

ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI PER I DIRIGENTI DELLE IMPRESE DELLA DISTRIBUZIONE INTERMEDIA DI BENI DI CONSUMO NON ALIMENTARI

il percorso di ricerca

Gennaio 2009

INDICE

INTRODUZIONE	3
IL PERCORSO DI INDAGINE	5
LA METODOLOGIA DI RICERCA	7
LA TECNICA DEL COLLOQUIO IN PROFONDITÀ.....	7
LE INTERVISTE EFFETTUATE	10
L'ANALISI DEI DATI	11
I RISULTATI.....	14
COMMERCIO DI MATERIALI DA COSTRUZIONE EDILI (ASCAMED)	15
COMMERCIO CHIMICO (ASSICC)	18
COMMERCIO METALSIDERURGICO (ASSOFERMET)	20
IMPORTATORI E DISTRIBUTORI DI OROLOGI (ASSOROLOGI).....	22
DISTRIBUTORI DI CARTA (ADICA)	23
COMMERCIO DI ARTICOLI INDUSTRIALI (ASSOTECNICA)	25
COMMERCIO DI MACCHINE, TECNOLOGIE E UTENSILI (ASCOMUT).....	27
IMPORTATORI E PRODUTTORI DI ELETTRONICA CIVILE (ANDEC)	29
PROFUMIERI (FENAPRO)	30
IL FABBISOGNO FORMATIVO COMUNE AL COMPARTO	31
LA PROPOSTA FORMATIVA	32
APPENDICE - LA TRACCIA DI COLLOQUIO.....	39
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	42

INTRODUZIONE

Nell'attuale scenario di mercato, il terziario si manifesta come il settore trainante per l'occupazione nazionale e in tale quadro, il miglioramento organizzativo del commercio appare essere un elemento critico di successo per lo sviluppo economico del paese. L'osservazione del sistema imprenditoriale sul territorio italiano evidenzia la necessità di orientare gli investimenti volti al potenziamento del commercio verso attività che, attraverso il sostegno delle Associazioni di Categoria, oltre a promuovere azioni di sviluppo per le piccole e medie imprese ne garantiscano anche la successiva autonomia.

Con lo scopo di fronteggiare la concorrenza anche internazionale, le imprese hanno sempre più necessità di "fare sistema", individuando forme di collaborazione orientate allo sviluppo e al mantenimento di reti di scambio e assistenza. Appare pertanto evidente il ruolo emergente della Distribuzione Intermedia non solo come comparto imprenditoriale significativo verso cui rivolgere le azioni per lo sviluppo del commercio ma anche come snodo strategico e funzionale alla promozione dello stesso.

La presente indagine muove infatti dalla consapevolezza dell'importanza strategica della Distribuzione Intermedia e della conseguente necessità di promuoverne lo sviluppo partendo dalla conoscenza approfondita del fabbisogno del comparto.

Occorre notare che l'attività di intermediazione diviene competitiva rispetto all'esercizio diretto della funzione di ingrosso da parte dell'industria nella misura in cui collega l'offerta ad una domanda

estremamente frammentata, garantendo un servizio più efficace e vantaggioso sotto il profilo del costo. Se la dispersione della domanda in numerose e piccole microimprese ha a tutt'oggi favorito il radicamento della Distribuzione Intermedia e, nello stesso tempo, ostacolato l'esercizio diretto della funzione di ingrosso da parte della Grande Industria, le condizioni di mercato stanno tuttavia rapidamente cambiando in direzione di assetti organizzativi più concentrati. Tali trend sembrano valere soprattutto per la **Distribuzione Intermedia di beni di consumo non alimentari**, che gode di un considerevole incremento di operatori dovuto alla crescente penetrazione dell'industria straniera sul mercato italiano e, quindi, alla diffusione di reti commerciali controllate da produttori stranieri.

Al fine di evidenziare i maggiori trend e le più significative aree di criticità e di sviluppo potenziale specifiche per i diversi settori del comparto, la ricerca ha previsto **due principali attività: (1) un'analisi documentale** sullo scenario economico realizzata attraverso ricerca desk di dati secondari; **(2) la conduzione di colloqui in profondità** con manager e rappresentanti di Associazioni di Categoria per la rilevazione del fabbisogno formativo.

L'analisi documentale è stata realizzata con l'obiettivo di contribuire alla definizione dei temi cruciali per l'investigazione qualitativa oltre a costituire di per sé materiale funzionale al disegno delle linee strategiche di intervento per lo sviluppo del comparto.

I colloqui in profondità sono stati realizzati con l'obiettivo di rilevare non solo il fabbisogno manifesto ma anche quello latente, ovvero di

identificare necessità formative che, seppur non ancora razionalizzate come conseguenza di esperienze precedenti o necessità quotidiane, potrebbero giocare un ruolo decisivo per la competitività dei settori nel prossimo futuro.

In sintesi gli obiettivi della ricerca sono stati:

- identificare il fabbisogno formativo sommerso – non necessariamente espresso ma di importanza cruciale per lo sviluppo del settore;
- offrire indicazioni per l'offerta formativa a partire dalla conoscenza approfondita dei bisogni;
- superare la tradizionale offerta di formazione generale e a catalogo verso interventi orientati a affrontare aspetti specifici e rilevanti per il potenziamento del comparto;
- elaborare proposte di intervento formativo condivise con il sistema delle aziende.

IL PERCORSO DI INDAGINE

Lo studio si è articolato secondo le seguenti fasi:

- a) realizzazione di una analisi documentale attraverso ricerca desk, in grado di fornire le informazioni necessarie a ricostruire lo scenario e ad informare la raccolta dei dati;
- b) individuazione dei segmenti rappresentativi del settore e, all'interno di essi, delle aziende caratteristiche. Per ogni azienda, in funzione delle dimensioni, identificazione di una o più figure manageriali da intervistare;

- a) messa a punto e discussione del protocollo per i colloqui orientato all'indagine di quattro principali aree: evoluzione del mercato e delle sue forme; esigenze di sviluppo e di aggiornamento delle aziende di distribuzione intermedia; riflessione sulle competenze dei manager in vari ambiti (visione strategica, gestione, marketing e servizio ...);
- b) contatto con i manager individuati e conduzione di una ventina di colloqui in profondità;
- c) elaborazione dei dati attraverso il metodo dell'analisi di contenuto; enucleazione delle principali alternative sul piano operativo e strategico;
- d) presentazione, discussione e approfondimento dei risultati;
- e) elaborazione di una proposta di intervento.

