenze professionali obsolete e che sarebbero «least likely to participate in lifelong learning» (ivi, 56. Si veda D. AUTOR, D. DORN, *This Job is "Getting Old": Measuring Changes in Job Opportunities using Occupational Age Structure*, in *The American Economic Review*, 2009, vol. 99, n. 2, 45-51). Le Autrici sostengono che il pattern tra maggior grado di automatizzazione e i rischi per i lavoratori giovani risieda proprio nelle scelte occupazionali di questi ultimi. Infatti, come anche si avrà modo di dire nello specifico con riferimento a quanto avviene nel settore terziario (§ 4), i lavoratori più giovani, specialmente per quanto riguarda la loro prima occupazione, nella maggior parte dei casi, sarebbero orientati verso lavori di tipo "elementary", ovvero richiedenti un basso livello di

competenze e caratterizzati da mansioni più facilmente automatizzabili. Tuttavia, per le due Autrici, risulta comunque importante mettere in evidenza come, nonostante il rischio di *automatability* (pattern di sostituzione di posti di lavoro ad opera di macchinari e robot) non cresca con l'aumento dell'età, la classe anagrafica dei lavoratori più anziani sarebbe in ogni caso soggetta a minor fluidità nelle transizioni occupazionali, dal momento che il tasso di partecipazione ad attività formative calerebbe all'aumentare dell'età, con conseguenti maggiori difficoltà di accesso ad opportunità di *upskilling* e di *re-training*: la questione dell'obsolescenza delle competenze – o, per meglio dire, i più repentini cicli di obsolescenza delle competenze –, criticità nota come “*skills obsolescence*” (si veda A. DE GRIP, J. VAN LOO, *The Economics of Skills Obsolescence: A Review*, in A. DE GRIP, J. VAN LOO, K. MAYHEW (a cura di), *The Economics of Skills Obsolescence: Theoretical Innovations and Empirical Applications*, Emerald, 2002), pone quindi questioni rilevanti con riferimento alla predisposizione di sistemi di formazione professionale lungo tutto il corso della vita lavorativa e di progettazione di *lifelong learning policies*. Infine l'invecchiamento della popolazione influenzerebbe in maniera diretta anche la domanda di *skills* in specifici ambiti, incrementando ad esempio quelle legate alla cura degli anziani ed alle attività ad esse correlate (case di riposo, ospedali, ecc.; si veda E. COLOMBO, M. MEZZANZANICA, *Il mercato del lavoro del futuro: come i Big data possono aiutare a coglierne la sfida*, in *Professionalità Studi*, 2017, n. 1, 125-153). La prospettiva di analisi dei mutamenti delle dinamiche demografiche viene così a legarsi in maniera consistente con quella dei mercati transizionali del lavoro ovvero, secondo la definizione proposta da G. SCHMID, *Il lavoro non standard. Riflessioni nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2011, n. 1, 1-36, di mercati in cui la persona dovrà essere accompagnata nel suo percorso di carriera nelle diverse fasi e nel passaggio (transizione) non solo da un posto di lavoro ad un altro, ma da uno status ad un altro (occupazione, professione, momenti di cura o di formazione) che potranno presentarsi in fasi successive ovvero coesistere in uno stesso momento. Sempre da una prospettiva demografica va menzionata anche la letteratura che si occupa della necessità di formare per la loro inclusione nel mercato del lavoro i soggetti che arrivano nell'ambito dei corposi flussi migratori che stanno interessando l'Europa ed il nostro Paese su tutti (sul punto si veda L.M. KAHN, *Immigration, skills, and the labor market: International evidence*, in *Journal of Population Economics*, 2004, vol. 17, n. 3, 501-534).

Il secondo fattore che la letteratura individua in connessione ai mega-trend ed alle dinamiche delle competenze è quello della globalizzazione e del

cambiamento che essa ha introdotto nella struttura produttiva. La letteratura è concorde nell'evidenziare come queste impattino sulle modalità di allocazione del lavoro e sulla sua suddivisione su scala non più nazionale, ma internazionale (si veda H. BAKHSI, J.M. DOWNING, M.A. OSBORNE, P. SCHNEIDER, *The Future of Skills. Employment in 2030*, Pearson, Nesta, 2017). Nello specifico, la divisione della catena del valore (*unbundling of the value chain*) resa possibile dai processi di *outsourcing* e *offshoring* ha fatto sì che la produzione di singoli beni possa essere frammentata in diverse parti o processi, ognuno dei quali può essere considerato un bene a sé stante e dunque a sua volta commercializzato (si veda M. GOOS, A. MANNING, A. SALOMONS, *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in *The American Economic Review*, 2014, vol. 104, n. 8, 2509-2526). Tutto ciò ha modificato profondamente la struttura della produzione determinando, dal punto di vista della domanda e dell'offerta di competenze professionali, un aumento della domanda relativa di lavoratori *low-skilled* nei Paesi in via di sviluppo e un complementare aumento della domanda relativa di lavoratori *high-skilled* nelle economie avanzate (cfr. J.N. BHAGWATI, A. PANAGARIYA, T.N. SRINIVASAN, *The Muddles over Outsourcing*, in *The Journal of Economic Perspectives*, 2004, vol. 18, n. 4, 93-114; R. FEENSTRA, *Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy*, *ivi*, 1998, vol. 12, n. 4, 31-50). Inoltre, al fenomeno della globalizzazione la letteratura associa sia l'intensificarsi della mobilità occupazionale e geografica (mobilità la cui assenza o scarsa intensità, come si

---

**Si assiste al superamento dell'idea di azienda  
come sistema chiuso, potendosi registrare  
una sempre più consistente diffusione dei processi  
di lavoro (intesi anche come creazione di valore)  
nei territori e sul web**

---

dirà più diffusamente nel § 2, può condurre al verificarsi di fenomeni di *skills mismatch*), sia la diffusione di nuove modalità di lavoro anche slegate dal vincolo della presenza fisica in un determinato luogo di esecuzione della prestazione. Si assiste al superamento dell'idea di azienda come sistema chiuso,

potendosi registrare una sempre più consistente diffusione dei processi di lavoro (intesi anche come creazione di valore) nei territori e sul web.

Il terzo fattore, probabilmente quello considerato maggiormente significativo dalla letteratura in relazione ai fabbisogni di competenze professionali (almeno stando alla rilevanza numerica delle fonti disponibili sul tema), è costituito dal progresso tecnologico. Infatti, secondo un corposo numero di Autori, il rapido sviluppo tecnologico e l'utilizzo massiccio delle *information and communication technologies* (ICT) nel processo produttivo hanno radicalmente mutato le competenze e le *skills* richieste ai lavoratori (cfr. D. ACEMOGLU, *Technical Change, Inequality, and the Labor Market*, in *Journal of Economic Literature*, 2002, vol. 40, n. 1, 7-72; D.H. AUTOR, F. LEVY, R.J. MURNANE, *The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2003, vol. 118, n. 4, 1279-1333, e D.H. AUTOR, L.F. KATZ, A.B. KRUEGER, *Computing Inequality: Have Computers Changed the Labor Market?*, *ivi*, 1998, vol. 113, n. 4, 1169-1213). Le nuove tecnologie, in particolare, vengono prese in esame per quanto riguarda le implicazioni connesse alla possibile automazione di un crescente numero di attività che, invece, in precedenza, venivano svolte dalle persone. Inizialmente, secondo gli Autori già richiamati in questo paragrafo, questi meccanismi di automazione si sono concentrati su attività routinarie, sia di carattere manuale che non. Tuttavia, innovazioni tecnologiche quali l'avvento dei *big data*, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e dell'*Internet of Things* (IoT) avrebbero reso sempre più concreta la possibilità di automatizzare attività che sembravano troppo complesse per una macchina, venendosi a delineare scenari che, secondo la letteratura più critica, vedrebbero una progressiva distruzione di posti di lavoro in favore dell'impiego di macchinari in grado di svolgere autonomamente attività precedentemente appannaggio degli esseri umani. Infatti, dal lato della sostituzione, l'aspetto centrale riguarderebbe l'erosione di lavori caratterizzati da mansioni routinarie che sta incidendo in particolare su posizioni lavorative a medie competenze (si veda C.B. FREY, M. OSBORNE, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin Programme on Technology and Employment Working Paper, 2013). Secondo alcuni Autori, invece, la presente fase di trasformazione tecnologica sarebbe in grado di estendere la portata sostitutiva delle nuove strumentazioni tecnologiche anche oltre le prestazioni ripetitive e codificabili (si veda M. GOOS, A. MANNING, A. SALOMONS, *op. cit.*). Altri Autori sottolineano come, anche a seguito dello sviluppo del *machine learning* e dell'intelligenza artificiale, le prospettive di sostituzione del lavoro umano da parte delle nuove tecnologie rimarrebbero ampiamente limitate dalla possibilità di codificazione – codificabilità



della prestazione che ha tradizionalmente rappresentato un aspetto fondamentale per l'automazione di una attività lavorativa – e dal principio, noto come paradosso di Polanyi, secondo cui “*we know more than we can tell*”, per cui l'automazione sarebbe limitata alle attività la cui conoscenza risulta essere tacita e non esplicabile né proceduralizzabile (si veda D.H. AUTOR, *Polanyi's Paradox and the Shape of Employment Growth*, Federal Reserve Bank of Kansas City's Jackson Hole Economic Policy Symposium, *Re-Evaluating Labor Market Dynamics*, 21-23 August 2014). Al di là dei limiti alla sostituibilità del lavoro umano (per la cui ricognizione dei modelli teorici di riferimento si rimanda a F. SEGHEZZI, *Lavoro e competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, in *Professionalità Studi*, 2017, n. 1, 19-69) occorre guardare agli effetti della nuova complementarità che si viene a creare tra tecnologie e lavoro umano. L'effetto combinato

---

**Al di là dei limiti alla sostituibilità del lavoro  
occorre guardare agli effetti  
della nuova complementarità che si viene  
a creare tra tecnologie e lavoro umano**

---

delle due dinamiche sta, infatti, comportando quella che viene definita *polarizzazione del mercato del lavoro*, ovvero una dinamica di crescita delle posizioni lavorative ai due poli del *continuum* tra basse ed alte competenze cui corrisponde lo spiazzamento dei profili professionali a medie competenze (si veda E. REYNERI, *Il mercato del lavoro, cambiamenti e tendenze*, in G. GOSETTI (a cura di), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, 2011). Da un lato, quindi, la spinta alla creazione di nuove figure professionali in comparti emergenti, dall'altro la tecnologia come causa della obsolescenza delle competenze tecnico-professionali e del mutamento dei profili di competenze richieste dal mercato (si veda D.H. AUTOR, D. DORN, *The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market*, in *The American Economic Review*, 2013, vol. 103, n. 5, 1553-1597). Per Reyneri, le conseguenze a livello di mercato sono evidenti nel momento in cui risulta necessario per il suo buon funzionamento fornire le competenze richieste per ricoprire le posizioni ad alte competenze create ed evitare che chi non ne è in possesso si trovi relegato nelle posizioni lavorative a basse compe-



tenze e basso salario. La dinamica rileva, rispetto allo *skills shortage* – ovvero l'assenza delle competenze necessarie nel mercato – ed al blocco della mobilità sociale, anche aspetti di *skills mismatch verticale*, quando le mansioni dei profili a medie competenze sono (in parte) sostituite da processi automatizzati e questi lavoratori si vedono costretti ad accettare impieghi a basse competenze. A questo proposito ed ai fini della presente rassegna ragionata della letteratura in materia di disallineamento tra domanda ed offerta di fabbisogni di competenze professionali, risulta rilevante sottolineare come la maggior parte degli studi che analizzano l'impatto delle trasformazioni in corso derivanti dai *drivers* del cambiamento sopra elencati si occupi di analizzare, da un lato, i motivi relativi alla difficoltà delle funzioni HR nell'individuare personale equipaggiato con le competenze richieste dal business (recentemente sul punto D. VERHAEST, S. SELLAMI, R. VAN DER VELDEN, *Differences in horizontal and vertical mismatches across countries and fields of study*, in *International Labour Review*, 2017, vol. 156, n. 1, 1-23); dall'altro, quelli connessi alla difficoltà dei candidati di trovare un'occupazione in linea con le competenze maturate ai fini del raggiungimento dei titoli di studio o delle qualificazioni e certificazioni di cui sono in possesso (si veda G. CROCE, E. GHIGNONI, *Demand and Supply of Skilled Labour and Overeducation in Europe: A Country-level Analysis*, in *Comparative Economic Studies*, 2012, vol. 54, n. 2, 413-439). Nella maggior parte dei casi, come si è già potuto evidenziare, si individua nella transizione tecnologica la causa del sostanziale mutamento della domanda di competenze nel mercato del lavoro (si veda OECD, *Getting Skills Right. Skills for Jobs Indicators*, 2017, consultabile in *Boll. ADAPT*, 2017, n. 27).

