

I fabbisogni professionali e formativi nell'area "Marketing e vendite"



FSE 2000 – 2006
Obiettivo 3 Misura A1

Modello per la
rilevazione dei fabbisogni
professionali e formativi

EUROPÄISCHE UNION
EUROPÄISCHER SOZIALFOND



UNIONE EUROPEA
FONDO SOCIALE EUROPEA

Autonome Provinz Bozen – Südtirol



Provincia Autonoma Bolzano – Alto Adige

**Miranda Bassoli
Chiara Savatteri
Giancarlo Serino
Monia Vanotti**


MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Dipartimento per le politiche del lavoro
e dell'occupazione e tutela dei lavoratori
Ufficio Centrale OPPL



Impressum

Editore

CTM Bolzano



Grafica, Stampa

Fotolito Longo, Bozen

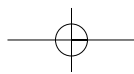
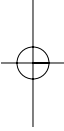
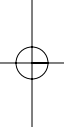
Stand

2003

Indice

PREMESSA	Pagina 05
01 Il sistema professionale di riferimento	Pagina 07
- Area professionale e processi lavorativi	Pagina 08
- Figure professionali e ruoli lavorativi	Pagina 10
02 La descrizione delle figure professionali	Pagina 13
- Tecnico vendite/Venditore	Pagina 14
- Gestore clienti (Account)	Pagina 16
- Sales Manager (Responsabile vendite)	Pagina 18
- Tecnico marketing	Pagina 20
- Gestore prodotti (Product Manager)	Pagina 22
- Marketing Manager (Responsabile marketing)	Pagina 24
03 La rilevazione del fabbisogno professionale e formativo	Pagina 27
- Le modalità di indagine	Pagina 28
- Le aziende interessate	Pagina 29
04 Gli esiti della rilevazione del fabbisogno professionale	Pagina 31
05 Gli esiti della rilevazione del fabbisogno formativo	Pagina 45
Allegati	
- Allegato 1: Questionario di rilevazione del fabbisogno professionale e formativo nell'area "Marketing e vendite"	Pagina 51
- Allegato 2: Elenco aziende/enti che hanno partecipato alla rilevazione	Pagina 59
- Allegato 3: Esiti della rilevazione per dimensione delle aziende campione	Pagina 60
- Allegato 4: Esiti della rilevazione per fascia di fatturato delle aziende campione	Pagina 61
- Allegato 5: Esiti della rilevazione per settori/comparti delle aziende campione	Pagina 62

04



Il presente documento costituisce il report finale della rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi nell'area "Marketing e vendite".

Premessa

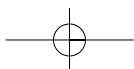
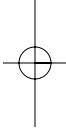
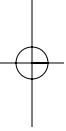
L'indagine effettuata si colloca nel quadro di un progetto complessivo coordinato dalla Provincia Autonoma di Bolzano, finalizzato ad attivare e strutturare un "Osservatorio provinciale dei fabbisogni professionali e formativi" (Sistema Monitor).

Il progetto prevede una serie di analisi riguardanti differenti settori/comparti produttivi e relative aree professionali, tra cui l'area "Marketing e vendite".

I riferimenti concettuali e metodologici utilizzati riflettono "Modello di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi", di cui la presente indagine costituisce l'implementazione.

Il modello è stato messo a punto, per conto della Provincia Autonoma di Bolzano, da Afi-IPL (Istituto per la Promozione dei Lavoratori) e CTM (Centro di Tecnologia e Management), con la collaborazione rispettivamente di CESOS (Centro di Studi Economici Sociali e Sindacali) e RSO (Società di consulenza, formazione e ricerca).

La presente indagine è stata realizzata da RSO (Miranda Bassoli, Chiara Savatteri, Giancarlo Serino, Monia Vanotti) per conto di CTM nel quadro del progetto complessivo coordinato dalla Provincia Autonoma di Bolzano.



L'ambito dell'indagine è stata l'area "Marketing e vendite".

La prima attività realizzata è stata la configurazione del sistema professionale di riferimento rispetto a cui far esprimere i fabbisogni professionali e formativi.

La configurazione e descrizione del sistema professionale di cui si intende rilevare il fabbisogno è una operazione che può condizionare in maniera decisiva gli esiti di qualsivoglia rilevazione.

Il sistema professionale di riferimento è centrato su "area" e "figure" professionali.

Di seguito si delineano gli orientamenti e le scelte in proposito assunti.

Il sistema professionale di riferimento



Area professionale e processi lavorativi

Per l'identificazione dell'area "Marketing e vendite" si è utilizzato il concetto di "area professionale".

Per "area professionale" si è inteso: un insieme-gruppo-famiglia di figure professionali operanti a diversi livelli di professionalità e/o ambiti di specializzazione e omogenee per processi lavorativi di riferimento e/o competenze professionali di base

L'Area professionale "Marketing e vendite" oggetto dell'analisi fa riferimento alle attività di commercializzazione di beni e/o servizi messi in atto da unità di produzione e non all'erogazione di servizi di distribuzione commerciale.

Le funzioni di marketing e vendite, diffuse in una pluralità di aziende, presentano differenti caratteristiche a seconda della dimensione aziendale, del settore/comparto di appartenenza e dei mercati di sbocco dando origine ad una varietà di configurazioni organizzative e professionali.

In ogni caso la specificità professionale sembra prevalere sulle diversificazioni esistenti, arrivando a prefigurare un'area "trasversale" ai settori-comparti, fondata sulle caratteristiche intersettoriali del processo di marketing e di vendita e, di conseguenza, sulla sostanziale omogeneità delle competenze di base necessarie agli operatori.

Le funzioni di marketing operativo e strategico, inteso come funzione di presidio del rapporto dell'impresa con il mercato, e di vendita costituiscono quindi il "core" dell'area professionale in esame.

Per identificare e precisare le situazioni professionali si è utilizzato il concetto e criterio di "processo lavorativo" che costituisce l'ambito e l'oggetto dell'attività lavorativa.

Per "processo lavorativo" si è inteso: un flusso di fasi/attività previste per la realizzazione di output finalizzati alla produzione ed erogazione di un prodotto/servizio.

I processi lavorativi presi in considerazione sono stati:

- la "**pianificazione commerciale**", che comprende: analisi e valutazione del mercato e della concorrenza, definizione strategie e politiche commerciali, elaborazione del piano di marketing;
- la "**promozione prodotti**" che comprende: attività di marketing operativo quali la progettazione e attuazione di attività di comunicazione (pubblicitarie e promozionali) definite nel piano di marketing;
- la "**gestione prodotti**" che comprende: analisi di prodotto, elaborazione di strategie di prodotto, programmazione vendite, gestione servizi post vendita;
- la "**programmazione e organizzazione vendite**" che comprende: definizione, sviluppo e implementazione del piano vendite contenente l'articolazione degli obiettivi di vendita, la definizione della rete vendite, la gestione operativa dei venditori, ecc.;
- la "**vendita**" vera e propria che comprende: definizione contatti con clienti, negoziazione degli ordini di acquisto, stipulazione di contratti/ordini, ecc.

Il processo è l'oggetto ove si esercita l'attività lavorativa e costituisce l'ambito entro cui sono inseriti i ruoli reali operanti.

Su tale base per ciascuna figura professionale presa in considerazione è stato individuato il relativo processo principale di riferimento.

Ad esempio:

Figura professionale : **Tecnico vendite**

Area professionale (processi di riferimento)

- Promozione prodotti
- Vendita

Figure professionali e ruoli lavorativi

Le analisi dei sistemi professionali prendono spesso a riferimento i ruoli lavorativi nelle imprese e nelle organizzazioni.

I ruoli lavorativi sono soggetti a variazioni rapide in funzione dei cambiamenti delle organizzazioni e delle tecnologie.

Per tale ragione si ritiene più appropriato assumere a riferimento "figure professionali".

Per "figura professionale" si è inteso: un insieme di ruoli lavorativi, operanti su processi lavorativi simili e connotati da "competenze professionali" omogenee.

Così ruoli che agiscono su processi lavorativi simili e risultano essere caratterizzati da competenze della stessa natura sono raggruppati in un'unica figura professionale.

La "figura professionale" viene a rappresentare un ruolo professionale "idealtipo" che può estrinsecarsi in diversi ruoli lavorativi reali.

Le figure prese in considerazione sono state:

- Tecnico vendite/Venditore
- Gestore clienti (Account)
- Sales Manager (Responsabile vendite)
- Tecnico marketing
- Gestore prodotti (Product Manager)
- Marketing Manager (Responsabile marketing)

In fase di descrizione della figura sono stati riportati i principali ruoli lavorativi riferiti-riferibili alla figura professionale.

Ad esempio:

Figura professionale: Tecnico vendite

Ruoli lavorativi (riferiti-riferibili alla figura professionale)

- Venditore tecnico
- Tecnico di vendita
- Funzionario/Tecnico commerciale
- Rappresentante/Agente di commercio
- Viaggiatore
- Piazzista
-

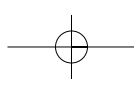
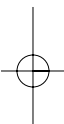
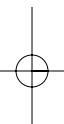
Le figure professionali, pur operando sugli stessi processi, possono presentare diversi gradi di professionalità.

Nell'ambito di questo progetto si sono assunti a riferimento tre "livelli professionali":

- 1° liv. (operatore-addetto): connotato da compiti esecutivi/competenze operative;
- 2° liv. (tecnico-analista): connotato da compiti tecnici/competenze specifiche;
- 3° liv. (esperto-manager): connotato da compiti professionali/competenze specialistiche e/o da compiti manageriali/competenze gestionali;

Le figure professionali dell'area Marketing e vendite considerate in questo contesto riguardano tutti e tre i livelli.

12



Per la descrizione delle figure professionali considerate si è fatto riferimento alle modalità elaborate e previste dalla Provincia di Bolzano nell'ambito del "Sistema Monitor".

La descrizione pertanto prevede gli elementi identificativi:

- profilo professionale (sintetico)
- area professionale (processi di riferimento)
- ruoli lavorativi (riferiti-riferibili alla figura professionale)

le componenti fondamentali della figura professionale:

- compiti principali
- competenze professionali
- aspetti istituzionali

Di seguito si riportano le descrizioni delle figure professionali considerate.

La descrizione delle figure professionali



Figura professionale **Tecnico vendite/Venditore**

Profilo professionale (sintetico)

Il Tecnico vendite/Venditore:

- promuove e vende i prodotti aziendali e attiva procedure per l'acquisizione degli ordini e la fornitura dei prodotti
- verifica e monitora il grado di soddisfazione dei clienti e gestisce richieste di variazione degli ordini ed eventuali reclami
- rileva informazioni circa le attività della concorrenza e le esigenze-bisogni emergenti nei mercati di riferimento

Area professionale (processi di riferimento)

- Promozione prodotti
- Vendita

Ruoli lavorativi (riferiti-riferibili alla figura professionale)

- Addetto vendite
- Tecnico di vendita
- Funzionario/Tecnico commerciale
- Rappresentante di commercio
- Agente di commercio

Compiti principali

- Programma le attività di vendita relative allo sviluppo di nuovi contatti, gestione dei clienti acquisiti e realizzazione di azioni promozionali
- Informa i clienti circa novità della gamma dei prodotti ed eventuali condizioni favorevoli di acquisto (sconti, campagne promozionali, ecc.)
- Rileva le necessità dei clienti in termini di prodotto e propone soluzioni tecniche e funzionali
- Definisce e concorda il prezzo di vendita ed i contenuti tecnici dell'offerta
- Attiva le procedure commerciali con gli uffici aziendali competenti per l'acquisizione degli ordini e la fornitura dei prodotti, concordando modalità e termini di pagamento e di consegna
- Interviene nell'allestimento e nella gestione degli eventi fieristici e delle esposizioni per le attività di contatto coi clienti
- Comunica agli uffici aziendali competenti i dati di vendita sintetici (per area di competenza) ed analitici (per cliente)
- Assiste il personale delle aziende clienti ad ottimizzare programmi promozionali e di dimostrazione e presentazione al pubblico dei prodotti
- Rileva informazioni circa le attività della concorrenza (mix di prodotti offerti, politica di prezzi, azioni promozionali e pubblicitarie) e le esigenze-bisogni emergenti nei mercati di riferimento
- Verifica e monitora il grado di soddisfazione dei clienti e gestisce richieste di variazione degli ordini ed eventuali reclami di non conformità del prodotto
- Partecipa alle riunioni dei venditori per la presentazione di rapporti periodici sull'attività svolta e sui risultati di vendita
- Aggiorna le informazioni circa la solvibilità dei clienti
- Si aggiorna attraverso la lettura di riviste di settore e la partecipazione a seminari e corsi sulle tecniche di vendita

- Conosce elementi di analisi del comportamento e della soddisfazione del cliente
- Conosce contenuto, caratteristiche, standard qualitativi e funzione dei prodotti trattati
- Conosce elementi di merchandising: metodologie e tecniche di esposizione, strutture e materiali espositivi
- Conosce elementi base di normative relative alle transazioni commerciali: contrattualistica e tutela dei crediti
- Conosce elementi base di marketing operativo
- Conosce modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende

- Sa applicare tecniche di presentazione e vendita dei prodotti (gestione della trattativa commerciale, attivazione di pareri tecnici, definizione del prezzo di vendita, procedure di fatturazione ed incasso)
- Sa utilizzare tecniche di promozione dei prodotti per lo sviluppo del portafoglio clienti
- Sa utilizzare tecniche di esposizione del prodotto (display) e di organizzazione della superficie di vendita (layout) (relativamente ai beni di largo consumo)
- Sa utilizzare la modulistica aziendale ed i software applicativi in uso per la predisposizione dei documenti amministrativi di riferimento (accordi commerciali, contratti, ordini, ...)
- Sa parlare e scrivere in lingua inglese

- Sa comunicare efficacemente con clienti e interfaccia aziendali
- Ha capacità di negoziazione
- Ha un forte orientamento al risultato
- Sa lavorare con autonomia