LA METODOLOGIA DI RICERCA¹

La tecnica del colloquio in profondità

Le interviste ai dirigenti delle aziende e ai rappresentanti delle Associazioni di Categoria sono state realizzate con la tecnica del colloquio in profondità. L'obiettivo conoscitivo del 'fabbisogno latente' ha imposto la scelta di questa tecnica come strumento che consente di accedere alla prospettiva degli interlocutori in modo non intrusivo, lasciando all'intervistato la massima libertà di espressione e approfondimento. Tale scelta metodologica è in linea con l'adozione di un approccio di ricerca di stampo psico-sociale e interpretativo, teso all'esplorazione del fenomeno oggetto di studio in tutta la sua complessità.

Il colloquio in profondità è una metodologia di rilevamento di dati qualitativi volta a indagare aspetti della vita del soggetto e della sua realtà psicologica e psicosociale, che si realizza attraverso uno scambio e un confronto interpersonale tra intervistatore e interlocutore.

Il colloquio consiste in una conversazione estesa tra ricercatore e intervistato per mezzo della quale l'intervistatore cerca di ottenere informazioni approfondite sul tema oggetto della ricerca. L'obiettivo primario di questa tecnica è accedere alla prospettiva del soggetto studiato, cogliendo le sue categorie concettuali e le sue interpretazioni della realtà.

Il colloquio in profondità è una tecnica non direttiva, centrata sull'intervistato e sui modi in cui egli costruisce l'oggetto di indagine. Si

¹ Per la descrizione e l'approfondimento dell'analisi documentale si rimanda al relativo documento (in allegato)

tratta di una metodologia che prevede simmetria relazionale tra intervistatore e interlocutore anziché la subordinazione di quest'ultimo rispetto all'intervistatore: riconoscendo l'importanza dell'intervistato quale persona informata, lo mette nella condizione di agire piuttosto che di subire l'intervista. E' uno strumento di rilevazione flessibile, in grado di cogliere la complessità dell'oggetto d'indagine e di far emergere il punto di vista dei soggetti intervistati, innalzando il linguaggio e gli scambi simbolici ad area elettiva d'indagine (Bosio, 2000).

Inoltre questa tecnica è ampiamente usata nella ricerca psicologica per l'analisi dei bisogni formativi (Milne, Roberts, 2002; Cone, 2001). Rappresenta un metodo efficace per realizzare questo tipo di indagine sia per la ricchezza dei dati che permette di rilevare -in termini di quantità di contenuti che consente di affrontare- sia per il livello di approfondimento che consente di raggiungere (Quaglino, Carrozzini, 1981).

La scelta dei partecipanti risponde a criteri qualitativi di rappresentatività della complessità della realtà indagata. L'intervista è stata infatti rivolta a soggetti selezionati secondo un piano di rilevazione realizzato sulla base di caratteristiche che attengono al suo vissuto personale, al ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione e alla peculiarità del segmento di appartenenza.

Gli intervistati sono Segretari e Presidenti di Associazioni di Categoria e manager di aziende caratteristiche del comparto. Per ogni azienda, in funzione delle dimensioni, sono state intervistate una o più figure manageriali. Il reclutamento degli intervistati è stato funzionale allo scopo di giungere ad una interpretazione approfondita del contesto

oggetto di studio attraverso la raccolta di informazioni da più attori significativi che vi partecipano.

I colloqui sono stati realizzati sulla base di una traccia che viene qui presentata in appendice. Come da indicazioni metodologiche, tuttavia, la traccia è stata utilizzata in modo flessibile, ovvero seguendo il flusso della conversazione, lasciando all'intervistato ampia libertà di espressione (Pedin, Gnisci, 2004). La conduzione del colloquio è quindi variata sulla base delle risposte dell'intervistato offrendo l'opportunità di sviluppare argomenti emersi spontaneamente nel corso dell'interazione se considerati utili alla comprensione del fenomeno oggetto di indagine. L'intervistatore ha introdotto i temi della ricerca ed utilizzato le tecniche del "rilancio" e della "parafrasi" per approfondire gli argomenti chiave qualora venivano toccati spontaneamente dall'intervistato.

Le interviste effettuate

Sono stati condotti i seguenti colloqui:

Associazione	Segretari/rappresentanti di associazione intervistati	Aziende	Manager intervistati
ADICA/Associazione Nazionale Distributori di Carta	Rita Berna	Burgo Polyedra	Corrado Lignana Fabio Ferrari
AICE/Associazione Italiana commercio estero	David Doninotti		
ANDEC/Associazione Nazionale Importatori e Produttori di Elettronica Civile	Andrea Arnaldi	Daikin LG	Pierluigi Ronchi/ Natasha Pedretti Giancarlo Cagnone
ASCOMED/Associazione Commercianti Materiali da Costruzione Edili della Provincia di Milano	Mario Verduci		
ASCOMUT/Associazione Italiana Macchine, Tecnologie e Utensili	Andrea Arnaldi	Synergon Emuge-franken Tecnor macchine	Luigi Sanclemente Massimo Lunghi Giuseppe Gatti
ASSICC/Associazione Italiana Commercio Chimico	Rinaldo Canofari Federico Gianni	Tillmanns	Renzo Fava
ASSOFERMET/Associazione Provinciale Commercianti Metalsiderurgici	Maurizio Ferrario	Din Acciai Arcelor Ciocca Lamiere	Michele Porati Michele Battista Guido Carli
ASSOROLOGI/Associazione Nazionale Importatori e Distributori Orologi	Andrea Arnaldi	Eberhard Italia	Mario Peserico
ASSOTECNICA/Associazione Commercio Articoli Tecnici per l'Industria	Rita Berna	Sauter	Antonio Mini
FENAPRO/federazione nazionale profumieri	Mario Verduci		

L'ANALISI DEI DATI

La realizzazione del punto d) dell'indagine ha previsto l'analisi dei dati raccolti tramite i colloqui attraverso la tecnica dell'analisi del contenuto (cfr. Tuzzi, 2003).