Rispetto all'elemento tecnologico, come si è visto, è possibile individuare diversi Autori impegnati nella descrizione dei suoi effetti tanto sul sistema produttivo, quanto sulle dinamiche di incontro tra domanda e offerta di lavoro con riferimento ai profili di competenze professionali richieste dal mercato, alle modalità di *matching* degli stessi ed alle implicazioni derivanti dall'introduzione di nuove tecnologie in ambito lavorativo (si veda D. ACEMOGLU, D. AUTOR, *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, in O. ASHENFELTER, D. CARD (a cura di), *Handbook of Labor Economics*, vol. 4B, Elsevier, 2011). Nella letteratura esaminata, pur potendosi constatare una certa conformità di pareri rispetto alla normalità della presenza di un certo grado di disallineamento tra la domanda e l'offerta di competenze, soprattutto nel breve periodo come riporta l'OECD (cfr. OECD, *op. cit.*; G. QUINTINI, *Over-Qualified or Under-Skilled. A Review of Existing Literature*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2011, n. 121), è altrettanto ricorrente la visione secondo cui i costi derivanti da situazioni persistenti e sistemi-

che di *mismatch* incidano negativamente sia a livello aziendale ed individuale – riduzione della produttività, freno all'innovazione, incremento del rischio di disoccupazione, retribuzioni più basse, minor soddisfazione professionale e minore occupabilità –, sia sulle performance dei mercati del lavoro nazionali e locali. Pertanto, per la letteratura che si occupa dei risvolti a livello individu-

---

**I costi derivanti da situazioni persistenti e sistemiche di *mismatch* incidono negativamente sia a livello aziendale ed individuale – riduzione della produttività, freno all'innovazione, incremento del rischio di disoccupazione, retribuzioni più basse, minor soddisfazione professionale e minore occupabilità – sia sulle performance dei mercati del lavoro nazionali e locali**

---

ale dei fenomeni di *mismatch* di competenze professionali, la ricomposizione e la mitigazione degli stessi comporterebbe principalmente il miglioramento delle prospettive di carriera individuali (si veda K. POULIAKAS, *Multiple job-holding: Career pathway or dire straits?*, IZA World of Labor, 2017, n. 356).

Restando all'interno di questo ambito d'analisi, quello cioè delle prospettive di carriera del singolo, ma con riferimento all'incoerenza tra il titolo di studio, le competenze possedute ed il lavoro svolto – *mismatch* verticale –, il disallineamento avrebbe effetti negativi sul salario ed altri indicatori del mercato del lavoro, noti da tempo in letteratura, quali il turnover lavorativo (si veda J. HERSCH, *Education Match and Job Match*, in *The Review of Economics and Statistics*, 1991, vol. 73, n. 1, 140-144), le scelte occupazionali (sul tema già W.K. VISCUSI, *Job Hazards and Worker Quit Rates: An Analysis of Adaptive Worker Behavior*, in *International Economic Review*, 1979, vol. 20, n. 1, 29-58), la soddisfazione lavorativa (si veda J.A. CABRAL VIEIRA, *Skills mismatches and job satisfaction*, in *Economics Letters*, 2005, vol. 89, n. 1, 39-47) e la disoccupazione (si veda M. MANACORDA, B. PETRONGOLO, *Skill Mismatch and Unemployment in OECD Countries*, in *Economica*, 1999, vol. 66, n. 262, 181-207). Per

quanto riguarda il tema dell'*educational mismatch* J. ALLEN, R. VAN DER VELDEN, *Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search*, in *Oxford Economic Papers*, 2001, vol. 53, n. 3, 434-452, utilizzando una metodologia soggettiva (autovalutazione del lavoratore) per lo studio dell'*educational mismatch* e dello *skills mismatch*, rilevano che il primo fenomeno ha un forte effetto sul livello salariale (in accordo con tutte le teorie sopra descritte), mentre (contrariamente agli assunti della teoria dell'assegnazione) esso non sarebbe condizione sufficiente per lo *skills mismatch*; in altre parole, il fatto di possedere un titolo di studio formale diverso da quello richiesto dal lavoro svolto non implicherebbe necessariamente un disallineamento di competenze: competenze eccessive o mancanti. Questa evidenza impone di affrontare il problema a un livello di analisi ulteriore, che si focalizzi sulle competenze possedute dal lavoratore (o aspirante tale) e quelle richieste dal mercato del lavoro, in relazione a uno specifico profilo professionale, a prescindere dal titolo di studio formale rilasciato dal percorso scolastico (si veda F. FERRARI, E. EMILIANI (a cura di), *Processi di sviluppo dei distretti multipolari. La gestione delle risorse umane per l'innovazione tecnologica e organizzativa*, Franco Angeli, 2007). Ancora, per una prima disamina approfondita del *mismatch* di tipo verticale di competenze professionali si vedano J. HARTOG, *Over-education and earnings: where are we, where should we go?*, in *Economics of Education Review*, 2000, vol. 19, n. 2, 131-147, e S. BAERT, B. COCKX, D. VERHAEST, *Overeducation at the start of the career: Stepping stone or trap?*, in *Labour Economics*, 2013, vol. 25, 123-140.

Superando il livello di analisi individuale, per approdare alla rilevanza della ricomposizione del disallineamento di competenze professionali rispetto al sistema-mercato nel suo complesso, la letteratura individua una correlazione positiva tra migliori livelli di *matching* tra domanda e offerta di competenze nel mercato del lavoro e le performance del mercato, nello specifico in termini di incremento della produttività (cfr. S.W. POLACHEK, K. POULIAKAS, G. RUSSO, K. TATSIRAMOS (a cura di), *Skill Mismatch in Labor Markets*, Emerald, 2017; K. POULIAKAS, *The Skill Mismatch Challenge in Europe*, in Commission Staff Working Document, *Employment and Social Developments in Europe 2012*, 17 January 2013, SWD(2013)2 final, vol. VIII/IX). Inoltre, il *mismatch* sarebbe foriero di una mancata corrispondenza tra domanda e offerta di determinati profili professionali, tale da causare contemporaneamente disoccupazione e posti di lavoro vacanti (si veda R. LAYARD, S. NICKELL, R. JACKMAN, *Unemployment. Macroeconomic Performance and the Labour Market*, Oxford University Press, 1991).

A riprova del diffuso interesse circa il tema della ricomposizione dei fenomeni di disallineamento delle competenze, è possibile individuare nell'alveo delle analisi a livello nazionale ed europeo numerosi contributi – e indicazioni a livello istituzionale – che da un lato si propongono di rispondere all'interrogativo relativo al perché sia urgente e per nulla trascurabile supportare, facilitandolo, l'equilibrio tra domanda – attuale e futura – di competenze professionali nel mercato del lavoro (cfr. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Nuove competenze per nuovi lavori. Prevedere le esigenze del mercato del lavoro e le competenze professionali e rispondervi*, 16 dicembre 2008, COM(2008)868 def. (consultabile anche in *Boll. Spec. ADAPT*, 2013, n. 5); CEDEFOP, *The skill matching challenge. Analysing skill mismatch & policy implications*, 2010; L. FEILER, A. FETSI, T. KUUSELA, G. PLATON, *Anticipating and matching demand and supply of skills in ETF partner countries*, ETF Position Paper, 2012), dall'altro, limitatamente alla necessità di ricomposizione dei disallineamenti, si concentrano sull'imprescindibilità dell'approntamento e ge-

---

**Il mismatch sarebbe foriero di una mancata corrispondenza tra domanda e offerta di determinati profili professionali, tale da causare contemporaneamente disoccupazione e posti di lavoro vacanti**

---

stione di adeguate infrastrutture di analisi ed anticipazione dei fabbisogni di competenze professionali e di un approccio organico alla “skills governance”. Con questa espressione si fa riferimento al processo di creazione delle strutture istituzionali, alla messa in opera dei processi operativi e dei canali di disseminazione che possano facilitare l'interazione tra gli *stakeholders*, supportando un circuito di feedback virtuoso tra gli attori del mercato del lavoro e quelli del mondo dell'istruzione e formazione (si veda CEDEFOP, *Governance of EU Skills Anticipation and Matching Systems*, 2017), incrementando così anche la reattività per quanto riguarda gli operatori dei sistemi dell'istruzione e formazione, la c.d. *responsiveness* (come in A. CARNEVALE, *The coming labor and skills shortage*, in *T+D*, 2005, vol. 59, n. 1, 37-41). Il termine indica la capa-

cità – in termini di efficacia e di velocità di reazione – del sistema dell'istruzione e formazione di rispondere alle sollecitazioni dal lato della domanda di competenze da formare che emerge dal mercato del lavoro a fronte degli indirizzi espressi dai decisori politici, a seguito delle evidenze desunte per il tramite dell'utilizzo degli strumenti appropriati per l'identificazione dei fabbisogni di competenze professionali, attraverso un approccio integrato tra i portatori d'interesse chiave a livello nazionale.

Conformemente, con riferimento alla gestione delle competenze – a livello statale (previsione dei fabbisogni e reattività dei sistemi dell'istruzione e formazione) – la stessa Commissione europea ha messo recentemente in luce l'importanza della predisposizione di un'appropriata struttura istituzionale costituita da organismi dedicati (intermediari, formali o informali), processi operativi (regolamentazione, gestione, incentivi di natura economica e non) e strategie di disseminazione in grado di facilitare l'interazione tra i portatori di interesse e “*policy reactions*” basate su informazioni affidabili sul mercato del lavoro e sull'incontro tra domanda ed offerta di competenze (si veda la Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Una nuova agenda per le competenze per l'Europa. Lavorare insieme per promuovere il capitale umano, l'occupabilità e la competitività*, 10 giugno 2016, COM(2016)381 final).

Secondo l'OECD, *op. cit.*, la maggior parte degli Stati è impegnata in una qualche forma di raccolta ed analisi di informazioni al fine di produrre una stima dei fabbisogni di competenze e una mappatura di quelle disponibili: questo dato supporta la tesi del coinvolgimento delle istituzioni pubbliche a livello statale con la finalità di mitigare i fenomeni di *skills mismatch* e *shortage*. Con la prima espressione si intende un disallineamento delle competenze, inteso come la distanza tra quelle possedute dai lavoratori e quelle richieste per lo svolgimento della propria professione. La seconda espressione indica la mancanza o carenza di competenze richieste dal mercato del lavoro e di quelle di cui abbisogna un determinato contesto aziendale. Questo fenomeno comporta, pur in presenza di posti vacanti, l'assenza di professionalità ritenute adeguate a ricoprirli.

Le presenti definizioni, così come quelle riportate nel paragrafo seguente dedicato all'analisi puntuale delle determinanti dello *skills mismatch*, sono ricavate dal lavoro di P.H. CAPPELLI, *Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches. Evidence and Arguments for the United States*, in *ILR Review*, 2015, vol. 68, n.

2, 251-290. L'Autore, seppur critico circa la possibilità del verificarsi di reali situazioni sistemiche di disallineamento di competenze, propone una classificazione di tali fenomeni che risulta conforme con i principali glossari utilizzati sia dall'OECD, sia dalla maggioranza delle agenzie europee, tra cui il Cedefop.

## 2 Determinanti ed indicatori dello *skills mismatch*

Prima di analizzare le determinanti e gli indicatori dello *skills mismatch* è importante fare una distinzione tra *educational* e *skills mismatch*. Con la prima espressione, secondo M. CURATELLI, V. GUALTIERI, *Educational mismatch e qualità del lavoro: un quadro d'insieme e alcune specificità del caso italiano*, IX Convegno internazionale in ricordo di Marco Biagi, *Europa 2020: prospettive comparate e azione transnazionale*, Modena, 17-19 marzo 2011, in *Isfol Open Archive*, 4 aprile 2012, si intende il mancato allineamento fra il livello degli studi raggiunto da un lavoratore e quello richiesto da un'impresa per ricoprire una determinata posizione organizzativa. Utilizzando il titolo di studio per indicare il livello di istruzione individuale, un lavoratore risulterà pertanto *over-educated* quando il titolo di studio posseduto sarà superiore a quello richiesto e *undereducated* nella situazione inversa (si veda G. QUINTINI, *op. cit.*). In letteratura vengono proposti diversi modelli esplicativi di tali fenomeni e dei loro effetti sul mercato del lavoro, la maggioranza dei quali si basa sull'individuazione di una relazione – seppure di vario genere – tra titolo di studio e tipologia di lavoro svolto. I diversi approcci teorici differiscono proprio con riferimento a come concettualizzano la relazione tra *educational mismatch* e *skills mismatch*. Dall'analisi dei contributi scientifici rilevanti in materia, è possibile ipotizzare che la copiosità di studi relativi all'*educational mismatch* rispetto a quelli dedicati allo *skills mismatch* sia indicativa della difficoltà di trattazione del secondo fenomeno. J. ALLEN, E. DE WEERT, *What do Educational Mismatches Tell Us about Skill Mismatches? A Cross-country Analysis*, in *European Journal of Education*, 2007, vol. 42, n. 1, 59-73, prendono in esame il problema di selezionare tali competenze all'interno della vasta mole di competenze agite da un lavoratore, ponendo schematizzazioni concorrenti, di tipo oggettivo (*job description*, repertori standard delle qualifiche professionali) e soggettivo (autovalutazioni da parte del lavoratore).

In ogni caso, la convergenza verso uno standard condiviso per lo studio dello *skills mismatch* appare ancora lungi dall'essere raggiunta, tanto più se si prende in considerazione il confronto tra le competenze possedute in uscita dal percorso scolastico e le *skills* richieste dal mercato del lavoro, operazione



poco diffusa in letteratura. Analizzando il quadro teorico di riferimento dei fenomeni di disallineamento delle competenze professionali, e dei modelli esplicativi di tali dinamiche, con particolare attenzione agli effetti sul mercato del lavoro, è possibile individuare i seguenti quattro filoni di pensiero, aventi in comune un *framework* teorico che vede da un lato il capitale umano, e dall'altro l'*overeducation* quali principali punti di orientamento.

