

**Analisi dei fabbisogni  
formativi per i Dirigenti delle  
imprese della Distribuzione  
intermedia di beni di  
consumo non alimentari**

**ALCUNE IPOTESI FORMATIVE  
PER COMPARTO E  
TRASVERSALI**

## INDICE:

|   |    |
|---|----|
| PREFAZIONE.....   | 3  |
| COMMERCIO DI MATERIALI DA COSTRUZIONE EDILI.....  | 4  |
| COMMERCIO CHIMICO .....   | 6  |
| COMMERCIO METAL SIDERURGICO .....   | 8  |
| IMPORTATORI E DISTRIBUTORI DI OROLOGI .....   | 11 |
| DISTRIBUTORI DI CARTA.....  | 12 |
| COMMERCIO DI ARTICOLI INDUSTRIALI.....  | 13 |
| COMMERCIO DI MACCHINE, TECNOLOGIE E UTENSILI .....  | 15 |
| IMPORTATORI E PRODUTTORI DI ELETTRONICA CIVILE.....   | 17 |
| PROFUMIERI .....  | 18 |
| COMMERCIO MODA AL DETTAGLIO E ALL'INGROSSO (TESSILE,<br>ABBIGLIAMENTO, CALZATURE, PELLETTERIE)..... | 19 |
| COMMERCIO ESTERO .....  | 20 |
| I PUNTI DI ATTENZIONE TRASVERSALI AL SETTORE .....  | 22 |

## PREFAZIONE

Dai colloqui condotti coi responsabili aziendali e con i segretari, 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.

A conclusione della ricerca effettuata, proponiamo alcuni spunti di riflessione trasversali, che suggeriscono l'articolazione di ipotesi formative mirate per i dirigenti del settore della Distribuzione Intermedia; in questo documento presentiamo dapprima delle brevi schede per comparto, a partire dalle quali abbiamo identificato alcuni processi/competenze tipici del settore della Distribuzione Intermedia. Per ciascuna di queste competenze, infine, proponiamo i moduli formativi che consentono di acquisire/aggiornare le competenze stesse.

## COMMERCIO DI MATERIALI DA COSTRUZIONE EDILI

### Le caratteristiche e le tendenze

- tre tipologie di clienti : 1) costruttori; 2) professionisti; 3) privati
- concorrenza della distribuzione verticale/diretta in aumento a causa della scarsa capacità di fare riconoscere ai clienti il proprio apporto in termini di competenze e di servizio
- domanda crescente di prodotti di qualità, curati nell' estetica, nel design e caratterizzati da una ben definita immagine di marca
- attenzione crescente da parte dei clienti ai temi della sostenibilità ambientale e del risparmio energetico

### I focus per il management

#### *area tecnica*

La conoscenza dei prodotti e dei processi di produzione impatta sulle strategie aziendali relativamente a:

- politiche di acquisto/trading con i fornitori
- scelte relative all'assortimento e allo stoccaggio delle merci
- politiche di comunicazione in materia di sostenibilità ambientale e risparmio energetico

### *area comunicazione*

Le strategie comunicative sono parte integrante delle politiche aziendali relativamente a:

- nuovi materiali e soluzioni tecniche innovative (anche legati al tema della sostenibilità ambientale e del risparmio energetico)
- valore aggiunto offerto dalle conoscenze tecniche di processo
- identità di marca dei prodotti commercializzati

I manager devono essere in grado di:

- individuare gli elementi relativi al prodotto/processo più adatti per impostare campagne promozionali e di comunicazione volte a evidenziare il ruolo (in termini di sostenibilità ambientale o di valore aggiunto) dell'azienda.