L'analisi del contenuto è secondo la definizione di Smith (2000, p. 314)

“una tecnica usata per estrarre informazioni desiderate da un corpus di materiale (usualmente verbale) identificando sistematicamente e oggettivamente determinate caratteristiche di tale materiale. L'applicazione imparziale e sistematica di procedure di analisi definite esplicitamente a tutto il materiale selezionato si intende oggettiva in quanto produce risultati liberi da distorsioni sistematiche e che possono essere riprodotti da altri intervistatori qualificati.”

Si è scelto di utilizzare l'analisi del contenuto al fine di ottenere una rappresentazione la più oggettiva possibile dei punti di vista degli intervistati. Krippendorff (1983, p. 37) definisce l'analisi del contenuto come una *“ricerca atta a stabilire inferenze valide e replicabili a partire dai dati, per arrivare al relativo contesto”*. Con questa analisi è stato possibile ridurre la grande varietà di informazioni qualitative presenti nei documenti verbali ottenuti attraverso la trascrizione delle interviste in un insieme più ridotto e interpretabile di informazioni. Ciò si realizza effettuando procedure di codifica che trasformano i dati grezzi attraverso operazioni di selezione e focalizzazione (Miles, Huberman, 1994).

Il processo di analisi ha previsto tre fasi: acquisizione del materiale, codifica e interpretazione.

1. Acquisizione

La prima fase del processo di analisi è consistito nell'acquisizione del materiale. Quindi le interviste audio-registrate sono state trascritte per giungere ad un corpus testuale disponibile per l'analisi dei dati grezzi e condivisibile con il gruppo di ricerca.

2. Codifica

Successivamente alla trascrizione, le informazioni sono state organizzate, elaborate e sintetizzate. Le interviste sono state scomposte sulla base dei temi previsti dalla traccia e di quelli emersi in sede empirica. Quindi si sono evidenziate le unità di analisi, ovvero proposizioni semplici che sintetizzano frasi più articolate effettivamente presenti nelle trascrizioni.

Una volta individuate le unità di analisi, si è ri-esaminato il corpus al fine di individuare ed associare a ciascuna unità le diverse modalità in cui si articola, vale a dire i diversi punti di vista espressi nelle interviste sullo stesso tema. Questo processo ha consentito la strutturazione del testo in una griglia concettuale facilmente navigabile, che costituisce la base per l'analisi. Ogni riga della griglia rappresenta un intervistato, la variabile del nostro studio. In colonna si inseriscono i temi, ovvero le unità di analisi individuate in precedenza. Nell'intersezione tra riga e colonna vengono collocate le modalità in cui il tema si articola in ogni intervista.

3. Interpretazione

La griglia concettuale è stata utilizzata come base per l'interpretazione. Ha consentito di comparare i contenuti tra le diverse testimonianze e di cogliere le diverse modalità di costruzione dei discorsi intorno a ogni tema. Tale comparazione rappresenta *“un confronto tra contesti, cioè un confronto del complesso delle considerazioni emerse su un dato argomento e sui collegamenti con altri argomenti”* (Gangemi, 2001, p. 86-87).

La griglia ha consentito di differenziare contenuti trasversali alle interviste e specifici a determinati settori del comparto. Infine, per assicurare l'attendibilità dell'analisi si è ricorso al confronto costante fra più ricercatori del gruppo di ricerca sia durante la fase di codifica sia nelle fasi ultime dedicate all'interpretazione .

I RISULTATI

Le interviste condotte hanno consentito delineare i fabbisogni di aggiornamento specifici ai diversi settori della Distribuzione Intermedia non alimentare (sezione 1), sia di individuare competenze trasversali comuni a più segmenti del comparto (sezione 2). I risultati evidenziano una significativa eterogeneità dei dati tratti da ciascun colloquio, riflettendo in questo modo la corrispondente molteplicità dei settori e la varietà delle diverse aziende appartenenti al comparto.

In merito alle aspettative da parte degli intervistati, si rileva un clima caratterizzato da preoccupazione circa la situazione di crisi economica che pare giustificare la domanda esplicita di interventi formativi rivolti al comparto. La risposta nei confronti dell'iniziativa appoggiata da Fondir è infatti espressamente positiva, rivelando l'esigenza sempre più sentita di supporto specifico alle esigenze non solo del comparto ma anche e in particolare dei singoli settori. Per quanto concerne le metodologie formative, gli intervistati, riportando ad esperienze passate, evidenziano scarsa fiducia verso attività di trasferimento del sapere che risultino essere non solo limitate nel tempo dell'erogazione ma anche nella sua conseguente efficacia. A questo riguardo si segnala un'importante differenza fra i contenuti legati a specifiche competenze, che potrebbero adottare la formula classica dell'aula ma che comunque trarrebbero vantaggio dal supporto di materiale cartaceo e multimediale, e aree di sviluppo individuale per le quali si riconosce la necessità di ricorrere a modelli di apprendimento interattivi che tengano conto dei processi motivazionali. Trasversalmente si evidenzia inoltre il bisogno di modelli di formazione/informazione che siano sia in grado di

verificare risultati e cambiamenti conseguiti sulle persone sia orientati all'aggiornamento continuo e periodico.

Qui di seguito si riportano, sotto forma di schede, i risultati dell'analisi del fabbisogno formativo specifico di singoli settori.

