

A cura di **Pietro Taronna**,  
*responsabile del Progetto Isfol Orientaonline,*  
e di **Ginevra Benini**,  
*responsabile della collana Minlavoro - Isfol*  
“Alla scoperta delle professioni”

**ISFOL**

## Le tue professioni con un click

Isfol - Orientaonline è una banca dati integrata, finalizzata all'orientamento e alla formazione professionale.

I dati, reperibili sul sito [www.isfol.it/orientaonline](http://www.isfol.it/orientaonline), forniscono informazioni dettagliate sulle professioni e sui percorsi formativi connessi. Ogni professione è presentata sotto forma di scheda, ogni scheda è indicizzata per Area Occupazionale oppure per Area di Interesse. L'accesso ad Isfol - Orientaonline è assolutamente gratuito e consente di visionare tutto il materiale contenuto nella banca dati e di “scaricare” sul proprio PC sia gli studi delle Aree Occupazionali sia le schede delle figure professionali tipo selezionate, in due versioni, senza alcun limite: una per gli operatori della formazione e dell'orientamento, cosiddetta “professional”, e una per chi deve ancora compiere le proprie scelte di lavoro e carriera, cosiddetta “young”.

Presentiamo due delle Aree più interessanti, con annesse le figure professionali più richieste, la prima “**Commercio e Distribuzione**”, la seconda “**Audiovisivi, Spettacolo e Pubblicità**”, ambedue rintracciabili sul nostro sito e pubblicate nelle collane Isfol “Manuali per gli operatori” (“versione professional”) e “Alla scoperta delle professioni” (“versioni young”).

Per qualsiasi informazione contatta:

**orienta.online@isfol.it**

Per collegarsi al sito:

**[www.isfol.it/orientaonline](http://www.isfol.it/orientaonline)**

### L'AREA COMMERCIO E DISTRIBUZIONE

Nel commercio lavorano circa 3,2 milioni di persone, pari al 16,3% del totale degli occupati in Italia e contribuisce per circa il 13% alla formazione della ricchezza nazionale.

Il commercio è quindi un settore molto importante, che può essere ulteriormente suddiviso, a seconda del tipo di rapporto di intermediazione, in 3 comparti:

- 1. commercio intermedio**, nel quale lavora circa un terzo del totale degli occupati dell'area. Ne fanno parte strutture ed operatori il cui ruolo è quello di assicurare il flusso delle merci tra i produttori ed i rivenditori al dettaglio. Del comparto fanno parte due diverse tipologie di operatori: i commercianti all'ingrosso (o grossisti), che operano su grandi superfici commerciali e gli intermediari, che sono per la quasi totalità lavoratori autonomi, meglio noti come agenti o rappresentanti di commercio;
- 2. commercio al dettaglio**, il settore che assorbe la maggior parte dell'occupazione (53% del totale con 1,7 milioni di occupati). È un universo piuttosto composito, del quale fanno parte realtà tra loro molto diverse, per dimensioni, per processi produttivi o specializzazione, come gli operatori della grande distribuzione, gli esercizi medio-piccoli,



che rappresentano il commercio tradizionale o “di vicinato”, fino a forme come il commercio ambulante. La gran parte dell’occupazione nel commercio al dettaglio è presente negli esercizi di piccole e medie dimensioni (78%), nella grande distribuzione vi lavora circa il 15%, mentre gli ambulanti sono appena l’8%. Oltre l’83% degli esercizi non supera i 2 addetti e appena il 12% ha una dimensione compresa tra i 3 e 5 addetti: a queste due classi appartiene la quasi totalità del commercio tradizionale. Complessivamente, gli occupati in questo settore sono diminuiti del 12% nell’ultimo decennio, ma con dinamiche opposte a seconda della tipologia: sono diminuiti del 16% nei piccoli esercizi, gli ambulanti si sono ridotti di un terzo, mentre sono più che raddoppiati (+56%) nella grande distribuzione;

- 3. **commercio “misto”**, caratterizzato da diverse modalità di vendita come ad esempio: attraverso internet, al telefono, quando si acquista un bene tele-venduto, o da un venditore “porta a porta”.