Competenze professionali

Formazione scolastica - corsi professionali

- Diploma di Scuola Media Superiore
- Corsi di tipo tecnico-specialistico su funzioni e tecniche di vendita

Aspetti istituzionali (modalità di inserimento- sviluppo professionale)

Esperienza - Percorsi professionali

- Addetto vendita
- Addetto al commercio

Sviluppo professionale - Iter di carriera

- Gestore Area Vendite/Responsabile di area territoriale
- Account/Key Account

Associazioni professionali di riferimento

- ASCOR (Associazione Agenti di commercio e rappresentanti)

Figura professionale **Gestore clienti (Account)**

Profilo professionale (sintetico)

Il Gestore clienti (Account):

- sviluppa e presidia specifici piani di sviluppo per clienti nel quadro delle strategie commerciali dell'azienda
- gestisce le trattative commerciali più complesse ed i rapporti con i clienti più importanti
- elabora analisi e valutazioni sul sistema di offerta (mix di prodotti, politica di prezzi, azioni promozionali e pubblicitarie)

Area professionale (processi di riferimento)

- Pianificazione commerciale
- Promozione prodotti
- Vendita

Ruoli lavorativi (riferiti-riferibili alla figura professionale)

- Account
- Key account
- Responsabile clienti

Compiti principali

- Sviluppa e presidia specifici piani di sviluppo per clienti nel quadro delle strategie commerciali dell'azienda
- Elabora previsioni di vendita di breve-medio periodo e definisce obiettivi commerciali (ordini e fatturato) relativamente ai clienti strategici
- Gestisce le trattative commerciali più complesse ed i rapporti con i clienti più importanti
- Partecipa all'identificazione e definizione di modalità e tecniche di vendita e promozione rivolte ai clienti strategici
- Elabora analisi sul sistema di offerta proprio e dei relativi competitor (mix di prodotti offerti, politica di prezzi, azioni promozionali e pubblicitarie) e su esigenze-bisogni emergenti nei mercati di riferimento
- Redige report e tabelle di sintesi sui dati di vendita ed analizza gli scostamenti dai previsti obiettivi di ordini e fatturato
- Verifica e monitora la corretta realizzazione delle attività di vendita e promozione pianificate per i clienti strategici
- Monitora periodicamente i livelli di affidabilità dei clienti ed interviene nelle decisioni di ampliamento o riduzione dei fidi
- Propone miglioramenti operativi per l'ottimizzazione e diversificazione della rete di vendita e la realizzazione delle azioni di marketing
- Si aggiorna circa le evoluzioni delle tecniche e degli strumenti di marketing e vendita: nuovi canali di distribuzione, soluzioni di e-commerce, strumenti di marketing online, ecc.

- Conosce principi e modelli di analisi del portafoglio clienti e di segmentazione della clientela
- Conosce teorie e modelli per la gestione ed il monitoraggio della soddisfazione del cliente
- Conosce contenuto, caratteristiche, standard qualitativi e funzione dei prodotti trattati
- Conosce elementi base di marketing operativo e strategico
- Conosce elementi base di controllo di gestione
- Conosce le normative relative alle transazioni commerciali: contrattualistica e tutela dei crediti
- Conosce modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende

- Sa applicare tecniche di analisi e sviluppo del portafoglio clienti (strutturazione piano su clienti, definizione mix di prodotti offerti, modalità di presentazione e promozione dei prodotti, ecc.)
- Sa utilizzare strumenti operativi di analisi quali-quantitativa dei comportamenti d'acquisto e delle attività della concorrenza
- Sa applicare tecniche di gestione delle trattative commerciali nei suoi aspetti tecnici ed economico-finanziari
- Sa applicare metodi di analisi dei costi e di previsione della redditività degli accordi-ordini commerciali
- Sa utilizzare i principali supporti informatici (fogli di calcolo, data-base) per monitorare l'andamento delle vendite e delle quote di mercato
- Sa parlare e scrivere in lingua inglese

- Ha capacità di gestire negoziazioni complesse
- Ha un forte orientamento al risultato
- Sa lavorare con autonomia
- È flessibile e disponibile al cambiamento

Competenze professionali

Formazione scolastica - Corsi professionali

- Laurea in discipline economico-aziendali
- Corsi di tipo tecnico-specialistico su marketing e vendite

Esperienza - Percorsi professionali

- Venditore
- Responsabile di area/linea prodotti

Sviluppo professionale - Iter di carriera

- Responsabile Marketing
- Responsabile Vendite

Associazioni professionali di riferimento

Aspetti istituzionali (modalità di inserimento- sviluppo professionale)

Figura professionale **Sales Manager** (Responsabile vendite)

Profilo professionale (sintetico)

Il Sales Manager (Responsabile Vendite):

- elabora il piano annuale delle vendite e la relativa ripartizione periodica delle previsioni
- definisce strutture, modalità e condizioni del processo di vendita, sistemi di gestione e sviluppo del personale di vendita
- analizza tendenze di mercato e valuta proposte e prodotti dei competitor
- contribuisce all'elaborazione del piano di marketing e alla definizione delle politiche commerciali dell'azienda

Area professionale (processi di riferimento)

- Pianificazione commerciale
- Programmazione e organizzazione vendite

Ruoli lavorativi (riferiti-riferibili alla figura professionale)

- Responsabile vendite
- Direttore vendite
- Sales manager

Figura professionale: SALES MANAGER (RESPONSABILE VENDITE)

Compiti principali

- Elabora il piano annuale delle vendite (obiettivi di ordini e fatturato) e la relativa ripartizione periodica delle previsioni
- Definisce caratteristiche e struttura dei canali e dell'organizzazione di vendita in rapporto alle potenzialità dei bacini territoriali ed all'evoluzione dei sistemi distributivi
- Stabilisce modalità (tipi di vendita, servizi di supporto, ecc.) e condizioni di vendita (margini, sistemi di pagamento, fidi e crediti) per le diverse area vendite
- Definisce modalità di gestione e sviluppo del personale di vendita (attività di selezione, inserimento, formazione e valutazione, politiche retributive e di incentivazione) e ne monitora la corretta applicazione
- Elabora e comunica report previsionali ed a consuntivo sull'andamento delle vendite e delle quote di mercato ed analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi previsti
- Analizza tendenze di mercato e valuta proposte e prodotti dei competitor

- Partecipa all'elaborazione del piano di marketing ed in particolare alla programmazione delle iniziative promozionali (identificazione di obiettivi, risorse da impiegare e zone interessate)
- Contribuisce alla definizione delle politiche commerciali dell'azienda (sistema di configurazione delle offerte, strutturazione mix di prodotti/mercati, ecc.) in relazione alle tipologie di clienti serviti ed alle caratteristiche dei competitor
- Contribuisce al monitoraggio delle esigenze formative ed alla definizione di piani di formazione per il personale di vendita

- Coopera alla definizione ed aggiornamento delle procedure amministrative di vendita e dei relativi software applicativi
- Propone miglioramenti nell'utilizzo e nella diversificazione della rete di vendita al fine di coprire capillarmente l'area territoriale di riferimento
- Si aggiorna circa le evoluzioni delle tecniche e degli strumenti di marketing e vendita: nuovi canali di distribuzione, soluzioni di e-commerce, strumenti di marketing online, ecc.

- Conosce modelli e strumenti di analisi del settore e della concorrenza: caratteristiche strutturali dei settori, determinanti della redditività d'impresa, controllo competitivo delle attività aziendali, ecc.
- Conosce caratteristiche e funzionamento dei mercati nazionali ed internazionali di riferimento
- Conosce componenti e funzionalità dei sistemi di distribuzione: vendita in franchising, negozi diretti, grande distribuzione organizzata (GDO), ecc.
- Conosce principi di marketing operativo e strategico
- Conosce principi di programmazione e controllo di gestione
- Conosce contenuto, caratteristiche, standard qualitativi e funzione dei prodotti trattati
- Conosce le normative relative alle transazioni commerciali nazionali ed internazionali: contrattualistica e tutela dei crediti
- Conosce modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende

- Sa utilizzare tecniche di programmazione e organizzazione dei processi di vendita (attivazione di canali commerciali, configurazione della rete di vendita, modalità di vendita, ecc.)
- Sa applicare tecniche di penetrazione del mercato (individuazione potenziali mercati di sbocco, definizione del mix di prodotti/mercati, pianificazione di eventi promozionali, ecc.)
- Sa utilizzare modalità di configurazione delle offerte in rapporto ai clienti serviti ed alle caratteristiche dei competitor
- Sa applicare tecniche di elaborazione dei budget di vendita e valutazione degli scostamenti dagli obiettivi previsti
- Sa utilizzare tecniche di gestione e sviluppo del personale: strutturazione processi di selezione, inserimento e formazione, sviluppo di modelli di retribuzione per obiettivi, gestione delle dinamiche motivazionali, ecc.
- Sa utilizzare i principali supporti informatici (fogli di calcolo, data-base) per monitorare l'andamento delle vendite e delle quote di mercato
- Sa parlare e scrivere in lingua inglese

- Ha capacità di analisi e di sintesi
- Ha capacità di leadership e di lavoro in team
- Sa essere flessibile ed adattarsi al cambiamento

Competenze professionali

Formazione scolastica - Corsi professionali

- Laurea in discipline economico-aziendali
- Corsi post-laurea di tipo tecnico-specialistico su programmazione commerciale e gestione rete di vendita

Esperienza - Percorsi professionali

- Account
- Esperienze di vendita

Sviluppo professionale - Iter di carriera

- Vs responsabilità di funzioni aziendali

Associazioni professionali di riferimento

- ADICO (Associazione Italiana Direttori Commerciali e Marketing Manager)

Aspetti istituzionali

(modalità di inserimento-sviluppo professionale)

Figura professionale **Tecnico Marketing**

Profilo professionale (sintetico)

Il Tecnico Marketing:

- cura il piano di realizzazione delle iniziative di promozione e pubblicità e ne monitora i risultati
- contribuisce alla gestione delle attività di comunicazione esterna ed in particolare cura le relazioni con gli organi di stampa
- gestisce la realizzazione di analisi e ricerche di mercato a supporto della definizione e valutazione delle iniziative di marketing
- assiste la rete di vendita nella gestione operativa delle attività promozionali e risponde alle eventuali richieste di variazioni

Area professionale (processi di riferimento)

- Promozione prodotti

Ruoli lavorativi (riferiti-riferibili alla figura professionale)

- Addetto alla promozione
- Tecnico pubblicità
- Responsabile promozione

Compiti principali

- Cura il piano di realizzazione delle iniziative di promozione e pubblicità gestendo i contatti con le agenzie e i fornitori esterni di cui si avvale l'azienda
- Contribuisce alla gestione delle attività di comunicazione esterna ed in particolare cura le relazioni con gli organi di stampa per la promozione di offerte ed il lancio di nuovi prodotti (organizzazione conferenze stampa, articoli su riviste specializzate, ecc.)
- Sovrintende alla elaborazione di documenti per la presentazione e la promozione dei prodotti aziendali (brochure, depliant, cataloghi, ecc.)
- Gestisce la realizzazione di analisi e ricerche di mercato (ricerche sul posizionamento, indagini sulle aspettative dei consumatori e sulla customer satisfaction, ecc.) a supporto della definizione e valutazione delle iniziative di marketing
- Provvede all'analisi e comunicazione ai ruoli aziendali competenti dei risultati delle attività di promozione e pubblicità
- Contribuisce all'allestimento e alla gestione degli eventi fieristici e delle esposizioni

- Interviene nella identificazione e progettazione di strategie e strumenti operativi di marketing e comunicazione aziendale
- Assiste la rete di vendita nella gestione operativa delle attività promozionali e risponde alle eventuali richieste di variazioni

- Propone soluzioni per l'innovazione e la diversificazione degli strumenti di marketing operativo
- Si aggiorna circa le evoluzioni delle tecniche e degli strumenti di marketing: nuovi stili-canali di comunicazione, new media, marketing online, ecc.