Commercio di materiali da costruzione edili (Ascomed)

In questo settore si sottolinea la specificità delle seguenti competenze:

- Competenze tecniche e di processo
- Competenze di comunicazione e di relazione
- Competenze di negoziazione
- Competenze sui mercati di provenienza dei diversi prodotti e delle diverse soluzioni offerte
- Competenze di marketing e merchandising
- Competenze in materia di sostenibilità ambientale e risparmio energetico

Competenze tecniche e di processo:

- Promuovere l'informazione sui nuovi materiali e sulle nuove soluzioni tecniche
- Offrire al cliente un assortimento segmentato per target e caratterizzato da una consulenza sistemica ai clienti business, e di qualità/prezzo ai clienti consumer
- Caratterizzare il livello e la qualità dell'assortimento in rapporto alle specificità locali territoriali

Il settore si caratterizzerà sempre più per una offerta di **servizio** a tre tipologie di clienti : 1) costruttori; 2) professionisti; 3) privati

Competenze di comunicazione e di relazione:

- Promuovere il valore aggiunto offerto dalle competenze tecniche di processo;
- Comprendere correttamente le esigenze, aspettative e bisogni del cliente.

Il settore soffre in modo spiccato la concorrenza della distribuzione verticale/ diretta per la scarsa capacità di fare riconoscere (ai clienti e al pubblico) il proprio apporto in termini di competenze e di servizio

Competenze di negoziazione:

- Per migliorare lo svolgimento di attività di trading con i fornitori.

Competenze sui mercati/prodotti di fornitura (tecnici e di materiali).

Competenze di marketing e merchandising

- Sapere cogliere e rispondere alle esigenze di personalizzazione dei materiali di finitura
- Comunicare l'identità di marca dei prodotti. Essere essi stessi riconoscibili come brand
- Rendere gli spazi di vendita più accessibili e accoglienti per tutti i target e nello specifico per il pubblico non professionale

Vi è una domanda crescente di prodotti di qualità, curati nell'estetica, nel design e caratterizzati da una ben definita immagine di marca

Competenze in materia di sostenibilità ambientale e risparmio energetico; si tratta di un' importante area di sviluppo strategico, ancora in fase embrionale, e che richiede:

- Formazione specializzata e tecnica
- Formazione sui temi culturali della sostenibilità

La sostenibilità ambientale rappresenta un trend emergente che consentirebbe di aumentare il valore aggiunto reale e percepito del settore

Commercio chimico (Assicc)

In questo settore si sottolinea la specificità delle seguenti competenze:

- Competenze in ambito legislativo
- Competenze in project e change management
- Competenze relazionali interculturali
- Competenze nella gestione di gruppi di lavoro decentrati
- Competenze tecniche
- Competenze per il raggiungimento dei goals

Competenze in ambito legislativo per assicurare la conoscenza delle nuove norme vigenti in materia di ambiente, di energia e delle norme ISO al fine di fornire un servizio migliore ai clienti informandoli:

- Sugli aspetti sanzionatori;
- Sugli aspetti incentivanti derivanti dall'applicazione delle norme

Il settore sta attraversando un periodo di forte cambiamento dovuto alla applicazione di nuove norme di tutela ambientale. L'aggiornamento costante appare sempre più indispensabile

Competenze in project e change management per rispondere prontamente alle opportunità offerte dal mercato. La capacità di essere flessibili e di adattarsi alle costanti evoluzioni costituisce un plus per il vantaggio competitivo e per adattarsi alle ristrutturazioni derivanti dall'applicazione di nuove norme, la cui applicazione comporta cambiamenti:

- Delle tecniche impiegate

- Dei processi
- Della struttura organizzativa

L'applicazione delle norme di tutela ambientale comporta la necessità di vere e proprie ristrutturazioni organizzative

Competenze relazionali interculturali:

- Necessarie per relazionarsi con partner stranieri
- Esigenza determinata dall'accorpamento di distributori nazionali a distributori stranieri

Competenze per la gestione di gruppi di lavoro decentrati

- Indispensabili per gestire collaboratori decentrati sul territorio europeo

Il settore si caratterizza per una attività di tipo B2B che di recente sta vedendo la scomparsa di distributori nazionali, assorbiti da aziende di distribuzione europea

Per i venditori si segnala l'esigenza di:

- Competenze tecniche
 - o riguardanti i prodotti della vendita
 - o riguardanti nuovi sistemi software di supporto alla vendita (CRM)
- Competenze per l'auto-motivazione e il raggiungimento dei goals.

Commercio metalsiderurgico (Assofermet)

In questo settore si sottolinea la specificità delle seguenti competenze:

- Competenze tecniche
- Competenze relazionali
- Competenze in materia di sostenibilità ambientale
- Competenze nella gestione della logistica

Competenze tecniche e relazionali:

- Tecniche: relative alle tipologie di acciai e al loro utilizzo per offrire al cliente una consulenza altamente professionale sui materiali in particolare da parte del sistema di front office con il cliente (venditori, assistenza tecnica, commessi);
- Relazionali: al fine di stabilire rapporti di fiducia a lungo termine e di sfruttare a fondo le opportunità di contatto offerte dal servizio.

L'esigenza percepita di formazione in ambito commerciale è forte. Il venditore deve essere un esperto per poter dialogare con il cliente e conquistare la sua fiducia

Competenze in materia di sostenibilità ambientale:

Si tratta di un' importante area di sviluppo per il settore dei rottami che richiede:

- Formazione specializzata relativa alle nuove norme vigenti
- Formazione sui temi culturali della sostenibilità – orientata al marketing per ottenere il riconoscimento sociale del proprio ruolo nel riciclo dei materiali

Il settore è molto eterogeneo in quanto comprende aziende la cui attività è legata agli acciai, alla ferramenta, ai metalli non preziosi e ai rottami

Competenze nell'assortimento e nella gestione della logistica:

- Importanza di un assortimento valorizzato per cliente (dalla contabilità industriale a quella per cliente)
- Valutazione di opportunità di servizi più articolati e a maggior valore aggiunto
- Capacità di gestire lo spostamento di grandi quantitativi di materiale pesante,
- Capacità di coniugare logistica e gestione ottimale dei magazzini
 - o per affrontare flussi incostanti nelle ordinazioni
 - o per utilizzare al meglio i sistemi di automazione
 - o per introdurre l'innovazione

Importatori e distributori di orologi (Assorologi)