## LE CARATTERISTICHE STRUTTURALI ED OCCUPAZIONALI: TENDENZE IN ATTO

All’interno di ciascuno di questi tre settori sono presenti diversi segmenti.

Il **COMMERCIO INTERMEDIO** si suddivide in:

- **commercio all’ingrosso**, nel quale lavorano circa 730 mila persone (un quarto degli occupati dell’area) distribuite in circa 173 mila punti vendita, con una media di 4,2 lavoratori per esercizio, contro 2,3 addetti per unità nell’intero settore del commercio. La struttura del commercio all’ingrosso cambia molto

con le aree territoriali: mentre nel Centro-Nord ogni 1.000 abitanti sono presenti 3,4 esercizi e circa 16 occupati, nel Mezzogiorno gli esercizi sono 2,3 e gli occupati appena 6,8. Nell’ultimo decennio si sono rafforzati i **gruppi di acquisto**, forme di cooperazione tra piccoli dettaglianti, nate per contenere i prezzi e migliorare le condizioni di pagamento delle forniture. Ciò ha contribuito ad aumentare la concorrenza, inducendo i commercianti all’ingrosso ad attuare strategie di integrazione con i produttori o con altri grossisti e con gli operatori della grande distribuzione. Al contempo si consolida la tendenza a sviluppare marchi propri e a diversificare le attività. Sul versante organizzativo, si sono definitivamente affermate le tecniche di gestione informatizzata del lavoro. Prosegue la diffusione dei **cash & carry**, self-service all’ingrosso con una superficie di vendita maggiore di 400 mq, nei quali i clienti pagano in contanti, ricevono subito la fattura e immediatamente dopo si portano via la merce. In circa 300 cash & carry lavorano poco più di 9 mila addetti, con una media di 34 lavoratori per esercizio;

- **intermediari del commercio**, che sono in Italia poco più di 290 mila (con una media di 1,3 addetti per impresa) ed hanno registrato un incremento superiore al 70% nell’ultimo decennio. In pratica, nel commercio un lavoratore su dieci è un intermediario. Lo straordinario aumento di questa figura è in larga parte dovuto all’imponente fuoriuscita di lavoratori dai vari comparti dell’industria: divenuti autonomi, molti di loro hanno continuato a lavorare come intermediari spesso per le stesse imprese delle quali in passato erano dipendenti, trattando gli stessi prodotti per i quali avevano acquisito una considerevole esperienza tecnica e commerciale.



Per quanto riguarda il **commercio al dettaglio** bisogna dividere il settore in due grandi gruppi: **alimentare** e **non alimentare**, ai quali corrispondono varie tipologie organizzative.

#### **ALIMENTARE:**

- **Commercio ambulante:** un'attività di vendita che si svolge in strada, prevalentemente all'interno dei mercati;
- **Dettaglio con vendita assistita in sede fissa:** è la forma più tradizionale di esercizio commerciale ed è rappresentata da imprese indipendenti di piccole e piccolissime dimensioni che offrono un assortimento di beni di largo consumo;
- **Minimercato:** esercizi con una superficie di vendita ad un solo livello non superiore a 400 mq., che associano alcuni elementi dei supermercati (vari reparti, assortimento, ecc.) ad altri tipici dei negozi tradizionali, con il servizio al banco (spesso infatti sono a conduzione familiare);
- **Supermercato:** esercizio di commercio al dettaglio con una superficie di vendita superiore a 400 mq., che opera nel settore dei beni di largo consumo con un vasto assortimento di prodotti;
- **Hard discount:** è una particolare tipologia di supermercato di superficie medio-grande che, attuando una politica di abbattimento dei costi di impianto, gestione e servizio, offre in self-service una gamma limitata di prodotti generalmente non di marca e di largo consumo a prezzi contenuti;
- **Ipermercato:** l'ipermercato si caratterizza per la grande dimensione della superficie espositiva (almeno 2.500 mq.) e per un ampio assortimento di prodotti alimentari e non, suddivisi in reparti.

