### Convegno Adepp, 27 ottobre 2015

## I professionisti italiani: chi cono, cosa chiedono

### Un mondo a due velocità: *ict*, selezione dei mercati e strategie di comunicazione fanno la differenza

Lo spaccato restituito dall’indagine mostra come quello delle libere professioni sia un universo in fermento, che ha intrapreso vitali percorsi di innovazione e riposizionamento sul mercato, anche se questi non appaiono diffusi quanto le odierne condizioni di mercato richiederebbero. Malgrado i processi intrapresi di riorganizzazione, integrazione tra le varie anime professionali e ampliamento degli scenari di mercato si siano rivelati premiali, e stiano ripagando gli investimenti affrontati dai liberi professionisti, al momento la sfida per modernizzarsi sembra essere stata raccolta da un universo ancora fin troppo circoscritto. Eppure è proprio quest’ultimo a mostrare una marcia in più non soltanto nell’approccio alla professione e al mercato, ma a registrare anche interessanti riscontri di fatturato, nonostante il perdurare della crisi.

La forte propensione al lavoro individuale che tuttora contraddistingue le libere professioni, e dal quale discende un assetto delle attività che si mantiene entro dimensioni piuttosto contenute, penalizza inevitabilmente la capacità di crescita dei professionisti, che restano confinati in un mercato per lo più locale e dai perimetri ben definiti. L’84,8% degli intervistati dichiara, infatti, di operare esclusivamente nel contesto cittadino o al massimo regionale, e solo il 15,2% si proietta stabilmente su un orizzonte più ampio, di tipo nazionale (12,6%) o internazionale (2,6%). Quello prettamente locale, tuttavia, è un bacino che ormai non appare più in grado di garantire una domanda di mercato soddisfacente, soprattutto in questa fase di recessione, in cui all’inevitabile calo delle commesse fa da contraltare un presidio sul mercato sempre più capillare da parte dei *competitor*.

È al Sud che le attività professionali mostrano un radicamento più forte rispetto al territorio locale: ben il 90,9% dei liberi professionisti opera nel solo mercato locale. Scelte ben precise inerenti la qualità della vita, e probabilmente livelli di competizione più contenuti sembrano consentire ai professionisti del Meridione di poter trovare il giusto appagamento economico, professionale e umano “battendo” il solo mercato locale. Se per un verso, da tale situazione discendono una perfetta conoscenza della locale domanda di servizi ed una maggiore facilità nel tessere le relazioni, per altro verso quelle meridionali, in più casi rispetto al resto del Paese, si dimostrano esperienze non del tutto “compiute”, che probabilmente hanno rinunciato troppo presto a percorrere quelle vitali prospettive di crescita necessarie per innalzare la quantità e la qualità dei servizi offerti.

Piuttosto limitata, seppure qualche timido segnale di “apertura” si rinvenga su questo versante, è la quota di professionisti che intrattiene qualche tipo di rapporto con l’estero (il 10,1%), anche se il più delle volte attraverso modalità non stabili (solo lo 0,3% ha una sede all’estero).

La collocazione su di un mercato per lo più noto, che ha come riferimento principale i confini cittadini o locali, fa sì che anche le modalità di promozione si giochino su una logica molto tradizionale e informale.

Soltanto il 30,3% degli intervistati ha un sito *web* per il proprio studio professionale e appena il 13,2% lo utilizza anche per finalità promozionali. Su questo fronte, ben più consolidata è la prassi di affidarsi al passaparola per ampliare la clientela (61,2%), e ciò vale trasversalmente sia per i più anziani che per i giovani, che solitamente dimostrano di curare di più l’aspetto comunicativo e la relazione col mercato.

Vi è, poi, quasi un quarto dell’universo che non fa nulla nello specifico (24%), nonostante la grave contrazione del mercato e la forte competizione che nel frattempo si è sviluppata tra professionisti. Un dato di contesto, questo, che in qualche modo rende l’idea di quanto nuove e più strutturate logiche promozionali stentino ad affermarsi tra i professionisti, che faticano ad adottare modelli innovativi e più complessi per differenziarsi sul mercato. Appena il 6,6%, infatti, organizza eventi, seminari e incontri a scopo promozionale sulla base di *mailing list* ed altre tecniche mirate, cui si aggiunge un 3,1% che acquista spazi pubblicitari su giornali e riviste di settore.