1 – Per E. LEUVEN, H. OOSTERBEEK, *Overeducation and Mismatch in the Labour Market*, IZA Discussion Paper, 2011, n. 5523, l'*overeducation* non sarebbe tanto un segno di eccesso di capitale umano, quanto piuttosto della sua mancanza. Infatti, stando alla definizione di capitale umano data da G.S. BECKER,

---

**La convergenza verso uno standard condiviso  
per lo studio dello *skills mismatch*  
appare ancora lungi dall'essere raggiunta,  
tanto più se si prende in considerazione  
il confronto tra le competenze possedute  
in uscita dal percorso scolastico  
e le *skills* richieste dal mercato del lavoro**

---

*Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press, 1964, esso non sarebbe costituito solo dall'istruzione, ma anche dall'esperienza lavorativa, nella sua dimensione specifica legata a una determinata professione. L'*overeducation*, allora, può essere spiegata come una conseguenza della mancanza della componente del capitale umano legata all'ambito precipuamente lavorativo.

2 – Il modello della competizione per le posizioni lavorative (*job competition model*) di L.C. THURLOW, *Generating Inequality. Mechanisms of Distribution in the U.S. Economy*, Basic Books, 1975, riconducibile all'alveo delle teorie istituzionaliste, assume che in presenza di persistenti alti tassi di disoccupazione e di scarsità di *vacancies* gli individui si trovino a dover competere per limitate posizioni disponibili, risolvendosi ad investire nella prosecuzione degli studi per

incrementare il proprio livello di istruzione, intesa come principale indicatore della propria abilità lavorativa, potendosi quindi verificare fenomeni di disallineamento di competenze professionali di tipo verticale in presenza di un eccesso di qualificazione dei lavoratori, desunta dai titoli di studio di cui sono in possesso. Thurow prosegue il ragionamento indicando le penalità salariali quali effetti principali dell'*overeducation*. All'illustrazione del *job competition model* va fatta seguire, per dovere di completezza, quella dell'assegnazione dei posti di lavoro (*job assignment model*) di M. SATTINGER, *Assignment Models of the Distribution of Earnings*, in *Journal of Economic Literature*, 1993, vol. 31, n. 2, 851-880. L'Autore si propone di riconciliare i due modelli, riconoscendo che l'allocazione sarebbe ottimale quando i lavoratori sono distribuiti nel mercato del lavoro in accordo con le loro competenze, determinate da più variabili e non riconducibili solamente al titolo di studio, come avviene nel *job assignment model*, ma accettando che il capitale umano sia una determinante importante dei salari, come nel *job competition model*. Pertanto, il *mismatch*, secondo Sattinger, è legato al fatto che la produttività del lavoro e l'allocazione dei lavoratori dipenderebbero da fattori legati sia alla domanda, che all'offerta delle competenze di cui sono portatori. I lavoratori avrebbero una produttività maggiore nelle professioni inerenti al campo in cui si sono formati, ma non è detto che le posizioni in queste occupazioni siano accessibili o richieste nel mercato del lavoro di riferimento, per cui alcuni lavoratori sarebbero costretti a spostarsi in altri settori. Ne consegue che i lavoratori *field-of-study mismatched* avranno salari più bassi, data la loro minor produttività, e non potranno utilizzare le competenze acquisite nel percorso di studi durante la performance lavorativa. F. GREEN, S. MCINTOSH, *Is there a genuine under-utilization of skills amongst over-qualified?*, in *Applied Economics*, 2007, vol. 39, n. 4, 427-439, suggeriscono che la relazione tra *educational mismatch* e *skills mismatch* sia più debole di quanto sostenuto in precedenza dalla letteratura. L'assunto di base di tale approccio è che, anche tra individui con il medesimo livello di scolarizzazione, ci può essere una variabilità significativa di competenze e conoscenze possedute, così come ci possono essere individui che sembrano sovra-qualificati ma che in realtà sono al livello più basso del loro gruppo di riferimento quanto a titolo di studio: ci si troverebbe quindi in presenza di lavoratori che guadagnano meno o trovano un'occupazione con maggiore difficoltà in quanto poco competenti o con competenze poco spendibili sul mercato, a prescindere dal loro titolo di studio. Tale relazione apre una riflessione importante dal punto di vista della formazione continua, oltre che della formazione al lavoro. A questo proposito la letteratura ha sottolineato l'importanza di spostare l'attenzione dallo stock ai flussi di competenze possedute dai lavoratori e richieste dalle imprese: la con-

tinua evoluzione dell'azienda determinerebbe un *mismatch* permanente che definisce lo stock di competenze possedute dai ragazzi qualificati/diplomati in uscita dai percorsi scolastici come punto di partenza e non di arrivo, e che invalida il tradizionale assunto secondo cui lo *skills mismatch* tra lavoratore e lavoro migliorerebbe con il passare del tempo trascorso dal lavoratore nell'azienda (si veda P. VAN EIJS, H. HEIJKE, *The Relation between the Wage, Job-related Training and the Quality of the Match between Occupations and Types of Education*, ROA Research Memorandum, 1996, ROA-RM-1996/6E).

3 – Dall'analisi della letteratura in materia di disallineamento di competenze, è possibile individuare ulteriori determinanti del fenomeno. Ad esempio, J. HARTOG, *op. cit.*, sottolinea che esse possono essere dovute anche a carenze o distorsioni informative e/o di orientamento nei lavoratori (come si avrà modo di spiegare più dettagliatamente nei paragrafi che seguono), particolarmente nel periodo di transizione scuola-lavoro: secondo questa prospettiva, i lavoratori accetterebbero lavori sotto o sovra-qualificati perché non in possesso di un'adeguata conoscenza del mercato del lavoro di riferimento. A questo riguardo, i fenomeni di *skills mismatch* possono essere qualificati, secondo diversi studi come quello realizzato da H. ŘÍHOVÁ, *Using Labour Market Information. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs. Volume 1*, European Training Foundation, European Centre for the Development of Vocational Training, International Labour Office, 2016, 18, «as a result of labour market and training market imperfection». Secondo l'Autrice, i fenomeni di disallineamento di competenze professionali sarebbero connessi ai mutamenti riscontrabili sia dal lato della domanda, sia da quello dell'offerta di lavoro, in assenza di un adeguato bacino di dati ad essi relativi, ovvero ad un deficit informativo capace di influenzare negativamente le decisioni degli attori operanti nel mercato del lavoro, rendendole meno efficaci e causando situazioni di squilibrio. Per G. MONTT, *The causes and consequences of field-of-study mismatch. An analysis using PIAAC*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2015, n. 167, i fenomeni di *skills mismatch* devono essere considerati anche in relazione al fatto che i lavoratori non si trovino ormai più nella condizione di conoscere con certezza il proprio percorso di carriera, quest'ultimo mutando verosimilmente più volte nel corso della vita; ciò potrebbe condurre a momentanei disallineamenti di competenze, soprattutto a livello aziendale. Secondo il Cedefop (cfr. *Skillset and Match, 2017, n. 10*, 16) per la maggior parte delle imprese le difficoltà di reperimento di risorse qualificate non derivano solo dall'effettiva indisponibilità di competenze nel mercato di riferimento, ma sono il risultato di inefficienti pratiche di selezione e gestione del personale («inefficient recruitment and retention strategies») lun-

go tutto il corso della permanenza dei lavoratori nell'impresa, validando in parte le considerazioni elaborate da P.H. CAPPELLI, *op. cit.*, 275, per il contesto statunitense, a patire dall'assunto secondo cui, nella prevalenza dei casi, gli esercizi di mappatura e rilevazione delle competenze condotti a livello aziendale sarebbero poco efficaci e dallo scarso valore euristico: «employer-driven studies are so poorly designed and conducted that discerning what real information they contain is difficult». Sempre con riferimento alle *imbalances* tra la domanda e l'offerta di competenze sul mercato del lavoro determinate da una cattiva informazione, in ambito americano, sul tema si è pronunciata anche la NATIONAL ACADEMIES OF SCIENCES, ENGINEERING, MEDICINE, *Building America's Skilled Technical Workforce*, National Academies Press, 2017, 153, secondo cui ad oggi i dati disponibili su scala nazionale relativi alla formazione ed alle competenze possedute dai lavoratori sarebbero, sì, assai numerosi, ma si riscontrano ancora molte difficoltà nel renderli facilmente accessibili e consultabili ai soggetti interessati dal lato della domanda di lavoro. Infine, alla luce della letteratura analizzata in materia di competenze e mercato del lavoro e della disponibilità di informazioni relative all'incontro tra

---

**La maggior parte dei contributi concorda nel ritenere che lo sviluppo di un robusto sistema di “intelligence” del mercato del lavoro per monitorare il verificarsi e la presenza di fenomeni di disallineamento di competenze sia di fondamentale importanza**

---

domanda ed offerta di *skills*, si rileva come la maggior parte dei contributi concordi nel ritenere che lo sviluppo di un robusto sistema di “intelligence” del mercato del lavoro – da implementare tanto a livello di istituzioni statali, quanto in capo agli operatori coinvolti nelle attività di *matching* di domanda e offerta di lavoro – per monitorare il verificarsi e la presenza di fenomeni di disallineamento di competenze sia di fondamentale importanza (di questo avviso anche la WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION, *op. cit.*).

4 – Proseguendo e concludendo la rassegna delle determinanti dei fenomeni di disallineamento di competenze professionali, certamente, è possibile individuare un consistente filone di studi che si concentra sul ruolo dei sistemi dell'istruzione e formazione in termini di costruzione ed aggiornamento di programmi volti allo sviluppo di competenze non solo tecniche ma anche trasversali rispondenti alla domanda espressa dal mercato, criticità a sua volta riconducibile alla carenza o inefficace comunicazione tra il sistema formativo e le imprese e conseguente alle criticità fin qui espresse in termini di codifica dei profili professionali e delle competenze da cui sono costituiti. Infatti, con riferimento ai *firms' requirements in shaping education and training*, per P. MASKELL, A. MALMBERG, *Localised learning and industrial competitiveness*, in *Cambridge Journal of Economics*, 1999, vol. 23, n. 2, 167-185, sarebbe fuor di dubbio che sia necessario un certo periodo sia per l'adattamento dei contenuti della formazione rispetto alle richieste del mercato, sia per l'acquisizione delle stesse da parte dei soggetti interessati dalle attività formative. Ancora, con riferimento al risultato dell'intervallo di tempo tra la permanenza nel sistema d'istruzione e formazione ed il momento in cui le competenze sono agite nel mercato del lavoro, F. MOULAERT, J. NUSSBAUMER, *La logique sociale du développement territorial*, Presses de l'Université du Québec, 2008, sostengono che gli individui potrebbero sotto o sovrastimare le proprie proiezioni occupazionali, causando fenomeni di disallineamento delle competenze nel mercato. In questo contesto, l'insoddisfazione rispetto alle competenze disponibili sul mercato del lavoro riguarda principalmente la modalità di acquisizione delle conoscenze e la calibrazione dei contenuti formativi che risentirebbe di una scarsa collaborazione istituzionalizzata tra imprese del territorio e istituzioni formative. Ancora, secondo M. BELLANDI, F. SFORZI, *Le molteplicità dei sentieri di sviluppo locale*, in G. BECATTINI, M. BELLANDI, G. DEI OTTATI, F. SFORZI (a cura di), *Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea*, Rosenberg & Sellier, 2001, il disallineamento tra il fabbisogno di figure professionali e la reperibilità delle stesse si potrebbe arginare favorendo proprio l'interlocuzione continuata tra filiere, scuole, università e agenzie formative per individuare insieme le competenze strategiche, a riprova della tesi secondo la quale una assenza di questa tipologia di partnership sarebbe una delle concause del *mismatch* di competenze professionali a livello territoriale.

