



a cura di Claudio Della Rossa

IL PROGRAMMA TIROCINIO GIOVANI

Musumeci SpA – Aosta

La rete di vendita come fattore di sviluppo

Nell'ultimo decennio le aziende grafiche si sono trovate nella necessità di potenziare la propria funzione commerciale, per contrastare la stagnazione della domanda con l'acquisizione di nuova clientela, avviare l'espansione all'export ed infine realizzare investimenti tecnologici per allineare il proprio sistema industriale alle richieste d'innovazione. I percorsi di crescita, intrapresi dalle aziende "virtuose", sono stati il potenziamento e la diversificazione delle capacità di stampa, il potenziamento delle leve commerciali, gli investimenti in Web Marketing e con l'inserimento di personale di vendita.

Nel mondo Web le imprese grafiche hanno incrementato la propria visibilità ed accessibilità, con siti accattivanti, newsletter, forniture web-to-print, ed affidandosi ai servizi Google, Facebook, Instagram e LinkedIn; parallelamente hanno inserito figure commerciali qualificate, per presidiare specifici segmenti di mercato, aree territoriali anche distanti e distretti industriali in "filiera" pluriservizi.

Nel complesso, se gli investimenti nella rete Internet sono stati contenuti e di facile messa a punto, data la vastità dell'offerta, la ricerca di personale commerciale, la sua selezione e l'inserimento in azienda si sono dimostrate

fasi piuttosto complicate e spesso con esiti deludenti. In molti casi la caratura delle figure inserite non è risultata all'altezza dei compiti, i percorsi di penetrazione sui nuovi mercati hanno richiesto un impegno elevato, le richieste economiche dei professionisti erano spesso fuori portata ed il portafoglio clienti, dagli stessi promesso in fase di assunzione, si è dimostrato sovente inesistente.

La crescita dall'interno della rete commerciale

La valorizzazione del proprio personale è sempre stato un elemento distintivo in molte aziende, nelle quali il concetto di squadra e di miglioramento continuo rappresentano valori tangibili per i titolari ed i manager.

Le iniziative intraprese dalle aziende che hanno scelto la strada di valorizzare il personale interno con la sua qualificazione in un percorso graduale, sono spesso premiate nei risultati: le fasi sequenziali trovano inizio con l'inserimento delle figure giovani in segreteria o, meglio, nella preventivazione; poi si realizza con l'acquisizione di esperienze nella pre stampa, nella gestione delle commesse, nelle funzioni tecniche, nella logistica ed infine concludersi all'area vendite.

Con questo training, che permette al personale incaricato di acquisire una visione a 360° del ciclo produttivo, le aziende grafiche ottengono vantaggi significativi sui risultati. Il personale si è dimostrato fidelizzato e coinvolto, le competenze acquisite si traducono in ottimizzazione nella realizzazione dei prodotti, vengono ridotte le cause di non conformità e le possibili dissonanze fra domanda ed offerta. Ma non sempre questo percorso è possibile, perché molti collaboratori non sono disponibili al cambiamento, si trincerano sui limiti di età, non amano proporsi fuori sede o sul territorio, preferendo un'occupazione meno dinamica, anche se meno qualificata e remunerata.

**“
Con questo training, che permette al personale incaricato di acquisire una visione a 360° del ciclo produttivo, le aziende grafiche ottengono vantaggi significativi sui risultati.
”**

I mandati di agenzia ed i procacciatori d'affari: croce e delizia per le imprese

Una seconda alternativa, posta in atto dalle aziende del settore, anche parallelamente alla crescita degli organici commerciali con il personale interno, vede l'inserimento di professionisti con l'incarico di procacciatori d'affari od agenti di commercio, monomandato o plurimandato.

La gestione di queste figure presenta non poche difficoltà, perché i veri professionisti sono inamovibili e spesso introvabili: per l'area commerciale gli imprenditori sono consapevoli dell'importanza di queste figure e li gestiscono con estrema attenzione, integrandoli fortemente nel proprio sistema aziendale.

Le figure di venditori professionisti esterni, che si presentano alle selezioni o si rivolgono direttamente alle imprese, presentano una panoramica vasta; questa va dall'esperienza acquisita in altri settori complementari (cancelleria, servizi alle imprese, prodotti informatici,



attrezzature per l'ufficio) a quadri espulsi dalle aziende che hanno chiuso o si sono ristrutturate, ad operatori che hanno maturato qualche esperienza in un'azienda grafica, ad impiegati di agenzie e studi grafici che in questi periodi hanno avuto gestioni altalenanti.

Molti fra questi professionisti sono alla ricerca di una collocazione stabile, oppure di nuovi mandati da affiancare ai propri, meglio se di aziende con un portafoglio clienti da trasferire; per lo start-up vengono richiesti dei contributi economici (semestrali od annuali), l'affiancamento di responsabili aziendali e un contratto di medio periodo (2-3 anni), con esclusive sulla clientela acquisita.