#### **NON ALIMENTARE:**

- **Commercio ambulante:** attività di vendita che si svolge in strada, esercitata in prevalenza nelle vicinanze dei mercati;
- **Negozi specializzati:** esercizi di piccola e media dimensione specializzati per categoria merceologica o per segmento di mercato;
- **Grandi superfici specializzate:** punti vendita con superfici di vendita superiori a 400 mq., che propongono assortimenti specializzati per categoria merceologica o per tipologia di consumo. Tra gli esercizi appartenenti a questa categoria si segnalano i maxi-store di elettrodomestici, di ferramenta e bricolage, di giocattoli, di prodotti audiovisivi e di editoria;
- **Grandi magazzini:** esercizi di vendita al dettaglio con una superficie di vendita superiore a 400 mq., suddivisi in almeno cinque reparti (più l'eventuale reparto alimentare), ognuno destinato ad articoli di settori merceologici diversi e generalmente di largo consumo.

La grande distribuzione (grandi magazzini, supermercati, hard discount, maxi-store e ipermercati) rappresenta in Italia oltre i 2/3 del commercio al dettaglio, anche se negli ultimi anni il ritmo di crescita ha segnato un leggero rallentamento, soprattutto per quanto riguarda le nuove aperture, segno sia di un settore maturo, sia della stagnazione economica. Non si può tuttavia non rilevare la straordinaria crescita che nell'ultimo decennio ha interessato tutte le tipologie. Il numero dei **supermercati** è praticamente raddoppiato, mentre quello degli **ipermercati** è quasi triplicato, con un aumento dell'occupazione, rispettivamente, del 94,2% e 203,1%. Nello stesso periodo è approdata in Italia la formula degli **hard discount**. In otto anni si è passati da circa 600 punti vendita ad oltre 2.700 del 2003, con una copertura del territorio che sembra prossima al raggiungimento



del livello di saturazione. Pur con qualche segnale di ripresa nell'ultimo periodo, un certo rallentamento si è registrato anche per i **grandi magazzini**. In particolare, questi esercizi sembrano scontare la concorrenza dei centri commerciali, registrando una crescita molto inferiore rispetto ad altre tipologie: complessivamente hanno segnato un incremento del 31,5% per quanto riguarda i punti vendita, limitandosi ad appena il 9,4% di occupati in più.

Nell'ambito del commercio al dettaglio, un fenomeno degno di nota è costituito dalla diffusione dei cosiddetti "**outlet**". Il termine indica un punto vendita nel quale, come negli spacci aziendali, vengono venduti a condizioni molto vantaggiose prodotti della passata stagione (soprattutto abbigliamento, tessile e arredamento).

La concentrazione di più outlet in un unico spazio viene definita **FOC** (*Factory Outlet Center*), più o meno traducibile come "centro spacci aziendali".

Lontani dai centri abitati ma vicini alle principali arterie stradali, i *Factory Outlet Center* hanno grandi dimensioni ed una struttura che ricorda quella di un villaggio: hanno piazze, strade e fontane, parcheggi e luoghi di ristoro (bar, ristoranti, librerie, spazi per mostre, aree giochi per bambini, ecc). I produttori di beni di marca possono affittare in queste cittadelle commerciali un proprio punto vendita. Un FOC raccoglie in media circa 120 negozi realizzati con grande attenzione alla qualità espositiva e all'arredamento.

Se per molti aspetti un *outlet* è assimilabile ad un tradizionale negozio (permessi, licenze, orari, ecc), la principale differenza è nella gestione: l'*outlet* è infatti gestito direttamente dalla casa produttrice delle merci vendute e chi vi lavora è alle dipendenze del produttore. Le città degli *outlet* hanno trasformato dunque

lo spaccio aziendale in un fenomeno di massa che sta penetrando nel nostro tessuto culturale, modificando gli usi e le abitudini dei consumatori italiani.