- Conosce meccanismi e strategie della comunicazione pubblicitaria: canali di comunicazione, linguaggi e stili, target di riferimento, ecc.
- Conosce caratteristiche e funzioni delle principali azioni promozionali (distribuzione campioni, buoni-sconto, dimostrazioni, operazioni a premio, concorsi, ecc.)
- Conosce teorie e modelli di analisi e ricerca di mercato: indagini di scenario, ricerche sul posizionamento, brand mapping, concept test, indagini sulla customer satisfaction, ecc.
- Conosce elementi di direct marketing (direct mail, telemarketing, catalogo postale, ecc.)
- Conosce elementi di comunicazione multimediale attraverso il web
- Conosce contenuto, caratteristiche, standard qualitativi e funzione dei prodotti trattati
- Conosce modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende

- Sa utilizzare metodologie e strumenti di pubbliche relazioni
- Sa applicare gli strumenti di promozione (trade offers e consumer offers) in funzione della politica di marketing adottata e dell'andamento del mercato di riferimento
- Sa utilizzare metodologie e strumenti di impostazione e coordinamento di azioni pubblicitarie: valutazione fornitore esterno, definizione brief, verifica ipotesi realizzative, ecc.
- Sa applicare le principali tecniche di analisi e ricerca di mercato per la valutazione delle iniziative di marketing
- Sa utilizzare software applicativi di presentazione (Powerpoint) e di grafica (Publisher, Photoshop, ecc.) per elaborare brochure, depliant e cataloghi
- Sa utilizzare i principali supporti informatici (fogli di calcolo, data-base) per valutare i risultati delle attività di promozione e pubblicità

- Sa comunicare efficacemente con fornitori ed interfaccia aziendali
- E' orientato alla creatività
- Sa essere autonomo e flessibile

Competenze professionali

Formazione scolastica - Corsi professionali

- Diploma di Scuola media superiore
- Corsi di tipo tecnico-specialistico su marketing e pubblicità

Esperienza - Percorsi professionali

- Esperienze di vendita

Sviluppo professionale - Iter di carriera

- Gestore prodotti (Product Manager)

Associazioni professionali di riferimento

Aspetti istituzionali (modalità di inserimento- sviluppo professionale)

Figura professionale **Gestore prodotti (Product Manager)**

Profilo professionale (sintetico)

Il Gestore prodotti (Product Manager):

- sviluppa e gestisce un piano annuale di prodotto o di linea di prodotti cooperando con le diverse funzioni aziendali
- valuta le performance dei prodotti/marchi e monitora il raggiungimento e mantenimento degli standard qualitativi
- contribuisce alla stesura dei budget di prodotto, allo sviluppo del piano annuale di marketing ed alla definizione degli obiettivi commerciali

Area professionale (processi di riferimento)

- Gestione prodotti
- Promozione prodotti

Ruoli lavorativi (riferiti-riferibili alla figura professionale)

- Product Manager
- Responsabile di prodotto/di linea di prodotti
- Responsabile di marca
- Brand Manager
- Segment Manager

Compiti principali

- Sviluppa e gestisce un piano annuale di prodotto o di linea di prodotti cooperando con le diverse funzioni aziendali (ricerca e sviluppo, produzione, vendita, ecc)
- Valuta le performance dei prodotti/marchi: livello di preferenza accordato, mantenimento della clientela, confronto tra performance effettiva e attesa, fluttuazioni delle vendite
- Propone e concorda la composizione della linea di prodotti e la politica dei prezzi con l'obiettivo di ottimizzare il rapporto tra redditività aziendale e soddisfazione del cliente
- Verifica e monitora il raggiungimento ed il mantenimento degli standard qualitativi dei prodotti/marchi e li confronta con aspettative della clientela e comportamenti dei competitor
- Rileva ed elabora dati relativamente alle quote di mercato per i singoli prodotti/marchi
- Progetta e coordina analisi e ricerche di mercato in relazione ai singoli prodotti/marchi relativi al posizionamento sul mercato, aspettative dei consumatori e customer satisfaction, caratteristiche dei competitor
- Collabora alla stesura dei piani e budget annuali relativi ai prodotti/marchi assegnati
- Contribuisce alla definizione e monitoraggio degli obiettivi commerciali (ordini, fatturato, quota di mercato, margini) e delle azioni di penetrazione dei mercati (individuazione mercati di sbocco, definizione mix di prodotti/mercati, ecc.)
- Monitora e aggiorna i servizi di vendita e di supporto al prodotto, anche attraverso la promozione di azioni di formazione del personale di vendita
- Collabora allo sviluppo del piano annuale di marketing in particolare per l'individuazione dei mercati obiettivo (posizionamento dei prodotti/marchi)
- Propone cambiamenti, miglioramenti ed estensioni della linea di prodotti per ottimizzarne il posizionamento sul mercato
- Contribuisce allo sviluppo e lancio di nuovi prodotti veicolando esigenze-bisogni emergenti dei mercati di riferimento e orientamenti-innovazioni della concorrenza
- Si aggiorna circa le evoluzioni delle tecniche e degli strumenti di marketing e vendita: nuovi canali di distribuzione, soluzioni di e-commerce, strumenti di marketing online, ecc.

- Conosce contenuto, caratteristiche, standard qualitativi e funzione del prodotto o linea di prodotti trattati e dei relativi mercati di riferimento
- Conosce modelli e strategie di marketing a livello di prodotto: il posizionamento del prodotto (product positioning), le leve di marketing mix, valore e ruolo della marca, ecc.
- Conosce caratteristiche e funzioni della comunicazione promozionale e pubblicitaria: target di riferimento, stili e canali di comunicazione, linguaggi, ecc.
- Conosce le principali teorie e modelli di analisi e ricerca di mercato
- Conosce le principali teorie ed i modelli relativi ai comportamenti d'acquisto
- Conosce principi di marketing strategico
- Conosce elementi di comunicazione multimediale attraverso il web
- Conosce elementi base di programmazione e controllo di gestione
- Conosce modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende

- Sa applicare tecniche di valutazione e controllo delle performance e dello standard qualitativo dei prodotti/marchi
- Sa applicare tecniche di valutazione dei costi e determinazione del prezzo dei prodotti
- Sa applicare tecniche di marketing operativo per migliorare la performance competitiva del prodotto
- Sa utilizzare metodologie e strumenti per l'analisi delle determinanti delle quote di mercato, della segmentazione della domanda e del posizionamento del prodotto
- Sa applicare i principali metodi di budgetting di prodotto
- Sa utilizzare i principali supporti informatici (fogli di calcolo, data-base) per elaborare ed interpretare dati relativi a quote di mercato, risultati di vendita, ecc.
- Sa applicare metodologie e strumenti di project management
- Sa parlare e scrivere in lingua inglese

- Ha capacità di coordinare gruppi di lavoro
- Ha un forte orientamento al risultato
- E' flessibile e disponibile al cambiamento
- Sa lavorare con autonomia ed indipendenza

Competenze professionali

Formazione scolastica - Corsi professionali

- Laurea in discipline economico-aziendali
- Corsi post laurea di tipo tecnico e specialistico sulla pianificazione commerciale e il marketing strategico

Esperienza - Percorsi professionali

- Venditore
- Account

Sviluppo professionale - Iter di carriera

- Direttore Marketing
- Responsabile Marketing
- Brand Manager

Associazioni professionali di riferimento

Aspetti istituzionali (modalità di inserimento- sviluppo professionale)

Figura professionale **Marketing Manager** (Responsabile Marketing)

Profilo professionale (sintetico)

Il Marketing Manager (Responsabile Marketing):

- definisce ed elabora il piano di marketing annuale ed il relativo budget e ne gestisce e monitora il programma di attuazione
- rileva ed analizza i comportamenti della concorrenza per garantire competitività e rispondenza dei prodotti aziendali alle aspettative del mercato
- contribuisce alla definizione di obiettivi e politiche commerciali e all'identificazione di nuove linee di sviluppo

Area professionale (processi di riferimento)

- Pianificazione commerciale
- Promozione prodotti

Ruoli lavorativi (riferiti-riferibili alla figura professionale)

- Direttore Marketing
- Responsabile Marketing
- Marketing Manager

Compiti principali

- Definisce ed elabora il piano di marketing annuale: marketing mix, obiettivi e strategie operative, fornitori esterni da attivare, ecc.
- Propone e gestisce il budget di marketing garantendo una ripartizione degli investimenti tra promozione e collocamento/vendita (sell-in)
- Verifica il programma di attuazione (indirizzi di fondo e budget) delle iniziative di promozione e pubblicità e ne monitora i risultati
- Interviene nella realizzazione delle campagne pubblicitarie controllando che i contenuti trasmessi siano in linea con l'immagine aziendale
- Effettua rilevazioni comparative (benchmarking) dei comportamenti dei competitor per garantire competitività e rispondenza dei prodotti aziendali alle aspettative del mercato
- Pianifica e coordina analisi e ricerche di mercato per monitorare il posizionamento dei prodotti e l'efficacia delle iniziative di marketing
- Gestisce progettazione e realizzazione delle iniziative di marketing legate al lancio dei nuovi prodotti/servizi

- Contribuisce alla definizione degli obiettivi (ordini, fatturato, quota di mercato, margini) e delle politiche commerciali (sistema di configurazione delle offerte, strutturazione mix di prodotti/mercati, ecc.) e all'identificazione di nuove linee di sviluppo
- Organizza e coordina le attività del personale dell'area marketing, garantendo l'unitarietà delle diverse azioni sul mercato

- Propone soluzioni per l'innovazione e la diversificazione degli strumenti di marketing operativo e strategico
- Promuove all'interno dell'azienda la diffusione di un approccio market oriented coerente con le aspettative dei clienti/consumatori
- Si aggiorna circa le evoluzioni delle tecniche e degli strumenti di marketing e vendita: nuovi canali di distribuzione, soluzioni di e-commerce, strumenti di marketing online, ecc.

- Conosce modelli e strumenti di marketing strategico: fattori aziendali di successo competitivo, scelte di segmentazione prodotto/mercato, posizionamento del prodotto, ecc.
- Conosce modelli e strumenti di marketing operativo: le iniziative pubblicitarie, la leva promozionale, il direct marketing, ecc.
- Conosce caratteristiche e funzioni della comunicazione promozionale e pubblicitaria: target di riferimento, stili e canali di comunicazione, linguaggi, ecc.
- Conosce modelli e strumenti di benchmarking
- Conosce le principali teorie e modelli di analisi e ricerca di mercato
- Conosce le principali teorie ed i modelli relativi ai comportamenti d'acquisto
- Conosce principi di programmazione e controllo di gestione
- Conosce modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende

- Sa applicare tecniche di definizione del marketing mix ottimale in relazione agli obiettivi ed alle politiche commerciali dell'azienda
- Sa utilizzare tecniche di impostazione, gestione e valutazione delle campagne pubblicitarie e promozionali
- Sa utilizzare tecniche di analisi economiche e di redditività dei prodotti
- Sa applicare metodi di budgetting per il calcolo della ripartizione degli investimenti di marketing
- Sa utilizzare i principali supporti informatici (fogli di calcolo, data base,...) per monitorare posizionamento dei prodotti ed efficacia delle iniziative di marketing
- Sa utilizzare tecniche di analisi dei processi aziendali per definire adeguati sistemi e strutture di marketing strategico ed operativo
- Sa parlare e scrivere in lingua inglese

- Sa comunicare, relazionarsi e cooperare con ruoli interni ed esterni
- Sa esercitare capacità di motivazione nei collaboratori
- E' autonomo e indipendente
- E' fortemente orientato ai risultati

Competenze professionali

Formazione scolastica - Corsi professionali

- Laurea in discipline economico-aziendali
- Corsi post laurea di tipo tecnico-specialistico sulla pianificazione commerciale e il marketing strategico

Esperienza - Percorsi professionali

- Product manager

Sviluppo professionale - Iter di carriera

- Vs responsabilità di funzioni aziendali

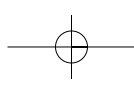
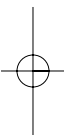
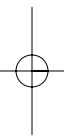
Associazioni professionali di riferimento

- ADICO (Associazione Italiana Direttori Commerciali e Marketing Manager)

Aspetti istituzionali (modalità di inserimento- sviluppo professionale)



26



L'indagine è stata finalizzata a rilevare:

- le "figure professionali" di cui imprese ed enti ritengono di aver bisogno (fabbisogno professionale);
- le "competenze professionali" specifiche che imprese ed enti ritengono necessario sviluppare e formare (fabbisogno formativo).

Le figure professionali prese in considerazione sono state:

- Tecnico vendite/Venditore
- Gestore clienti (Account)
- Sales Manager (Responsabile vendite)
- Tecnico marketing
- Gestore prodotti (Product Manager)
- Marketing Manager (Responsabile marketing)

Nelle pagine seguenti si riportano le modalità di indagine utilizzate e le caratteristiche delle aziende coinvolte nella rilevazione.

La rilevazione del fabbisogno professionale e formativo



Le modalità di indagine

Lo strumento utilizzato per la rilevazione è stato un questionario.

Il questionario è stato strutturato su singole schede, ciascuna delle quali dedicata a una figura professionale.

Ciascuna singola scheda ha riportato gli elementi di seguito indicati.

- Il "profilo" sintetico della figura presa in considerazione.
- Le domande relative al fabbisogno professionale, e precisamente le seguenti:
 - Nella sua azienda/ente, esiste la figura professionale presa in considerazione?
 - Se sì (cioè se la figura è oggi presente), che evoluzione si prevede nell'organico aziendale?
 - Se no (cioè se la figura oggi non è presente), ritiene che in futuro la sua azienda/ente possa averne la necessità?
 - La figura professionale considerata è una figura facile/difficile da reperire sul mercato?
 - Indipendentemente dalla presenza in azienda/ente, dall'evoluzione prevista e dalla reperibilità sul mercato, è una figura da formare e da sviluppare?
- Le "competenze professionali" della figura presa in considerazione, rispetto a cui individuare e selezionare:
 - le "competenze principali" (massimo 5) ritenute più importanti;
 - le "competenze da formare" (massimo 5) ritenute prioritariamente da formare.

Il questionario è stato somministrato alle aziende nel corso di interviste individuali con responsabili della funzione "Marketing e vendite" e/o rappresentanti della direzione aziendale.

Nel caso di alcune aziende il questionario è stato inviato per posta elettronica e la compilazione è avvenuta a distanza con assistenza telefonica da parte dei ricercatori RSO.

Le aziende contattate per un incontro diretto o per la compilazione a distanza del questionario per posta elettronica sono state 55.

Le interviste individuali effettuate sono state 29, 11 imprese hanno scelto la compilazione a distanza. I questionari restituiti sono quindi stati 40.

In allegato si riporta l'intero questionario (Allegato 1).

Il campione di aziende su cui effettuare la rilevazione è stato definito in accordo con i referenti dell'Associazione degli Industriali di Bolzano/CTM. La composizione del campione è stata definita in relazione alle variabili di seguito presentate.

