



I SERVIZI ASSOCIATIVI: CARATTERISTICHE, ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO

DI GIULIANO NICOLINI

PRIMA PARTE: CENNI GENERALI SUI SERVIZI ASSOCIATIVI¹

Le associazioni di rappresentanza delle imprese hanno come funzione principale ed originaria la tutela e lo sviluppo degli interessi delle imprese associate. Si tratta di una funzione “sindacale”, rivolta a tutti gli iscritti e, in ultima analisi, a tutte le imprese del settore.

Ma le associazioni svolgono anche funzioni di promozione di iniziative economiche e di erogazione di servizi.

La promozione di iniziative economiche è funzione realizzata in modo molto diversificato da associazione ad associazione: solo alcune infatti promuovono in modo continuativo nuovi soggetti imprenditoriali fra gli associati (es. consorzi, marchi collettivi) o nuove imprese (specialmente in ambito cooperativo). Si tratta di una funzione “para-imprenditoriale” in cui l’associazione aggrega associati disposti a investire su un nuovo soggetto economico, assumendone i relativi rischi.

L’erogazione di servizi al contrario è funzione diffusa presso ogni associazione di impresa, sia a livello di servizi base compresi in quota tessera, sia a livello di servizi specialistici a pagamento. Perché le associazioni di rappresentanza erogano servizi agli associati? Le ragioni sono varie. Innanzitutto perché i servizi rispondono ad un bisogno reale delle imprese. Ma anche perché, grazie ai servizi, le associazioni riescono ad ottenere risorse economiche utili all’attività sindacale. E infine perché, da almeno una ventina d’anni a questa parte, i servizi rappresentano sempre più la ragione predominante di adesione e permanenza in una associazione: almeno il 70% dei nuovi iscritti dichiara di iscriversi principalmente per ragioni connesse ai servizi. Con l’attenuarsi delle differenze ideologiche fra le associazioni, le imprese preferiscono rivolgersi a chi è in grado di risolvere i loro specifici problemi. Aumenta così, all’interno delle associazioni il peso dei servizi e, di conseguenza, dei gestori dei servizi (ed in particolare dei manager dei servizi).

La gamma dei servizi offerti dalle associazioni è estremamente ampia: quelle di maggiori dimensioni contano nel proprio “catalogo” una trentina di diverse famiglie di servizio. Si va dai servizi strettamente connessi all’attività sindacale dell’associazione (gestione del credito, dei contratti di lavoro, dei contenziosi con la pubblica amministrazione) ai servizi legati agli adempimenti obbligatori per le imprese: fiscali e tributari, libri paga, ambiente e sicurezza, certificazioni e formazione obbligatorie sono le attività

¹ Per una trattazione più dettagliata si veda: Giuliano Nicolini, *I servizi delle associazioni di imprenditori*, pubblicato in, Quaderni di Rassegna sindacale, numero 4-2011



principali che ricadono in questa tipologia, che storicamente rappresenta la voce di maggior peso per volumi e attrattività. Una terza famiglia di servizi associativi, in forte crescita, è quella dei servizi per lo sviluppo d'impresa, cioè dei servizi che aiutano l'impresa a contenere i propri costi (es. controllo di gestione, informatizzazione, convenzioni per acquisti di forniture varie) o a migliorare le proprie *performances* (es. *business plan*, *marketing*, comunicazione, innovazione).

Infine, altra voce in forte espansione, è quella dei servizi rivolti alla persona dell'imprenditore e ai suoi familiari, sia di tipo fiscale che di *welfare* (assistenza sanitaria, previdenziale, assicurativa).