### *area servizio al cliente e marketing*

La conoscenza del mercato e delle esigenze delle diverse tipologie di clienti consente di:

- offrire al cliente un assortimento segmentato per target
- individuare diversi livelli di servizio (es. consulenza sistemica per i clienti business; strategie legate a rapporto qualità/prezzo per i clienti consumer)
- caratterizzare il livello e la qualità dell'assortimento in rapporto alle specificità locali territoriali
- rispondere alle esigenze di personalizzazione dei materiali di finitura
- adeguare gli spazi di vendita in modo che siano più accoglienti anche per il pubblico consumer

I manager dunque devono essere in grado di:

- effettuare l'analisi del mercato e della clientela al fine di definire le strategie più adatte (in termini di assortimento/servizio/location) più adatte al posizionamento aziendale attuale o che si vuol ottenere.

## **COMMERCIO CHIMICO**

### Le caratteristiche e le tendenze

- attività di tipo B2B (spesso import/export con estero)
- scomparsa dei distributori nazionali che vengono assorbiti da aziende di distribuzione europee
- introduzione di nuove norme di tutela ambientale che impattano sull'organizzazione aziendale
- ruolo centrale della forza vendita che viene coinvolta nell'utilizzo di nuovi sistemi software (es. CRM)

### I focus per il management

#### *area legislativa*

La conoscenza delle nuove norme vigenti in materia di ambiente, di energia e delle norme ISO impatta:

- sull'organizzazione aziendale in genere, poiché l'obbligo di seguire le nuove procedure è tanto pervasivo da cambiare l'operatività delle

aziende, costringendo il management a un lavoro di ristrutturazione organizzativa;

- sul servizio ai clienti che devono essere informati sugli aspetti sanzionatori e su quelli incentivanti derivanti dall'applicazione delle norme

### *area organizzativa*

L'organizzazione e i processi aziendali devono rispondere in maniera efficace ed efficiente a due spinte derivanti dall'ambiente esterno:

- l'applicazione delle norme (già citate)
- l'accorpamento con altri distributori nazionali o stranieri

Per questo i manager devono essere in grado di:

- organizzare e gestire il cambiamento organizzativo anche attraverso gli strumenti e le metodologie del project e del change management
- presidiare l'integrazione e la produttività di team di lavoro i cui membri possono essere dislocati in sedi diverse, utilizzando anche modalità di comunicazione virtuali

### *area relazionale*

Le evoluzioni organizzative e di mercato costringono i manager a ripensare la gestione delle dinamiche relazionali sia all'interno dei gruppi di lavoro (che come già detto possono essere decentrati sul territorio nazionale o europeo) che con i clienti/partner (individuando anche nuovi mercati/nuovi fornitori in Paesi "nuovi"). Per questo devono essere il grado di:

- comunicare e negoziare con l'estero tenendo conto delle differenze culturali
- gestire collaboratori e partner in una logica cooperativa costruita sulle interdipendenze organizzative

Inoltre, tenuto conto del ruolo centrale della forza vendita, per mantenere il vantaggio competitivo, i manager devono essere capaci di impostare relazioni che siano motivanti a tutti i livelli, sia per i più stretti collaboratori che per coloro che sono apparentemente alla "periferia" dell'organizzazione, ma che ne rappresentano il nucleo.

## **COMMERCIO METAL SIDERURGICO**

### Le caratteristiche e le tendenze

- settore molto eterogeneo che comprende aziende la cui attività è legata agli acciai, alla ferramenta, ai metalli non ferrosi e ai rottami
- complessità del trasporto e dello stoccaggio dei prodotti, anche legata ai temi della sostenibilità ambientale
- concorrenza crescente da parte della GDO per il settore ferramenta (anche se in modo indiretto), da parte delle case produttrici per gli acciai
- poco riconoscimento di valore aggiunto, per cui la concorrenza si fa sul prezzo, sui tempi di consegna e sulla capacità del venditore di conquistare la fiducia del cliente



## I focus per il management

### *area tecnica e legislativa*

La conoscenza dei materiali e della normativa da parte del management diviene un vantaggio competitivo poiché consente di definire strategie relative a:

- offerta ai clienti di servizi più articolati e a maggior valore aggiunto per contrastare la concorrenza verticale
- organizzazione del sistema di front office (venditori, assistenza tecnica, commessi) offrendo una consulenza specializzata per fidelizzare la clientela
- gestione dell'assortimento e della logistica
- politiche di comunicazione in materia di sostenibilità ambientale e riciclo dei materiali

### *area assortimento e logistica*

Poiché i flussi nelle ordinazioni sono spesso incostanti, la capacità di consegnare il prodotto nei tempi e nella qualità richiesti dal cliente diviene uno degli elementi principali alla base delle strategie e dell'organizzazione aziendale. Per questo i manager devono essere in grado di:

- garantire l'assortimento del magazzino per soddisfare il cliente minimizzando l'esposizione finanziaria derivante dall'immobilizzo dei prodotti

- organizzare lo spostamento di grandi quantitativi di materiale pesante nel rispetto delle norme vigenti, anche utilizzando strumenti tecnologicamente avanzati

#### *area relazionale*

Poiché i venditori sono spesso l'unico punto di contatto con i clienti e la costruzione del rapporto con il cliente è cruciale per l'azienda, diventa strategico da parte del management impostare un rapporto stretto con la forza vendita con un duplice obiettivo:

- motivare i venditori facendoli sentire parte integrante dell'azienda
- ricevere dai venditori tutte le informazioni sui clienti che consentano di mantenere prodotti e servizi adeguate alle loro esigenze

#### *area comunicazione*

Il ferro è uno dei pochi materiali riciclabili al 100% e chi commercia in materiali ferrosi ha un ruolo molto importante di supporto alla sostenibilità ambientale. Questo tema può diventare centrale per il management sia nella definizione dei piani di marketing che nell'impostazione di strategie di comunicazione che creino un clima positivo nei confronti del settore. In particolare, tenuto conto del forte impatto che la normativa ha sul mercato, una buona campagna di comunicazione su questi temi, potrebbe contribuire a rafforzare la posizione delle aziende del settore nella concertazione delle regole con gli amministratori pubblici anche a livello locale (permessi di trasporto, agibilità sedi, ecc)

## IMPORTATORI E DISTRIBUTORI DI OROLOGI

### Le caratteristiche e le tendenze

- I clienti sono i dettaglianti sul territorio nazionale
- sistema distributivo composto per lo più da grossi gruppi (o filiali di gruppi) svizzeri o giapponesi; distributori indipendenti in diminuzione
- negli ultimi anni il mercato è cambiato (i marchi hanno cercato di allargare il proprio posizionamento) e questo ha modificato lo scenario dei competitor che sono aumentati
- Il dettaglio è molto tradizionale e si evidenziano esigenze di rinnovamento relativamente agli spazi di vendita
- Importanza del post-vendita

### I focus per il management

#### *area marketing*

Si tratta di un prodotto che gode di grosse campagne pubblicitarie rivolte al consumer fatte dalle case produttrici, di conseguenza i manager del settore distributivo devono impostare delle politiche di vendita e di comunicazione nei confronti dei dettaglianti che tengano conto di queste strategie globali e, allo stesso tempo, le contestualizzino nella realtà locale. Questo implica che i manager siano in grado di:

- analizzare il mercato per impostare le strategie di venditori/agenti
- analizzare il mercato per comprendere nel dettaglio le esigenze dei clienti al fine di strutturare un servizio post vendita efficiente
- esaminare il posizionamento dei dettaglianti per valutare nuovi canali o suggerire ai clienti consolidati politiche che portino a una

espansione della clientela (anche con riferimento al rinnovamento degli spazi di vendita)

## **DISTRIBUTORI DI CARTA**

### Le caratteristiche e le tendenze

- Il settore si caratterizza per essere fortemente influenzato dalla rigidità del ciclo produttivo
- Molto spesso produttori stranieri
- Scarso riconoscimento del valore del servizio (presa in carico dei costi di gestione, gestione della relazione con il cliente, just in time...), per questo è crescente la concorrenza da parte della distribuzione verticale/diretta centrata sul prezzo