Eppure, strategie più proattive nella selezione dei mercati e nel relazionarsi con essi, anche utilizzando la rete e logiche comunicative più dinamiche, dimostrano di poter fare davvero la differenza nell’attuale scenario, come avviene all’interno di quei segmenti professionali che appaiono oggi più recettivi verso queste dimensioni dell’innovazione.

Chi si cimenta in mercati prevalentemente nazionali o internazionali, infatti, ha affrontato la fase di crisi meglio di quanto abbiano fatto i professionisti che si muovono in un contesto prettamente locale: il 45,9% di questi ultimi ha visto diminuire il proprio fatturato negli ultimi due anni, per il 33,3% è rimasto stabile e soltanto per il 20,7% è cresciuto; di contro, per chi opera a livello nazionale il fatturato è cresciuto nel 28% dei casi, mentre per chi si confronta su dimensioni internazionali, a fronte del 26,3% che ha visto crescere il bilancio, si contrappone un 40,4% che ha rilevato un calo.

Anche la sola presenza all’estero, senza che questa si configuri come il bacino di riferimento per l’attività professionale, si è dimostrata una strategia premiale per chi l’ha perseguita. Il fatto di intrattenere un qualche tipo di relazione con il mercato estero ha contribuito a far sì che per il 33,7% di questi professionisti il fatturato sia cresciuto negli ultimi due anni e per il 36,1% diminuito, mentre tra coloro che si mantengono ad una certa distanza dagli sbocchi internazionali le cose sono andate decisamente peggio: a fronte di appena il 20,7% che ha visto crescere il fatturato, ben il 46,2% ha osservato una contrazione.

La correlazione tra *performance* economiche più soddisfacenti e maggiore intraprendenza e disponibilità a confrontarsi con le pure logiche del mercato, trova conferma nelle risposte fornite dai professionisti che hanno azionato la leva promozionale e le risorse del web in maniera più convinta.

La disponibilità di un sito web dello studio si è dimostrato se non un fattore in grado di contrastare la crisi, quanto meno di attutirla. Quanti lo hanno attivato hanno registrato una tenuta migliore di quanto si è osservato tra gli studi che non sfruttano neppure le potenzialità più *basic* del web: il fatturato negli ultimi due anni è cresciuto rispettivamente per il 28,3% dei primi a fronte del 19,3% dei secondi. E lo stesso vale per le modalità più dinamiche per promuovere la propria attività professionale sul mercato: una performance sensibilmente differente ha caratterizzato quanti dichiarano di non fare nulla di specifico a tale scopo o si affidano per lo più al passaparola (rispettivamente per il 17,5% e il 22,6% il fatturato è cresciuto e per il 49,4% e il 44,3% diminuito), e quanti hanno intrapreso iniziative promozionali *ad hoc* o acquistato spazi pubblicitari su giornali e riviste di settore (la quota di chi ha visto crescere il fatturato è pari rispettivamente al 32,7% e il 41,6%, mentre quella di chi lo ha visto diminuire è ridimensionata, e pari rispettivamente al 32,7% e al 35,3%) .

### Giovani e *start up* nelle libere professioni: un canale “aperto” e sempre più condiviso

Molti dei giovani professionisti oggi sul mercato si configurano a tutti gli effetti come dei *newcomers*, in tutto e per tutto artefici unici del percorso professionale intrapreso. Contrariamente all’immagine un po’ stereotipata che ancora prevale presso larga parte dell’opinione pubblica, l’approdo al lavoro libero professionale avviene autonomamente, e “solo” il 5,7% degli intervistati più giovani è “subentrato” nello studio di famiglia, mentre la stragrande maggioranza – il 90,9% – ha avviato una nuova attività professionale, creando da sé il proprio lavoro: il 68% per conto proprio, il 18,1% assieme ad altri professionisti e il 4,8% rilevando un’attività già esistente.

È in particolare tra le professioni della salute e dell’area tecnica che si osserva una più forte incidenza di nuove attività avviate nel complesso (rispettivamente solo lo 0,8% ed il 5,4% ha proseguito un’attività di famiglia già avviata), un fiorire di iniziative professionali, per proprio conto o in associazione, che rimescola il mercato e le posizioni in esso acquisite.

