

1.2.3.3.0 - Direttori e dirigenti del dipartimento vendite e commercializzazione

Le professioni classificate in questa unità definiscono, dirigono e coordinano le strategie di vendita, di commercializzazione e di distribuzione dei beni o dei servizi prodotti; ne definiscono i prezzi di mercato, gli sconti, le promozioni e gli incentivi da applicare.

Evoluzione del ruolo professionale nel settore chimico-farmaceutico

All'interno della funzione manageriale svolta, le professioni classificate in questa Unità sono chiamate a sostenere e a orientare alcuni dei processi fondamentali che caratterizzeranno gli scenari futuri e che impatteranno sull'organizzazione aziendale (strategie, processi decisionali, attività, competenze, skill, conoscenze) nei prossimi anni.

Esse dovranno innanzitutto essere in grado di comprendere e di utilizzare in ambiti di coordinamento e gestione, i processi relativi alla vendita, alla logistica, alla produzione e le loro interconnessioni.

I cambiamenti attesi legati a fattori di concorrenza e di internazionalizzazione, ma anche a fattori tecnologici e relazionali, spingeranno le professioni classificate in questa unità a mutare profondamente il loro approccio commerciale tradizionale che dovrà muovere verso una maggiore integrazione tra differenti modalità di offerta di servizi alla clientela a partire dal rafforzamento di canali basati sull'uso delle nuove tecnologie. Essi potranno favorire l'organizzazione di reti di distribuzione e di vendita aperte ed efficienti rispetto alle quali sarà necessario acquisire elevati livelli di padronanza. L'essere in grado di promuovere e gestire processi interni ed esterni all'azienda in direzione di una crescente capacità di internazionalizzazione di prodotti, processi e servizi rappresenta un altro degli elementi caratteristici del cambiamento atteso. La capacità di acquisizione di set informativi pertinenti a processi decisionali strategici in tempi utili nonché la conoscenza sempre più approfondita e distribuita dei processi, prodotti e servizi aziendali forniranno elementi di supporto vitali alla capacità di promuovere l'apertura di nuove relazioni commerciali e/o nuovi mercati di sbocco.

Compiti innovati

- Utilizzare al meglio e in maniera crescente i sistemi informativi nella gestione e sviluppo dei processi aziendali
- Acquisire comportamenti costantemente orientati all'internazionalizzazione e all'intensificazione delle attività di networking

Compiti nuovi

Non emergono significativi compiti nuovi dallo scenario 2020 per le professioni comprese nell'UP.

A fronte delle innovazioni e dei cambiamenti attesi che si prevede modificheranno, più o meno profondamente, le modalità specifiche in relazione all'esercizio effettivo delle professioni nei settori chimico e farmaceutico, l'intero sistema delle competenze che caratterizzano ogni singola Unità Professionale sarà interessato da una sua propria evoluzione.

Le 12 competenze individuate come fondanti e, seppur in misura differenziata, caratterizzanti tutte le professioni dei due settori, assumono, pertanto, una loro configurazione tipica all'interno di ogni Unità Professionale considerata. Il loro peso contribuisce a dare ad ognuna di esse una sua profilatura basata sulla rilevanza (alta, media, bassa o nulla) assunta da ognuna delle competenze individuate.

La tabella che segue riepiloga in forma sinottica il quadro delle 12 competenze selezionate osservate in relazione alla specifica Unità Professionale qui descritta.