Tabella I: I principali servizi associativi

TIPO DI SERVIZI	SERVIZI (Elenco Indicativo)
1. Servizi sindacali	<ul style="list-style-type: none">- "Gestione e manutenzione" dei contratti di lavoro- Credito, bandi di finanziamento, <i>fund raising</i>- Convenzioni per le imprese (Energia, Telecomunicazioni, Etc.)
2. Servizi di adempimento	<ul style="list-style-type: none">- Contabilità, fisco e tributi- Societario- Lavoro e libri paga- Dichiarazioni obbligatorie varie- Certificazioni obbligatorie- Adempimenti in materia di ambiente- Formazione obbligatoria- Adempimenti in materia di sicurezza- Modello organizzativo D.L. 231- Privacy
3. Servizi di sviluppo	<ul style="list-style-type: none">- Formazione non obbligatoria- Informatizzazione e ICT- Consulenza gestionale e direzionale, <i>business planning</i>- Marchi e brevetti- Consulenza finanziaria- Consulenza appalti- Certificazioni non obbligatorie- Trasmissione d'impresa- Internazionalizzazione e promozione export- Marketing e comunicazione- Informazioni commerciali- Selezione personale e relazioni industriali- Innovazione
4. Servizi alle persone	<ul style="list-style-type: none">- Patronati- Centri Assistenza Fiscale- Convenzioni per imprenditori e familiari (sanitarie, assicurative, previdenziali, creditizie, ...)



SECONDA PARTE: LA CONCORRENZA NEI SERVIZI ASSOCIATIVI

Il mercato dei servizi associativi, ovvero dei servizi erogati dalle principali associazioni di rappresentanza (una decina in tutto fra artigiani, commercianti, agricoltori, industriali, operatori) ai propri iscritti, vale oltre 3,5 miliardi di euro. È un mercato composto da circa 2,5 milioni di imprese associate, servite da almeno 6.000 uffici in cui lavorano oltre 40.000 addetti.

La competizione fra associazioni si gioca sempre più sul versante della loro capacità di attrarre associati attraverso la leva dei servizi, che si configurano ormai come il principale elemento di *appeal* associativo. Ogni associazione si trova a competere sia con concorrenti privati che con concorrenti associativi.

Rispetto ai privati le associazioni sono normalmente più competitive in termini di ampiezza della gamma offerta, notorietà e forza sistemica. Sono invece in difficoltà quando devono servire i clienti che cercano il prezzo più basso sul mercato o, al contrario, ricercano servizi esclusivi e prestigiosi, ad alta qualificazione e specializzazione. Rispetto ai privati spesso le associazioni risentono negativamente di un'immagine più da "sportello pubblico" che da partner di servizio, derivante dalla loro grande e storica focalizzazione sui servizi di adempimento.

Questa caratteristica spiega anche la difficoltà da parte di molte associazioni di mettere in atto campagne promozionali e di marketing adeguate: in passato nessuna associazione aveva personale specializzato su queste funzioni, e la logica era quella di "aspettare" che gli associati aderissero all'associazione, spesso per motivi ideologici. Ancora oggi alcune associazioni non sanno come rispondere alla crisi del mercato ad alla pressione concorrenziale se non abbassando il livello delle tariffe praticate agli iscritti, innescando una pericolosa spirale che porta inevitabilmente all'impoverimento dell'associazione ed all'impossibilità di sostenere sviluppo e qualificazione dei servizi stessi. Altro elemento di debolezza è quello di una forte rigidità nell'affrontare i cambiamenti, rigidità che solo a volte viene compensata dalla capacità di mobilitare il sistema associativo, forte di competenze e relazioni potenzialmente uniche.

La competizione fra associazioni ha caratteristiche parzialmente simili a quella con i privati, ovvero si gioca anch'essa sul terreno della gamma, del prezzo, della specializzazione, ma assume contorni peculiari nel momento in cui si confrontano associazioni che hanno identità e reputazioni diverse e differenti radicamenti territoriali e sociali. In questi anni si assiste al fenomeno del "tutti contro tutti", ovvero al superamento delle storiche barriere fra appartenenze ideologiche, settori e territori che per circa 50 anni hanno governato la competizione fra le associazioni: oggi le associazioni servono imprese di settori e territori diversi da quelli tradizionali, con politiche commerciali in alcuni casi estremamente aggressive. Le associazioni maggiormente legate alle tradizionali modalità operative ed ai vecchi confini e identità si trovano inevitabilmente in difficoltà, col rischio di essere scavalcate e aggredite proprio sui mercati in cui ritenevano di essere esclusiviste.