# 3 La dimensione territoriale e settoriale

I filoni della letteratura che hanno messo in evidenza la dimensione locale nei processi di sviluppo sono numerosi e caratterizzati da un forte grado di interdisciplinarietà: quello dell'economia neo-istituzionalista, quelli rivolti alla priorità assegnata alla competitività regionale rispetto a quella delle Nazioni, quello della teoria dei vantaggi comparati e quelli dedicati ai distretti industriali. Quest'ultimo ambito di analisi è quello che con più insistenza dei precedenti mette in luce il legame tra le performance delle specializzazioni produttive locali – il livello settoriale – e quelle del territorio, territorio inteso come il sistema dove si sostanziano traiettorie di sviluppo diverse, a seconda delle variabili che costituiscono i *layers* che lo compongono, ovvero concetto relazionale e processuale, strumento analitico per studiare i processi di trasformazione (si veda A. TURCO, *Verso una teoria geografica della complessità*, Unicopli, 1988). A fronte di un corpo di studi che, fino alla prima metà del secolo scorso, non aveva tenuto in considerazione le variabili di tempo e spazio nelle analisi di sviluppo territoriale, i luoghi nelle loro specificità sono quindi assunti come elemento fondativo per descrivere – e per alcuni Autori per interpretare – vincoli e opportunità delle aree, esaminate principalmente per le loro condizioni socio-economiche. In questo modo, la teoria neoclassica della crescita viene quindi messa in discussione, in favore di un approccio allo sviluppo c.d. “endogeno” (si veda R. STIMSON, R.R. STOUGH, P. NIJKAMP (a cura di), *Endogenous Regional Development. Perspectives, Measurement and Empirical Investigation*, Edward Elgar, 2011). Secondo E. BATTAGLINI, *Sviluppo territoriale. Dal disegno di ricerca alla valutazione dei risultati*, Franco Angeli, 2014, 15, nel tempo, le località assumono il ruolo di ambiente favorevole (o sfavorevole) per le imprese, «rendendo possibile la creazione di economie (o diseconomie) esterne e dando luogo a specifiche forme di cooperazione tra le imprese e tra gli attori dello sviluppo». In questo senso, il riferimento ai concetti di competitività territoriale e sviluppo locale è oggetto del vasto lavoro di Roberto Camagni: per questo Autore, ciò che ha prodotto sviluppo ed innovazione in alcune aree territoriali non sarebbe stata dunque l'affermazione di una singola impresa, ma la competitività di un intero territorio, espressa attraverso sinergie tra istituzioni e attori socio economici. Tali sinergie sarebbero dunque alla ba-



se di processi di accumulazione di conoscenze e di diffusione di informazioni, utili a sostenere lo sviluppo nell'ambito di una programmazione efficace (cfr. R. CAMAGNI (a cura di), *Innovation networks: spatial perspectives*, Belhaven Press, 1991; R. CAMAGNI, *Territorial capital and regional development*, in R. CAPPELLO, P. NIJKAMP (a cura di), *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, Edward Elgar, 2009). Coerentemente con quanto fin qui esposto, il concetto di "locale" viene ricondotto essenzialmente a quello di "prossimità" ed ai conseguenti vantaggi, quali «l'accessibilità delle informazioni grazie a contatti informali, casuali (*rumors* finanziari o commerciali) e interpersonali» (E. BATTAGLINI, *op. cit.*, 16). La prossimità, nonostante la diffusione di catene di creazione di valore a livello globale così come descritte nel primo paragrafo di questo lavoro, sarebbe dunque ancora responsabile di generare effetti positivi, come la cooperazione in senso stretto, derivante dal coordinamento e dal controllo reciproco di unità produttive. Essa sarebbe anche elemento abilitante per la produzione di lavoro qualificato, favorendo l'imitazione e la diffusione di modelli organizzativi o di routine gestionali e incoraggiando l'individuazione di strategie commerciali comuni di promozione, stimolando infine innovazioni di tipo tecnologico e organizzativo (si veda E. DANSERO, *Sistemi territoriali locali, milieu, ecosistema: riflessioni per incorporare la nozione di sostenibilità*, in P. BONORA (a cura di), *SLoT quaderno 1. Appunti, discussioni bibliografie del gruppo di ricerca SLoT sul ruolo dei sistemi locali nei processi di sviluppo territoriale*, Baskerville, 2001). Attraverso questi elementi, infatti, la scala locale ridurrebbe inoltre lo svantaggio delle piccole imprese rispetto a quelle più grandi ed alle multinazionali, sia in riferimento ai costi di produzione, sia attraverso la riduzione di quelli di transazione ed in generale di operatività sul mercato.

Un concetto particolarmente ricorrente nella letteratura analizzata ed intorno al quale è in atto un interessante dibattito è quello di "*milieu*". Esso può essere interpretato come l'atmosfera locale che spiega ed interpreta le reti di cooperazione – le "*untraded interdependencies*" (si veda M. STORPER, *Regional "Worlds" of Production: Learning and Innovation in the Technology Districts in France, Italy and USA*, in *Regional Studies*, 1993, vol. 27, n. 5, 433-445) – e che si esprime in specifiche diffusioni di conoscenze, organizzazione della produzione e divisione del lavoro, riproduzione delle competenze professionali e forme di regolazione sociale (si veda E. DANSERO, *op. cit.*, 22-36). Condizioni necessarie al *milieu* sono la prossimità geografica e quella socio-economica (affermazione ancora più rilevante con riferimento alle dinamiche intra-settoriali), prossimità definibile come insieme di modelli condivisi di comportamento, fiducia reciproca, linguaggi e rappresentazioni comuni e codici



morali e cognitivi. Pertanto, in presenza di questa tipologia di capitale relazionale, anche un tessuto imprenditoriale di piccole e medie dimensioni potrebbe rappresentare un fattore trainante di sviluppo locale, se strettamente

---

**Se il territorio rappresenta la dimensione “ideale”  
per affrontare i fenomeni di produzione  
delle competenze necessarie ai sistemi produttivi,  
il settore rappresenta il “contenitore”  
degli *intangibile assets*, di cui le competenze  
risultano fattore costituente primario, competenze  
a disposizione di tutti gli appartenenti al sistema**

---

relazionato con i caratteri ambientali, sociali ed economici del contesto di riferimento e sostenuto da un'ampia partecipazione degli attori socio-economici.

Le analisi di scenario in particolari ambiti produttivi (network di imprese, distretti industriali) hanno evidenziato l'esistenza di relazioni fiduciarie stabili tra i soggetti, relazioni che generano *know-how* e innescano processi di apprendimento: è, appunto, quello che si è descritto come capitale sociale e che trova molti riscontri di analisi, anche all'interno delle teorie dedicate alle “*territorial knowledge dynamics*” (TKD; si veda L. JAMES, *Education and Skills Policy for the Knowledge Economy: Insights from Territorial Innovation Models and Territorial Knowledge Dynamics*, in *European Planning Studies*, 2012, vol. 20, n. 11, 1803-1821). Queste ultime, operando uno scostamento dalle concettualizzazioni dei “*territorial innovation models*” (TIMs) e dalla “*conventional education and skills policy*”, sono state progettate proprio per l'economia della conoscenza (si veda B.T. ASHEIM, A. ISAKSEN, *Regional Innovation Systems: The Integration of Local 'Sticky' and Global 'Ubiquitous' Knowledge*, in *The Journal of Technology Transfer*, 2002, vol. 27, n. 1, 77-86) e hanno avuto una sensibile influenza sulle politiche di sviluppo regionale e sui concetti quali apprendimento, creazione della conoscenza e costruzione delle competenze richieste grazie alla predisposizione di un adeguato sistema dell'istruzione e formazio-

ne, rispondendo ai fabbisogni di competenze professionali espressi sia dal territorio di riferimento (in letteratura nella maggior parte dei casi esso risponde a criteri geografico-amministrativi di delimitazione, coincidendo il più delle volte con il territorio delle Regioni o di Stati nel loro insieme. Sul punto K. MORGAN, *The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal*, in *Regional Studies*, 1997, vol. 31, n. 5, 491-503), sia a livello di settore produttivo all'interno di confini non più istituzionali ma entro i c.d. "sectoral boundaries" (cfr. S.D.N. COOK, J.S. BROWN, *Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing*, in *Organization Science*, 1999, vol. 10, n. 4, 381-400; O. CREVOISIER, H. JEANNERAT, *Territorial Knowledge Dynamics: From the Proximity Paradigm to Multi-location Milieus*, in *European Planning Studies*, 2009, vol. 17, n. 8, 1223-1241). Processi sostenuti soprattutto grazie all'implementazione di partnership pubblico-private tra aziende, istituzioni e Regioni (raccordi che, come si è avuto modo di dire nei paragrafi precedenti, qualora siano assenti o poco efficienti sono una delle determinanti del disallineamento di competenze). In letteratura si sottolinea il fatto che il tipo di rete in cui un'organizzazione si colloca definisce il suo potenziale in termini di opportunità strategiche con riferimento al macro-settore in cui opera, mentre sarebbe poi la qualità delle relazioni con gli altri attori a definirne la capacità di mettere in pratica tali opportunità (sull'attenzione all'approccio reticolare quale fondamento della creazione e diffusione del valore, già A. AMIN, N. THRIFT, *Neo-Marshallian Nodes in Global Networks*, in *International Journal of Urban and Regional Research*, 1992, vol. 16, n. 4, 571-587, e M. CASTELLS, *The Rise of the Network Society*, Blackwell, 1996).

Se il territorio rappresenta la dimensione "ideale" per affrontare i fenomeni di produzione delle competenze necessarie ai sistemi produttivi, il settore rappresenta il "contenitore" degli *intangible assets*, di cui le competenze risultano fattore costituente primario, competenze a disposizione di tutti gli appartenenti al sistema. Le attività di rilevazione ed analisi dei fabbisogni professionali a livello settoriale (anche con finalità predittive) risultano perciò determinanti per il corretto funzionamento del mercato locale dal momento che la prossimità spaziale, fino a pochi anni fa considerata l'unica variabile all'innescarsi dei processi di apprendimento (cfr. P. OINAS, *Activity-specificity in organizational learning: implications for analysing the role of proximity*, in *GeoJournal*, 1999, vol. 49, n. 4, 363-372; P.-P. COMBES, G. DURANTON, L. GOBILLON, *Le rôle des marchés locaux du travail dans la concentration spatiale des activités économiques*, in *Revue de l'OFCE*, 2008, n. 104, 141-177), non sarebbe più sufficiente a dar conto delle dinamiche di sistema. La letteratura più recente, infatti, individua anche nel perimetro tracciato dalle caratteristiche

ascrivibili alle diverse specializzazioni produttive il confine idoneo a mappare i processi di apprendimento e di costruzione delle competenze professionali delle singole imprese e dell'ecosistema definito dalle relazioni tra le stesse, con implicazioni a livello di performance e sviluppo del territorio in cui operano. L'approccio settoriale può essere definito come una delle modalità di indagine «which looks at changing skill needs from the perspective of a particular sector» (R.A. WILSON, H. TARJÁNI, H. RIHOVA, *Working at Sectoral Level. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs. Volume 3*, European Training Foundation, European Centre for the Development of Vocational Training, International Labour Office, 2016, 13). Questo ambito di indagine risulterebbe significativo proprio perché le diverse specializzazioni produttive sono espressione di diversi fabbisogni di competenze professionali coerenti con le diverse attività economiche che perseguono, dei diversi modelli di business ad esse connesse e delle tecnologie utilizzate nel loro espletamento, ma anche rispondenti alle regole di governo tacite e peculiari dei settori stessi.

# 4 **Trasformazioni dei fabbisogni professionali nel terziario**

Nel primo paragrafo di questo lavoro si è avuto modo di analizzare i principali contributi della letteratura che si occupano di indagare i *drivers* del cambiamento che interessano il mondo del lavoro – responsabili di «ridisegnare il contenuto e le mansioni di molte occupazioni» (T. BERGER, C.B. FREY, *Structural Transformation in the OECD. Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2016, n. 193, 24 (traduzione a cura dell'A., ndr)), contribuendo alla creazione di nuove figure professionali (si veda A. SPITZ-OENER, *Technical Change, Job Tasks, and Rising Educational Demands: Looking outside the Wage Structure*, in *Journal of Labor Economics*, 2006, vol. 24, n. 2, 235-270) – sottolineando l'urgenza di accedere a competenze sempre aggiornate, idonee a fronteggiare i c.d. mega-trend. Nel secondo paragrafo è stato affrontato in primo luogo l'argomento della validità dello studio delle dinamiche di sviluppo locale – segnatamente, di quelle relative all'incontro tra domanda ed offerta di competenze a livello territoriale – e successivamente della portata non solo euristica, ma anche rispetto alle performance dei mercati locali, della declinazione a livello di settori produttivi degli esercizi di rilevazione dei fabbisogni di competenze professionali. In questo paragrafo si intende tratteggiare gli elementi più significativi dei mutamenti in corso nel settore terziario, per poi procedere alla disamina degli scritti più rilevanti in materia di prospettive evolutive a livello di comparto (commercio e turismo) e dei fenomeni di disallineamento di *skills* strategiche già individuate dalla letteratura.

In questa prospettiva, è stato possibile individuare numerosi contributi che, già a partire dagli anni Ottanta, hanno individuato nella crescente permeabilità tra i confini dei settori produttivi – ed in particolar modo tra quelli dell'industria e dei servizi – uno dei tratti evolutivi caratterizzanti il terziario. Infatti, A. TEDESCHI-TOSCHI, *I rapporti industria-servizi: la competizione verticale oltre il canale*, in *Micro & Macro Marketing*, 1998, n. 3, 391-422, rileva che da tempo la competizione verticale settoriale è vista essenzialmente come una questione di relazioni tra industria e distribuzione (commercio in senso ampio), che si confrontano per conquistare la “fedeltà” del consumatore (in termini di

*brand loyalty vs store loyalty*) ed imporre la propria leadership agli altri operatori della filiera produttiva/distributiva. A ben vedere, secondo L. PILOTTI, R. RULLANI, *Evoluzione e innovazione nelle forme distributive: doppia elica o servucation?*, in *Commercio*, 1991, n. 43, 95-114, tuttavia, questa interpretazione rappresenta solo in parte la realtà della competizione, che in molti settori si sta progressivamente allargando anche agli operatori che offrono servizi non

---

**Numerosi contributi,  
già a partire dagli anni Ottanta,  
hanno individuato nella crescente permeabilità  
tra i confini dei settori produttivi – ed in particolar  
modo tra quelli dell’industria e dei servizi – uno  
dei tratti evolutivi caratterizzanti il terziario**