### I focus per il management

#### *area tecnica*

La conoscenza delle caratteristiche funzionali e delle tecniche di stampa impatta sulle strategie aziendali relativamente a:

- politiche di vendita con riferimento alle modalità di relazione con gli stampatori (principale interlocutorie dei distributori di carta)
- politiche commerciali per differenziare la propria offerta da quella dei competitors
- politiche concorrenziali centrate non solo sul prezzo, ma anche sul riconoscimento della qualità e del servizio
- politiche di comunicazione in materia di sostenibilità ambientale

### *area logistica*

I clienti chiedono trasferimento della merce in tempi stretti per questo i manager devono essere in grado di:

- garantire l'assortimento del magazzino per soddisfare il cliente minimizzando l'esposizione finanziaria derivante dall'immobilizzo dei prodotti

### *area finanziaria*

Il prezzo del prodotto è spesso oscillante (a causa del cambio euro-dollaro e perché legato al costo del petrolio); per questo i manager devono essere in grado di:

- mantenere in equilibrio prezzi e tempi di acquisto e di vendita, conservando rapporti positivi con i produttori e i clienti

## **COMMERCIO DI ARTICOLI INDUSTRIALI**

### Le caratteristiche e le tendenze

- Il settore si caratterizza per essere in parte commerciale e in parte industriale.
- Gran parte delle aziende intervengono con know-how tecnico specifico sui prodotti importati
- i servizi di assistenza tecnica pre e post vendita sono fondamentali
- La sfida con i competitor si svolge prevalentemente nell'ambito delle certificazioni dei prodotti e dei servizi

## I focus per il management

### *area tecnica e legislativa*

Le conoscenze di tipo ingegneristico legate agli impianti e alle certificazioni sono indispensabili per

- Comprendere i bisogni dei clienti professionali ai fini di adeguare il servizio
- Aggiornare l'offerta commerciale ai cambiamenti normativi in materia di sicurezza e risparmio energetico

### *area relazionale*

I manager di questo settore hanno necessità di relazionarsi in modo costante e proficuo con partner commerciali e collaboratori che possono essere anche stranieri e situati in sedi dislocate in Europa. Per questo devono essere in grado di:

- organizzare e gestire gruppi di lavoro anche attraverso gli strumenti e le metodologie del project management
- presidiare l'integrazione e la produttività di team di lavoro i cui membri possono essere dislocati in sedi diverse, utilizzando anche modalità di comunicazione virtuali
- comunicare e negoziare con l'estero in lingua inglese

Inoltre, tenuto conto del ruolo centrale della rete di vendita e di assistenza, i manager devono essere in grado di

- coordinare la rete commerciale e di assistenza comunicando in maniera efficace il valore aggiunto del servizio offerto

## COMMERCIO DI MACCHINE, TECNOLOGIE E UTENSILI

### Le caratteristiche e le tendenze

- distributori soprattutto di macchine prodotte in Europa, ma si stanno diffondendo accordi con produttori di Paesi emergenti come India e Cina
- Il settore si caratterizza per la fornitura di un servizio al cliente che si declina principalmente nella assistenza tecnica
- Il blocco del credito al consumo spinge i clienti a bloccare l'acquisto di nuovi macchinari a favore della richiesta di manutenzione e di pezzi di ricambio
- momento di competizione esasperata a causa della crisi dell'automobile che si ribalta sull'indotto

### I focus per il management

#### *area tecnica*

La conoscenza del prodotto impatta su

- politiche di acquisto/partnership a favore di fornitori che possono contare sul basso costo della manodopera (leva prezzo)
- politiche di acquisto/partnership a favore di fornitori di prodotti più sofisticati e innovativi (leva qualità)

*area commerciale*

In un contesto caratterizzato da forte competitività le strategie aziendali devono essere continuamente adeguate tenendo conto di:

- differenze tra prodotti/fornitori
- importanza dell'assistenza tecnica
- tempi di consegna e gestione magazzino.