Se per un verso lo sbocco libero professionale si mantiene una valida *chance*, senz’altro “aperta” a chi, in possesso di solide competenze e mosso da forte passione, intende affermarsi in esso, per un altro verso inizia ad affermarsi una predisposizione a collaborare tra professionisti, un impulso a condividere competenze, esperienze e responsabilità nell’esercizio della libera professione specie in fase di approccio ad essa, e che connota in particolare le generazioni più giovani. Il 18,1% dei professionisti *under* 40 ha, infatti, avviato una nuova attività professionale insieme ad altri professionisti, mentre, a suo tempo, ha fatto altrettanto il 13,4% della schiera di *over* 55. È questo un mutamento non di poco conto, dettato dall’evoluzione del mercato dei servizi professionali in un senso più complesso e specialistico, che richiede la messa a sistema di “saperi” e specializzazioni variegate, ma soprattutto la necessità condividere i costi dell’organizzazione e fare massa critica per affrontare il mercato e accrescere le *chance* di presidiarlo con successo.

Ma fino ad oggi, quello di esercitare la professione in forma associata è apparso in generale più un tentativo, spesso incompiuto, che una scelta pienamente consapevole. Il 38,1% di quanti hanno avviato la propria attività professionale in condivisione con altri colleghi, infatti, oggi esercita in forma singola, mentre il processo inverso (chi ha iniziato ad esercitare la libera professione da solo e nel corso del tempo si è aperto a nuovi soci) ha riguardato appena il 5,8% degli intervistati. Il radicato individualismo e la strenua ricerca di autonomia e indipendenza, che neppure la crisi attuale e i processi di riorganizzazione sono riusciti a scalfire compiutamente, appaiono dunque come una invariante del sistema delle libere professioni, in attesa che le nuove leve, con l’approccio più aperto che le caratterizza, maturino esperienza e adottino le scelte professionali che reputano più adeguate al proprio caso.

Dal canto suo, l’anima più giovane delle professioni ha la forza di manifestare un segnale di riscatto, probabilmente anche grazie all’effetto delle misure di sostegno varate negli ultimi tempi dal governo e dalle rispettive casse professionali. Tra le nuove leve, infatti, la quota di quanti hanno visto incrementare il proprio fatturato (33,1%) ha compensato quella di chi ha avvertito un calo (33,1%), pur considerando che all’inizio della carriera il volume di affari è generalmente ben più contenuto e la progressione reddituale è tale da consentire un rapido passaggio dai bassi livelli d’ingresso verso soglie ben più elevate. E ancora, a fronte di condizioni di mercato piuttosto complicate, i giovani intervistati sono in grado di mettere in campo risorse e strategie tali da non perdersi d’animo. Per il futuro, anzi, prevale un atteggiamento ottimistico ed è maggioritaria la fetta di professionisti *under* 40 che non rinuncia a proiettarsi su un orizzonte di fiducia e di crescita (57,6%), a fronte di un dato medio che si attesta al 44,9%.

È tra i professionisti con più esperienza, invece, che si addensano gli scenari più preoccupanti. Abituati a confrontarsi con un mercato in continua crescita, al cospetto della crisi attuale hanno pagato un prezzo elevato in termini di riduzione di fatturato: solo per il 14,6% è cresciuto, contro il 54,5% che lo ha visto ridurre, nonostante gli investimenti effettuati e l’aspettativa, dopo anni di lavoro e di esperienza, di poter gestire la situazione e guardare al futuro con fiducia. Alla luce di ciò, resta ampia l’area di scetticismo: pensa di trovarsi tra cinque anni nella stessa condizione attuale il 40,3% dei professionisti over 55, tra i quali si manifesta anche una più diffusa paura di scivolamento verso il basso (28%).

Dopo le politiche che da più parti hanno sostenuto il *target* più giovane del mercato del lavoro, e che stanno progressivamente dimostrando la loro efficacia, è forse giunto il momento di focalizzare oggi l’attenzione sull’anima più anziana delle libere professioni. Un universo che si accinge a vivere le battute conclusive della carriera e che rischia di trovarsi spiazzato dalla prolungata contrazione del mercato, che impatta non soltanto sul fatturato, ma anche sulla posizione previdenziale, di fronte alla quale non si dispone di molti strumenti per rimediare.

### Competenze *core*, ma non solo. Professionisti *manager* a lezione di *marketing*, relazionalità e organizzazione

L’offerta di conoscenza e competenze rappresenta un tema sempre più centrale per un universo abituato a proiettarsi su orizzonti di crescita e di concorrenza, e per il quale il mantenimento del sapere costituisce un valore imprescindibile.