TERZA PARTE: I FATTORI SU CUI PUNTARE PER LO SVILUPPO DEI SERVIZI

La concorrenza fra associazioni si gioca su vari piani: strategici, commerciali, strutturali.

Sul piano strategico le associazioni devono migliorare la propria capacità di saper integrare la funzione di erogazione di servizi con quella sindacale e di promozione, ricercando sinergie fra le diverse funzioni e lo sviluppo di know-how originali e specifici. Si tratta di un terreno su cui nessun privato è in grado di competere con le associazioni, e che viene tuttavia trascurato a causa di un inadeguato governo sistemico. Le associazioni devono progettare il proprio sviluppo integrando le grandi funzioni di base - sindacale, di servizio, di promozione - all'interno di un piano di sviluppo strategico che preveda meccanismi e regole di integrazione, scambio e sinergia fra le funzioni stesse. In tal senso risultano decisivi sistemi informativi integrati, che possono mettere in collegamento e presidiare l'enorme massa di dati che nasce all'interno dell'associazione, e meccanismi organizzativi di integrazione, quali le rotazioni e gli affiancamenti del personale, gruppi misti fra addetti sindacali e dei servizi, ruoli trasversali di collegamento.

Sul versante commerciale le principali tendenze in atto vedono da un lato un rinnovamento del sistema d'offerta, dall'altro un potenziamento (o, più spesso, la creazione) della struttura commerciale dedicata alla promozione e vendita dei servizi. L'innovazione segue percorsi volti all'ulteriore specializzazione dei servizi, pensati sempre più in modo specifico per determinate categorie di imprenditori, accomunati dallo stesso settore di lavoro o dalla medesima strategia (es. internazionalizzazione, innovazione di prodotto o di processo) o dalla medesima fase di sviluppo (es. neo imprese, trasmissione d'impresa). L'innovazione per queste categorie di associati si gioca anche sul piano della fornitura di pacchetti specifici di servizi, che comprendono tanto servizi base, relativi ai principali adempimenti, che servizi di sviluppo e rivolti alla persona dell'imprenditore, in modo integrato e specifico. Le stesse tecnologie informatiche consentono non solo di erogare servizi tradizionali a distanza, ma anche di erogare servizi nuovi in assoluto (come ad esempio servizi di promozione e comunicazione, di acquisto di beni e servizi, di ricerca di mercati di sbocco e partner commerciali). Un cenno specifico merita la questione dei prezzi dei servizi. Un primo aspetto da affrontare è quello relativo ai servizi compresi in quota tessera: numerose ricerche evidenziano come persistano ambiguità e zone d'ombra, per cui spesso non è chiaro fino in fondo né al personale dell'associazione né all'associato cosa sia ricompreso all'interno della quota tessera come diritto ad accedere a servizi base e generali di tipo informativo e di assistenza generica e cosa invece sia escluso e vada quindi pagato come prestazione di servizio specifica. Su questo fronte è necessario operare da un lato attraverso una migliore definizione dei contratti, una "pacchettizzazione" dei servizi più complessi, una migliore formazione del personale sul versante della comunicazione con l'associato e una sua responsabilizzazione sui risultati economici. Altro aspetto rilevante in tema di prezzo dei servizi è quello che riguarda le differenze (a volte notevoli) fra i prezzi



praticati dalle strutture provinciali appartenenti alla medesima sigla associativa, differenze non sempre riconducibili a reali diversità di contenuto o a specifiche situazioni concorrenziali locali.