Un'altra componente molto numerosa del commercio al dettaglio è quella degli **esercizi di piccole dimensioni**. Questo comparto è spesso definito come commercio tradizionale ed è quello sul quale i fenomeni di ristrutturazione dell'intero settore hanno avuto l'impatto maggiore. Nell'ultimo decennio infatti il numero dei punti vendita di piccole dimensioni e quello degli occupati si sono ridotti del 16%. In particolare, sono stati i negozi di generi alimentari a conduzione familiare a registrare nel complesso la variazione negativa più consistente (-23,8%), mentre nel comparto non alimentare si distinguono settori molto più dinamici di altri. Tra questi si segnalano gli esercizi non specializzati (+140%), i negozi di articoli medicali e ortopedici (+9,6%), i negozi di cosmesi e profumeria (+15,6%), i punti vendita di libri, giornali e cartoleria (+7%). Va sottolineato inoltre il ridimensionamento dei negozi di calzature (-17,1%), di ferramenta (-12%), di elettrodomestici (-7%), di tessuti (-6,6%) e di abbigliamento (-4,5%). Se guardiamo infine alle diverse forme societarie, il numero delle ditte individuali è diminuito dell'1%, mentre quello delle società di capitale è cresciuto di circa il 50%.

Anche il numero dei lavoratori in proprio è diminuito in maniera considerevole: questi sono passati da circa 2.100 mila del 1993 a poco più di 1.700 mila (-27,7%) nel 2003, fenomeno in gran parte collegato, come si è detto, alla scomparsa di numerose ditte individuali.

Contemporaneamente sono aumentati i dipendenti, in particolare per quanto riguarda sia gli impiegati che gli operai, come i cassieri, i



commessi, i responsabili di reparto, i magazzinieri e i vetrinisti. Rispetto al totale degli occupati nel commercio, la quota di impiegati è passata dal 15,7% del 1993 (544 mila unità) al 21,5% (758 mila unità) del 2003, con un incremento che sfiora il 40%. Anche per gli operai l'incremento è stato rilevante, in quanto sono passati da 720 mila unità a 923 mila, con una variazione del 28%. Infine, un dato assai significativo è costituito dal notevole incremento (76,7%) di dirigenti e quadri: nel 2003 la classe in oggetto era costituita da circa 53 mila persone, contro i 30 mila del '93. Anche se l'incremento è stato in gran parte dovuto allo sviluppo della grande distribuzione, è stata soprattutto la diffusione dei piccoli esercizi in **franchising** a determinare la crescita di queste posizioni lavorative.

Si tratta di un modello organizzativo basato su un contratto che stabilisce il rapporto tra due soggetti, il **franchisor** (l'affiliante) e il **franchisee** (l'affiliato).

Il **franchisor** fornisce i prodotti (stabilendo prezzi e quantità), supporta l'avvio dell'attività e la formazione del personale, applica specifiche procedure relative alla gestione amministrativa e a quella dei punti vendita e offre infine agli affiliati continua assistenza.

I rapporti tra i due soggetti sono caratterizzati da tre aspetti:

- **economico**, applicando *royalties* e partecipando alle spese promozionali
- **legale**, che prevede la tutela del marchio e la verifica degli adempimenti contrattuali
- **amministrativo**, garantendo la standardizzazione delle procedure di gestione.

Questa è una formula commerciale che negli ultimi anni ha registrato significativi tassi di crescita, con una diffusione in molti settori economici: dalle agenzie di viaggio, agli alber-