Le aziende interessate

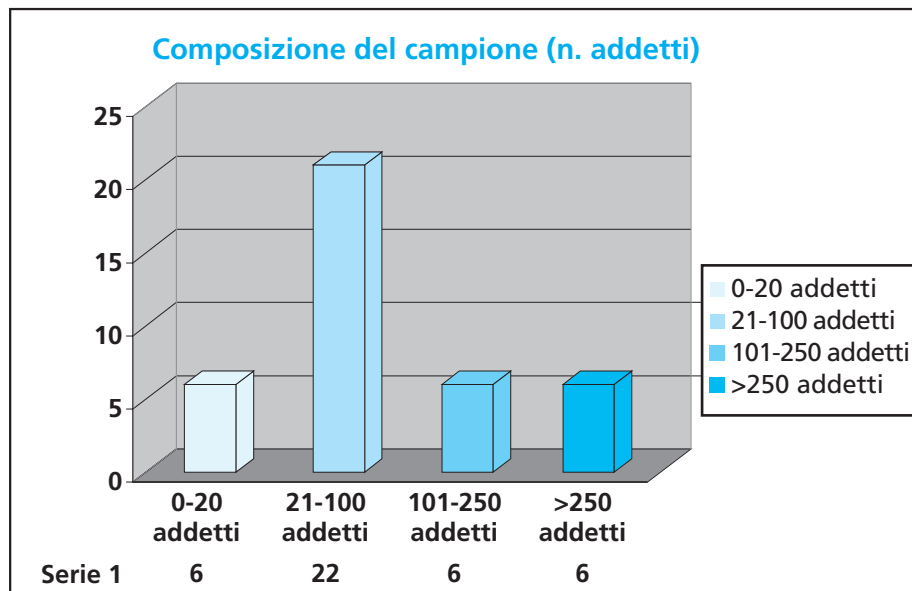
Il contesto produttivo altoatesino è caratterizzato dalla presenza dominante di piccole-medie imprese; oltre il 95% hanno meno di 250 dipendenti. In particolare le aziende industriali presentano mediamente dimensioni di 5,5 addetti per unità produttiva (dati ASTAT 2001).

La dimensione delle aziende

Con riferimento ad una classificazione delle aziende per dimensione come segue:

- **Piccole-Medie** (sotto i 250 addetti)
 - **Fascia 1** (da 0 a 20 addetti),
 - **Fascia 2** (da 21 a 100 addetti)
 - **Fascia 3** (da 101 a 250 addetti)
- **Grandi** (oltre 250 addetti).

si è identificata una composizione del campione come mostra il grafico.



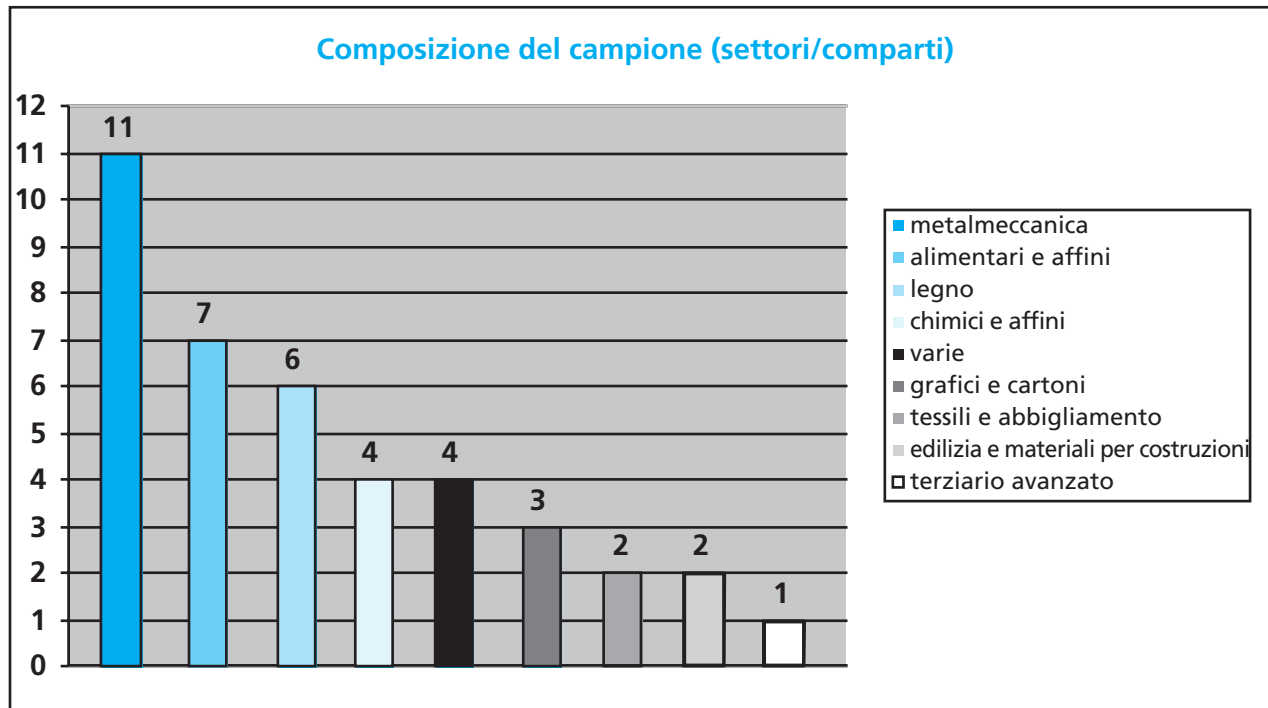
I settori /comparti di appartenenza

Il tessuto economico–produttivo altoatesino si distingue per l'estrema varietà dei settori produttivi rappresentati. Tra le imprese manifatturiere le più rappresentate operano nei settori: **Alimentari ed affini**, **Lavorazione del legno**, **Industria metallifera**¹.

Con riferimento alla seguente classificazione delle aziende per settori/comparti:

- alimentari e affini
- chimiche e affini
- grafici e cartoni
- legno
- metalmeccanico
- edilizia e materiali per costruzioni
- tessile ed abbigliamento
- terziario avanzato
- varie

si è identificato un campione di imprese caratterizzato dalla distribuzione riportata nel grafico.



In allegato si riporta l'elenco delle aziende coinvolte (Allegato 2).

¹ Fonte Osservatorio del mercato del lavoro – dati 2002

Le domande poste relative al fabbisogno professionale sono state:

- Nella sua azienda/ente, esiste la figura professionale presa in considerazione?
- Se si (cioè la figura è oggi presente), che evoluzione si prevede nell'organico aziendale?
- Se no (cioè la figura oggi non è presente), ritiene che in futuro la sua azienda/ente possa averne la necessità?
- La figura professionale considerata è una figura facile/difficile da reperire sul mercato ?
- Indipendentemente dalla presenza in azienda/ente, dall'evoluzione prevista e dalla reperibilità sul mercato, è una figura da formare e da sviluppare

Di seguito si riportano gli esiti analitici della rilevazione.

Gli esiti della rilevazione del fabbisogno professionale



1. domanda:

Nella sua azienda/ente, esiste la figura professionale presa in considerazione?

Risposte

figura professionale	SI		NO	
	valori assoluti	valori in %*	valori assoluti	valori in %*
Tecnico vendite/Venditore	35	87,5	5	12,5
Gestore clienti (Account)	20	50	20	50
Sales Manager (Responsabile vendite)	39	97,5	1	2,5
Tecnico marketing	22	55	18	45
Gestore prodotti (Product Manager)	18	45	22	55
Marketing Manager (Responsabile Marketing)	13	32,5	27	67,5

*sul totale delle aziende campione (40).

Le figure presenti in misura maggiore sono quelle impegnate nei processi di vendita, in particolare il **Tecnico vendite** e il **Sales Manager** rilevato, quest'ultimo, nella quasi totalità delle aziende indagate.

Meno presenti sono le figure del marketing in particolare il **Gestore prodotti** ed il **Marketing Manager**.

Le imprese intervistate che hanno dichiarato di non avere la figura del **Tecnico vendite** hanno in alcuni casi affermato di aver sviluppato una rete di agenti/rappresentanti esterni coordinati da ruoli interni all'azienda.

Nelle aziende di piccole e medie dimensioni intervistate la funzione di direzione vendite è spesso esercitata dell'imprenditore o da componenti del relativo gruppo familiare.

Analizzando i dati di presenza delle figure in funzione del numero di addetti dalla rilevazione emerge che le figure di vendita predominano rispetto a quelle del marketing, a prescindere dalla dimensione dell'impresa.

Focalizzando l'attenzione sulle figure del marketing, si rilevano dati di presenza più elevati per le imprese con più di 100 addetti. Le piccole e medie imprese si caratterizzano invece per uno scarso sviluppo della funzione marketing, per lo più rappresentato dalla presenza isolata della figura del **Tecnico marketing**.

Le interviste hanno inoltre evidenziato come sia molto diffuso l'utilizzo di servizi esterni di marketing per campagne pubblicitarie, per iniziative promozionali e di comunicazione, ecc.. In questi casi la figura del **Tecnico marketing**, collocata generalmente all'interno dell'ufficio commerciale od in staff alla direzione generale, ha la responsabilità di gestire i fornitori esterni di servizi (agenzie pubblicitarie, consulenti, ecc.) oltre che supportare la direzione vendite nell'elaborazione dei dati di vendita.

I processi di esternalizzazione caratterizzano fortemente le imprese di piccole e medie dimensioni ma si registrano anche nelle realtà grandi. In questi casi la decisione di attivare consulenze esterne è relativa allo svolgimento di specifiche attività di marketing "non ordinarie" per la struttura aziendale quali, ad esempio, campagne pubblicitarie, analisi di mercato, ecc..

Osservando i dati di presenza in relazione al fatturato delle imprese campione emerge che la percentuale della presenza di figure del marketing aumenta col crescere della fascia di fatturato², mentre non si evidenzia alcuna relazione significativa per le figure di vendita.

L'analisi dei dati di presenza in rapporto ai settori/comparti di appartenenza delle aziende campione non evidenzia una significativa relazione tra presenza/assenza delle figure ed i rispettivi settori/comparti di riferimento. I dati rilevati in intervista suggeriscono come l'elemento di differenziazione della distribuzione non sia tanto l'appartenenza ad uno specifico comparto quanto, piuttosto, la tipologia produttiva d'impresa.

Le imprese caratterizzate da una tipologia di produzione **business to consumer**, tipicamente prodotti di largo consumo, hanno funzioni commerciali molto sviluppate ed, operando su mercati altamente competitivi, fanno largo uso delle leve di marketing operativo.

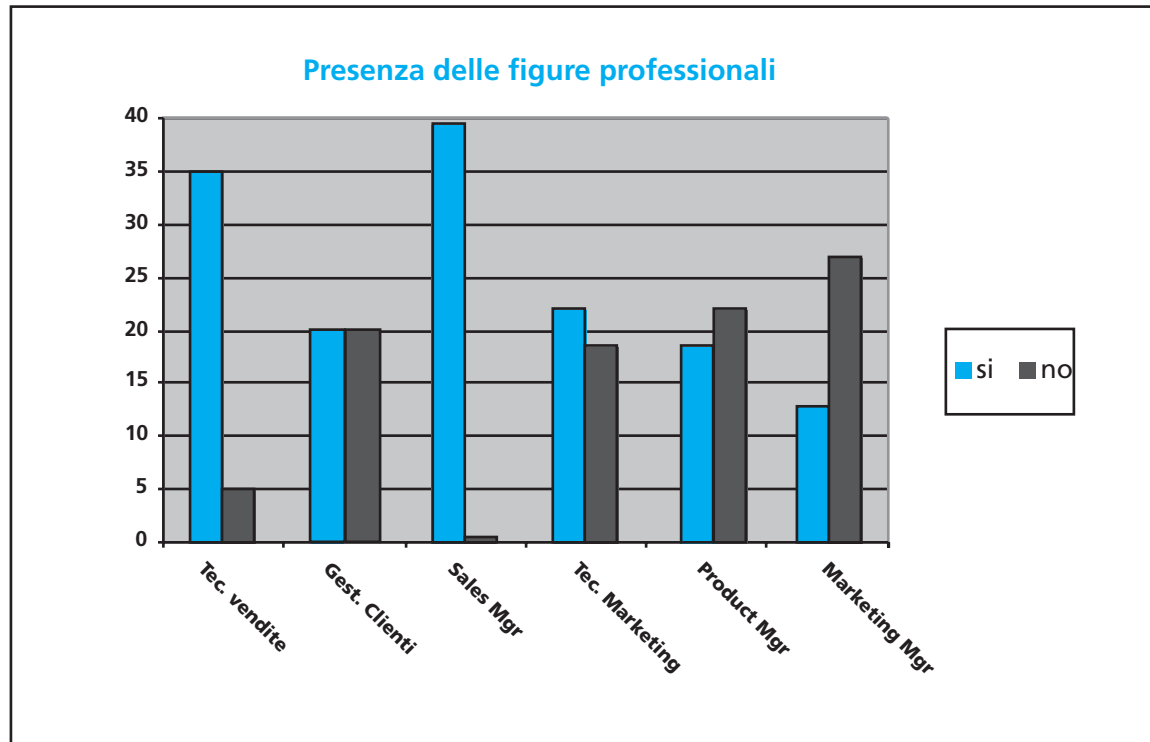
Invece, imprese **business to business** sembrano non richiedere la creazione di complesse reti commerciali né la presenza di figure specializzate in attività di marketing.

Caso specifico sono le produzioni "di nicchia" dove i venditori si caratterizzano quali specialisti/consulenti con competenze anche sui contenuti tecnici del prodotto.

Gli allegati riportano in maniera analitica i risultati delle rilevazioni con riferimento alle variabili: numero di addetti, fascia di fatturato e settori/comparti.

² Le aziende sono state classificate in 4 fasce di fatturato e quindi il campione risulta così distribuito: Fascia A (fino a 400.000 euro): 2 aziende; Fascia B (da 400.000 a 5.200.000 euro): 12 aziende; Fascia C (da 5.200.000 a 51.650.000 euro) : 21 aziende; Fascia D (da 51.650.000 euro a 129.100.000 euro):5 aziende.

Rappresentazione grafica delle risposte



2. domanda:

Se si (cioè se la figura è prevista), che evoluzione si prevede nell'organico aziendale?

Risposte**Evoluzione prevista delle figure professionali**

figura professionale	Totale risposte affermative	in aumento		in diminuzione		in stasi	
		valori assoluti	valori in %*	valori assoluti	valori in %*	valori assoluti	valori in %*
Tecnico vendite/Venditore	35	17	48,6	1	2,8	17	48,6
Gestore clienti (Account)	20	7	35	1	5	12	60
Sales Manager (Responsabile vendite)	39	2	5,1	-	-	37	94,9
Tecnico marketing	22	6	27,3	-	-	16	72,7
Gestore prodotti (Product Manager)	18	4	22,2	1	5,6	13	72,2
Marketing Manager (Responsabile Marketing)	13	-	-	-	-	13	100

*sul totale delle risposte positive.