Se in passato, quando le condizioni erano totalmente differenti, l’essere un “professionista competente” garantiva la sopravvivenza sul mercato, oggi tale scenario si va progressivamente arricchendo di nuove sfaccettature: per stare sul mercato il professionista odierno oltre ad un solido ed aggiornato livello di preparazione, deve altresì acquisire le doti del “buon imprenditore”, dotato di capacità manageriali, fiuto per il mercato e visione del futuro.

In linea con questa nuova dimensione, l’aggiornamento professionale si arricchisce di nuovi contenuti. Se la sfida di tenere costantemente aggiornate le conoscenze teoriche (indica l’item il 47,8% dei professionisti), tecniche (35,6%) e le principali innovazioni introdotte nella professione (39,1%) resta centrale, emergono anche altri ambiti verso i quali questo universo dedica tempo, risorse e interesse crescenti. Tra queste, che fino a qualche tempo fa potevano apparire collaterali alle libere professioni, il 21,4% degli intervistati avverte l’esigenza di arricchire le competenze relazionali (il 25,4% tra gli under 40), per acquisire tecniche e strategie per gestire al meglio il rapporto con i propri clienti, un altro 18,6% quelle di carattere manageriale per migliorare la capacità di gestione della propria attività (21,4%) e, infine, il 17,2% vorrebbe un supporto metodologico per arricchire la conoscenza dei mercati, e dei nuovi prodotti e servizi che i professionisti possono offrire (20%).

Cresce, dunque, l’attenzione verso ambiti ancora più trasversali alle libere professioni – più di quanto possano essere le competenze informatiche o linguistiche – a riprova del mutato approccio di quella che è la fascia più dinamica del mercato del lavoro. Non ci si può accontentare più del sapere circoscritto alla propria professionalità, ma è fondamentale condire questo aspetto con l’acquisizione di doti e conoscenze *soft* e trasversali, strategiche in questa fase. Sono proprio questi, infatti, gli spazi in cui si gioca oggi la partita della competitività, i fattori di differenziazione dei professionisti, che conferiscono quel valore aggiunto per avere successo.

Altre indicazioni interessanti emergono da quelle che i professionisti ritengono le modalità di aggiornamento più funzionali alle rispettive esigenze. Se la riforma delle professioni ha definitivamente sancito, tra i doveri dei professionisti, l’obbligatorietà dell’aggiornamento, questi chiedono, però, di finalizzarlo alle loro effettive esigenze, selezionando quei comportamenti che massimizzino l’efficacia dell’investimento e siano effettivamente di stimolo, suscitando interesse e curiosità.

Prima ancora di seminari e convegni (reputati utili ai fini dell’aggiornamento dal 55,2% degli intervistati) e tradizionali corsi di formazione (52,8%) – verso i quali sono in particolare i professionisti di area medica a nutrire le maggiori aspettative (circa il 60% degli intervistati ne riconosce l’utilità) – i professionisti guardano con interesse soprattutto alle occasioni di scambio e confronto con i propri colleghi, giudicate dal 65,6% il modo migliore per manutenere le proprie conoscenze e competenze. Più orizzontalità, dunque, e più scambio e confronto tra pari, siano essi all’interno di occasioni formalizzate o meno, via *web* o di persona: è questa la richiesta che il mondo professionale oggi rivolge a chi è chiamato a progettare gli interventi formativi, per adempiere al meglio ad una norma che non deve essere percepita come obbligo, ma come un’opportunità effettiva di crescita professionale.

Se per un verso si va progressivamente affermando una domanda di aggiornamento che tende a collocarsi nel solco dell’informalità, per altro verso essa tende a presentare dinamiche interattive e non intermediate o preconfezionate. Il confronto, che sia con colleghi, ma anche con *community* che sfruttano le potenzialità della rete (11,9%), ha carattere del tutto opposto rispetto alle modalità che possono definirsi “fredde” e tendenzialmente unilaterali, come la lettura di un rivista specialistica o la partecipazione ad un corso di formazione o seminario.

### Strategie innovative all’interno e all’esterno, per riposizionarsi al meglio

La mutata domanda di conoscenza espressa dai liberi professionisti appare coerente con quelle che sono le strategie adottate in questa complicata fase di mercato. Non sono rimasti con le mani in mano i professionisti, ma hanno fatto di tutto per difendere le proprie posizioni e alimentare aspettative positive per il futuro, seppure entro schemi tendenzialmente poco innovativi e non sempre così dinamici come il mercato avrebbe probabilmente richiesto.