In sintesi, più che collaboratori a costo variabile ed a provvigione, sono risorse molto preziose quando i risultati arrivano, ma di gestione complicata quando le commesse presentano alti importi, ma margini all'osso, alto livello di servizio (spesso delegato ai quadri aziendali), pagamenti procrastinati e sacrifici economici.

Il tirocinio ed il Bonus Occupazionale per i Giovani

Una terza via di recente istituzione, da percorrere da parte delle aziende del settore per la funzione commerciale, sul territorio o su segmenti specifici di mercato, è stata resa possibile dai programmi finanziati da fondi regionali; questi prevedono percorsi di tirocinio, oppure il ricorso al Programma per i giovani NEET in Garanzia Giovani, cui fanno seguito contributi pubblici con il Bonus Occupazionale. Sono queste le procedure adottate da molte imprese, con l'obiettivo di promuovere l'inserimento del nuovo personale nei propri organici.

Alla Musumeci S.p.A. di Aosta, la più importante azienda grafica della Vallée, ha pianificato nel corso del 2016 l'inserimento di alcune figure nell'area commerciale, utilizzando queste modalità.

La finalità è di venire incontro sia alla richiesta di maggior servizio da parte della clientela nazionale, sia per incrementare la presenza, con propri funzionari, sui mercati Svizzero e Francese.

“

Il progetto Giovani si è caratterizzato da un percorso formativo calibrato sul ruolo da ricoprire, dall'acquisizione di competenze tecniche specialistiche e di significative capacità commerciali e relazionali.

”



Le motivazioni principali di questa scelta non sono state di mera opportunità economica, ma nella volontà della Direzione di dare nuova linfa all'azione commerciale, valorizzando le competenze distintive dei giovani laureati che oggi si affacciano al mercato del lavoro: visione internazionale, flessibilità, capacità nel mondo Web, aspirazioni verso esperienze stimolanti.

Il progetto Giovani si è caratterizzato da un percorso formativo calibrato sul ruolo da ricoprire, dall'acquisizione di competenze tecniche specialistiche e di significative capacità commerciali e relazionali.

Il training, della durata a tempo pieno di 6 mesi, si è articolato in diversi step, dopo la selezione mirata dei candidati, svolta in collaborazione del Centro per l'impiego, una serie di colloqui e ad una sessione propedeutica.

I criteri di selezione, sui quali è stata posta l'enfasi, sono stati, oltre il titolo di studio, le conoscenze linguistiche, la padronanza delle tecnologie informatiche e le doti comunicative e di personalità.

In questa fase propedeutica, aperta a tutti gli interessati, sono stati illustrati i caratteri del sistema industriale cui fa parte la Musumeci S.p.A., il profilo della mansione della quale viene richiesta la copertura, le modalità operative all'interno ed all'esterno. Infine sono state presentate le competenze e capacità necessarie a poter ricoprire una

funzione commerciale in un ambito internazionale. Al termine di questa sessione sono stati proposti i termini del tirocinio a tre candidati, che hanno accettato di partecipare all'iniziativa; per la parte formativa in aula, a questi neo inseriti sono stati affiancati due collaboratori interni, da qualificare sul piano commerciale.

Il programma di formazione, condotto nel semestre, si è strutturato nei seguenti contenuti:

- L'azienda grafica: mission, obiettivi, organizzazione, struttura, processi e tecnologie di stampa e confezione.
- Il prodotto grafico e la segmentazione: lo stampato commerciale, il prodotto editoriale, riviste e periodici, il prodotto cartotecnico, il libro scolastico, il libro d'arte.
- Aspetti di tecnologia grafica: dal progetto grafico alla pre stampa, ai supporti, ai processi di stampa, alle lavorazioni di nobilitazione, alla legatoria e confezione, agli aspetti logistici ed ai servizi.
- Il Marketing delle imprese del settore grafica e stampa ed il modello di Marketing Mix della Musumeci S.p.A.
- Il processo d'acquisto del prodotto grafico: oggetti, obiettivi, fasi, ruoli coinvolti, influenzatori d'acquisto.
- L'analisi delle opportunità di mercato: individuazione e monitoraggio della clientela potenziale e sua segmentazione. La profilatura di agenzie, studi grafici, aziende, istituzioni, enti pubblici, editori.
- L'attività di vendita Business-to-Business: vendita strategica e vendita tattica; la professionalità commerciale e relazionale.
- La realizzazione di un CRM specifico per i mercati che si intendono servire.
- Il Web Marketing a supporto della attività di vendita sul territorio e la costruzione di un Network con i potenziali interlocutori.