ghi, alle attività professionali (in particolare nell'intermediazione immobiliare), ai centri estetici, alle telecomunicazioni e soprattutto al commercio. Il settore che segna i maggiori tassi di incremento è quello dei servizi, anche se il commercio continua ad essere centrale, visto che oltre il 50% degli affiliati opera con esercizi al dettaglio, in particolare con strutture commerciali di piccola e media dimensione. Qualche dato: nel 2005 il **franchising** ha superato i 45 mila negozi e i 119 mila occupati con un incremento in soli 2 anni del 6% rispetto al 2003. Nel 2005 le agenzie immobiliari costituivano il settore con più punti vendita (16,7%) e il maggior numero di occupati (18,8%), seguite dall'abbigliamento (10,7% con il 9,8% degli occupati), dai servizi specialistici di consulenza (8,1% con il 5,4% degli occupati), dai negozi di oggettistica (5,3% e 3,4% di occupati) e, al 5° posto su ben 29 categorie, dai servizi di ristorazione (2,1% con 9,5% di occupati). Il giro d'affari del **franchising** nel 2005 ha superato i 18 miliardi di euro, con un incremento del 6,9% rispetto al 2004. Il settore dei grandi magazzini è quello che contribuisce maggiormente al volume complessivo, con oltre 3 miliardi di euro pari al 17,6% del totale, seguito dal settore dei supermercati alimentari (12,5%) e da quello dell'abbigliamento (9,6%).



## Scheda professionale: IL DIRETTORE DI FILIALE

Il Direttore di filiale gestisce il punto vendita seguendo criteri fissati a livello centrale ed è il responsabile dei risultati commerciali e della qualità del servizio offerto alla clientela.

Numerosi sono i compiti del Direttore di filiale, che possono essere così sintetizzati:

- intrattenere i rapporti con la sede centrale
- definire gli obiettivi commerciali
- coordinare i programmi merceologici
- revisionare periodicamente i piani di merchandising
- verificare il corretto andamento di ordini e consegne
- avere la responsabilità finanziaria della filiale
- gestire il personale
- allestire un organico adeguato all'attività di vendita
- predisporre piani promozionali
- proteggere i beni aziendali ed il contante
- garantire un adeguato funzionamento degli impianti, nonché la sicurezza e la pulizia del punto vendita
- interpretare le preferenze della clientela
- aggiornarsi sulla concorrenza.

**COMPETENZE:** questa figura deve avere approfondite competenze nella gestione aziendale e nell'organizzazione dei servizi, curando sia la struttura che la clientela, nonché possedere adeguate capacità nella gestione delle risorse sia umane che finanziarie e una buona conoscenza delle tecniche di marketing, in particolare per quanto riguarda le analisi di mercato. Il Direttore di filiale è poi in grado di utilizzare i principali strumenti informatici e ha dimestichezza con una o più lingue straniere. Egli deve inoltre conoscere le norme igienico-sanitarie e quelle che regolano la sicurezza sui luoghi di lavoro. Egli possiede anche buone competenze analitico-decisionali e forti capacità di autonomia di gestione. E' in grado poi di relazionarsi con gli altri operatori e di risolvere tempestivamente gli eventuali problemi che possono insorgere. Il Direttore di filiale deve infine avere spirito organizzativo, unito ad una buona dose di creatività e di flessibilità.

**FORMAZIONE:** per accedere a questo ruolo è necessaria la laurea, preferibilmente in economia e commercio. Ad integrazione della formazione universitaria, è considerato fondamentale l'aver frequentato corsi o master su materie come marketing, tecniche di analisi di mercato o logistica, promossi da istituti specializzati, enti o associazioni di categoria.

**CARRIERA:** per svolgere in maniera efficiente questa professione è necessario aver maturato un'esperienza di almeno cinque anni presso un punto vendita. In genere, i passaggi necessari per acquisire una preparazione adeguata al ruolo sono: Vice-capo negozio, Capo negozio, Assistente di filiale, fino a diventare Responsabile di filiale.

**SITUAZIONE DI LAVORO:** il Direttore di filiale è un dipendente, impiegato in strutture di dimensioni medio-grandi, come supermercati, grandi magazzini, megastore e ipermercati, ma anche in esercizi commerciali più piccoli, come ad esempio uno o più punti vendita in franchising. Questa figura gode di un elevato grado di autonomia, senza perdere di vista gli obiettivi dell'azienda per la quale lavora.