---

specificamente distributivi (progettazione e personalizzazione dei prodotti e delle modalità d’acquisto, assistenza all’uso, alla manutenzione, ecc.). Diverse, secondo la letteratura, sono le cause di questa tendenza, motivazioni che sarà possibile descrivere con maggiore dettaglio nel loro impatto sui comparti del commercio e del turismo: in primo luogo, la diffusione di comportamenti d’acquisto e d’uso che premiano il contenuto funzionale dei prodotti; in secondo luogo, lo spostamento della competizione dai beni ai servizi e la conseguente de-materializzazione dell’offerta industriale (*service competition*; si veda S. VANDERMERWE, J. RADA, *Servitization of business: Adding value by adding services*, in *European Management Journal*, 1988, vol. 6, n. 4, 314-324); infine, il cambiamento delle strategie competitive delle imprese del terziario non distributivo che stanno diversificando sempre più la propria attività, offrendo combinazioni di beni e servizi (si veda D. SHIPLEY, S. PRINJA, *The Services and Supplier Choice Influences of Industrial Distributors*, in *The Service Industries Journal*, 1988, vol. 8, n. 2, 176-187). Le tendenze in parola hanno trovato evidenza anche in numerosi e più recenti contributi che hanno confermato come la diffusione di situazioni di *service competition* abbiano portato alla riorganizzazione dei rapporti industria/servizi non solo nei settori dei beni di consumo, ma anche in quelli dei beni industriali, i cui rapporti di canale sono tradizionalmente meno indagati (per una prospettiva a livello comparato si ve-

da B. BECHTER, B. BRANDL, G. MEARDI, *Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations*, in *European Journal of Industrial Relations*, 2012, vol. 18, n. 3, 185-202). Sono ormai numerose le imprese manifatturiere che ricorrono ai servizi per differenziare la propria offerta, rispondendo in tal modo non più ad una domanda di beni, ma ad una domanda di soluzioni delle diverse problematiche dei clienti: in quest'ottica alcune di esse hanno attuato un profondo ripensamento delle proprie strategie produttive, ricorrendo all'*outsourcing* delle componenti materiali dei prodotti ed internalizzando la produzione dei *core services*; altre – e F.E. WEBSTER JR., *Industrial Marketing Strategy*, Wiley, 1995, individua questa tendenza già nei primi anni Novanta analizzando imprese quali GE e IBM – sembrano aver addirittura modificato la propria missione, trasformandosi in "imprese di servizi". Tale pattern, progressivamente sempre più ricorrente ed intenso, è riconducibile secondo F. GALLOUJ, K.M. WEBER, M. STARE, L. RUBALCABA, *The futures of the service economy in Europe: A foresight analysis*, in *Technological Forecasting & Social Change*, 2015, vol. 94, 80-96, da un lato alla crescente sofisticazione dei consumatori e degli utilizzatori industriali che chiedono qualche cosa di più del soddisfacimento di un particolare bisogno e risposte sempre più personalizzate; dall'altro alla sempre più limitata (e costosa) appropriabilità e difendibilità da parte delle imprese di vantaggi competitivi basati sulle componenti materiali dei prodotti. In particolare per quanto concerne il primo aspetto, emerge come negli ultimi anni siano maturati rilevanti cambiamenti nei comportamenti d'acquisto e di consumo, non solo con riferimento alla crescente attenzione al rapporto prezzo/qualità dei beni, al declino della fedeltà alla marca e alla minore sensibilità alle comunicazioni pubblicitarie, ma soprattutto alla crescente rilevanza attribuita alla performance complessiva dei prodotti e pertanto alla qualità dei servizi che ne completano l'offerta (A.A.Vv., *Sectoral Innovation Watch. Retail and Wholesale Trade Sector. Final sector report*, European Commission, 2011).

Tale tendenza si osserva non solo nei settori dei beni industriali, ma anche in alcuni settori di beni di consumo (ad esempio nei settori dell'informatica, dell'elettronica), nei quali le scelte e la soddisfazione degli acquirenti sono sempre meno legate alle componenti hard delle diverse offerte (in molti casi ritenute indifferenziate) e sempre più all'esperienza compiuta nell'intero ciclo di selezione-acquisto-utilizzo e dismissione dei prodotti (si veda S. VANDERMERWE, *Jumping Into The Customer's Activity Cycle. A New Role for Customer Services in the 1990s*, in *The Columbia Journal of World Business*, 1993, vol. 28, n. 2, 46-65). Dal lato dell'offerta, la diffusione della *service competition* è invece riconducibile alla progressiva saturazione dei tradizionali strumenti di marketing

ed a una conseguente urgenza di aggiornamento di competenze dedicate in questo ambito (si veda S. MIN, M. WOLFINBARGER, *Market share, profit margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks, and specialists in e-commerce*, in *Journal of Business Research*, 2005, vol. 58, n. 8, 1030-1039). La rapidità dei processi di imitazione, sostituzione e miglioramento dei beni e il crescente livello delle aspettative dei consumatori con riferimento ai loro aspetti tecnico-fisici hanno in effetti ridotto i margini a disposizione delle imprese per affermare la superiorità della propria offerta, spingendole a cercare nei servizi nuove modalità di differenziazione. I servizi che vengono aggiunti ai beni comprendono sia i tradizionali servizi di assistenza pre e post vendita, sia servizi quali la personalizzazione dei prodotti e i servizi informativi (progettazione, assistenza nella ricerca e valutazione di alternative di acquisto, ecc.) finalizzati a ridurre il crescente *trade-off* tra la varietà potenziale e sempre più vasta dell'offerta e la capacità cognitiva, interpretativa e di selezione delle diverse alternative da parte degli acquirenti finali. È nella prospettiva della

---

**La diffusione della *service competition*  
è riconducibile alla progressiva saturazione  
dei tradizionali strumenti di marketing  
ed a una conseguente urgenza di aggiornamento  
di competenze dedicate in questo ambito**

---

crescente domanda di servizi – sia quelli sempre meno accessori rispetto alle tradizionali attività svolte dall'industria, sia quelli prettamente connessi ai comparti del terziario distributivo – che si inserisce il ragionamento di E. MORETTI, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2012, relativo alla capacità degli impieghi ad alto contenuto tecnologico di generare nuovi posti di lavoro nei servizi, stimando che ogni posto nuovo di lavoro in un settore ad alto sviluppo tecnologico generi circa 5 posti ulteriori in settori ad esso collegati, dando vita così a degli *hubs* che attirano i flussi di lavoratori le cui competenze sarebbero progressivamente più ricercate, conseguentemente alla crescita della richiesta di servizi (soprattutto servizi alla persona), spesso non automatizzabili. Proseguendo il ragionamento relativo alla digitalizzazione e al suo impatto sulle dinamiche di incontro tra domanda ed offerta di competenze



professionali nel terziario, è opportuno riportare la letteratura che si occupa di analizzare come le nuove tecnologie consentano di creare, conservare e trasportare nuovi (e relativamente poco costosi) servizi: come è stato già anticipato nei paragrafi introduttivi, infatti, l'impatto di queste tecnologie investe non solo le attività di elaborazione e di trasferimento delle informazioni, rendendo possibile l'interazione comunicativa tra domanda e offerta, ma anche quelle di produzione, aumentandone la flessibilità. Grazie alle nuove tecnologie, l'acquirente può assumere un ruolo più attivo nella specificazione dei propri bisogni e nella progettazione dei beni-servizi più adatti a soddisfarli, mentre le imprese, di grande come di piccola dimensione, possono segmentare il mercato a livello delle singole unità di consumo ed introdurre elementi di personalizzazione e di differenziazione dei prodotti (si veda M. RISPOLI, M. TAMMA, *Beni e servizi, cioè prodotti*, in *Sinergie*, 1992, n. 29, 95-113). Il modo più comune con cui l'industria ha assimilato la tendenza verso la diffusione della *service competition* è stato proprio quello di legare il successo delle imprese alla loro capacità di sviluppare risorse distintive e competenze professionali nei servizi, andando a costituire un insieme sempre più integrato (prodotto-sistema) di beni e servizi. È C. GRÖNROOS, *Management e marketing dei servizi*, ISEDI, 1994, ad aver evidenziato tra i primi la necessità espressa dalle imprese (tanto dell'industria quanto del settore terziario) di adoperarsi per un "orientamento alla relazione". È stato, cioè, sottolineato dall'Autore come la crescente rilevanza del contenuto di servizio dell'offerta – industriale e non – richieda il coinvolgimento dei clienti nei processi di produzione e pertanto il superamento delle tradizionali forme di gestione dei rapporti impresa/mercato basate sulla transazione a favore di quelle basate sull'interazione (relazione). L'idea centrale che viene messa in luce è quella di un sistema di co-produzione, al quale partecipano diversi attori, tra cui i clienti, in un rapporto di condivisione di conoscenze e di risorse. Tale idea viene da alcuni contrapposta ai rapporti sequenziali descritti dalla nozione di catene del valore su scala sempre più globale (così come già analizzate da R. NORMANN, R. RAMÍREZ, *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*, Wiley, 1995), da altri sintetizzata nel concetto di *service factory*, ossia di un'impresa concepita come un sistema aperto che interagisce con i clienti nelle fasi di progettazione, produzione e utilizzo/dismissione dei prodotti (sul punto, tra i primi, R.B. CHASE, W.J. ERIKSON, *The Service Factory*, in *The Academy of Management Executive*, 1989, vol. 2, n. 3, 191-196). Gli Autori che hanno rilevato queste tendenze, destinate a rafforzarsi sulla scia della *service competition*, hanno quindi sottolineato il progressivo aumento dell'intensità della concorrenza in molti settori industriali, dell'interdipendenza concorrenziale tra i mercati dei beni ed i mercati dei servizi e della conseguente possibilità per le

imprese del terziario di entrare nei settori di beni, sfruttando le competenze acquisite nei loro ambiti originari di attività. Quanto agli strumenti necessari per competere in un contesto di *service competition*, gli studi in parola tendono in genere ad evidenziare la possibilità per le imprese industriali di far

---

**Ogni posto nuovo di lavoro in un settore ad alto sviluppo tecnologico genera circa 5 posti ulteriori in settori ad esso collegati, dando vita così a degli *hubs* che attirano i flussi di lavoratori le cui competenze sarebbero progressivamente più ricercate, conseguentemente alla crescita della richiesta di servizi (soprattutto servizi alla persona), spesso non automatizzabili**

---

propri idee e strumenti utilizzati dalle imprese di servizi. Da qui l'attenzione dedicata alla formazione e richiesta di personale di contatto, alla comunicazione interna ed esterna, ovvero ai profili professionali con competenze strategiche tipiche del settore terziario, aprendo a numerose aree grigie tra i due settori (secondario e terziario) (K. DE BACKER, I. DESNOYERS-JAMES, L. MOUSSIEGT, *'Manufacturing or Services – That is (not) the Question'. The Role of Manufacturing and Services in OECD Economies*, OECD Science, Technology and Industry Policy Paper, 2015, n. 19).

Meno evidenti e riconosciuti sono ancora gli effetti della *service competition* sulla struttura e l'organizzazione dei canali distributivi, nonché il fatto che in tale contesto gli strumenti tradizionali di gestione dei rapporti con il mercato finale attraverso la distribuzione non sarebbero più sufficienti, così come non risulterebbero più adeguate le leve tradizionalmente utilizzate per gestire i rapporti con gli intermediari. La nuova competizione attraverso i servizi richiederebbe, pertanto, un generale ripensamento e riorganizzazione di tutte le relazioni che intercorrono tra l'industria e la domanda (finale ed intermedia) e tra l'industria e gli operatori del terziario distributivo e non, incidendo significativamente anche sulla individuazione delle figure professionali idonee a

gestire questo tipo di operazioni (si veda C. MONTALVO, A. VAN DER GIESSEN, *Synthesis report. Sectoral Innovation Watch 2008-2011*, European Commission, 2012).

Lo spostamento della competizione dai beni ai servizi e l'ibridazione dei confini tra il settore secondario e terziario ha effetti di non poco conto: in primo luogo, si modifica il ruolo del cliente finale, che non si limita più ad essere acquirente/utilizzatore di offerte pre-definite, ma partecipa attivamente alla loro "produzione" (su questo punto e sull'interpretazione tipica del marketing relazionale che considera sia i venditori che gli acquirenti parti attive del processo di scambio di risorse e conoscenze, oltre che di beni e servizi, si veda tra i primi M. LEJEUNE, *Services et produits. De la différence à la complémentarité*, in *Revue Française du Marketing*, 1989, n. 121, 47-66). In alcuni casi questa partecipazione si concretizza nello scambio di informazioni con il produttore/intermediario (in merito alle abitudini e necessità di acquisto, oppure sulle modalità di utilizzo dei beni, e così via); in altri nella partecipazione alla definizione delle caratteristiche (co-progettazione) del bene-servizio, in altri ancora nella produzione vera e propria di quest'ultimo (co-produzione; si veda A. TESCHI-TOSCHI, *op. cit.*, 396). In tale contesto, secondo Y. POLO, F.J. SESE, *Does the Nature of the Interaction Matter? Understanding Customer Channel Choice for Purchases and Communications*, in *Journal of Service Research*, 2016, vol. 19, n. 3, 276-290, le imprese del terziario non si limiterebbero più a

---

**Si modifica il ruolo del cliente finale,  
che non si limita più ad essere  
acquirente/utilizzatore di offerte pre-definite,  
ma partecipa attivamente alla loro "produzione"**

---

cedere i beni ed i servizi al consumatore attraverso i diversi canali e su diverse scale geografiche, né sarebbe loro sufficiente ridurre il gap informativo con quest'ultimo, dovendo piuttosto interagire con esso. Se domanda e offerta si condizionano sempre con maggiore intensità, allora verrebbe profondamente a cambiare la natura dei canali distributivi, sia dal punto di vista delle funzioni svolte, sia da quello della loro struttura e organizzazione. In particolare, per quanto concerne le funzioni, queste si ampliano notevolmente: in una si-

tuazione di *service competition*, agli operatori del terziario non sarebbe più richiesto esclusivamente di governare i flussi fisici delle merci, né di trasferirli unidirezionalmente dalla produzione al consumatore/utilizzatore industriale e al dettaglio, quanto piuttosto di consentirne l'accesso alle "risorse produttive" (nei tempi e nei luoghi desiderati) attraverso l'offerta di servizi e il governo di flussi multidirezionali e crescenti di informazioni «in order to bring disparate consumer data from various channels together into one place» (F. VON BRIEL, *The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study*, in *Technological Forecasting & Social Change*, 2018, vol. 132, 223).