La risposta più diffusa che questi hanno messo in campo è stato l’ampliamento del portafoglio clienti, o il tentativo di diversificare quello già esistente: ben il 65,5% afferma infatti che negli ultimi due anni ha puntato all’acquisizione di nuovi incarichi; obiettivo reso possibile anche dallo sforzo fatto nel ripensare la propria offerta di servizi (indica quest’*item* al secondo posto il 41,2% degli intervistati), puntando soprattutto all’erogazione di nuovi e più articolati proprio per penetrare in segmenti di mercato non ancora presidiati o a cavallo di settori affini, offrendo servizi a 360 gradi.

Nell’implementare queste strategie i professionisti, oltre a mantenere ben saldo lo sguardo sul mercato, nel tentativo di recuperare commesse e clienti per far tornare il fatturato a livelli accettabili, non hanno perso l’occasione di guardare al proprio interno, cercando di supportare le strategie adottate attraverso un ripensamento dell’organizzazione interna e degli strumenti per competere.

In svariati casi, infatti, si è cercato di abbattere inefficienze e disfunzionalità, migliorando e razionalizzando l’organizzazione interna del lavoro (lo ha fatto il 37,7%), ed infine investendo in nuove tecnologie, per migliorare l’offerta di servizi professionali, ma anche per comunicare e pubblicizzare la propria attività ad una platea di potenziali nuovi clienti molto più estesa (indica l’item il 31,6%).

La necessità di “battere il vigneto”, presidiando al meglio mercati e clienti, ha anche portato una quota, minoritaria ma importante, di intervistati a sviluppare dimensioni e modalità diverse di relazionalità: il 16% ha modificato il processo stesso di erogazione dei servizi professionali, magari utilizzando maggiormente le tecnologie a disposizione; il 15,2% si è attivato per far crescere la propria rete di contatti sul territorio, con università, enti e autonomie funzionali, l’11,2% ha potenziato la funzione commerciale e di marketing, il 6,9% ha stretto *partnership* o costituito società con altri professionisti, mentre il 4,2% ha cercato di vendere i propri servizi sul mercato internazionale.

Se, dunque, il *mood* prevalente tra i professionisti è quello di guardare avanti con fiducia e determinazione, ciò si traduce anche nella volontà di proseguire su quel percorso di innovazione e riorganizzazione dell’attività intrapreso negli ultimi tempi, che a sua volta alimenta speranze e nuove soddisfazioni. Per i prossimi due anni la metà dei professionisti (48,6%) ha in mente di ampliare la propria clientela di riferimento, data la necessità di riequilibrare il calo di fatturato o acquisire nuove quote di mercato laddove esso è in crescita. Seguono per il 36,6% l’intenzione di migliorare l’organizzazione del lavoro nello studio - soprattutto tra gli studi associati per i quali rappresenta una leva competitiva di non poco conto (43,6%) - e per il 35,5% di allargare la gamma di servizi professionali offerti.

Si tratta pressappoco delle medesime strategie implementate fino ad ora come risposta alla crisi, anche se le frequenze appaiono più numerose in corrispondenza di tutti gli *item*. Come se l’universo di riferimento avesse maturato la consapevolezza di dover intervenire in maniera più decisa di quanto non abbia fatto sino ad ora, quando ormai è chiaro che il mercato non tornerà, almeno nel breve periodo, ai livelli pre-crisi e avverte oggi con forza la necessità di adottare misure strutturali o accorgimenti di tipo *soft* in attesa della ripresa.

Tra gli obiettivi dichiarati, emerge anche in questo caso la spinta non solo a potenziare la capacità d’attacco e di presidio dei mercati, collaborando con altri professionisti o soggetti, ma anche a presentarsi su quelli nuovi da cui i professionisti italiani sono rimasti troppo lontani: il 19,9% dichiara di voler costruire una società con altri professionisti mentre il 12,6% intende proiettarsi su un orizzonte internazionale. Si tratta di percentuali contenute, ma significative se rapportate al cambio di logica imposto ai professionisti, e destinato a crescere tra le nuove leve, visto che tra gli *under* 40 si riscontra ancora una volta non solo una maggiore intraprendenza, ma anche una più accentuata voglia di crescere assieme agli altri (28,9%) e razionalizzare al contempo l’organizzazione interna dello studio (42,5%).

La sfida, dunque, è quella di rifasarsi con un mercato che resta in difficoltà; per vincerla, oltre alla funzione commerciale più pura, l’investimento in marketing, la cura delle relazioni con i clienti e l’adozione di assetti organizzativi più razionali appaiono i nuovi *asset* sui quali puntare per recuperare il terreno perso.