Normalmente i suoi orari coincidono con quelli di apertura e di chiusura dell'esercizio di cui è responsabile. Il Direttore coordina tutte le figure presenti all'interno della filiale, ossia gli Addetti alle vendite, gli Addetti alle casse, i Magazzinieri e i Capi reparto, e risponde del suo operato al titolare del punto vendita. Se l'esercizio fa capo ad una società, egli interagisce con i dirigenti presenti al suo interno ed in particolare con i responsabili della direzione commerciale, da cui riceve le direttive e con i quali definisce i piani di vendita della filiale. Egli tiene inoltre i contatti con le imprese e con i consulenti che erogano i servizi necessari alla gestione del struttura, come gli allestimenti, l'informatica, l'amministrazione ordinaria, la sicurezza, la manutenzione, le pulizie e così via. La sua retribuzione annuale può variare dai 55 ai 70mila euro lordi, in base all'esperienza e alle dimensioni aziendali.

**TENDENZE OCCUPAZIONALI:** questa figura è molto richiesta: in passato le funzioni del Direttore di filiale venivano svolte personalmente dal titolare mentre oggi, grazie alla professionalizzazione del settore, si stanno diffondendo figure manageriali in grado di gestire al meglio forme commerciali più complesse, sia per dimensioni che per organizzazione, come accade ad esempio nel franchising.

Considerando il numero dei punti vendita con almeno 6 addetti, si può ipotizzare che in Italia vi siano circa 35 mila Direttori di filiale. Rispetto ai valori dello scorso decennio, si registra per questa figura un incremento di circa il 15%. L'andamento generale del settore lascia supporre che questa tendenza continui a manifestarsi anche nei prossimi anni, con ritmi di crescita costanti.

In questa professione la presenza maschile è nettamente superiore a quella femminile, anche se per il futuro è prevedibile una leggera crescita del numero di donne in questo ruolo.

## Scheda professionale: IL RESPONSABILE DELLE VENDITE E DEL MARKETING

Il Responsabile delle vendite e del marketing definisce le strategie commerciali dell'impresa, occupandosi anche della promozione, della distribuzione, della commercializzazione dei prodotti e dell'immagine del punto vendita.

Le principali mansioni di questa figura sono:

- la ricerca e la valutazione dei fornitori con metodi tradizionali o attraverso Internet
- la gestione delle offerte e la definizione delle trattative
- il controllo dell'approvvigionamento delle merci e la gestione delle scorte sia dal punto di vista fisico che finanziario-amministrativo
- la verifica della qualità dei materiali acquistati e la ricerca di soluzioni alternative qualora si esaurissero i prodotti presso i fornitori abituali
- il contributo nella definizione delle azioni pubblicitarie e promozionali
- la collaborazione nell'impostazione del budget di approvvigionamento
- la rilevazione delle necessità aziendali e la predisposizione di iniziative formative in accordo con il Direttore del personale.

**COMPETENZE:** il Responsabile delle vendite e del marketing sa utilizzare gli strumenti e le tecniche del merchandising e del marketing strategico ed operativo. Per far questo deve avere notevoli competenze in materia economica, amministrativa, comunicativa, statistica e legislativa. Egli è anche un esperto di comunicazione pubblicitaria e di organizzazione del lavoro. Conosce una o più lingue straniere e sa utilizzare gli strumenti informatici, soprattutto i programmi di gestione dati.

Questa figura deve avere buone capacità analitiche, decisionali ed organizzative e deve essere in grado di operare con un elevato grado di autonomia. Deve inoltre sapersi relazionare efficacemente con i suoi collaboratori più diretti e possedere infine una buona dose di creatività e di flessibilità, nonché di disponibilità al rischio.

**FORMAZIONE:** per ricoprire questo ruolo non esistono percorsi standardizzati. In genere è necessaria una laurea, preferibilmente in economia aziendale con indirizzo marketing o in statistica. La formazione deve essere integrata da master o corsi specialistici in merchandising, marketing strategico e operativo.

**CARRIERA:** questa figura può passare al settore degli acquisti, diventando Responsabile, oppure può crescere ancora e diventare prima Direttore di filiale e poi Direttore di centro commerciale.