### 4.1. Il commercio

In tale prospettiva, i canali assumono una nuova struttura e una rilevanza significativa con riferimento ai trend di cambiamento all'interno del comparto del commercio: produttori, distributori e consumatori sono inseriti in una complessa rete di relazioni multidirezionali, in cui i rapporti di compravendita assumono un peso sempre meno rilevante rispetto a quelli di co-produzione (si veda D. RIGBY, *The Future of Shopping*, in *Harvard Business Review*, 2011, vol. 89, n. 12, 65-76). Inoltre la progressiva dematerializzazione dei prodotti si riflette sull'organizzazione dei rapporti di potere nei canali, poiché da un lato viene meno la condizione di quasi monopolio che gli spazi fisici di vendita hanno avuto sino a pochi anni fa nell'intermediare offerta e domanda, dall'altro si modificano le competenze richieste a tal fine. In questo senso è significativo come la letteratura avesse individuato già nei primi anni Novanta i possibili effetti dirompenti delle vendite tramite reti elettroniche che non avrebbero richiesto più alle imprese di fare entrare i clienti nei punti vendita, ma di far entrare le merci nelle case, dotandosi di nuove risorse e competenze (secondo L. PILOTTI, R. RULLANI, *op. cit.*, precipuamente nell'ambito della comunicazione e della logistica). I contributi analizzati in materia sottolineano che, ad oggi, risulta ancora sottovalutata la necessità di aprire nuovi spazi all'evoluzione degli operatori con competenze specifiche nell'intermediazione di *know-how* e di servizi (non distributivi) che stanno progressivamente entrando e consolidando la propria posizione in questi nuovi canali distributivi dei sistemi integrati di beni-servizi (ICF GHK, CEDEFOP, *Focus on Retail and distribution services*, in *Skills Panorama*, sezione *Analytical highlights*, maggio 2014). Rispetto alla ridefinizione della articolazione dei canali di vendita quale elemento caratterizzante del comparto in esame, sono diversi i settori disciplinari che si occupano dell'argomento: da un lato il filone di studi che indaga il fenomeno per definire le figure professionali idonee ad abilitare il passaggio da un sistema di

commercio multi-canale (*multi-channel*) ad uno *omnichannel* e le conseguenze della crescente incorporazione dell'elemento tecnologico nelle attività proprie del comparto; dall'altro le ricerche afferenti al campo dell'urba-

---

**Produttori, distributori e consumatori sono inseriti  
in una complessa rete di relazioni multidirezionali,  
in cui i rapporti di compravendita  
assumono un peso sempre meno rilevante  
rispetto a quelli di co-produzione**

---

nistica, coinvolte nella descrizione e previsione dell'impatto delle trasformazioni in corso in ambito commerciale sugli ecosistemi urbani con particolare riferimento al tema dello sviluppo locale.

Il primo filone, prendendo le mosse dalla vasta letteratura in materia di digitalizzazione ed automatizzazione, si occupa di analizzare l'impatto dei due fenomeni nel contesto del settore dei servizi, dove «two main trends [are] accelerated by digitalisation – work automation that eliminates or changes job functions, and the creation of work without jobs via digital platforms» (A. ILSØE, *The digitalisation of service work – social partner responses in Denmark, Sweden and Germany*, in *Transfer*, 2017, vol. 23, n. 3, 333). Infatti, coerentemente a quanto descritto nel § 1, nel terziario distributivo è possibile verificare come la digitalizzazione sia responsabile di una progressiva sostituzione di «lavoratori nello svolgere compiti routinari che possono essere prontamente descritti con regole programmate, svolgendo invece una funzione complementare nell'eseguire compiti non routinari che richiedono flessibilità, creatività, capacità di *problem solving* generale e comunicazioni complesse» (D.H. AUTOR, F. LEVY, R.J. MURNANE, *op. cit.*, 1322 (traduzione a cura dell'A., *ndr*)), profili professionali *low skilled* che, secondo le ultime rilevazioni di agenzie internazionali, costituirebbero attualmente la quota più significativa di lavoratori a livello di settore (cfr. L. NEDELKOSKA, G. QUINTINI, *op. cit.*, e conformemente CONSULTINGEUROPA, *Impact of change & new technologies on skills & occupations in the commerce sector*, European Sectoral Skills Council for Commerce, *Final Conference*, Brussels, 5 December 2012). Invece, la situazione dei profili *high-*

*skilled*, coinvolti in operazioni non routinarie né automatizzabili e per questo motivo meno soggette ai fenomeni di sostituzione, risulterebbe soggetta a tendenze di tipo opposto, con significative prospettive di crescita a livello di gruppo occupazionale. Secondo il CEDEFOP, *Hospitality, retail and other services managers: skills opportunities and challenges*, in *Skills Panorama*, sezione *Analytical highlights*, dicembre 2016, sarebbero cinque i *drivers* del cambiamento cui il settore del commercio – con riferimento ai profili ad alte competenze – starebbe andando incontro, di seguito esposti.

1 – *Managing a new generation of workers* con aspettative e domande esternamente differenziate, soprattutto in termini di bilanciamento dei tempi di vita con quelli di lavoro. Questa tematica, così come l'analisi delle criticità legate ad un crescente ricorso all'assunzione di lavoratori attraverso contratti di lavoro a tempo parziale nel settore del commercio al dettaglio e alla frammentazione dei turni di lavoro regolati diffusamente da programmazioni poco affidabili e su base solamente settimanale è affrontata da diversi contributi: ad esempio J.R. HENLY, S.J. LAMBERT, *Unpredictable Work Timing in Retail Jobs. Implications for Employee Work-Life Conflict*, in *ILR Review*, 2014, vol. 67, n. 3, 986, si occupano di stimare le ripercussioni – valutate come negative anche in termini di abbandono del posto di lavoro e di calo di assunzioni riferite alla componente femminile – su *work-life balance* delle lavoratrici a basse competenze le cui «work schedules are unpredictable» (il comparto di riferimento è quello del commercio di abbigliamento al dettaglio). In questo senso rileva il *matching* tra domanda ed offerta di competenze operata da chi all'interno delle imprese ha il compito di definire proprio le turnazioni degli addetti alla vendita anche prendendo decisioni informate sulla base delle correlazioni desunte grazie agli strumenti informatici algoritmici propri delle nuove tecnologie a disposizione delle pratiche di *HR analytics* (si veda AA.VV., *Stable Scheduling Increases Productivity and Sales. The Stable Scheduling Study*, Center for WorkLife Law, University of Chicago School of Social Service Administration, UNC Kenan-Flagler Business School, 2018).

2 – *Ageing populations across the EU*. Il fenomeno del progressivo invecchiamento della popolazione pone diverse sfide alle funzioni HR e *recruiting* delle imprese del commercio, dal momento che, specularmente a quanto accade nel settore turistico di cui si dirà nel paragrafo successivo, esse dipendono in larga misura da lavoratori appartenenti alle coorti di età più giovani (si veda C. VOKES, H. LIMMER, *Sector insights: skills and performance challenges in the retail sector*, UK Commission for Employment and Skills, Evidence Report, 2015, n. 95, 25). Uno *shortage* di lavoratori giovani richiederà pertanto agli addetti



alla selezione del personale di essere dotati di competenze idonee «to find new ways to attract workers of different ages. Furthermore, as experienced managers retire there may be skills deficiencies in management roles themselves. In retail for example, many managers have progressed from shop floor sales roles» (CEDEFOP, *Hospitality, retail and other services managers: skills opportunities and challenges*, cit., 4).

3 – Cambiamento tecnologico. Secondo TNO, ZSI, SEOR, *Investing in the Future of Jobs and Skills. Scenarios, implications and options in anticipation of future skills and knowledge needs. Sector Report. Distribution and Trade*, European Commission, 2009, è il *driver* di cambiamento ad incidere in maniera più significativa sul settore del commercio, basti pensare all'esempio richia-

---

**Ad oggi, risulta ancora sottovalutata  
la necessità di aprire nuovi spazi all'evoluzione  
degli operatori con competenze specifiche  
nell'intermediazione di *know-how* e di servizi  
(non distributivi) che stanno progressivamente  
entrando e consolidando la propria posizione  
in questi nuovi canali distributivi**

---

mato dal CEDEFOP, *Hospitality, retail and other services managers: skills opportunities and challenges*, cit., 4, dei "self-service checkouts" (ed in ampia misura anche dalla stampa non specializzata) quale innovazione tecnologica responsabile tanto della sostituzione degli addetti alle operazioni di cassa, quanto della creazione di *vacancies* per l'assistenza al consumatore nella fase di acquisto. Pertanto i responsabili della selezione e gestione delle risorse umane si troveranno ad avere loro stessi contezza di come «this [technological change] impacts on the resource and training requirements of their business».

4 – *Evolving legal and regulatory frameworks* in relazione ad esempio ai requisiti di igiene alimentare, alle disposizioni per la commercializzazione di prodotti



destinati al consumo, ma anche alle disposizioni in materia di rispetto e tutela della privacy con particolare riferimento ai rischi connessi all'integrazione dei canali di vendita negli esercizi fisici e on-line (la maggioranza degli intervistati da F. VON BRIEL, *op. cit.*, 223, sottolinea come nel commercio la «major challenge will be to ensure information and data privacy and security across channels. Ensuring privacy requires retailers to honor consumers' privacy preferences»).

5 – *The increase in the operation of firms through different channels*. Sarebbe sempre di maggiore importanza la possibilità di accedere alle *skills* non solo per soddisfare le esigenze del consumatore finale attraverso i diversi canali di vendita, ma anche, per quanto riguarda i profili ad alte competenze nel commercio, per progettare e organizzare iniziative di formazione idonee ad

---

**La progressiva diffusione dei sistemi  
di approvvigionamento basati sul *just-in-time*  
si traduce in una corrispondente domanda  
sia di servizi ai fornitori, sia di disponibilità  
di una forza-lavoro caratterizzata da un ampio  
tasso di flessibilità in termini di orari e luoghi  
(fisici e non) di esecuzione della prestazione**

---

equipaggiare tutto il personale aziendale di quelle richieste dall'*omnichannel retail* (si veda Y. WURMSER (a cura di), *The State of Omnichannel Retail. Retailers Playing Catch-Up with Consumers*, eMarketer, 2014).

Accanto ai trend appena descritti, la letteratura individua anche la crescente rilevanza della dimensione informativa dei processi d'acquisto tra i principali *drivers* del cambiamento nel settore del commercio: l'intensità dell'innovazione tecnologica e la conseguente varietà e variabilità dell'offerta si tradurrebbero da un lato nella maggiore complessità dei processi decisionali d'acquisto, il cui risultato è sempre più condizionato dalle differenti competenze, valutazioni e aspettative dei consumatori (e dalle funzioni aziendali

coinvolte, nell'ambito del commercio all'ingrosso); dall'altro in un consistente bisogno di informazioni differenziate in base al ruolo, ai canali ed alle funzioni ricoperte dai diversi partecipanti al processo in parola (si veda D. GREWAL, A.L. ROGGEVEEN, J. NORDFÄLT, *The Future of Retailing*, in *Journal of Retailing*, 2017, vol. 93, n. 1, 1-6).

Fin qui si è descritto come nei settori dei beni di consumo durevole si stiano manifestando rilevanti cambiamenti nell'organizzazione del potere nei canali distributivi. Tali cambiamenti sarebbero dovuti sia alla diffusione di nuovi comportamenti d'acquisto e di consumo, sia alla modernizzazione (seppure ancora parziale e limitata) del dettaglio (rispetto alla situazione italiana, ad occuparsi di questo ambito sono numerosi rapporti delle associazioni di categoria. Cfr. F. FULVIO, A. GRANELLI, R. PONE, G. CATALANO, *Il negozio nell'era di internet*, Confcommercio, Le Bussole, 2018). Va però segnalato anche il riferimento ai cambiamenti in corso sulla gestione logistica degli acquisti: la progressiva diffusione dei sistemi di approvvigionamento basati sul *just-in-time* si traduce in una corrispondente domanda sia di servizi ai fornitori – controlli e certificazioni di qualità, informazioni continue su prezzi, caratteristiche e disponibilità dei diversi prodotti, ecc. (si veda A. TEDESCHI-TOSCHI, *op. cit.*) –, sia di disponibilità di una forza-lavoro caratterizzata da un ampio tasso di flessibilità in termini di orari e luoghi (fisici e non) di esecuzione della prestazione (si veda V. DE STEFANO, *The Rise of the "Just-in-Time Workforce": On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the "Gig-Economy"*, in *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 2016, vol. 37, n. 3, 471-504). Tali sistemi, secondo la letteratura analizzata, richiedono una stretta collaborazione tra consumatore e venditore, nella quale assumono via via grande rilevanza la fiducia relazionale ed il rating reputazionale (si veda G. SMORTO, *Reputazione, fiducia e mercati*, in *EDP*, 2016, n. 1, 199-218). La natura *firm specific* di questa risorsa (che in tale contesto diviene elemento critico di valutazione del commerciante – e, come si vedrà oltre, anche degli operatori della ristorazione, dei pubblici esercizi e dei servizi ricettivi – al pari delle sue competenze tecniche e della qualità dei prodotti/servizi offerti) si configura come una caratteristica importante per la competitività delle imprese del commercio (tanto esercizi fisici, quanto *marketplace on-line*; si veda A. THIERER, C. KOOPMAN, A. HOBSON, C. KUIPER, *How the Internet, the Sharing Economy, and Reputational Feedback Mechanisms Solve the "Lemons Problem"*, Mercatus Working Paper, 2015). Rispetto alla rilevanza assunta nel nostro Paese dai servizi nelle scelte d'acquisto nel settore del commercio, R. VARALDO, A. FIORENTINO, *Integrazione prodotto-servizio nella prospettiva del marketing neo-industriale*, in *Micro & Macro Marketing*, 1996, n. 2, 197-225, già negli anni Novanta hanno sottolineo-

ato come ormai i servizi rientrano a tutti gli effetti tra gli elementi di valutazione della qualità dei beni; altri, come già anticipato, parlando dei trend di ibridazione settoriale che riguardano industria e terziario, evidenziano come si sia invertito il tradizionale rapporto tra le componenti materiali e quelle di servizio nelle decisioni d'acquisto (si veda EUROCOMMERCE, UNI EUROPA, *Analysis of the Labour Market in Retail and Wholesale*, 2017). Le opportunità di differenziare la propria offerta commerciale attraverso i servizi e di instaurare relazioni con il consumatore che non si esauriscano con l'acquisto del prodotto/servizio sono state colte da alcuni commentatori, a differenza degli Autori più pessimisti convinti della progressiva perdita di rilevanza dei profili commerciali *low-skilled* in relazione ai processi di automazione già citati, che proprio nell'ottica di questi sistemi relazionali individuano un recupero delle componenti più tradizionali del servizio commerciale, vale a dire le funzioni di relazione diretta con il cliente (vendita assistita), ancora lungi dall'essere superate dalla diffusione delle tecniche di vendita più moderne (*self-service*; si veda D. STEPHENS, *The Retail Revival. Reimagining Business for the New Age of Consumerism*, Wiley, 2013).