Non ultimo per importanza è il tema della comunicazione e dell'immagine dell'offerta, che deve combinare la valorizzazione di marchi storici con le nuove strategie di posizionamento dei confronti del mercato.

Sul piano strutturale possiamo dire che l'aumentata concorrenza fra associazioni – unitamente alla crisi economica ad alla minore disponibilità di risorse da parte delle imprese - porta in primo piano il tema a lungo sottovalutato dell'efficienza delle associazioni e delle loro strutture di servizi. Molte associazioni hanno a lungo praticato sistemi di assunzioni politiche o clientelari, sistemi di lavoro simili a quelli del pubblico impiego, senza una reale misurazione dell'efficienza e della qualità. A lungo si è agito in logica di esasperato localismo, secondo la quale ogni associazione ha puntato a creare direttamente proprie strutture di servizio, col risultato di far proliferare una miriade di strutture territoriali, tutte simili nelle funzioni, spesso prive di specifiche specializzazioni. L'esigenza di recuperare efficienza e di trovare risorse per innovare offerta e sistemi di erogazione spinge da un lato a processi di semplificazione e dall'altro a processi di apertura a soggetti nuovi. La semplificazione del panorama delle strutture di erogazione dei servizi passa principalmente attraverso interventi di ristrutturazione, a partire dai contratti di rete fino ad arrivare alle fusioni fra società di servizi, o attraverso la creazione di società specializzate che operano su scala regionale o nazionale a favore di tutti gli associati. Tale processo è oltretutto favorito dalle potenzialità fornite dai sistemi ICT che consentono non solo di comunicare e lavorare a distanza, ma anche di elaborare enormi masse di dati (*big data management*).

Le logiche secondo cui realizzare tale percorso di ristrutturazione non possono essere meccanicamente mutuare da analoghi processi di ristrutturazione in corso a livello associativo. I confini e gli ambiti della rappresentanza non coincidono necessariamente con quelli dei servizi. La rappresentanza segue logiche di appartenenza territoriale ed istituzionale; i servizi agiscono sul piano della concorrenza e della capacità di risolvere i problemi. La definizione degli "ambiti ottimali" su cui disegnare i servizi deve seguire criteri meritocratici, guidati dall'obiettivo di mettere a disposizione degli associati le migliori combinazioni di qualità e prezzo in coerenza con le loro esigenze imprenditoriali, senza blocchi causati da anacronistiche logiche territoriali. L'apertura a soggetti nuovi, principalmente società specializzate su temi non tradizionali, risulta inevitabile nel momento in cui occorre offrire agli associati una gamma di servizi completa ed innovativa, di qualità e alle migliori condizioni di mercato. Un'ulteriore implicazione sul piano strutturale è data dalla nascita di nuove figure professionali all'interno delle associazioni: manager di rete per gestire fusioni, aggregazioni, contratti di rete; marketing manager per gestire le attività di ideazione e innovazione dei servizi; manager di sistema per gestire le complessità di un sistema sempre più articolato fra strutture sindacali, strutture dirette di erogazione di servizi, strutture esterne partecipate o convenzionate, ai livelli territoriali e settoriali; responsabili commerciali;



responsabili della comunicazione integrata (interna, esterna, istituzionale); ICT manager per sfruttare al meglio le potenzialità date dalle tecnologie informatiche e telematiche.

Quest'ultimo punto ci porta ad affrontare il tema più ampio del cosiddetto "marketing interno", ovvero delle politiche di gestione e sviluppo del personale a supporto dei processi di innovazione dei servizi associativi. Si tratta di iniziative di comunicazione, formazione, sviluppo delle competenze, ridefinizione di ruoli e responsabilità, motivazione e coinvolgimento da rivolgere non solo a chi opera all'interno delle strutture associative ma anche a chi contribuisce, dall'esterno, al miglioramento dell'offerta associativa: affiliati, convenzionati, partner.

Giuliano Nicolini
Ottobre 2013