**SITUAZIONE DI LAVORO:** il Responsabile delle vendite e del marketing è uno specialista che lavora prevalentemente come dipendente presso aziende distributive di medie e grandi dimensioni, ma può anche esercitare come consulente per conto di società di servizi alle imprese. Nello svolgimento delle sue mansioni gode di ampia autonomia e discrezionalità, sempre agendo in linea con gli obiettivi strategici dell'azienda per la quale opera.

L'orario di lavoro per un ruolo di questa responsabilità è molto flessibile, soprattutto durante la preparazione di campagne promozionali o in particolari periodi (festività, saldi, promozioni, ecc.). Per quanto riguarda il contesto lavorativo, il Responsabile delle vendite e del marketing può svolgere la sua attività presso la sede centrale dell'azienda oppure presso una delle filiali. I compiti restano gli stessi, anche se il lavoro in una sede decentrata richiede maggiore assistenza ed implica un rapporto continuo con il Direttore di filiale.

La retribuzione di questa figura, se inquadrata al I livello, è di circa 20 mila euro lordi annui (esclusi eventuali benefit aziendali e premi di produzione), ma può salire fino a circa 30 mila euro, se è inserita come quadro. Il tipo di contratto e il relativo reddito dipendono principalmente dal grado di esperienza e dalle dimensioni dell'impresa per la quale il Responsabile lavora.

**TENDENZE OCCUPAZIONALI:** la richiesta di questa figura risulta, nel breve periodo, elevata, soprattutto da parte di aziende di medie e grandi dimensioni e da parte di imprese sia a rete cooperativa che in franchising.

La presenza maschile in questa professione è nettamente superiore a quella femminile, anche se per il futuro è prevedibile una leggera crescita del numero di donne in questo ruolo.

## Scheda professionale: IL RESPONSABILE DEGLI ACQUISTI

Il Responsabile degli acquisti organizza l'approvvigionamento delle merci e ne assicura l'assortimento, definendo la quantità e i tempi di consegna dei prodotti.

I principali compiti affidati al Responsabile degli acquisti sono:

- la ricerca e la valutazione dei fornitori con metodi tradizionali o attraverso Internet
- il controllo dell'approvvigionamento delle merci e la verifica della qualità dei materiali acquistati
- la gestione delle scorte sia dal punto di vista fisico che finanziario-amministrativo
- il contributo nella definizione delle azioni pubblicitarie e promozionali
- la collaborazione nell'impostazione del budget di approvvigionamento
- la ricerca di soluzioni alternative qualora si esaurissero i prodotti presso i fornitori abituali
- la rilevazione delle necessità aziendali e la predisposizione di iniziative formative in accordo con il Direttore del personale
- il coordinamento del personale addetto alle funzioni di acquisto.

**COMPETENZE:** il Responsabile degli acquisti deve saper gestire gli approvvigionamenti, assicurando i rifornimenti necessari nei tempi previsti e nel rispetto dei budget stabiliti. Egli deve essere in grado di:

- negoziare con successo i contratti di approvvigionamento
- gestire le procedure di evasione degli ordini, avvalendosi di un proprio team di lavoro
- valutare le prestazioni dei fornitori e l'incidenza di merci difettose
- utilizzare sistemi informativi specifici per la gestione degli acquisti.

Il Responsabile sa inoltre cogliere i mutamenti nel mercato, elaborando dati e formulando previsioni sugli andamenti della domanda. Egli deve conoscere le caratteristiche dei prodotti che acquista, avere competenze in materia di economia ed amministrazione, nonché nelle tecniche di marketing. Deve anche avere nozioni sui contratti commerciali. Egli sa utilizzare l'inglese tecnico-commerciale e agisce rispettando i principi del sistema di qualità e le norme di sicurezza.

**FORMAZIONE:** per esercitare questa professione è richiesto, in genere, un diploma di scuola secondaria superiore supportato da un corso specifico, oppure la laurea, preferibilmente in discipline economiche. Non è raro che le competenze proprie di questa figura si acquisiscano sul campo, spesso aggiornate con corsi di formazione promossi dalla stessa azienda, per la quale il Responsabile acquisti opera.