Per questo i manager devono essere in grado di:

- effettuare l'analisi strategica del mercato al fine di cogliere l'opportunità di nuovi prodotti e fornitori anche provenienti da Paesi emergenti
- coordinare la rete di assistenza tecnica valorizzando nei confronti dei clienti il valore aggiunto del servizio offerto
- garantire l'assortimento del magazzino tenendo conto dei lunghi tempi di consegna da parte dei produttori, minimizzando l'esposizione finanziaria e i rischi legati al cambio



## IMPORTATORI E PRODUTTORI DI ELETTRONICA CIVILE

### Le caratteristiche e le tendenze

- sistema distributivo composto per lo più da grossi gruppi o filiali italiane di gruppi di produttori
- clienti principali sono i dettaglianti o punto vendita della GDO
- ruolo fondamentale della rete di vendita che può anche essere esterna all'azienda (in questo caso cioè il cliente non è il negozio, ma un intermediario)
- importanza di comunicare ai clienti le caratteristiche tecniche dei prodotti, così che vengano apprezzate dai consumer

### I focus per il management

#### *area marketing*

Le case produttrici si fanno carico delle campagne pubblicitarie rivolte al consumer, che però devono essere supportate da ulteriori azioni di marketing a livello locale. I manager devono dunque essere in grado di:

- sviluppare una visione strategica del mercato per progettare in modo efficace piani/obiettivi anche attraverso gli strumenti e le metodologie del project e del change management
- coordinare la rete commerciale comunicando in maniera efficace le caratteristiche dei prodotti
- analizzare il mercato per individuare il canale di vendita più adatto al prodotto

## PROFUMIERI

### Le caratteristiche e le tendenze

- attività B2B in cui la relazione di fornitura si realizza tra distributore e distributore.
- i distributori svolgono una funzione produttiva che si declina nella fusione di materie prime il cui risultato è un prodotto originale

### I focus per il management

#### *area tecnica*

La conoscenza dei prodotti e dei processi di lavorazione è necessaria per:

- strutturare un'offerta commerciale di prodotti originali assemblando le stesse materie prime dei competitors

#### *area logistica*

I produttori di materie prime sono distribuiti su tutto il territorio mondiale, i manager devono essere in grado di:

- garantire l'assortimento del magazzino per soddisfare il cliente minimizzando l'esposizione finanziaria derivante dall'immobilizzo dei prodotti

## **COMMERCIO MODA AL DETTAGLIO E ALL'INGROSSO (TESSILE, ABBIGLIAMENTO, CALZATURE, PELLETERIE)**

### Le caratteristiche e le tendenze

- aziende medio piccole con pochi dipendenti
- oltre alla crisi generalizzata, si evidenzia anche la crisi di alcune tipologie di dettaglianti che crea difficoltà ai piccoli grossisti (i cosiddetti grossisti al banco) che perdono la loro clientela
- strategia vincente è quella dei centri commerciali ingrosso, composti da un gruppo di grossisti che hanno in comune un centro servizi che si occupa di organizzare eventi e promozioni per i commercianti del centro
- possono essere importatori (da Cina, Vietnam e Oriente in genere, ma si sta affacciando anche il Maghreb) o esportatori

### I focus per il management

#### *area commerciale*

La concorrenza avviene soprattutto sul prezzo (per i prodotti non di marca), per questo diviene necessario:

- costituire gruppi di acquisto
- individuare nuovi canali di vendita quali l'e-commerce

I manager devono dunque essere in grado di:

- individuare il gruppo di acquisto più conveniente con l'obiettivo di dividere i costi di trasporto e di gestione del canale (individuazione produttori, controllo costante della qualità)

- sviluppare strategie di vendita che sfruttino appieno le potenzialità del commercio elettronico

#### *area comunicazione*

Con riferimento ai prodotti importati dai Paesi emergenti, è necessario rassicurare i compratori sulla sicurezza del prodotto (materiali e coloranti) e sulle modalità di confezionamento (lavoratori adulti e con regolari contratti di lavoro). Per questo i manager devono essere in grado di