La maggioranza delle aziende indagate segnala una sostanziale stabilità delle figure già presenti nell'organico aziendale.

Diverso è il dato relativo al Tecnico vendite, segnalato in ascesa da quasi la metà delle aziende.

Sono praticamente assenti le risposte che prevedono figure in diminuzione.

Le imprese che prevedono in misura maggiore l'aumento di personale nell'area sono innanzitutto le piccole e medie. Le imprese di grandi dimensioni prevedono invece aumenti significativi solo per le figure del Tecnico vendite e del Gestore clienti.

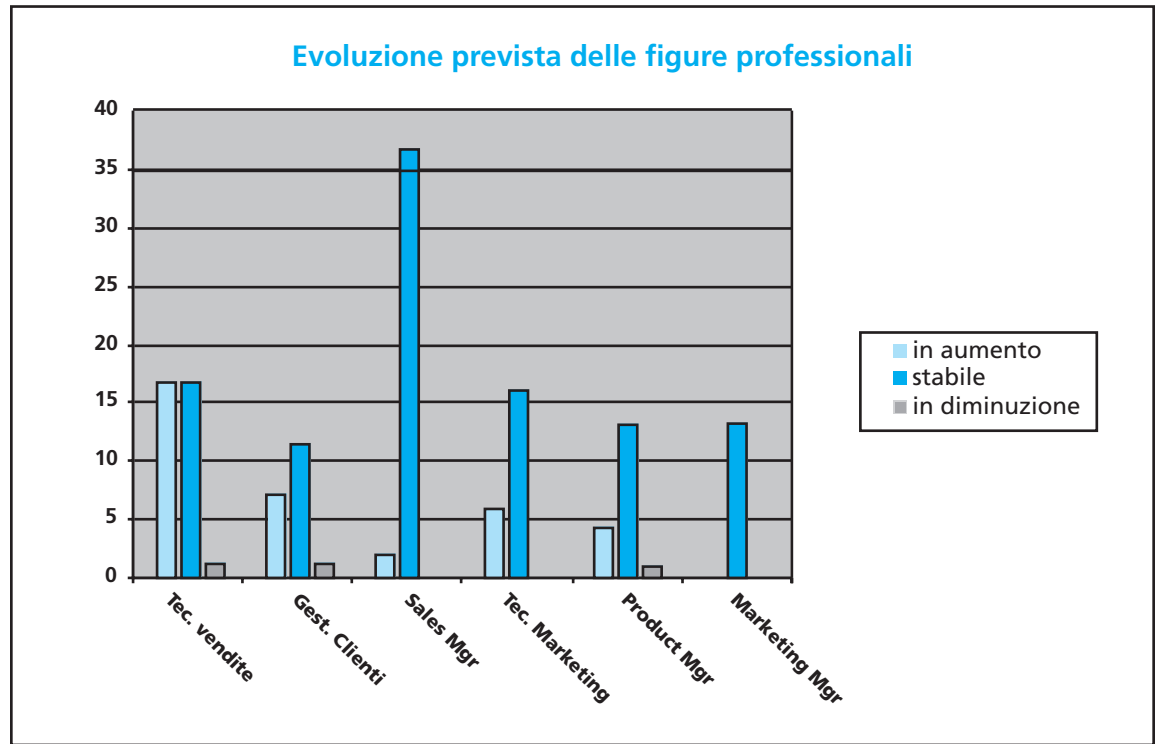
Le aziende intervistate caratterizzate da fenomeni di crescita e sviluppo (dimensionale, di fatturato, di nuovi mercati, ecc.) hanno evidenziato l'intenzione di introdurre la figura del Gestore clienti, sollevando l'imprenditore dalle responsabilità di gestione delle trattative più importanti e dei key client.

Per quanto riguarda l'andamento delle risposte in relazione alla fascia di fatturato, dalle aziende intervistate emerge che le imprese che prevedono in misura maggiore l'aumento sono quelle delle fasce di fatturato medio-alta (C-D). Le aziende con un fatturato inferiore ai 400.000 (fascia A) non segnalano alcun aumento di personale.

Per quanto riguarda l'andamento delle risposte in funzione dei settori/comparti, non si evidenzia alcuna relazione tra evoluzione prevista delle figure professionali ed i settori/comparti di appartenenza delle aziende campione.

Gli allegati riportano in maniera analitica i risultati delle rilevazioni con riferimento alle variabili: numero di addetti, fascia di fatturato e settori/comparti.

Rappresentazione grafica delle risposte



3. domanda:

Se no (cioè se la figura oggi non è presente) ritiene che in futuro la sua azienda/ente possa averne la necessità?

Risposte

Necessità della figura in futuro					
figura professionale	Totale risposte negative	SI		NO	
		valori assoluti	valori in %*	valori assoluti	valori in %*
Tecnico vendite/Venditore	5	-	-	5	100
Gestore clienti (Account)	20	2	10	18	90
Sales Manager (Responsabile vendite)	1	-	-	1	100
Tecnico marketing	18	4	22,2	14	77,8
Gestore prodotti (Product Manager)	22	2	9,1	20	90,9
Marketing Manager (Responsabile Marketing)	27	3	11,1	24	88,9

*sul totale delle risposte negative.

La maggior parte delle aziende, in cui non sono al momento presenti le figure professionali considerate, ritengono di non averne necessità in futuro. Una relativa maggior necessità riguarda i profili del marketing: Tecnico marketing, Gestore prodotti e Marketing Manager.

Questo dato testimonia la crescente attenzione delle imprese altoatesine ai temi del marketing, soprattutto il marketing operativo. Ne è una conferma il fatto che il Tecnico marketing, figura a presidio delle iniziative di marketing operativo, registra i valori di evoluzione prevista più significativi.

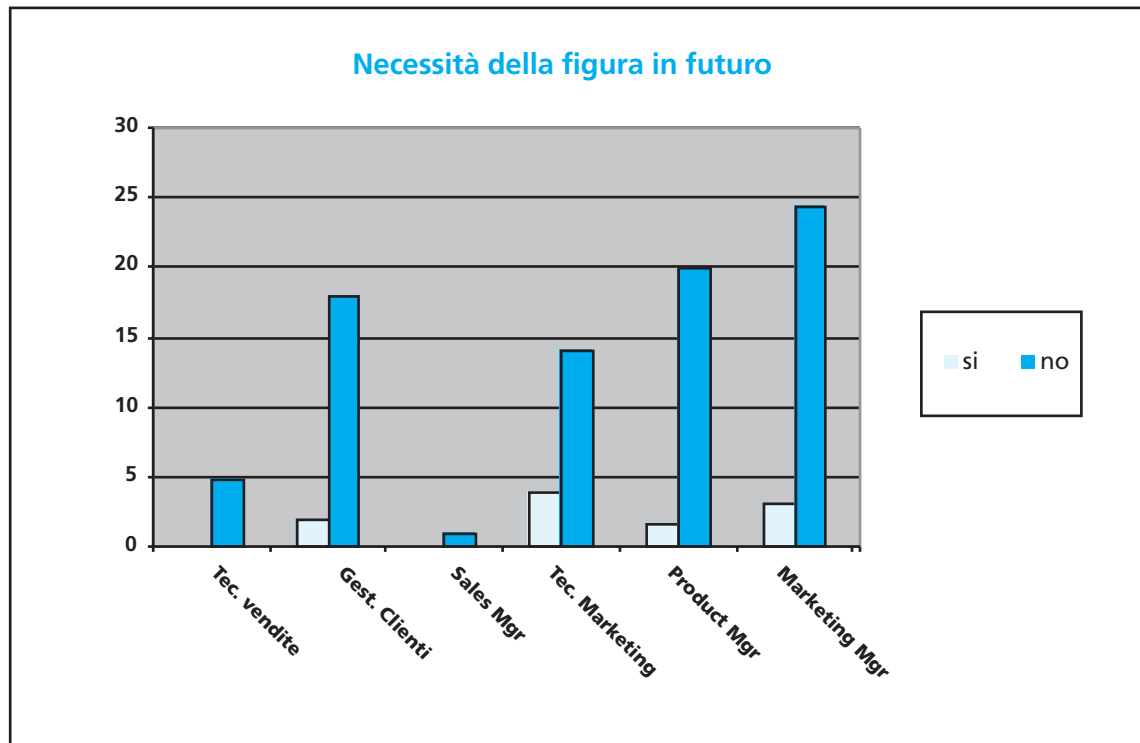
L'analisi dei dati di presenza in funzione della dimensione (n° di addetti) delle aziende campione non evidenzia alcuna relazione significativa. Le imprese, in cui non sono al momento presenti le figure professionali considerate ma che ritengono di introdurle sono distribuite per dimensione. Si segnala solamente come le imprese di grandi dimensioni prevedano aumenti, anche se modesti, per tutte le figure del marketing.

Per quanto riguarda l'andamento delle risposte in relazione alla fascia di fatturato delle aziende campione emerge che le imprese che prevedono in misura maggiore l'aumento sono quelle delle fasce medio-alte (B-C-D). Le aziende con un fatturato inferiore ai 400.000 _ (fascia A) non segnalano alcuna necessità delle figure in futuro.

Per quanto attiene i settori/comparti di appartenenza delle imprese campione, la metalmeccanica si caratterizza per una maggiore vitalità. Gli inserimenti previsti in questo caso riguardano tre figure: il Gestore clienti, il Tecnico marketing ed il Marketing Manager. Sono le figure che, per le imprese della metalmeccanica, registrano al momento dati di presenza estremamente bassi.

Gli allegati riportano in maniera analitica i risultati delle rilevazioni con riferimento alle variabili: numero di addetti, fascia di fatturato e settori/comparti.

Rappresentazione grafica delle risposte



4. domanda:

La figura professionale considerata è una figura facile/difficile da reperire sul mercato?

Risposte

Reperibilità delle figure professionali						
figura professionale	facile		difficile		N.R.(non risponde)	
	valori assoluti	valori in %*	valori assoluti	valori in %*	valori assoluti	valori in %*
Tecnico vendite/Venditore	7	17,5	30	75	3	7,5
Gestore clienti (Account)	4	10	26	65	10	25
Sales Manager (Responsabile vendite)	5	12,5	32	80	3	7,5
Tecnico marketing	10	25	20	50	10	25
Gestore prodotti (Product Manager)	2	5	24	60	14	35
Marketing Manager (Responsabile Marketing)	3	7,5	20	50	17	42,5

*sul totale delle aziende campione (40).

La maggior parte delle aziende indagate valuta difficile reperire sul mercato altoatesino le figure professionali dell'area Marketing e vendite.

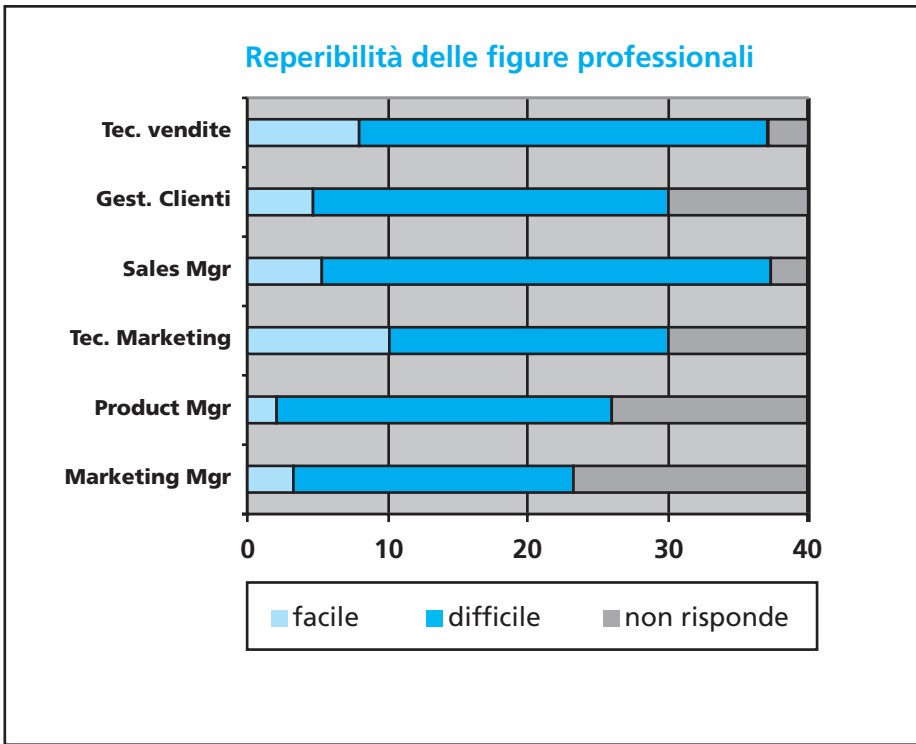
In particolare risultano di difficile reperimento il Tecnico vendite, il Gestore clienti ed il Sales Manager.

Questo dato testimonia come sia difficile nel mercato altoatesino reperire sia figure con livelli di elevati di istruzione (Sales Manager e Gestore clienti) che figure di medio livello (Tecnico vendite).

Una percentuale significativa di mancate risposte circa la facilità o meno di reperimento è rilevata per le figure del marketing. Poiché queste figure non sono ancora diffuse, specie nei contesti di dimensioni piccole e medie, non vi è esperienza negli intervistati nel giudicare la difficoltà a reperire le figure identificate. La percezione del mercato del lavoro locale è infatti fortemente mediata dalla situazione specifica di ciascuna azienda.

Nel corso delle interviste è emersa la difficoltà a reperire profili bilingui per tutti i livelli professionali. La maggioranza delle aziende indagate valuta il bilinguismo come competenza chiave anche per le figure dell'area Marketing e Vendite, sia per le forti relazioni commerciali con l'area linguistica tedesca che nel caso di imprese la cui casa madre risiede in territorio austriaco. Gli allegati riportano in maniera analitica i risultati delle rilevazioni con riferimento alle variabili: numero di addetti, fascia di fatturato e settori/comparti.