In questo settore si sottolinea la necessità di trasferire competenze ai propri clienti – i commercianti al dettaglio:

- Competenze tecniche
- Competenze relazionali
- Competenze di gestione del magazzino

Trasferimento di competenze di vendita ai dettaglianti:

- Relazionali per aprirsi a un pubblico ampio, rivolgendosi anche a fasce di reddito più basse
- Tecniche per trasferire al cliente il valore aggiunto della componente tecnologica del prodotto
- Di gestione dei magazzini

Il settore si caratterizza per la vendita a piccoli dettaglianti sul territorio nazionale

Il dettaglio si caratterizza per essere tradizionale, si evidenziano esigenze di rinnovamento relativamente agli spazi di vendita che dovrebbero essere più accoglienti e meno elitari

Distributori di carta (Adica)

In questo settore si sottolinea la specificità delle seguenti competenze:

- Competenze tecniche
- Competenze relazionali
- Competenze di marketing
- Competenze logistiche
- Competenze finanziarie

Competenze tecniche:

Si tratta di un'importante area di formazione per i venditori, la cui attività richiede conoscenza:

- delle tecniche di stampa, per relazionarsi in modo adeguato con gli stampatori che rappresentano il principale interlocutore dei distributori di carta
- delle caratteristiche funzionali del prodotto, per differenziare la propria offerta da quella dei competitors agli occhi del cliente

Il settore si caratterizza per essere fortemente influenzato dalla rigidità del ciclo produttivo

Competenze di marketing:

- per differenziare l'offerta dai competitor e per il trasferimento del valore della propria attività di servizio
- per comunicare il proprio ruolo in termini di sostenibilità ambientale al cliente

Il settore soffre dello scarso riconoscimento del valore di servizio

Competenze logistiche

- Per poter far fronte alle logiche della distribuzione che richiede il trasferimento di merce in tempi ristretti

Competenze finanziarie

- Per adeguare le proposte commerciali alle continue oscillazioni di prezzo e domanda che caratterizzano il settore e rendere più efficienti i rapporti commerciali

Il settore soffre la concorrenza della distribuzione verticale/ diretta per lo scarso riconoscimento della sua funzione di servizio (presa in carico dei costi di gestione, gestione della relazione con il cliente, just in time...)

Commercio di articoli industriali (Assotecnica)

In questo settore si sottolinea la specificità delle seguenti competenze:

- Competenze di project management
- Competenze di leadership e gestione dei team
- Competenze informatiche
- Competenze linguistiche (inglese)
- Competenze relazionali e public speaking
- Competenze tecniche: ingegneristiche e di impiantistica, di diritto, di economia
- Competenze in materia di sostenibilità ambientale
- Competenze marketing e comunicazione

Project management, leadership e gestione di team:

- per il coordinamento della rete commerciale e di assistenza

Competenze informatiche:

- per la gestione di team virtuali e per la comunicazione costante con collaboratori e partner

Competenze di lingua inglese e public speaking:

- per relazionarsi con collaboratori e partner commerciali spesso stranieri

Il settore si caratterizza per essere in parte commerciale e in parte industriale. Gran parte delle attività del settore è legata a servizi di

assistenza tecnica pre e post vendita

Competenze tecniche:

- Indispensabili per gestire relazioni commerciali con clienti professionali:
 - o ingegneristiche e di impiantistica;
 - o di diritto ed economia.

Il settore è composto in gran parte da aziende che intervengono con know how tecnico specifico sui prodotti importati

Competenze in materia di sostenibilità ambientale e certificazione degli impianti:

- Indispensabili per adeguare prontamente l'offerta commerciale alle nuove norme europee

Competenze di marketing e comunicazione:

- Necessarie al fine di comunicare efficacemente il valore aggiunto di servizio della propria attività

La sfida con i competitor si svolge prevalentemente nell'ambito delle certificazioni dei prodotti e dei servizi

Commercio di macchine, tecnologie e utensili (Ascomut)

In questo settore si sottolinea la specificità delle seguenti competenze:

- Competenze Finanziarie, di business e di approccio al mercato
- Competenze di gestione della rete di collaboratori
- Competenze di contrattualistica e sui termini di garanzia
- Competenze tecniche
- Competenze relazionali

Competenze finanziarie, di business e di approccio al mercato:

- Per acquisire e mantenere una visione globale del mercato
- Per cogliere tempestivamente le opportunità che si presentano in un contesto caratterizzato da forte competitività
- Per affrontare la concorrenza di Cina e India

Il settore soffre particolarmente del blocco del credito al consumo e della concorrenza di mercati emergenti che causano forti flessioni della
domanda

Una importante conseguenza della crisi finanziaria è la tendenza ad interrompere la sostituzione di macchinari a favore dell'assistenza tecnica per la manutenzione di quelli esistenti e il ricorso a pezzi di ricambio

Competenze nella gestione di collaboratori dispersi sul territorio

- Per gestire la rete di assistenza tecnica

Competenze di contrattualistica

- Gestione dei contratti e dei termini di garanzia
- Ambito che rappresenta un costo rilevante per le aziende

Il settore si caratterizza per la fornitura di un servizio al cliente che si declina principalmente nella assistenza tecnica

Competenze tecniche:

- innovazione dell'automazione
 - o per ridurre i costi di produzione e aumentare l'efficienza,
 - o per fare fronte alla concorrenza di mercati emergenti che possono contare sul basso costo della manodopera
- di prodotto e di design
 - o per la competitività nel settore degli utensili
 - o al fine di contrastare la flessione della domanda emerge l'esigenza di investire in termini di sofisticazione e qualità del prodotto

Il settore soffre la concorrenza di mercati emergenti come India e Cina

Importatori e produttori di elettronica civile (Andec)

In questo settore si sottolinea la specificità delle seguenti competenze:

- Competenze Relazionali
- Competenze di Project e Change Management
- Competenze di Marketing e Comunicazione interna

Competenze relazionali

- Per la gestione a lungo termine della relazione con il cliente

Competenze di project e change management

- Per sviluppare una visione strategica del mercato e progettare piani obiettivi in modo efficace