È in questo alveo di analisi che si inseriscono gli studi di natura peculiarmente statistica che intendono valutare le tendenze settoriali a livello nazionale. Di particolare interesse sono gli studi dell'Osservatorio del Politecnico di Milano che rilevano la tendenza – quantitativamente inferiore rispetto alle dinamiche

---

**L'integrazione dei canali distributivi  
– omnicanalità –  
è indicata come *conditio sine qua non*  
per supportare la crescita e le performance  
del settore in termini di competitività**

---

in corso in altri Paesi europei e soprattutto a confronto con il mercato americano – anche in Italia ad un'evoluzione – faticosa – delle imprese del settore del commercio (si veda *eCommerce B2c in Italia: servono visione, coraggio e perseveranza!*, Comunicato stampa Osservatori.net, 10 ottobre 2017) nella direzione della integrazione dei canali distributivi per approdare proprio a quel-

la omnicanalità indicata come *conditio sine qua non* per supportare la crescita e le performance del settore in termini di competitività, coerentemente con quanto emerge dalle indagini qualitative condotte da E. BRYNJOLFSSON, Y.J. HU, M.S. RAHMAN, *Competing in the Age of Omnichannel Retailing*, in *MIT Sloan Management Review*, 2013, vol. 54, n. 4, 23-29, con riferimento alle competenze a questo abilitanti. Secondo gli Autori, infatti, «retailers should adopt new strategies in areas such as pricing, designing the shopping experience and building relationships with customers» per poter cogliere tutte le opportunità connesse all'integrazione dei canali di vendita attraverso lo sviluppo di *skills* adeguate (ivi, 25). Dello stesso avviso anche F. VON BRIEL, *op. cit.*, 224: «future competition in the retail industry will be based on holistic customer experiences; omnichannel retail requires the development of human capabilities and changes in the organizational mindset; physical stores will become key destinations for unique sensory shopping experiences; and omnichannel retail will improve operational productivity».

L'integrazione con un approccio olistico di diversi canali di vendita e pubblicizzazione dei prodotti e servizi si renderebbe necessaria per F. GALLOUJ, K.M. WEBER, M. STARE, L. RUBALCABA, *op. cit.*, proprio per assecondare i mutati comportamenti dei consumatori. Lo scenario del *digital consumer* elaborato dagli Autori evidenzia come, attualmente ed in misura crescente nei prossimi anni, molti consumatori cerchino di ottenere il meglio dai due mondi, on-line e offline, massimizzando la fiducia per la scelta e la fiducia per l'acquisto. Sempre più clienti, infatti, si informano su internet prima di comprare e un numero incredibile di essi esprime on-line le proprie valutazioni dopo aver comprato; valutazioni che diventano fonte importante di informazione per i futuri potenziali acquirenti. Tuttavia, per ogni acquisto on-line ce ne sono diversi altri che si formano on-line ma poi si concretizzano nel mondo fisico, magari a seguito di una comparazione dei prezzi o dopo aver individuato i negozi adatti, oppure grazie alla possibilità di usufruire di promozioni – di natura principalmente legata alla scontistica – da utilizzare in negozio. F. FULVIO, A. GRANELLI, R. PONE, G. CATALANO, *op. cit.*, richiamando un'espressione ampiamente utilizzata in America, fanno quindi riferimento al fenomeno indicato con l'acronimo ROPO (*research online, purchase offline*), sottolineando l'influenza della rete sulle decisioni di acquisto. Esiste, però, anche il fenomeno opposto, ovvero di quei clienti che provano i prodotti in negozio, magari approfittando proprio delle competenze in possesso dell'operatore per farsi una idea più precisa delle caratteristiche, delle possibili alternative, del prezzo, per poi acquistare on-line: in questo caso si assiste al fenomeno dello “*showrooming*” a seguito del quale il negozio fisico funge da mero espositore per i venditori on-line, fe-

nomeno che, con elevata probabilità, sarebbe destinato ulteriormente a crescere a causa anche della diffusione degli smartphone, strumenti che «will play a major role in creating seamless consumer experiences across channels» (F. VON BRIEL, *op. cit.*, 221). Quanto alle cause della diffusione della *service competition* a livello del dettaglio, queste si individuano non solo nell'evoluzione della domanda e nel suo crescente fabbisogno di servizi, di cui si è accennato, ma anche nelle trasformazioni che stanno interessando il settore stesso, tra cui lo sviluppo di nuovi spazi e forme distributive (grandi su-

---

**La crisi del commercio al dettaglio  
ed il fenomeno delle dismissioni commerciali  
non riguardano dunque solo gli Stati Uniti,  
ma vedono coinvolti anche molti Paesi europei,  
toccando da vicino l'Italia**

---

perfici specializzate e catene di franchising, concorrenti dei piccoli esercizi tipici del commercio di prossimità nei centri urbani; si veda UFFICIO STUDI CONFCOMMERCIO, *Demografia d'impresa nei centri storici italiani*, 2018), e la loro recente e progressiva dismissione (si veda C. HUGHES, C. JACKSON, *Death of the high street: identification, prevention, reinvention*, in *Regional Studies, Regional Science*, 2015, vol. 2, n. 1, 237-256).

La crescente rilevanza della grande distribuzione alimentare (che dispone di risorse e competenze consolidate nella gestione dei rapporti con il mercato, oltre che con gli altri membri dei canali) e l'inserimento di prodotti di consumo durevole negli assortimenti di quest'ultima hanno infatti aumentato l'intensità della concorrenza nel settore e spinto i distributori (di grande come di piccola dimensione) a cercare nei servizi nuove opportunità per differenziare la propria offerta e rafforzare la propria posizione nei canali e nei confronti della concorrenza orizzontale (si veda EUROCOMMERCE, UNI EUROPA, *op. cit.*). Rispetto all'orientamento al servizio della grande distribuzione, la letteratura riscontra il consolidarsi del progressivo inserimento di beni *non grocery* nei suoi assortimenti e, sebbene la domanda di servizi commerciali *non store* (cioè on-line) di prodotti alimentari non sia ancora consolidata nel nostro Pa-

ese (e scarsamente documentata dalla letteratura), questa sembrerebbe già una tendenza diffusa nel mercato americano.

Rispetto ai trend fin qui identificati, ed in particolar modo quello correlato alla digitalizzazione ed all'incremento delle transazioni effettuate nel canale dell'e-commerce, è importante fare riferimento anche alla letteratura che analizza i medesimi fenomeni dal punto di vista della progettazione e rimodulazione delle politiche di rigenerazione urbana quali strumenti per lo sviluppo locale. In questo ambito di indagine assume particolare rilievo il contributo di L. TAMINI, L. ZANDERIGHI, *Dismissioni commerciali e resilienza. Nuove politiche di rigenerazione urbana*, Egea, 2017, che, a fronte di una scarsa attenzione della letteratura italiana circa il fenomeno delle dismissioni commerciali (oggetto invece di studio in termini quantitativi da parte di associazioni di categoria), si occupa dell'evoluzione dei cicli di obsolescenza localizzativa dei *malls*, mettendo a sistema le tendenze in atto e non solo il fenomeno della c.d. "*retail/malls apocalypse*", ma anche quello della recente crisi e progressiva chiusura dei *department stores* (*demalling*). Infatti, se fino a pochi anni fa i centri commerciali erano, anche nella vulgata comune, ritenuti responsabili della chiusura degli esercizi commerciali di prossimità, attualmente anche in Italia (con qualche anno di ritardo rispetto a quanto già in atto negli Stati Uniti) si sta assistendo al «*retail armageddon* [...] [che] [...] evoca quel che è accaduto e accade in molti centri sopravvissuti a fatica alla fuga dell'industria attaccandosi ai servizi, quelli di diffusi centri commerciali. Evoca gli oltre quattromila negozi e grandi magazzini che hanno chiuso nel giro di pochi mesi, a cavallo tra l'ultimo scorcio del 2016 e il primo scorcio del 2017» (il riferimento è alla cittadina statunitense di Steubenville, richiamata nel contributo di M. VALSANIA, *L'Apocalisse americana dei department store*, in *Il Sole 24 Ore*, 6 agosto 2017, così come citato in L. TAMINI, L. ZANDERIGHI, *op. cit.*, 7). La crisi del commercio al dettaglio ed il fenomeno delle dismissioni commerciali appena citati, secondo i due Autori, non riguarderebbero dunque solo gli Stati Uniti, ma vedrebbero coinvolti anche molti Paesi europei, toccando da vicino l'Italia. Infatti, i cambiamenti nelle abitudini di spesa dei consumatori (così come riportati nei paragrafi che precedono), la crisi economica dell'ultimo decennio, il consistente sviluppo dell'e-commerce e la costruzione di nuove strutture di vendita di grandi dimensioni starebbero sempre più accompagnandosi a una crescente presenza di negozi vuoti nei centri commerciali extra-urbani. Si tratterebbe di un fenomeno relativamente nuovo nel nostro Paese, finora poco analizzato e dibattuto, che comporta – in misura crescente nel prossimo futuro – significative conseguenze sociali ed economiche e che necessita di essere analizzato nelle cause e nelle possibili soluzioni. Senza affrontare nel detta-

glio tutte le concause della obsolescenza localizzativa così come individuate dalla letteratura – tema che andrebbe oltre l'intento di questo lavoro – ma riconducendo i contributi analizzati all'argomento in analisi in questo paragrafo, è comunque importante sottolineare come sia l'interazione tra i megatrend globali e nazionali già richiamati e i contesti di mercato ed economico-sociali a livello locale ad influenzare l'ambiente competitivo in cui una localizzazione può funzionare o meno. L'elemento che accomuna le diverse accezioni dell'obsolescenza localizzativa nel commercio al dettaglio risiede, secondo L. TAMINI, L. ZANDERIGHI, *op. cit.*, 13, nel fatto che essa sarebbe connessa soprattutto a fattori estranei all'edificio, vale a dire alla sua funzionalità economica, all'accessibilità e al contesto ambientale in cui è inserito, configu-

---

**La forte crescita dell'e-commerce da un lato  
starebbe riducendo la richiesta  
di spazi commerciali  
da parte degli operatori tradizionali  
ma dall'altro sarebbe anche responsabile  
di una razionalizzazione delle reti di vendita  
attraverso lo sviluppo di processi di integrazione  
dei canali (on-line/off-line)**

---

randosi come la «circostanza in cui una combinazione di obsolescenza economica, ambientale e funzionale determina una situazione in cui l'utilizzo di un immobile ad uso commerciale non sia più sostenibile sul mercato degli utilizzatori (imprese, consumatori), degli investitori (proprietari immobiliari) e degli sviluppatori delle reti».

Riconducendo i ragionamenti relativi alle dismissioni commerciali allo sviluppo dell'e-commerce e della crescita dello shopping omnicanale, L. DOLEGA, D. CELIŃSKA-JANOWICZ, *Retail resilience: A theoretical framework for understanding town centre dynamics*, MPRA Paper, 2015, n. 72319, sostengono che i due fenomeni appena citati costituirebbero proprio l'ultimo livello di decentralizzazione capace di incidere sulle gerarchie commerciali a livello spaziale assie-



me, quindi, alla precedente nascita di grandi format distributivi e dei processi di decentramento localizzativo che ne sono derivati, con un'espansione della superficie di vendita e della gamma di prodotti/servizi offerti, che avrebbero accresciuto i livelli competitivi aggiungendo alla concorrenza tra le forme distributive e le diverse insegne delle catene anche quella tra differenti polarità di offerta, centro storico vs centri commerciali pianificati con un impatto sulle performance delle città e dei Comuni di minori dimensioni.