Rappresentazione grafica delle risposte.



5. domanda:

Indipendentemente dalla presenza in azienda/ente, dall'evoluzione prevista e dalla reperibilità sul mercato, è una figura da formare e da sviluppare?

Risposte

Necessità di formazione						
figura professionale	SI		NO		N.R.(non risponde)	
	valori assoluti	valori in %*	valori assoluti	valori in %*	valori assoluti	valori in %*
Tecnico vendite/Venditore	32	80	3	7,5	5	12,5
Gestore clienti (Account)	19	47,5	12	30	9	22,5
Sales Manager (Responsabile vendite)	30	75	7	17,5	3	7,5
Tecnico marketing	27	67,5	2	5	11	27,5
Gestore prodotti (Product Manager)	20	50	6	15	14	35
Marketing Manager (Responsabile Marketing)	19	47,5	6	15	15	37,5

*sul totale delle aziende campione (40).

Partendo dall'osservazione che le figure dell'area Marketing e Vendite sono in forte cambiamento in rapporto all'evoluzione delle imprese e dei mercati, la maggior parte delle aziende valuta molto positivamente la possibilità di attivare percorsi formativi per tutte le figure professionali considerate.

Le percentuali più elevate riguardano il Tecnico vendite, il Sales Manager ed il Tecnico marketing. Sono le figure maggiormente presenti nelle aziende intervistate ma non facilmente reperibili sul mercato del lavoro locale.

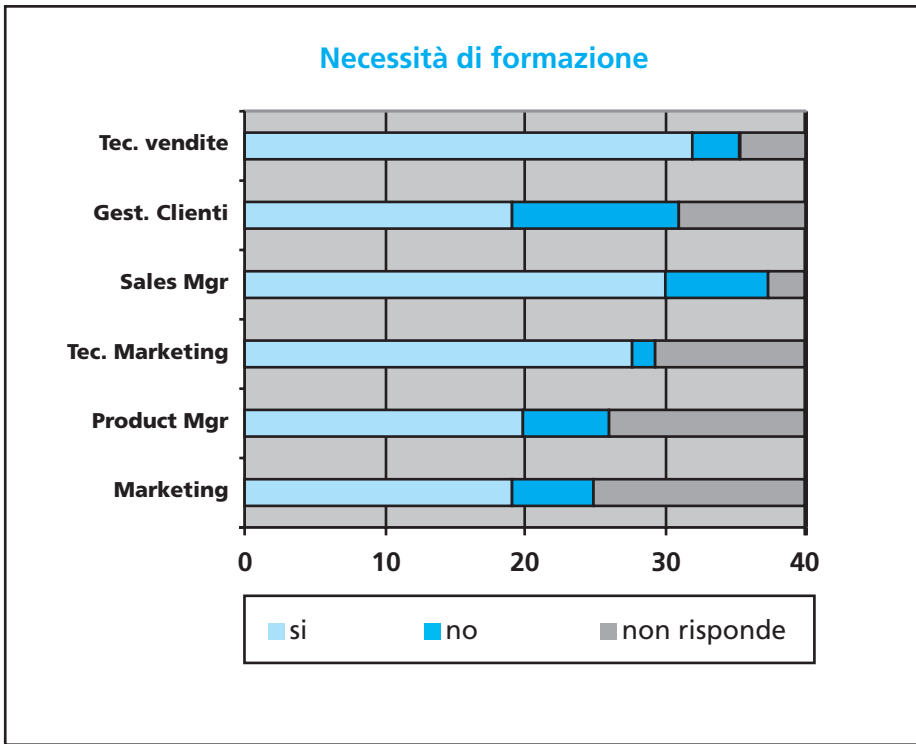
Percentuali meno elevate riguardano invece il Gestore clienti, il Gestore prodotti ed il Marketing Manager. Sono le figure al momento meno presenti.

Circa la necessità della formazione, dai dati si evince che quanti riconoscono come difficile reperire le figure evidenziano nel contempo la necessità della loro formazione: tra le imprese che hanno valutato difficile reperire le diverse figure più del 80% hanno riconosciuto la necessità della loro formazione.

Il dialogo con gli imprenditori e i referenti aziendali nel corso delle interviste ha consentito di evidenziare la necessità di aggiornamento continuo anche per i ruoli con esperienza consolidata.

Gli allegati riportano in maniera analitica i risultati delle rilevazioni con riferimento alle variabili: numero di addetti, fascia di fatturato e settori/comparti.

Rappresentazione grafica delle risposte.



In sintesi è emerso quanto segue.

- Per quanto riguarda la presenza delle figure, ad oggi, si evidenzia che:
 - Le figure più presenti sono quelle della sub-area vendite: **Tecnico vendite – Sales Manager**.
 - Le figure meno presenti sono quelle relative all'area marketing: **Tecnico marketing – Gestore prodotti – Marketing Manager e Gestore clienti**.

- Per quanto riguarda l'evoluzione prevista, dalla rilevazione emerge che:
 - La grande maggioranza delle imprese in cui le figure sono già presenti ritengono di non ampliarne il numero. Le eccezioni riguardano il **Tecnico vendite**, al cui aumento è interessata circa la metà delle aziende intervistate e, in misura minore, il **Gestore clienti**.
 - Le imprese in cui le figure non sono presenti affermano, nella maggior parte dei casi, di non prevederne l'inserimento. L'eccezione più significativa riguarda il **Tecnico marketing**.

- Le figure di cui si evidenzia il maggior interesse all'inserimento sono il **Tecnico vendite**, il **Gestore clienti** e il **Tecnico marketing**.

- Le figure di cui si prevede in maggior misura un aumento o un inserimento ex novo si caratterizzano, in due casi (**il Tecnico vendite e il Tecnico marketing**), per un grado di istruzione di livello "medio- superiore" accompagnato da percorsi di specializzazione e per un caso (**il Gestore clienti**) per un livello di istruzione universitario.

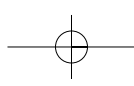
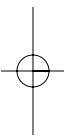
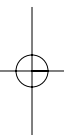
- Per quanto riguarda l'andamento delle risposte in funzione del numero di addetti, le risposte si differenziano in funzione della dimensione delle imprese campione: le imprese sopra i 250 addetti prevedono inserimenti (aumento o inserimento ex novo) percentualmente più significativi per le figure di vendita, mentre le aziende sotto i 250 addetti per le figure di marketing

- Per quanto riguarda l'andamento delle risposte in funzione del settore di appartenenza, dalla rilevazione emerge che sono i comparti del **Legno**, della **Metalmecchanica** e degli **Alimentari e affini** a presentare le più significative previsioni di incremento di figure dell'area.

- Le figure professionali considerate sono ritenute di difficile reperimento dalla maggior parte delle aziende intervistate. Le difficoltà maggiori riguardano le figure di vendita.

- Quasi tutti ritengono utile attivare percorsi formativi per tutte le figure professionali considerate. Si registra infatti una forte evoluzione delle figure dell'area e la conseguente necessità di continui aggiornamenti. Le percentuali più elevate riguardano **Tecnico vendite**, **il Sales manager e il Tecnico marketing**.

44



Per la rilevazione del fabbisogno formativo è stato chiesto di indicare: le "competenze principali" (massimo 5) ritenute più importanti e le "competenze da formare" (massimo 5) ritenute da formare in maniera prioritaria. Ai fini di poter fornire indicazioni utili all'elaborazione delle politiche formative di settore, si riportano di seguito le "competenze da formare" indicate con maggior grado di frequenza per ciascuna figura professionale da parte degli intervistati.

Si fa presente che, in un numero significativo di casi, i compilatori hanno selezionato più di 5 risposte, per via della difficoltà ad indicare un numero più ristretto di opzioni. Tutte le opzioni evidenziate sono state inserite.

I dati in possesso relativi alle competenze sono complessivamente riferiti alle figure rilevate come presenti e non a quelle auspiccate o assenti.

Di seguito si riportano gli esiti analitici della rilevazione.

Gli esiti della rilevazione del fabbisogno formativo



Tecnico vendite/Venditore

Competenze da formare

- Conosce elementi di analisi del comportamento e della soddisfazione del cliente
- Conosce elementi base di normative relative alle transazioni commerciali: contrattualistica e tutela dei crediti
- Conosce elementi base di marketing operativo
- Sa applicare tecniche di presentazione e vendita dei prodotti (gestione della trattativa commerciale, attivazione di pareri tecnici, definizione del prezzo di vendita, procedure di fatturazione ed incasso)
- Sa utilizzare tecniche di promozione dei prodotti per lo sviluppo del portafoglio clienti
- Sa parlare e scrivere in lingua inglese
- Sa comunicare efficacemente con clienti e interfaccia aziendali
- Ha capacità di negoziazione

Gestore clienti/Account

Competenze da formare

- Conosce teorie e modelli per la gestione ed il monitoraggio della soddisfazione del cliente
- Conosce elementi di base di controllo di gestione
- Conosce le normative relative alle transazioni commerciali: contrattualistica e tutela dei crediti
- Sa applicare tecniche di analisi e sviluppo del portafoglio clienti (strutturazione piano su clienti, definizione mix di prodotti offerti, modalità di presentazione e promozione dei prodotti, ecc.)
- Sa utilizzare strumenti operativi di analisi quali-quantitativa dei comportamenti d'acquisto e delle attività della concorrenza
- Ha capacità di gestire negoziazioni complesse
- Ha un forte orientamento al risultato

Competenze da formare

- Conosce modelli e strumenti di analisi del settore e della concorrenza: caratteristiche strutturali dei settori, determinanti della redditività d'impresa, controllo competitivo delle attività aziendali, ecc.
- Conosce principi di marketing operativo e strategico
- Conosce le normative relative alle transazioni commerciali nazionali ed internazionali: contrattualistica e tutela dei crediti
- Sa applicare tecniche di penetrazione del mercato (individuazione potenziali mercati di sbocco, definizione del mix di prodotti/mercati, pianificazione di eventi promozionali, ecc.)
- Sa applicare tecniche di elaborazione dei budget di vendita e valutazione degli scostamenti dagli obiettivi previsti
- Sa utilizzare tecniche di gestione e sviluppo del personale: strutturazione processi di selezione, inserimento e formazione, sviluppo di modelli di retribuzione per obiettivi, gestione delle dinamiche motivazionali, ecc.
- Ha capacità di leadership e di lavorare in team

Confrontando le competenze segnalate come "da formare" per le figure professionali nell'ambito dei processi di vendita, si riconoscono alcune competenze, trasversali alle figure, che possono essere oggetto di un possibile investimento formativo, e cioè:

- **La normativa relativa alle transazioni commerciali:** una conoscenza di base per il Tecnico vendite ed una conoscenza più approfondita per il Gestore clienti e il Sales Manager.
- **Comportamento e soddisfazione del cliente:** da declinarsi in "elementi di analisi" per il Tecnico vendite in "teorie e modelli" per il Gestore clienti, funzionali alla gestione della relazione con il cliente.
- **Marketing:** una conoscenza di base del marketing operativo per il Tecnico vendite ed una conoscenza più approfondita del marketing operativo e strategico per il Sales Manager.
- Lo sviluppo di **capacità di negoziazione:** per la gestione di trattative commerciali a differenti livelli di complessità.

Sales Manager/Responsabile vendite

Tecnico marketing

Competenze da formare

- Conosce meccanismi e strategie della comunicazione pubblicitaria: canali di comunicazione, linguaggi e stili, target di riferimento, ecc.
- Conosce teorie e modelli di analisi e ricerca di mercato: indagini di scenario, ricerche sul posizionamento, brand mapping, concept test, indagini sulla customer satisfaction, ecc.
- Sa applicare gli strumenti di promozione (trade offers e consumer offers) in funzione della politica di marketing adottata e dell'andamento del mercato di riferimento
- Sa applicare le principali tecniche di analisi e ricerca di mercato per la definizione e valutazione delle iniziative di marketing
- Sa utilizzare software applicativi di presentazione (Powerpoint) e di grafica (Publisher, Photoshop, ecc.) per elaborare brochure, depliant e cataloghi
- Sa comunicare efficacemente con fornitori ed interfaccia aziendali

Gestore prodotti/Product Manager

Competenze da formare

- Conosce contenuto, caratteristiche, standard qualitativi e funzione del prodotto o linea di prodotti trattati e dei relativi mercati
- Conosce modelli e strategie di marketing a livello di prodotto: posizionamento del prodotto (product positioning), leve di marketing mix, valore e ruolo della marca, ecc.
- Conosce le principali teorie e modelli di analisi e ricerca di mercato
- Conosce principi di marketing strategico
- Sa applicare tecniche di valutazione e controllo delle performance e dello standard qualitativo dei prodotti/marchi
- Sa applicare tecniche di valutazione dei costi e determinazione del prezzo dei prodotti
- Sa applicare metodologie e strumenti di project management
- Ha capacità di coordinare gruppi di lavoro

Competenze da formare

- Conosce modelli e strumenti di marketing strategico: fattori aziendali di successo competitivo, scelte di segmentazione prodotto/mercato, posizionamento del prodotto, ecc.
- Conosce modelli e strumenti di marketing operativo: realizzazione e valutazione di iniziative pubblicitarie, la leva promozionale, il direct marketing, ecc.
- Conosce modelli e strumenti di benchmarking
- Conosce le principali teorie e modelli di analisi e ricerca di mercato
- Sa applicare tecniche di definizione del marketing mix ottimale in relazione agli obiettivi ed alle politiche commerciali dell'azienda
- Sa utilizzare tecniche di analisi economiche e di redditività dei prodotti
- Sa applicare metodi di budgetting per il calcolo della ripartizione degli investimenti di marketing
- Sa esercitare capacità di motivazione nei collaboratori

Anche l'ambito professionale del marketing evidenzia la presenza di alcune competenze trasversali alle sue figure.