Incentivare la creatività e la sua applicazione per uscire da logiche consolidate e obsolete

Competenze di marketing e comunicazione interna

- Indispensabili per comunicare efficacemente le caratteristiche dei prodotti e aumentare la competitività aziendale
- Fondamentale che vengano acquisite dalla rete di venditori per comunicarle ai clienti

La rete di clienti intermedi rappresenta per il settore un mezzo per la trasmissione al cliente finale delle caratteristiche dei prodotti

Profumieri (Fenapro)

In questo settore si sottolinea la specificità delle seguenti competenze:

- Competenze tecniche
- Competenze logistiche

Competenze tecniche

- Indispensabili per l'assemblaggio delle materie prime al fine della creazione di un prodotto originale, diverso da quello dei competitor

Competenze di gestione della logistica

- Indispensabili per l'importazione di merci da luoghi dispersi sul territorio mondiale

Le aziende facenti parte del settore si caratterizzano per una attività B2B in cui la relazione di affari di fornitura si realizza tra distributore e distributore. Il settore è peculiare in quanto i distributori svolgono una funzione produttiva che si declina nella fusione di materie prime il cui risultato è un prodotto originale

Il fabbisogno formativo comune al comparto

La crisi economica rappresenta oggi un sistema di sfide comune e di conseguenza un criterio di aggregazione trasversale. Ciò riguarda tra l'altro:

- Lo scenario economico congiunturale e le sue ripercussioni sul comparto della distribuzione intermedia
- Le ripercussioni operative nella gestione finanziaria: gestione del cash flow, gestione del credito e del debito ecc..
- La gestione del magazzino – formazione su tecniche gestionali di logistica in grado di promuovere la gestione di flussi incostanti e imprevisti

LA PROPOSTA FORMATIVA

Dai colloqui condotti coi responsabili aziendali emerge, al di là delle peculiarità dei singoli settori, la viva preoccupazione per le difficoltà che l'intero comparto della distribuzione intermedia sta attraversando. La ragione è che la crisi in essere, oltre a minacciare la prosperità e la redditività delle aziende, sta profondamente modificando le regole del gioco e il funzionamento della intermediazione commerciale. Ciò comporta che le competenze oggi richieste al management e i conseguenti bisogni di formazione vadano in buona misura visti in rapporto alla evoluzione del comparto. In questo senso la riflessione sulla crisi in essere costituisce un importante tema trasversale alle testimonianze raccolte entro i singoli settori.

Per affrontare il tema della crisi è però preliminarmente opportuno individuare le principali condizioni in grado di rappresentare lo stato del comparto della distribuzione intermedia e le traiettorie della sua possibile evoluzione. Al proposito l'*Analisi Documentale* porta l'attenzione sui seguenti aspetti:

- a) caratteristiche strutturali del mercato,
- b) tipo di canale,
- c) forma del sistema competitivo,
- d) micro-condizioni di settore,
- e) leve e strumenti gestionali.

a) La situazione del **mercato** può venire descritta mediante tre criteri: il grado di concentrazione/frantumazione dell'offerta (delle aziende che fanno certi prodotti), il grado di concentrazione/frantumazione della distribuzione, la dispersione della domanda. Mentre la maggiore o

minore dispersione della domanda è un fatto quasi fisiologico: per esempio, un bene di largo consumo come le scarpe si confronta con un pubblico più ampio e esteso che non una macchina utensile. Il grado di concentrazione sia dell'offerta sia della distribuzione riflette, almeno in parte, la maturità di un mercato e può variare in funzione di eventi congiunturali.

b) Parlando di tipo di **canale** si fa riferimento a fattori diversi. In primo luogo, la lunghezza che varia in rapporto al numero degli intermediari presenti (importatori, agenti, grossisti...). In secondo luogo il tipo di controllo esercitato sullo stesso: può trattarsi di intermediazione diretta, indiretta oppure mista; possono essere presenti legami di *franchising* mono o plurimarca oppure accordi per la concessione di spazi di vendita e simili. Infine, specie per i canali "lunghi", il coordinamento maggiore o minore dei diversi attori presenti.

c) Il **sistema competitivo** può venire considerato rispetto sia alla concorrenza "orizzontale", cioè espressa da altri intermediari, sia rispetto alla interferenza "verticale" dall'alto (da parte degli stessi produttori) o dal basso (cioè da parte della grande distribuzione). Ovviamente il sistema competitivo è strettamente connesso alle caratteristiche strutturali del mercato, in quanto la concorrenza verticale aumenta con la concentrazione dell'offerta e della distribuzione.

d) Vi sono poi aspetti rilevanti propri degli specifici **settori** merceologici. Innanzitutto il contenuto tecnologico del prodotto a cui si associa normalmente sia l'entità del valore aggiunto sia la presenza o meno di una rete di assistenza. Poi il tipo di relazione che distingue un certo ambito. Può trattarsi di una transazione *business to business* oppure *business to consumer* oppure ancora mista come nel caso dell'edilizia o

dell'elettronica (in quanto il distributore può interfacciare sia una azienda sia un privato cittadino). Infine la rilevanza del *branding*. Assumendo che un mercato egemonizzato da prodotti di marca ponga particolari vincoli anche sotto il profilo commerciale.

e) Si è poi parlato di **strumenti gestionali**. Cadono qui, per cominciare, le tipiche **leve di servizio** della distribuzione intermedia: trasporto, stoccaggio, confezionamento, assortimento, assistenza finanziaria, relazione (contatto, informazione...), assistenza tecnica, comunicazione, promozione ... Leve che caratterizzano specificità e *know how* del comparto dell'intermediazione e che possono venire variamente modulate anche allo scopo di migliorare la propria competitività e la propria capacità di sopravvivenza.