Infine, rispetto al commercio on-line, considerato soprattutto dai report di settore quale concausa della chiusura di sempre più numerosi esercizi commerciali, non sono scontate le considerazioni proposte da J.R. MANSFIELD, J.A. PINDER, *"Economic" and "functional" obsolescence: Their characteristics and impacts on valuation practice*, in *Property Management*, 2008, vol. 26, n. 3, 191-206. La stessa forte crescita dell'e-commerce da un lato starebbe riducendo la richiesta di spazi commerciali da parte degli operatori tradizionali ma dall'altro sarebbe anche responsabile di una razionalizzazione delle reti di vendita attraverso lo sviluppo di processi di integrazione dei canali (on-line/off-line): la funzione stessa di alcuni punti vendita potrebbe cambiare nel momento in cui l'e-commerce spinge verso la richiesta di localizzazioni che facilitino la consegna di prodotti e aumentino il livello di servizio offerto ai consumatori, necessitando quindi di un'espansione della logistica urbana (si veda F. BERNSTEIN, J.-S. SONG, X. ZHENG, *"Bricks-and-mortar" vs. "clicks-and-mortar": An equilibrium analysis*, in *European Journal of Operational Research*, 2008, vol. 187, n. 3, 671-690).

## 4.2. Il turismo

Secondo la letteratura analizzata, il settore turistico (nella sua accezione più ampia cui afferiscono principalmente i comparti dei servizi ricettivi, dei pubblici esercizi e dell'intermediazione) oggetto di analisi nel presente paragrafo si trova ad esperire in larga misura tutti i *drivers* del cambiamento fin qui elencati (sia nella loro dimensione di mega-trend per il mondo del lavoro e di incontro tra domanda ed offerta di competenze, sia quali fattori caratterizzanti le dinamiche settoriali del terziario, § 4, e del commercio, § 4.1). Mantenendo lo schema utilizzato nei paragrafi precedenti, si intende procedere alla disamina dei principali elementi responsabili del mutamento delle catene del valore, così come intese da M.E. PORTER, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985, ovvero dando conto delle modalità e degli *assets* per mezzo dei quali le aziende del settore sviluppano

le proprie attività caratterizzanti e generano valore. In questo modo, la nozione di sistema/catena del valore può essere utilizzata «to dismantle and study the often extremely complex business system, through which a single product (e.g. a hotel) can be separated into a series of value-generating activities» (EUROFOUND, OXFORD RESEARCH, *Comprehensive sectoral analysis of emerging competencies and economic activities in the European Union. Lot 12: Hotels and restaurants*, European Commission, 2009, 18), operazione di segmentazione tanto più necessaria quanto maggiore è il grado di complessità del comparto in termini di operatori ed attori che lo costituiscono e di attività condotte e del loro livello di interconnessione tra i sistemi locali, sub-regionali, regionali, nazionali ed internazionali. Proseguendo con l'analisi della letteratura esistente – e tralasciando in questa sede l'ampia mole di reportistica di natura internazionale e nazionale predisposta da associazioni di categoria ed

---

**L'industria dell'ospitalità, similmente ad altri settori, ha conosciuto nell'ultimo decennio un incremento del livello di competizione e complessità, e le competenze professionali richieste dal mercato di riferimento rispecchiano questi mutamenti**

---

agenzie riferita al settore che qui interessa – è possibile individuare alcuni elementi che caratterizzano lo scenario (si veda M. RAYBOULD, H. WILKINS, *Over qualified and under experienced: Turning graduates into hospitality managers*, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2005, vol. 17, n. 3, 203-216): l'industria dell'ospitalità, similmente ad altri settori, ha conosciuto nell'ultimo decennio un incremento del livello di competizione e complessità, e le competenze professionali richieste dal mercato di riferimento rispecchiano questi mutamenti (si veda K.Y. CHUNG, *Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry*, in *Tourism Management*, 2000, vol. 21, n. 5, 473-487).

Le ricerche effettuate sul campo in materia di competenze richieste dal settore, inoltre, hanno adottato una prospettiva di analisi che trascura almeno un lato del problema, ovvero la percezione degli studenti e di chi è intenzionato ad entrare in contatto con questo settore, focalizzandosi invece sull'offerta del sistema dell'istruzione e formazione e su quanto richiesto dal mercato medesimo (si veda E. CHRISTOU, *Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of the Stakeholders*, in *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 2002, vol. 14, n. 1, 25-32). Volendo operare una ricognizione dei principali driver del cambiamento dei sistemi di creazione del valore nel comparto turistico, così come essi sono individuati dalla letteratura, si può fare riferimento a:

1. le dinamiche demografiche;
2. i mutamenti negli stili di vita e di comportamento dei consumatori;
3. il massiccio ricorso alle tecnologie dell'informazione e comunicazione;
4. il crescente ricorso all'*outsourcing*;
5. la globalizzazione.

1 – Secondo il Centre for Strategy & Evaluation Services, in primo luogo l'incremento dell'età della popolazione ha come prima conseguenza per il settore una rimodulazione delle richieste espressa dai turisti/consumatori più anziani, servizi che a loro volta modulerebbero catene del valore più articolate e lunghe.

2 – Il “*modern life style*” condizionerebbe la domanda di tipi di esperienze diverse da quanto richiesto in precedenza (si veda CENTRE FOR STRATEGY & EVALUATION SERVICES, *Mapping and performance check of the supply side of tourism education and training*, Final Report, European Union, 2016, 21). Una prevista crescita dell'attenzione in materia di sostenibilità ambientale è sottolineata anche da N. BARBER, C. DEALE, R. GOODMAN, *Environmental Sustainability in the Hospitality Management Curriculum: Perspectives from Three Groups of Stakeholders*, in *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 2011, vol. 23, n. 1, 6-17, con particolare attenzione alle competenze abilitanti per gli operatori del settore in termini di rispetto dell'ambiente e caratterizzazione a basso impatto ambientale dei servizi offerti. Invece è P.M. BURNS, *Hard-skills, Soft-skills: Undervaluing Hospitality's 'Service with a Smile'*, in *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 1997, vol. 3, n. 3, 239-248, già negli anni Novanta basandosi sul contributo di A.R. HOCHSCHILD, *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, 1983, ad introdurre il concetto di “*emotional work*”, enfatizzando la componente dell'«emotional demands»

as an additional dimension of hospitality skills» (T. BAUM, *Skills and Training for the Hospitality Sector: a review of issues*, in *Journal of Vocational Education & Training*, 2002, vol. 54, n. 3, 348).

3 – La pervasività dell'introduzione di nuove tecnologie ha sensibilmente ridisegnato le modalità con cui gli operatori del comparto turistico erogano i propri servizi.

4 – Le prenotazioni on-line effettuate sia direttamente sui siti web degli hotel e dei ristoranti, sia attraverso agenzie di viaggio e le piattaforme di intermediari sono solo alcuni degli esempi più ricorrenti dell'impatto della digitalizzazione

---

**Diffusa percezione del turismo  
quale “low status sector” e caratterizzazione  
del settore con una forza-lavoro significativamente  
giovane, tra i 15 e i 24 anni: criticità nell’attrarre  
e trattenere profili professionali qualificati  
in grado di rispondere adeguatamente  
alla mutata domanda di prodotti e servizi,  
figure professionali strategiche  
ancor più differenziate nella loro declinazione  
a livello dei mercati settoriali locali**

---

in questo settore e del crescente ricorso a pratiche di outsourcing da parte delle imprese del turismo.

5 – Con riferimento al fenomeno della globalizzazione, una delle conseguenze della crescente mobilità vede tra le principali richieste da parte di turisti e consumatori quella della unicità, singolarità dei servizi/prodotti acquistati, incidendo sulla necessità da parte degli operatori di poter fornire servizi sempre più specializzati e personalizzati.

Rispetto ai mutamenti delle dinamiche demografiche, E. REGINA, *Il turismo come professione. Formazione e occupazione*, in *Rivista di Scienze del Turismo*, 2011, n. 3, 167-178, sottolinea come, oltre alle implicazioni già descritte, si assisterà ad un incremento della fascia di popolazione in possesso di un'istruzione terziaria che riporrà sempre maggior attenzione alle diverse occupazioni quali elemento generatore di identità personale con il conseguente incremento delle aspettative circa la qualità dell'impiego e le prospettive di carriera.

Conformemente si articola anche il contributo di C. FOSTER, S. MCCABE, H. DEWHURST, *Management Development Skills in the Hospitality and Tourism Sector: Needs and Issues from a Regional Perspective*, in *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2010, vol. 7, n. 4, 429-445, che individua nella diffusa percezione del turismo quale "low status sector", accanto alla composizione dello stesso in termini di classi d'età dei lavoratori (il settore è caratterizzato attualmente da una forza-lavoro significativamente giovane, tra i 15 e i 24 anni), uno dei principali elementi di criticità nell'attrarre e trattenere profili professionali qualificati in grado di rispondere adeguatamente alla mutata domanda di prodotti e servizi, figure professionali strategiche ancora ancor più differenziate nella loro declinazione a livello dei mercati settoriali locali. Dello stesso avviso anche T. BAUM, *op. cit.*, che nei "low skills jobs" rileva un'accezione peggiorativa delle professioni del settore turistico che inficerebbe – seppur involontariamente – anche la propensione dei *policy makers* e degli attori dell'istruzione e della formazione ad investire nell'aggiornamento dei programmi educativi e rispondere rapidamente alle mutate esigenze dal punto di vista della domanda di competenze. La composizione per classi di età del turismo unitamente alla vocazione quale settore di primo ingresso nel mercato del lavoro, al suo significativo tasso di turnover (elemento comune anche al settore del commercio al dettaglio) e al carattere della stagionalità sono considerate da T. SPIELHOFER, D. SIMS, *Modern Apprenticeships in the Retail Sector: stresses, strains and support*, in *Journal of Vocational Education & Training*, 2004, vol. 56, n. 4, 539-558, come elementi caratterizzanti del "working environment" del turismo ed allo stesso tempo come barriere all'implementazione del ricorso all'apprendistato quale strumento contrattuale utilizzato nel settore con conseguenti mancate opportunità di formazione a sostegno dell'offerta di profili professionali *high-skilled* a minor rischio di automazione. Inoltre il turismo mostra caratteristiche comuni a tutti i sistemi produttivi composti prevalentemente da piccole e medie industrie e attività artigianali, spesso a conduzione familiare (si veda A.B. IBRAHIM, K. SOUFANI, J. LAM, *Family business training: a Canadian Perspective*, in *Education + Training*,

2003, vol. 45, n. 8-9, 474-482), elemento che inciderebbe in maniera significativa anche sulle pratiche di selezione del personale, caratterizzate da un alto tasso di ricorso a canali informali e scarsamente istituzionalizzati, responsabili della carenza generalizzata di competenze adeguate al *recruiting* ed alla gestione del personale nei manager delle aziende del settore, e quindi da una forte difficoltà di reperimento dei profili professionali richiesti dal business a causa di inefficienti processi di selezione (si veda M. AVOLA, A. CORTESE, R. PALIDDA, *Sfide e rischi dello sviluppo locale. Patti territoriali, imprenditori e lavoro in Sicilia*, Franco Angeli, 2009).

Sempre con riferimento al tema delle competenze professionali ed all'incontro tra quelle previste dai curriculum di insegnamento dei programmi del sistema dell'istruzione – e soprattutto della formazione professionale – e le aspettative non solo delle imprese, ma anche degli stessi studenti, certa letteratura, benché non ampia, sottolinea che gli studenti che affrontano percorsi

---

**Gli studenti che affrontano percorsi di formazione professionale in ambito turistico-alberghiero sono motivati dalla percezione di una precoce possibilità di carriera e ingresso nel mondo del lavoro**

---

di formazione professionale in ambito turistico-alberghiero sono motivati dalla percezione di una precoce possibilità di carriera e ingresso nel mondo del lavoro (cfr. G.B. O'MAHONY, A.M. MCWILLIAMS, P.A. WHITELAW, *Why students choose a hospitality degree-program: An Australian case study*, in *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2001, vol. 42, n. 1, 92-96; K. PURCELL, J. QUINN, *Exploring the education-employment equation in hospitality management: a comparison of graduates and HNDs*, in *International Journal of Hospitality Management*, 1996, vol. 15, n. 1, 51-68). Un'ampia mole di lavori scientifici ha, invece, da tempo riconosciuto l'importanza della corrispondenza tra i risultati formativi ed i fabbisogni di competenze professionali delle imprese per il settore produttivo in analisi, anche relativamente al contesto italiano (si veda F. FERRARI, E. EMILIANI, *Le competenze e il mercato del lavoro*.

*Un'analisi dei fabbisogni formativi tra scuola e impresa*, Carocci, 2009). Tuttavia, tali lavori hanno solitamente adottato un modello di analisi basato principalmente sulle competenze manageriali (si veda P. SANDWITH, *A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model*, in *Public Personnel Management*, 1993, vol. 22, n. 1, 43-62), competenze che, come fa notare E. DUNNE (a cura di), *The Learning Society. International Perspectives on Core Skills in Higher Education*, Kogan Page, 1999, non sono possedute da un neo-diplomato in uscita da un istituto professionale o tecnico ma che, anche a fronte delle più recenti stime, risulterebbero comunque come patrimonio di conoscenze di cui vi è maggiore richiesta a livello non solo europeo, ma segnatamente per il nostro Paese, potendosi infatti riscontrare a livello nazionale fenomeni sistemici di *skills shortage* rispetto alle competenze "high" (si veda CEDEFOP, *Hospitality, retail and other services managers: skills opportunities and challenges*, cit.).