- definire, anche insieme all'Associazione di categoria, percorsi per certificazione delle merci importate
- dare visibilità, anche attraverso una sorta di bollino etico/di sicurezza ai controlli effettuati

## **COMMERCIO ESTERO**

### Le caratteristiche e le tendenze

- aziende non caratterizzate da prodotto/servizi commercializzati dalla localizzazione del fornitore/cliente
- L'internazionalità rappresenta una possibilità di business sia in ingresso (acquisti) sia in uscita (vendite) sia in chiave societaria e organizzativa (delocalizzazioni, accordi di varia natura.....).

## I focus per il management

### *area legislativa*

La conoscenza della normativa relativa alle dogane e alla contrattualistica internazionale, per esempio, ha un forte impatto sulle politiche commerciali influenzando le decisioni relative a:

- i Paesi con i quali instaurare collaborazioni;
- la tipologia di rapporto commerciale più proficua.

### *area relazionale*

I manager di questo settore hanno necessità di relazionarsi in modo costante e proficuo con partner commerciali e collaboratori che possono essere anche stranieri e situati in sedi dislocate in Europa. Per questo devono essere in grado di:

- organizzare e gestire gruppi di lavoro anche attraverso gli strumenti e le metodologie del project management
- presidiare l'integrazione e la produttività di team di lavoro i cui membri possono essere dislocati in sedi diverse, utilizzando anche modalità di comunicazione virtuali
- comunicare e negoziare con l'estero in lingua inglese
- comunicare e negoziare tenendo conto delle differenze culturali.

## I PUNTI DI ATTENZIONE TRASVERSALI AL SETTORE

E' ormai risaputo che uno dei processi più evidenti segnalati in quasi tutti i comparti è la tendenza da parte dei cliente e dei produttori a saltare l'anello della Distribuzione Intermedia, ritenendola una politica per abbassare i costi.

Di conseguenza, la maggior parte della aziende della distribuzione intermedia sta cercando di fare fronte a questa tendenza con due strategie che possono anche essere integrate tra loro:

- la prima strategia punta su una sempre maggiore efficienza del magazzino e dei tempi di consegna;
- la seconda strategia punta a offrire al cliente servizi aggiuntivi rispetto alla consegna della merce

La scelta e la messa in opera di tali tattiche, che possono essere integrate tra loro, impattano sulle responsabilità e sulle competenze dei manager. Di seguito proponiamo una descrizione di tali competenze, che parzialmente semplifica quanto emerso, con l'obiettivo di fare sintesi.

### **Garantire l'assortimento del magazzino per soddisfare il cliente minimizzando l'esposizione finanziaria derivante dall'immobilizzo dei prodotti**

L'obiettivo di consegnare in tempi brevi (*just in time*) si realizza quando l'azienda ha la merce disponibile in magazzino (soprattutto nel caso di importatori); questo costringe le imprese a una rischiosa esposizione

finanziaria. Il management deve trovare l'equilibrio tra queste due spinte e dunque deve aggiornarsi su:

- ↳ Elementi di Supply chain management
- ↳ Le modalità e i costi del finanziamento aziendale
- ↳ Il mercato e le caratteristiche dei clienti
- ↳ Le caratteristiche degli accordi commerciali (sia con i fornitori che i clienti)

### **Organizzare la forza vendita in maniera coerente con il posizionamento e le strategie aziendali**

La rete di vendita è stata segnalata come uno degli elementi su cui i manager devono puntare di più l'attenzione non solo perché i venditori/agenti tendono a personalizzare i rapporti con i clienti, ma soprattutto in una logica di valorizzazione del servizio. Infatti i venditori sono coloro che hanno il costante contatto con il cliente e dunque, da un lato sono in grado di comunicare loro l'immagine aziendale, dall'altra possono recepire (e restituire all'azienda) i bisogni del cliente in termini di innovazione del prodotto/servizio.