Parlando di strumenti gestionali è altresì opportuno portare l'attenzione sul grado di **presidio tecnologico**. Appartengono a questo capitolo le competenze informatiche e relative all'automazione. Sopra si è, per esempio, parlato di assistenza finanziaria e di logistica. E' ovvio che servizi di questo tipo sono costosi in termini di risorse, ma comportano nel contempo valide conoscenze informatiche, sistemi di automazione e simili. Vi è inoltre il vasto mondo dell'*e-commerce*. Esso può essere più o meno importante per il settore in esame, ma difficilmente può restare fuori dal suo orizzonte strategico. E, infine, l'utilizzo in senso lato delle opportunità offerte dall'ICT. Si consideri, a titolo d'esempio, il *web*. A prescindere dal commercio elettronico, esso può, o meno, rappresentare un mezzo per informare, documentare, fare del marketing e così via.

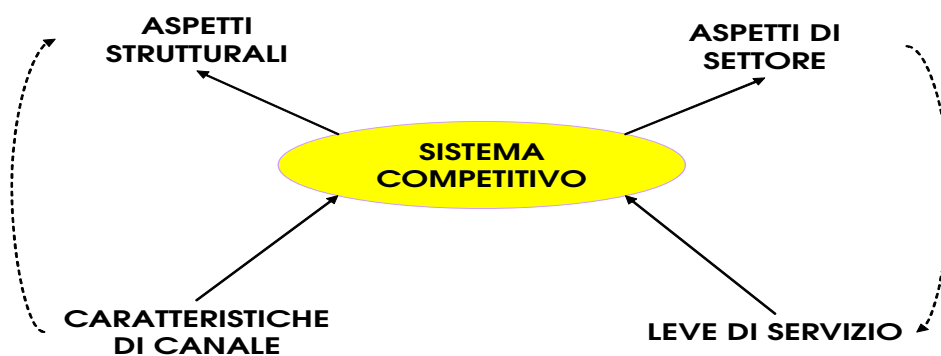
L'insieme delle condizioni brevemente richiamate può costituire un quadro di riferimento entro cui, per un verso, guardare alla crisi e alla sua evoluzione, per l'altro, sostenere le competenze del management e aiutare le aziende del comparto della distribuzione intermedia a affrontare la complessa sfida del cambiamento in atto.

Se assumiamo la crisi in atto come comune sostrato delle esigenze di formazione che provengono dai diversi settori presi in esame, possiamo pensare a una **proposta di intervento trasversale** disposta su un orizzonte temporale di circa 20 mesi (2009-2010) e fondamentale articolata su tre piani:

- l'osservatorio,
- la *news letter*,
- i *workshop*.

L'**osservatorio** è impostato a partire da una **ipotesi** che combina (vedi figura) le diverse condizioni di scenario prima elencate. Assumiamo che il comparto (o un certo settore) manifesti un particolare stato del "sistema competitivo" che può essere influenzato agendo sia sulle caratteristiche del canale sia sulle leve di servizio. Per esempio la crisi, riducendo i margini di profitto, potrebbe indurre a semplificare i canali e a forzare (per chi se lo può permettere) l'uso delle leve finanziarie. Ciò potrebbe, a sua volta, avere effetti sugli aspetti strutturali del mercato e sulle condizioni del settore (nel senso di una loro "razionalizzazione"). E ciò a sua volta potrebbe circolarmente ribaltarsi sugli interventi gestionali. Non si prenda la figura necessariamente come un modello

causale, bensì semplicemente come un modo di mettere in campo gli aspetti di scenario prima descritti.



Il passo successivo nella costruzione dell'osservatorio consiste nel reclutare un **panel di esperti** in grado di presidiare le diverse componenti dello scenario (macro, micro, gestionali...) e di leggerne l'evoluzione in rapporto alla crisi. Di massima si può pensare a una ventina di esperti che coprano sia competenze manageriali critiche per le diverse leve di servizio (logistica, finanza, marketing...) sia competenze proprie del comparto della distribuzione intermedia e dei suoi settori, sia competenze più generali sull'andamento dei mercati e delle attività commerciali.

Tali esperti andrebbero consultati per gruppi e per segmenti tematici di competenza, scaglionati nel tempo. Si immagina di iniziare mettendo a fuoco la questione finanziaria. Si tratterebbe allora di attivare il gruppo di

esperti competente in questo ambito e di interrogarlo sui diversi aspetti della questione, sull'impatto di questi sulle varie condizioni dello scenario, sulla loro evoluzione probabile. Successivamente si potrebbe in maniera analoga affrontare il tema della logistica, poi il marketing e così via. In sostanza, assumendo una decina di argomenti, il panel verrebbe consultato ogni due mesi, su temi che ruotano nel tempo. L'interrogazione potrebbe avvenire per via telematica.

Accanto all'osservatorio il progetto prevede di produrre una **newsletter** rivolta al management del comparto. Anche questa potrebbe avere un supporto elettronico e una periodicità bimestrale. Il contenuto sarebbe costituito dalla crisi rappresentata su tre livelli:

- il primo di tipo istituzionale, cioè basato su dati di repertorio reperiti presso fonti ufficiali e presso la stampa specialistica;
- il secondo inteso a socializzare i risultati della consultazione condotta tramite l'osservatorio;
- il terzo formato da testimonianze dirette (esperienze, best practices e simili) raccolte tra le aziende del comparto.

Lo scopo è ovviamente quello di tenere, per così dire, aperta una finestra sulla crisi e mettere a disposizione dati di realtà su cui misurarsi e confrontarsi.

Il terzo piano della proposta prevede la realizzazione di alcuni **workshop**. Pensiamo cioè a giornate di formazione a tema, costruite in modo tale

da mettere a confronto i problemi e l'esperienza dei manager del comparto con le competenze degli esperti, così da favorire forme di apprendimento attivo. Gli esperti potrebbero essere di massima gli stessi coinvolti nel panel. Così come i temi dovrebbero essere coordinati con quelli presi in esame e discussi dall'osservatorio. Ovviamente i contenuti andrebbero disegnati sugli strumenti gestionali sopra indicati (logistica, marketing, finanza, nuove tecnologie...). Complessivamente si tratterebbe di una decina di giornate di formazione, cioè una ogni due mesi circa.