1.2.3.3.0 - Direttori e dirigenti del dipartimento vendite e commercializzazione

COMPETENZE	1	Essere in grado di trasferire costantemente set di nuovi saperi all'interno dei processi produttivi, organizzativi e di ricerca	A	
	2	Essere in grado di interagire positivamente in contesti interculturali e multidisciplinari	B	
	3	Essere in grado di comprendere e di utilizzare in ambiti di coordinamento e gestione, i processi relativi all'approvvigionamento, alla vendita, alla logistica e alla produzione e le loro interconnessioni	A	
	4	Essere in grado di promuovere e gestire processi interni ed esterni all'azienda in direzione di una crescente capacità di internazionalizzazione	B	
	5	Essere in grado di realizzare soluzioni aziendali orientate al miglioramento della salute, sicurezza e sostenibilità ambientale	C	
	6	Essere in grado di interpretare e applicare normative generali e specifiche in relazione al sistema aziendale locale, nazionale e internazionale	B	
	7	Essere in grado di accompagnare i cambiamenti e valutare i risultati dei processi aziendali a partire da una matrice di obiettivi e di metodi	B	
	8	Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autodiagnosi e al miglioramento continuo	A	
	9	Essere in grado di prendere decisioni in relazione al proprio contesto di riferimento migliorando la capacità di acquisizione di set informativi pertinenti in tempi utili	A	
	10	Essere in grado di utilizzare i sistemi informativi nella gestione e sviluppo dei processi aziendali	A	
	11	Essere in grado di riconoscere, applicare, promuovere modelli e metodologie proprie del linguaggio tecnico-scientifico	B	A molto importante B mediamente importante
	12	Essere in grado di promuovere e sostenere processi produttivi, organizzativi e culturali fondati su una costante valorizzazione delle dinamiche relazionali <i>locali</i>	C	C scarsamente importante X non rilevante rispetto al ruolo

Tendenze del cambiamento rispetto alla rappresentazione attuale della Unità Professionale¹

CONOSCENZE	IMPORTANZA		COMPLESSITÀ	
Commercializzazione e vendita	77	→	74	↑
Servizi ai clienti e alle persone	70	↑	65	↑
Impresa e gestione d'impresa	68	→	65	→
Produzione e processo	64	→	57	→
Lingua italiana	61	→	55	→
Lingua straniera	56	↑	53	→
Economia e contabilità	50	→	47	→
Gestione del personale e delle risorse umane	47	↑	44	↑
Lavoro d'ufficio	47	→	54	→
Comunicazione e media	40	↑	33	↑

SKILL	IMPORTANZA		COMPLESSITÀ	
Parlare	79	→	70	→
Ascoltare attentamente	77	→	66	→
Negoziare	75	→	67	↑
Scrivere	71	→	62	→
Monitorare	70	→	65	→
Gestire il tempo	70	→	63	→
Comprendere testi scritti	69	→	59	→
Senso critico	67	↑	59	↑
Gestire risorse finanziarie	67	↑	63	↑
Orientamento al servizio	67	↑	59	↑

Indicazioni per il sistema dell'education

I cambiamenti in relazione alle conoscenze e alle competenze previsti nel medio termine per le professioni che appartengono a questa Unità Professionale non possono prescindere dalla funzione manageriale da esse svolta.

Tale funzione connota ampiamente le strategie e i metodi utilizzabili per migliorare la performance professionale e adeguarla ai compiti futuri, spostandone il *focus* (prevalentemente) sulla dimensione *on the job*.

In questa specifica dimensione diventano possibili apprendimenti componibili e personalizzati a partire: i) da una più spiccata conoscenza di differenti strategie di commercializzazione e di vendita acquisiti attraverso la partecipazione e l'animazione di network commerciali e professionali di

¹ Ci si riferisce agli esiti della seconda edizione della indagine campionaria sulle professioni condotta da Isfol e Istat terminata nel 2013. I risultati sono disponibili sul sito <http://professionioccupazione.isfol.it/>. Dei 10 descrittori utilizzati per indagare la struttura professionale, nell'ambito della anticipazione dei fabbisogni professionali sono stati selezionati come benchmark gli esiti rilevati rispetto a Conoscenze e Skill in quanto aree sensibili per gli interventi di istruzione/formazione. Nel quadro dell'indagine le conoscenze - sono insiemi strutturati di informazioni, principi, pratiche e teorie necessari al corretto svolgimento della professione. Si acquisiscono attraverso percorsi formali (istruzione, formazione e addestramento professionale) e/o con l'esperienza; le skills - sono insiemi di procedure e processi cognitivi generali che determinano la capacità di eseguire bene i compiti connessi con la professione. Si tratta, in particolare, di processi appresi con il tempo e che consentono di trasferire efficacemente nel lavoro le conoscenze acquisite.