Per questo i manager devono aggiornarsi su:

- ↳ La definizione del posizionamento aziendale
- ↳ Le tecniche di pianificazione strategica aziendale
- ↳ Il mercato e le caratteristiche dei clienti e della concorrenza
- ↳ La costruzione di un rapporto di partnership cliente/fornitore
- ↳ La motivazione della rete di vendita
- ↳ People management

- ↳ La strutturazione di reti di comunicazione interne ed esterne all'azienda
- ↳ La raccolta e l'analisi del feed back dei venditori e dei clienti per il miglioramento del prodotto/servizio

### **Individuare i requisiti per servizi di assistenza pre e post-vendita innovativi**

I manager hanno segnalato la difficoltà di far comprendere a clienti e produttori il valore aggiunto di cui sono portatori. Questo gap, come già detto, fa sì che sia dal basso che dall'alto, le aziende puntino a "saltare" lo step rappresentato dalla Distribuzione Intermedia. I manager, dunque, non solo devono identificare quali innovazioni di beni e servizi possono essere più proficue, tenuto conto degli obiettivi aziendali, ma anche trovare la strategia comunicativa più adeguata nei confronti dei clienti e dei fornitori.

Per questo i manager devono aggiornarsi su:

- ↳ Materiali, prodotti e procedure di produzione
- ↳ Il mercato e le caratteristiche dei clienti e della concorrenza
- ↳ La comunicazione efficace



## **Coordinare l'attività di ideazione di un piano di comunicazione individuando i destinatari più adeguati alle strategie aziendali**

Molti dei testimoni intervistati hanno evidenziato l'attenzione ai temi della sostenibilità ambientale e responsabilità sociale anche come conseguenza di normative sempre più vincolanti.

Saper comunicare questi temi può trasformarsi per l'azienda in un vantaggio competitivo a due livelli:

- ↳ Nei confronti del cliente che può veicolare questa informazione al consumatore finale e dunque rendere più commerciale il prodotto:
- ↳ Nei confronti della Pubblica Amministrazione favorendo azioni di concertazione sia di normative nazionali che di regolamenti locali

Per questo i manager devono aggiornarsi su:

- ↳ Materiali, prodotti e procedure di produzione
- ↳ Comunicazione pubblica e comunicazione d'impresa
- ↳ Normative europee e nazionali
- ↳ Responsabilità Sociale d'impresa
- ↳ La definizione dei piani di comunicazione
- ↳ Le strategie di lobbying

## **Definire le politiche di importazione/esportazione merci scegliendo i Paesi più adatti a quella tipologia di merce/azienda**

Per le aziende che acquistano/vendono merci all'estero, la scelta del mercato su cui intervenire è strategica e deve essere congruente con le altre politiche aziendali. In concreto, per il settore tessile, la scelta di importare dalla Cina o dalla Turchia (sempre a titolo esempio) non impatta solo sui costi, ma anche sulla qualità dei materiali, sull'accuratezza delle confezioni e sulla affidabilità dei partner/intermediari locali.

Inoltre, per individuare in maniera corretta i Paesi su cui investire, bisogna analizzare le normative di quel Paese, i regolamenti che governano il trasporto di merci da e per l'Italia, i regimi fiscali e doganali.

Infine, soprattutto in caso di importazioni, bisogna accertarsi che la merce acquistata rispetti la salute e la sicurezza dei consumatori e che sia prodotta nel rispetto delle normative (e del comune sentire) in materia di lavoro minorile.

Per questo i manager devono aggiornarsi su:

- ↳ Normative internazionali in materia di commercio e trasporto merci
- ↳ Gestione amministrativa dei rapporti commerciali con l'estero
- ↳ Responsabilità Sociale d'impresa
- ↳ La definizione dei piani di comunicazione
- ↳ Contrattualistica internazionale
- ↳ Condizioni di fornitura del settore di riferimento per aree geografiche

↳ Tecniche di valutazione della performance della fornitura (vendor rating)