In definitiva, poiché la crisi in atto prospetta al comparto della distribuzione intermedia nuove e inattese richieste di cambiamento, si ritiene che per rispondere a tali esigenze, non sia sufficiente un catalogo formativo (seppur settoriale e condiviso), ma sia necessario strutturare un sistema che ascolti il mercato e metta in rete in tempo reale tutte le informazioni a sostegno della crescita professionale dei manager, così da aggiornare in maniera costante anche le proposte formative.

APPENDICE - La traccia di colloquio

Qui di seguito si riporta il documento utilizzato ai fini della presentazione e della conduzione del colloquio.

Presentazione Intervista

Questo progetto nasce dalla consapevolezza che lo sviluppo delle aziende di Distribuzione Intermedia e la crescita del loro capitale umano rappresentino uno snodo fondamentale per il progresso del settore commerciale e vuole verificare quali ipotesi di intervento formativo siano le più adeguate sia rispetto alle innovazioni di mercato che alle aspettative sociali e culturali dei gruppi dirigenti.

Con questa intervista si vogliono individuare i fabbisogni formativi del comparto DI, le necessità ancora latenti nelle attese dei manager, le aspettative anche di tipo socio-psicologico che i dirigenti hanno nei confronti della formazione, le competenze che nel medio periodo diverranno fondamentali per lo sviluppo organizzativo dell'azienda.

Parleremo di : - evoluzione del mercato e del settore

- esigenze di sviluppo/aggiornamento delle aziende DI
- riflessione sulle competenze dei manager in vari ambiti: visione strategica, gestione, marketing e servizio
- atteggiamento e attese verso gli strumenti formativi e la loro varietà

L'intervista durerà una quarantina di minuti circa e verrà registrata.

Tutto ciò che vorrà raccontarci rappresenterà un punto di riflessione importante per un'analisi dei fabbisogni formativi della DI.

DOMANDE

1 - Evoluzione del mercato e del settore

- ❖ Come valuta il livello di competitività della Distribuzione Intermedia rispetto ad altre forme di distribuzione? Quali sono i principali elementi di criticità rispetto alle forme concorrenti?
- ❖ Qual è lo stato attuale della distribuzione intermedia nel suo settore di riferimento? E' un settore in crescita, in diminuzione, o invariato?
- ❖ Quali sono state le evoluzioni passate del settore? Quali le prospettive future?

2 - Esigenze di sviluppo/aggiornamento delle aziende Distribuzione Intermedia

- ❖ Quali sono gli ambiti di sviluppo percorribili trasversalmente ai settori?
- ❖ Quali invece le linee di sviluppo percorribili nel suo settore di appartenenza?
- ❖ Vi sono state esperienze precedenti per lo sviluppo/l'aggiornamento del settore? Può raccontarci, partendo da una riflessione su casi specifici, le ragioni di successo o insuccesso di queste esperienze?

3 - Riflessione sulle competenze dei manager in vari ambiti

- ❖ Quali sono le specifiche **esigenze di sviluppo e di aggiornamento** suddivise per ambito organizzativo del suo settore in funzione della successiva applicabilità? es: gestione degli aspetti ambientali, comunicazione relativa ai prodotti, certificazioni ambientali...
- ❖ Quali le **competenze specifiche** per ambito applicativo in funzione della successiva applicabilità? es: competenze tecniche in materia di sostenibilità e certificazione, gestione logistica della supply chain...
- ❖ Quali sono le **skills individuali** applicabili ai vari ambiti professionali su cui vorreste maggiormente investire? es. visione strategica, gestione...
- ❖ Identifichi le **figure professionali** su cui il suo settore vuole investire: es. tipo di background accademico più appropriato, le esperienze professionali pregresse...

4 - Atteggiamento e attese verso gli strumenti formativi e la loro varietà

- ❖ Quali sono le skills e le competenze specifiche che ritiene trasferibili attraverso un'attività di formazione ad hoc?
- ❖ Quali sono le attese nei confronti di un'analisi del fabbisogno formativo del suo settore di appartenenza? Quale pensa possa essere l'accoglienza da parte delle imprese?
- ❖ Come valuta le metodologie formative fino ad oggi sperimentate?

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Bisio C. (2004) *L'intervista nei processi formativi*. in E. Zucchi (a cura di) *Il colloquio e l'intervista. Parlare con le persone nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli

Bosio A.C. (2000) *Gli sviluppi della ricerca sociale qualitativa e le condizioni di campo dell'intervista*, in G. Trentini (a cura di) *Oltre l'intervista. Il colloquio nei contesti social*. Torino: ISEDI

Cone A. (2001) *Self reported raining needs and training issuesof advisors toself-advisory groupsfor people with mental retardation*". *Mental Retardation*. 39 (1), 1-10

Corbetta P.(1999) *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino

Gangemi G. (2001)*Analisi delle interviste mediante strutturazione ex-post. Un'esperienza didattica*. in A. Tuzzi (a cura di) *Dall'intervista alla notizia*. Padova: Sapere

Gianturco G. (2005) *L'intervista qualitativa*. Milano: Guerini Scientifica

Goldstein I.L. (1986) *Training in Organizations: Need Assessment, Development and Evaluation*. Monterey: Brooks/Cole

Losito G. (1996) *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale*. Milano: Franco Angeli

Krippendorff K. (1983) *Analisi del contenuto. Introduzione metodologica*. Torino: ERI

Miles M. B., Huberman A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage

Milne D.L., Roberts H. (2002) "An educational and organizational needs assessment for staff training". *Behavioral and Cognitive Psychotherapy*. 30 (2), 153-164

Pedon A., Gnisci A. (2004) *Metodologia della ricerca psicologica*. Bologna: Il Mulino

Quaglino G.P., Carrozzini G.P. (1981) *Il processo di formazione*. Milano: Franco Angeli

Smith C.P. (2000) *Content analysis and narrative analysis*. in H.T.Reis, C.M. Judd (a cura di) *Handbook of research methods in social and personality psychology*. Cambridge: Cambridge University Press

Tuzzi A. (2003) *L'analisi del contenuto*. Roma: Carocci

Zammuner V. L. (2003) *I focus group*. Bologna: Il Mulino