L'**importanza** - è un valore percentuale risultante dalle valutazioni degli intervistati facenti parte della specifica UP, rispetto ad una scala valoriale su 5 livelli, da Non importante ad Assolutamente importante

La **complessità** - è un valore percentuale risultante dalle valutazioni degli intervistati facenti parte della specifica UP, rispetto ad una scala valoriale su 7 livelli con ancoraggi esemplificativi del livello di complessità crescente ed esemplificative delle conoscenze o skills che l'UP deve possedere.

livello nazionale e internazionale; ii) da una più sofisticata capacità di analisi, a tutti i livelli, dei trend del mercato, della ricerca e dell'innovazione, supportata da una crescente padronanza degli strumenti tecnologici e informativi riguardanti il benchmarking dei prodotti e dei servizi e il funzionamento di nuovi e diffusi portali di vendita digitali (skill informatiche); iii) dal contatto crescente con ambienti interculturali e multiculturali che dovrà spingere in direzione di un arricchimento delle competenze linguistiche; iv) dalla conoscenza diretta e sempre più approfondita dei prodotti e dei processi realizzati all'interno dell'azienda che può favorire il potenziamento di strategie per la loro vendita e commercializzazione in nuovi mercati e/o rafforzando, altresì, il posizionamento in quelli di riferimento.

A tutto questo va aggiunta la necessità di acquisire nuove conoscenze e competenze utili allo sviluppo dei prodotti e dei servizi aziendali conseguenti all'evoluzione legislativa nazionale e internazionale, soprattutto quella relative ai rischi ambientali, al REACH, e alle regole d'accesso a nuovi mercati etc..

È evidente, d'altro canto, che la formazione del Manager della chimica e della farmaceutica, ai vari livelli/settori organizzativi aziendali, in questo caso delle vendite e della commercializzazione, proprio in ragione delle sue peculiari caratteristiche personali, che si innestano, per la gran parte, nella esperienza biografica (peculiarità/unicità delle doti personali e professionali possedute), presenta un elevato tasso di flessibilità, variabilità e (anche) scarsa prevedibilità *ex ante*. Pensiamo, ad esempio, alla capacità di visione e alle intuizioni in termini di trend innovativi e/o mercati di sbocco di prodotti e servizi anche in relazione all'immagine aziendale (politiche di marchio), alle doti di leadership, alla capacità di prendere decisioni in contesti turbolenti e in condizioni informative limitate (self-management), competenze e capacità che sono ben lungi dall'essere trasferibili solo attraverso percorsi formativi, anche i più strutturati e personalizzati.

Ciò premesso, è ampiamente possibile reperire presso le Università, Centri di Formazione di eccellenza di livello nazionale (e internazionale) proposte formative adeguate e flessibili, a partire da Master di specializzazione, approfondimenti tematici *ad hoc*, forme di apprendimento a distanza, etc. caratterizzate da un "irrobustimento" a tutto campo sul versante delle caratteristiche dei nuovi mercati di vendita e commercializzazione e su quello delle nuove frontiere tecnologiche di supporto a tali processi. Tali proposte formative andranno, pertanto, innestate ed arricchite, come si diceva, da campi di applicazione e di sviluppo personale *on the job*, che ne costituiscono sia un prerequisito (analisi del fabbisogno formativo individuale) sia un completamento essenziale per una opportuna stabilizzazione degli apprendimenti (dalla conoscenza alla conoscenza agita nel contesto di riferimento specifico).