Si tratta di:

- **Teorie e modelli di analisi e ricerca di mercato**: una conoscenza di base per il Product Manager ed il Marketing Manager ed una conoscenza più approfondita per il Tecnico marketing, spesso incaricato di coordinare o implementare indagini, ricerche, test,...
- **Marketing strategico**: una conoscenza di base per il Product Manager ed una conoscenza dei relativi modelli e strumenti per il Marketing Manager.

Marketing Manager/ Responsabile Marketing

Per tutte le figure, si riscontrano inoltre nuclei di competenza **specifici della figura professionale**, non riconducibili quindi allo specifico ambito professionale.

La tipologia di queste competenze fa riferimento alle seguenti **capacità**:

per il Tecnico vendite

- presentazione e vendita dei prodotti (gestione della trattativa commerciale, attivazione di pareri tecnici, definizione del prezzo di vendita, procedure di fatturazione ed incasso)
- promozione dei prodotti per lo sviluppo del portafoglio clienti

per il Gestore clienti

- analisi e sviluppo del portafoglio clienti (strutturazione piano su clienti, definizione mix di prodotti offerti, modalità di presentazione e promozione dei prodotti, ecc.)
- analisi quali-quantitativa dei comportamenti d'acquisto e delle attività della concorrenza

per il Sales Manager

- penetrazione del mercato (individuazione potenziali mercati di sbocco, definizione del mix di prodotti/mercati, pianificazione di eventi promozionali, ecc.)
- elaborazione dei budget di vendita e valutazione degli scostamenti dagli obiettivi previsti
- gestione e sviluppo del personale di vendita

per il Tecnico marketing

- promozione dei prodotti in funzione della politica di marketing adottata e dell'andamento del mercato di riferimento
- analisi e ricerca di mercato per la definizione e valutazione delle iniziative di marketing

per il Product Manager

- valutazione e controllo delle performance e dello standard qualitativo dei prodotti/marchi
- valutazione dei costi e determinazione del prezzo dei prodotti
- project management

per il Marketing Manager:

- definizione del marketing mix ottimale in relazione agli obiettivi ed alle politiche commerciali dell'azienda
- analisi economiche e di redditività dei prodotti
- metodi di budgeting per il calcolo della ripartizione degli investimenti di marketing

In conclusione emerge che gli interventi formativi finalizzati a sviluppare specifiche competenze possono essere realizzati in riferimento o alla singola figura professionale o trasversalmente alle figure di uno stesso ambito professionale.

Allegato 1: Questionario per la rilevazione del fabbisogno professionale e formativo nell'area "Marketing e vendite"

Allegati

Allegato 2: Elenco Aziende/Enti che hanno partecipato alla rilevazione

Allegato 3: Esiti della rilevazione per dimensione delle aziende campione

Allegato 4: Esiti della rilevazione per fascia di fatturato delle aziende campione

Allegato 5: Esiti della rilevazione per settori/comparti delle aziende campione

Allegato 1

Questionario per la rilevazione del fabbisogno professionale e formativo nell'area "Marketing e vendite"

Nome dell'azienda

Nome del compilatore

Data

Il questionario ha l'obiettivo di rilevare "i fabbisogni professionali e formativi" dell'area "Marketing e Vendite".

Istruzioni per la compilazione

La rilevazione riguarda in particolare le seguenti figure professionali:

- TECNICO VENDITE/VENDITORE
- GESTORE CLIENTI (ACCOUNT)
- SALES MANAGER (RESPONSABILE VENDITE)
- TECNICO MARKETING
- GESTORE PRODOTTI (PRODUCT MANAGER)
- MARKETING MANAGER (RESPONSABILE MARKETING)

Il questionario si compone di 6 schede, una per ciascuna figura professionale.

Per ciascuna figura si riporta una descrizione sintetica del "profilo" e delle "competenze professionali":

- rispetto al "profilo" La preghiamo di rispondere alle domande poste,
- rispetto alle "competenze professionali" Le chiediamo di indicare le "competenze principali" (massimo 5) ritenute più importanti e le "competenze da formare" (massimo 5) ritenute prioritariamente da sviluppare.

Nel caso lo ritenesse opportuno, può aggiungere nuove competenze alla lista che troverà in ciascuna scheda.

Il suo contributo è importante. La invitiamo pertanto a compilare il questionario in ogni sua parte e a farcelo pervenire via fax al numero 02-72401205 o attraverso la posta elettronica al seguente indirizzo: csavatteri@rso.it.

Per eventuali richieste di assistenza nella compilazione contattare:

RSO Spa, Milano
dalle h 9.00 alle h 13.00

Dott.ssa Chiara Savatteri
Tel. 02/72401241 - e-mail: csavatteri@rso.it

Dott.ssa Monia Vanotti
Tel. 02/72401227 - e-mail: mvanotti@rso.it

Grazie per la collaborazione!

Istruzioni per la compilazione:

Per selezionare la risposta, barrare la casella in bianco a fianco della risposta prescelta.

Figura professionale: Tecnico vendite/Venditore

Profilo **Il Tecnico vendite/Venditore:**

- promuove e vende i prodotti aziendali e attiva procedure per l'acquisizione degli ordini e la fornitura dei prodotti
- verifica e monitora il grado di soddisfazione dei clienti e gestisce richieste di variazione degli ordini ed eventuali reclami
- rileva informazioni circa le attività della concorrenza e le esigenze-bisogni emergenti nei mercati di riferimento

- Nella sua azienda/ente, esiste la figura professionale presa in considerazione?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
- Se si, che evoluzione si prevede nell'organico aziendale?	<input type="checkbox"/> in aumento <input type="checkbox"/> stabile <input type="checkbox"/> in diminuzione
- Se no (cioè la figura oggi non è presente), ritiene che in futuro la sua azienda/ente possa averne necessità ?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
- La figura professionale considerata è una figura facile /difficile da reperire sul mercato del lavoro?	<input type="checkbox"/> facile <input type="checkbox"/> difficile
- Indipendentemente dalla presenza in azienda/ente, dall'evoluzione prevista e dalla reperibilità sul mercato, è una figura da formare e da sviluppare?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no

Competenze professionali	competenza principale (max 5)	competenza da formare (max 5)
Conosce		
- elementi di analisi del comportamento e della soddisfazione del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- contenuto, caratteristiche, standard qualitativi e funzione dei prodotti trattati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- elementi di merchandising: metodologie e tecniche di esposizione, strutture e materiali espositivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- elementi base di normative relative alle transazioni commerciali: contrattualistica e tutela dei crediti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- elementi base di marketing operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa		
- applicare tecniche di presentazione e vendita dei prodotti (gestione della trattativa commerciale, attivazione di pareri tecnici, definizione del prezzo di vendita, procedure di fatturazione ed incasso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare tecniche di promozione dei prodotti per lo sviluppo del portafoglio clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare tecniche di esposizione del prodotto (display) e di organizzazione della superficie di vendita (layout) (relativamente ai beni di largo consumo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare la modulistica aziendale ed i software applicativi in uso per la predisposizione dei documenti amministrativi di riferimento (accordi commerciali, contratti, ordini, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- parlare e scrivere in lingua inglese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- comunicare efficacemente con clienti e interfaccia aziendali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- esercitare capacità di negoziazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- essere fortemente orientato al risultato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- lavorare con autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura professionale: Gestore clienti (Account)

Profilo

Il Gestore clienti (Account):

- sviluppa e presidia specifici piani di sviluppo per clienti nel quadro delle strategie commerciali dell'azienda
- gestisce le trattative commerciali più complesse ed i rapporti con i clienti più importanti
- elabora analisi e valutazioni sul sistema di offerta (mix di prodotti, politica di prezzi, azioni promozionali e pubblicitarie)

- Nella sua azienda/ente, esiste la figura professionale presa in considerazione?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
- Se sì, che evoluzione si prevede nell'organico aziendale?	<input type="checkbox"/> in aumento <input type="checkbox"/> stabile <input type="checkbox"/> in diminuzione
- Se no (cioè la figura oggi non è presente), ritiene che in futuro la sua azienda/ente possa averne necessità ?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
- La figura professionale considerata è una figura facile /difficile da reperire sul mercato del lavoro?	<input type="checkbox"/> facile <input type="checkbox"/> difficile
- Indipendentemente dalla presenza in azienda/ente, dall'evoluzione prevista e dalla reperibilità sul mercato, è una figura da formare e da sviluppare?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no

Competenze professionali	competenza principale (max 5)	competenza da formare (max 5)
Conosce		
- principi e modelli di analisi del portafoglio clienti e di segmentazione della clientela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- teorie e modelli per la gestione ed il monitoraggio della soddisfazione del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- contenuto, caratteristiche, standard qualitativi e funzione dei prodotti trattati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- elementi base di marketing operativo e strategico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- elementi base di controllo di gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le normative relative alle transazioni commerciali: contrattualistica e tutela dei crediti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa		
- applicare tecniche di analisi e sviluppo del portafoglio clienti (strutturazione piano su clienti, definizione mix di prodotti offerti, modalità di presentazione e promozione dei prodotti, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare strumenti operativi di analisi quali-quantitativa dei comportamenti d'acquisto e delle attività della concorrenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- applicare tecniche di gestione delle trattative commerciali nei suoi aspetti tecnici ed economico-finanziari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- applicare metodi di analisi dei costi e di previsione della redditività degli accordi-ordini commerciali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare supporti informatici (fogli di calcolo, data-base) per monitorare andamento delle vendite e quote di mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- parlare e scrivere in lingua inglese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- esercitare capacità di gestire negoziazioni complesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- essere fortemente orientato al risultato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- lavorare con autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- essere flessibile e disponibile al cambiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura professionale: Sales manager (Responsabile vendite)

Profilo

Il Sales manager (Responsabile vendite):

- elabora il piano annuale delle vendite e la relativa ripartizione periodica delle previsioni
- definisce strutture, modalità e condizioni del processo di vendita, sistemi di gestione e sviluppo del personale di vendita
- analizza tendenze di mercato e valuta proposte e prodotti dei competitor
- contribuisce all'elaborazione del piano di marketing e alla definizione delle politiche commerciali dell'azienda

- Nella sua azienda/ente, esiste la figura professionale presa in considerazione?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
- Se sì, che evoluzione si prevede nell'organico aziendale?	<input type="checkbox"/> in aumento <input type="checkbox"/> stabile <input type="checkbox"/> in diminuzione
- Se no (cioè la figura oggi non è presente), ritiene che in futuro la sua azienda/ente possa averne necessità ?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
- La figura professionale considerata è una figura facile /difficile da reperire sul mercato del lavoro?	<input type="checkbox"/> facile <input type="checkbox"/> difficile
- Indipendentemente dalla presenza in azienda/ente, dall'evoluzione prevista e dalla reperibilità sul mercato, è una figura da formare e da sviluppare?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no

Competenze professionali	competenza principale (max 5)	competenza da formare (max 5)
Conosce		
- modelli e strumenti di analisi del settore e della concorrenza: caratteristiche strutturali dei settori, determinanti della redditività d'impresa, controllo competitivo delle attività aziendali, ecc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- caratteristiche e funzionamento dei mercati nazionali ed internazionali di riferimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- componenti e funzionalità dei sistemi di distribuzione: vendita in franchising, negozi diretti, GDO, ecc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- principi di marketing operativo e strategico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- principi di programmazione e controllo di gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- contenuto, caratteristiche, standard qualitativi e funzione dei prodotti trattati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le normative relative alle transazioni commerciali nazionali ed internazionali: contrattualistica e tutela dei crediti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa		
- utilizzare tecniche di programmazione e organizzazione dei processi di vendita (attivazione di canali commerciali, configurazione della rete di vendita, modalità di vendita, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- applicare tecniche di penetrazione del mercato (individuazione potenziali mercati di sbocco, definizione del mix di prodotti/mercati, pianificazione di eventi promozionali, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare modalità di configurazione delle offerte in rapporto ai clienti serviti ed alle caratteristiche dei competitor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- applicare tecniche di elaborazione dei budget di vendita e valutazione degli scostamenti dagli obiettivi previsti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare tecniche di gestione e sviluppo del personale: strutturazione processi di selezione, inserimento e formazione, sviluppo di modelli di retribuzione per obiettivi, gestione delle dinamiche motivazionali, ecc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare i principali supporti informatici (fogli di calcolo, data-base) per monitorare vendite e quote di mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- parlare e scrivere in lingua inglese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- esercitare capacità di analisi e di sintesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- essere flessibile ed adattarsi al cambiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- esercitare capacità di leadership e di lavoro in team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura professionale: Tecnico marketing

Profilo

Il Tecnico marketing:

- cura il piano di realizzazione delle iniziative di promozione e pubblicità e ne monitora i risultati
- contribuisce alla gestione delle attività di comunicazione esterna ed in particolare cura le relazioni con gli organi di stampa
- gestisce la realizzazione di analisi e ricerche di mercato a supporto della definizione e valutazione delle iniziative di marketing
- assiste la rete di vendita nella gestione operativa delle attività promozionali e risponde alle eventuali richieste di variazioni

- Nella sua azienda/ente, esiste la figura professionale presa in considerazione?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
- Se si, che evoluzione si prevede nell'organico aziendale?	<input type="checkbox"/> in aumento <input type="checkbox"/> stabile <input type="checkbox"/> in diminuzione
- Se no (cioè la figura oggi non è presente), ritiene che in futuro la sua azienda/ente possa averne necessità ?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
- La figura professionale considerata è una figura facile /difficile da reperire sul mercato del lavoro?	<input type="checkbox"/> facile <input type="checkbox"/> difficile
- Indipendentemente dalla presenza in azienda/ente, dall'evoluzione prevista e dalla reperibilità sul mercato, è una figura da formare e da sviluppare?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no