L'articolazione dei contenuti si è orientato in oltre 200 ore di formazione d'aula, cui hanno fatto seguito attività di ricerca sul Web, consultazione e costruzione di banche dati, realizzazione di un CRM per i mercati serviti, analisi delle fasi di realizzazione dei prodotti grafici più significativi, partecipazione ad alcune manifestazioni fieristiche.

Durante i mesi l'affiancamento con i colleghi senior ed il responsabile commerciale ha permesso a ciascuno di conoscere direttamente alcuni segmenti di clientela, farsi un'idea delle difficoltà insite nell'acquisizione di nuovi clienti e della primaria necessità di pianificazione, per ottimizzare le trasferte ed i relativi costi.

Al termine del percorso di formazione, le tre figure

commerciali sono state inserite in organico con un contratto di apprendistato della durata di due anni; la loro azione si concretizzerà nei primi mesi del 2017 sulle aree e sulla clientela potenziale che è già stata profilata ed inserita nel CRM aziendale, in gran parte contattata in via telematica ed alla quale sono state inviate mail di presentazione e materiali divulgativi.

Dai primi contatti si è potuto constatare che gli interlocutori internazionali fanno trasparire disponibilità ed interesse nel confrontarsi con operatori giovani e dinamici, che parlano la loro stessa lingua e dimostrano competenza e sensibilità; nei colloqui di vendita, i Print-Buyer sono stati stimolati ad esprimere le aspettative verso i fornitori delle aziende di grafica e stampa, che

in alcuni casi confermavano la credibilità che il Made in Italy si porta dietro in questo campo, con l'eccellenza delle sue realizzazioni sia nella fascia del lusso che delle realizzazioni editoriali.

Sul piano dei costi e degli investimenti, il valore del progetto di tirocinio per i giovani laureati coinvolti, espresso in retribuzioni per 6 mesi delle figure inserite, il training condotto in prevalenza con risorse interne, alcuni contributi consulenziali specifici e la partecipazione a fiere e manifestazioni, è risultato pari a 20.000 Euro; se consideriamo questo importo con le tariffe richieste da parte delle società di ricerca per l'inserimento di personale di vendita, il training iniziale e gli affiancamenti indispensabili, il paragone è senz'altro positivo.

Quali opportunità nel 2017 per le aziende grafiche con le nuove risorse

In conclusione il ricorso alla formula del tirocinio per le giovani leve nel campo commerciale ed all'export, con l'ingresso e la loro stabilizzazione nel mercato del lavoro, è un percorso da seguire: i vantaggi per le aziende grazie a queste risorse sono collegati al loro elevato standard, acquisito nella formazione universitaria italiana, nella padronanza degli strumenti informatici e di comunicazione, alle conoscenze linguistiche ed alla forte determinazione all'affermazione.

Per le imprese questi inserimenti sono corroborati da

un "Bonus Occupazionale", erogato sia per i contratti a tempo determinato, che, in misura maggiore, per quelli a tempo indeterminato: l'auspicio è che queste risorse siano sfruttate in maniera massiccia dalle aziende del settore grafica e stampa, facendoli diventare un reale volano di sviluppo ed accrescendo così la propria presenza sui mercati, soprattutto quelli internazionali.

Le figure commerciali inserite ed aver recepito le necessarie competenze tecniche e commerciali nel settore grafica e stampa, sono oggi pronte nel presidiare nuovi mercati, relazionarsi con efficacia con responsabili marketing, titolari d'impresa, agenzie e studi grafici, brokers e print-buyers.

Per Musumeci S.p.A. la scelta di investire su figure professionali giovani e motivate, che entrano a far parte di una squadra affiatata e ricca di esperienze, non è solo dettata da strategie di crescita, ma anche dalla volontà di acquisire nuovi stimoli e nuove sensibilità nelle relazioni con la clientela.

La finalità è ampliare la propria presenza sui mercati competitivi, nei settori dell'editoria e degli stampati commerciali di alto profilo; grazie a questo potenziamento della rete vendita, Musumeci S.p.A. valorizza ulteriormente il proprio sistema industriale e tecnologico, affermandosi come partner autorevole delle più importanti aziende ed istituzioni, del Nord Ovest e delle nazioni limitrofe.

Un investimento sul futuro, che per il 2017 si presenta con ottime prospettive.

Studio Della Rossa

Lo Studio, composto da padre e figlio, si occupa di processi organizzativi e sviluppo commerciale; le esperienze partono dal Gruppo Electrolux Zanussi per poi approdare nel mondo della stampa e delle aziende grafiche. Ha collaborato e collabora tuttora con qualificate realtà imprenditoriali sul territorio nazionale e ha pubblicato numerosi articoli e testi specialistici sulle riviste del settore.

www.dellarossaconsulenze.it