Competenze professionali	competenza principale (max 5)	competenza da formare (max 5)
Conosce		
- meccanismi e strategie della comunicazione pubblicitaria: canali di comunicazione, linguaggi e stili, target di riferimento, ecc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- caratteristiche e funzioni delle principali azioni promozionali (distribuzione campioni, buoni-sconto, dimostrazioni, operazioni a premio, concorsi, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- teorie e modelli di analisi e ricerca di mercato (indagini di scenario, ricerche sul posizionamento, brand mapping, concept test, indagini sulla customer satisfaction, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- elementi di direct marketing (direct mail, telemarketing, catalogo postale, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- elementi di comunicazione multimediale attraverso il web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- contenuto, caratteristiche, standard qualitativi e funzione dei prodotti trattati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa		
- utilizzare metodologie e strumenti di pubbliche relazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- applicare gli strumenti di promozione (trade offers e consumer offers) in funzione della politica di marketing adottata e dell'andamento del mercato di riferimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare metodologie e strumenti di impostazione e coordinamento di azioni pubblicitarie: valutazione fornitore esterno, definizione brief, verifica ipotesi realizzative, ecc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- applicare le principali tecniche di analisi e ricerca di mercato per la valutazione delle iniziative di marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare software applicativi di presentazione (Powerpoint) e di grafica (Publisher, Photoshop, ecc.) per elaborare brochure, depliant e cataloghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare i principali supporti informatici (fogli di calcolo, data-base) per valutare i risultati delle attività di promozione e pubblicità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- comunicare efficacemente con fornitori ed interfaccia aziendali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- essere creativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- essere autonomo e flessibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura professionale: Gestore prodotti (Product manager)

Profilo

Il Gestore prodotti (Product manager):

- sviluppa e gestisce un piano annuale di prodotto o di linea di prodotti co-operando con le diverse funzioni aziendali
- valuta le performance dei prodotti/marchi e monitora il raggiungimento e mantenimento degli standard qualitativi
- contribuisce alla stesura dei budget di prodotto, allo sviluppo del piano annuale di marketing ed alla definizione degli obiettivi commerciali

- Nella sua azienda/ente, esiste la figura professionale presa in considerazione?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
- Se si, che evoluzione si prevede nell'organico aziendale?	<input type="checkbox"/> in aumento <input type="checkbox"/> stabile <input type="checkbox"/> in diminuzione
- Se no (cioè la figura oggi non è presente), ritiene che in futuro la sua azienda/ente possa averne necessità ?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
- La figura professionale considerata è una figura facile /difficile da reperire sul mercato del lavoro?	<input type="checkbox"/> facile <input type="checkbox"/> difficile
- Indipendentemente dalla presenza in azienda/ente, dall'evoluzione prevista e dalla reperibilità sul mercato, è una figura da formare e da sviluppare?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no

Competenze professionali	competenza principale (max 5)	competenza da formare (max 5)
Conosce		
- contenuto, caratteristiche, standard qualitativi e funzione del prodotto o linea di prodotti trattati e dei relativi mercati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- modelli e strategie di marketing a livello di prodotto: posizionamento del prodotto (product positioning), leve di marketing mix, valore e ruolo della marca, ecc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- caratteristiche e funzioni della comunicazione promozionale e pubblicitaria: target di riferimento, stili e canali di comunicazione, linguaggi, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le principali teorie e modelli di analisi e ricerca di mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le principali teorie ed i modelli relativi ai comportamenti d'acquisto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- principi di marketing strategico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- elementi di comunicazione multimediale attraverso il web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- elementi base di programmazione e controllo di gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa		
- applicare tecniche di valutazione e controllo delle performance e dello standard qualitativo dei prodotti/marchi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- applicare tecniche di valutazione dei costi e determinazione del prezzo dei prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- applicare tecniche di marketing operativo per migliorare la performance competitiva del prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare metodologie e strumenti per l'analisi delle determinanti della quota di mercato, della segmentazione della domanda e del posizionamento del prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- applicare i principali metodi di budgetting di prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare supporti informatici (fogli di calcolo, data-base) per elab. ed int. dati relativi a quote di mercato, risultati di vendita, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- applicare metodologie e strumenti di project management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- parlare e scrivere in lingua inglese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- coordinare gruppi di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- essere fortemente orientato al risultato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- essere flessibile e disponibile al cambiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- lavorare con autonomia ed indipendenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura professionale: Marketing manager (Responsabile marketing)

Profilo

Il Marketing manager (Responsabile marketing):

- definisce ed elabora il piano di marketing annuale ed il relativo budget e ne gestisce e monitora il programma di attuazione
- rileva ed analizza i comportamenti della concorrenza per garantire competitività e rispondenza dei prodotti aziendali alle aspettative del mercato
- contribuisce alla definizione di obiettivi e politiche commerciali e all'identificazione di nuove linee di sviluppo

- Nella sua azienda/ente, esiste la figura professionale presa in considerazione?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
- Se si, che evoluzione si prevede nell'organico aziendale?	<input type="checkbox"/> in aumento <input type="checkbox"/> stabile <input type="checkbox"/> in diminuzione
- Se no (cioè la figura oggi non è presente), ritiene che in futuro la sua azienda/ente possa averne necessità ?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
- La figura professionale considerata è una figura facile /difficile da reperire sul mercato del lavoro?	<input type="checkbox"/> facile <input type="checkbox"/> difficile
- Indipendentemente dalla presenza in azienda/ente, dall'evoluzione prevista e dalla reperibilità sul mercato, è una figura da formare e da sviluppare?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no

Competenze professionali	competenza principale (max 5)	competenza da formare (max 5)
Conosce		
- modelli e strumenti di marketing strategico: fattori aziendali di successo competitivo, scelte di segmentazione prodotto/mercato, posizionamento del prodotto, ecc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- modelli e strumenti di marketing operativo: iniziative pubblicitarie, leva promozionale, direct marketing, ecc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- caratteristiche e funzioni della comunicazione promozionale e pubblicitaria: target di riferimento, stili e canali di comunicazione, linguaggi,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- modelli e strumenti di benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le principali teorie e modelli di analisi e ricerca di mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le principali teorie ed i modelli relativi ai comportamenti d'acquisto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- principi di programmazione e controllo di gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- modelli di funzionamento, strutture e ruoli dell'area commerciale delle aziende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa		
- applicare tecniche di definizione del marketing mix ottimale in relazione ad obiettivi e politiche commerciali dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare tecniche di impostazione, gestione e valutazione delle campagne pubblicitarie e promozionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare tecniche di analisi economiche e di redditività dei prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- applicare metodi di budgetting per il calcolo della ripartizione degli investimenti di marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare supporti informatici (fogli di calcolo, data base,...) per monitorare posizionamento dei prodotti ed efficacia delle iniziative di marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzare tecniche di analisi dei processi aziendali per definire adeguati sistemi e strutture di marketing strategico ed operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- parlare e scrivere in lingua inglese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- comunicare, relazionarsi e cooperare con ruoli interni ed esterni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- esercitare capacità di motivazione nei collaboratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- essere autonomo ed indipendente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- essere fortemente orientato ai risultati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allegato 2 Elenco Aziende/Enti che hanno partecipato alla rilevazione

DENOMINAZIONE

ALCOA TRASFORMAZIONI SRL
ALPENMÖBEL SRL
APPARATENBAU BEARBEITUNG U. IND
BEL SRL
BRENNERCOM AG
DAUNENSTEP AG
DOPPELMAYR ITALIA GMBH
SCHÄR DR. GMBH
DURST PHOTOTECHNIK AG
ESTFELLER GMBH
EXTRABIT SRL
FAMAS SYSTEM SRL
FÖRCH AG
FOTOLITHO LONGO AG
GLAS MÜLLER VETRI AG
HOLLU INTERNATIONAL GMB
HOPPE AG
INDUSTRIE TECHNICK SRL
IPRONA AG
ISOLCELL ITALIA SPA
IVECO SPA
IVOCLAR VIVADENT GMBH
LA COMMERCIALE - BORGOGNO SRL
LEGNOSUD SPA
MAGAGNA LEGNO SRL
MENDELSPECK SNC
MICROTEC SRL
MOBILROT SRL
OBERALP AG
PIRCHER BRENNEREI OHG
PIROCHE SRL
RONER GMBH BRENNEREIEN
ROSSIN SRL
SEEBER GMBH
SEESTE BAU AG
SELVA AG
SENFTER AG
THUN AG
TORGLER CHIMICA AG
ZIPPERLE HANS AG

Esiti della rilevazione per dimensione delle aziende campione

Allegato 3

Tabella 1: Presenza delle figure per dimensione delle aziende campione

N. addetti	AZIENDE CAMPIONE	Tecnico vendite	Gestore clienti	Sales manager	Tecnico marketing	Gestore prodotti	Marketing manager
0-20	6	4	2	5	2	3	2
21-100	22	20	10	22	12	8	6
101-250	6	5	3	6	4	3	2
>250	6	6	5	6	4	4	3
Totale	40	35	20	39	22	18	13

Tabella 2: Aziende, per dimensione, in cui le figure sono presenti e ne è previsto l'aumento

N. addetti	AZIENDE CAMPIONE	Tecnico vendite	Gestore clienti	Sales manager	Tecnico marketing	Gestore prodotti	Marketing manager
0-20	6	2	-	1	1	-	-
21-100	22	9	3	1	2	2	-
101-250	6	2	1	-	2	2	-
>250	6	4	3	-	1	-	-
Totale	40	17	7	2	6	4	0

Tabella 3: Aziende, per dimensione, in cui le figure non sono presenti e ne è previsto l'inserimento

N. addetti	AZIENDE CAMPIONE	Tecnico vendite	Gestore clienti	Sales manager	Tecnico marketing	Gestore prodotti	Marketing manager
0-20	6	-	1	-	1	-	1
21-100	22	-	-	-	1	1	-
101-250	6	-	1	-	-	-	1
>250	6	-	-	-	2	1	1
Totale	40	0	2	0	4	2	3

Allegato 4 Esiti della rilevazione per fascia di fatturato delle aziende campione

Tabella 1: Presenza delle figure per fatturato delle aziende campione

Fascia di fatturato	AZIENDE CAMPIONE	Tecnico vendite	Gestore clienti	Sales manager	Tecnico marketing	Gestore prodotti	Marketing manager
A	2	2	1	2	1	2	2
B	12	10	4	11	5	4	4
C	21	19	12	21	12	9	5
D	5	4	3	5	4	3	2
Totale	40	35	20	39	22	18	13

Tabella 2: Aziende, per fatturato, in cui le figure sono presenti e ne è previsto l'aumento

Fascia di fatturato	AZIENDE CAMPIONE	Tecnico vendite	Gestore clienti	Sales manager	Tecnico marketing	Gestore prodotti	Marketing manager
A	2	-	-	-	-	-	-
B	12	3	1	1	2	1	-
C	21	11	4	1	3	3	-
D	5	3	2	-	1	-	-
Totale	40	17	7	2	6	4	0

Tabella 3: Aziende, per fatturato, in cui le figure non sono presenti e ne è previsto l'inserimento

Fascia di fatturato	AZIENDE CAMPIONE	Tecnico vendite	Gestore clienti	Sales manager	Tecnico marketing	Gestore prodotti	Marketing manager
A	2	-	-	-	-	-	-
B	12	-	1	-	2	-	1
C	21	-	-	-	1	1	1
D	5	-	1	-	1	1	1
Totale	40	0	2	0	4	2	3

Esiti della rilevazione per settori/comparti delle aziende campione

Allegato 5

Tabella 1: Presenza delle figure per settori/comparti delle aziende campione

SETTORE / COMPARTO	AZIENDE CAMPIONE	Tecnico vendite	Gestore clienti	Sales manager	Tecnico marketing	Gestore prodotti	Marketing manager
Alimentari e affini	7	5	4	7	5	4	3
Chimiche e affini	4	3	2	4	3	2	1
Grafici e cartoni	3	3	2	3	2	1	1
Legno	6	6	3	6	3	1	2
Metalmeccanica	11	9	3	10	5	5	2
Edilizia e materiali per costruzioni	2	2	1	2	-	-	-
Tessile ed abbigliamento	2	2	1	2	1	1	1
Terziario avanzato	1	1	-	1	-	1	1
Varie	4	4	4	4	3	3	2
Totale	40	35	20	39	22	18	13

Tabella 2: Aziende, per settori/comparti, in cui le figure sono presenti ne è previsto l'aumento

SETTORE / COMPARTO	AZIENDE CAMPIONE	Tecnico vendite	Gestore clienti	Sales manager	Tecnico marketing	Gestore prodotti	Marketing manager
Alimentari e affini	7	2	2	-	2	-	-
Chimiche e affini	4	2	-	1	1	1	-
Grafici e cartoni	3	1	1	-	1	1	-
Legno	6	3	1	1	-	-	-
Metalmeccanica	11	3	1	-	-	-	-
Edilizia e materiali per costruzioni	2	1	-	-	-	-	-
Tessile ed abbigliamento	2	1	1	-	-	1	-
Terziario avanzato	1	-	-	-	-	-	-
Varie	4	4	1	-	2	1	-
Totale	40	17	7	2	6	4	0

Tabella 3: Aziende, per settori/comparti, in cui le figure non sono presenti e ne è previsto l' inserimento

SETTORE / COMPARTO	AZIENDE CAMPIONE	Tecnico vendite	Gestore clienti	Sales manager	Tecnico marketing	Gestore prodotti	Marketing manager
Alimentari e affini	7	-	-	-	-	-	-
Chimiche e affini	4	-	-	-	-	-	-
Grafici e cartoni	3	-	-	-	-	1	-
Legno	6	-	-	-	1	-	-
Metalmeccanica	11	-	2	-	2	-	3
Edilizia e materiali per costruzioni	2	-	-	-	-	-	-
Tessile ed abbigliamento	2	-	-	-	-	-	-
Terziario avanzato	1	-	-	-	-	-	-
Varie	4	-	-	-	1	1	-
Totale	40	0	2	0	4	2	3