**CARRIERA:** dal punto di vista della carriera, il Responsabile degli acquisti può diventare Responsabile delle vendite, per poi passare a Direttore di filiale, fino ad assumere il ruolo di Direttore di centro commerciale.

**SITUAZIONE DI LAVORO:** questa figura, di norma, è un lavoratore dipendente all'interno di imprese di dimensioni medio-grandi. Il Responsabile degli acquisti gode di ampi margini di autonomia e discrezionalità nello svolgimento dei suoi compiti. Nelle imprese della grande distribuzione esiste una Direzione di acquisto strutturata su scala gerarchica, per cui ad ogni figura sono affidati compiti specifici. Negli esercizi commerciali minori il profilo del Responsabile degli acquisti può coincidere con quello del titolare che, pertanto, svolgerà i compiti propri di questa figura.

All'interno dell'ambiente di lavoro, il Responsabile degli acquisti coordina il personale assegnato alla direzione acquisti; interagisce con i Responsabili di reparto e con il Responsabile del magazzino. Inoltre ha costanti rapporti con gli altri dirigenti dell'azienda, soprattutto con la direzione commerciale e marketing e con la logistica.

Il suo lavoro viene svolto principalmente nella sede centrale ma, quando si rendono necessarie, sono frequenti le visite presso i fornitori.

L'orario è di 40 ore settimanali tuttavia, dato il ruolo ricoperto da questa figura, il numero di ore può variare a seconda della fase di lavoro che si sta seguendo. Il Responsabile degli acquisti è di solito inquadrato al II livello e la sua retribuzione lorda (escludendo i superminimi individuali) varia tra i 25 mila e i 30 mila euro annui.

**TENDENZE OCCUPAZIONALI:** nell'ultimo decennio questa figura ha registrato notevoli incrementi, una tendenza che sembra confermarsi anche nel medio periodo. Va tuttavia segnalato che i numeri a cui ci si riferisce sono piuttosto limitati, nell'ordine di qualche migliaio di occupati. Il Responsabile degli acquisti è infatti presente quasi esclusivamente nella grande distribuzione e lavora perlopiù presso la sede centrale e raramente nei punti vendita: è anche per questo motivo che la sua consistenza occupazionale è così bassa.

In questa professione la presenza maschile è nettamente superiore a quella femminile e non si prevedono tendenze al riequilibrio.

trasformazione ha portato i professionisti del settore, che lavorano quasi tutti in proprio, a rivoluzionare l'attrezzatura personale, con un notevole aumento di costi. In termini finanziari e formativi questo rapido mutamento ha portato ad un'accelerazione del turn-over, con l'espulsione delle ditte e dei soggetti meno attrezzati economicamente e culturalmente, lasciando spazio ai nuovi professionisti, magari provenienti da settori contigui come quello della computer grafica.

### • La pubblicità

Il comparto della pubblicità è quello che nell'area in esame conta il maggior numero di lavoratori retribuiti: secondo i dati del censimento 2001 erano più di 40.000 gli addetti interni fissi (con un'incidenza di indipendenti pari al 46%), mentre i collaboratori coordinati e continuativi erano circa 9.000.

Gli investimenti pubblicitari in Italia ammontavano nel 2005 a 8,6 miliardi di euro tra stampa, televisione, radio, cinema e affissioni. A tutt'oggi il nostro Paese rappresenta l'ottavo mercato a livello mondiale, ma non certo tra quelli più sviluppati. Infatti gli investimenti pubblicitari italiani sono meno della metà di quelli degli Stati Uniti o del Regno Unito e sono inferiori al Portogallo e alla Grecia. In confronto ai Paesi più sviluppati, il mercato pubblicitario nazionale è predominato dal mezzo televisivo, che nel 2005 ne assorbiva oltre il 53%, rispetto ad una media europea del 33,5%, mentre la quota della stampa non raggiungeva in Italia il 33%, contro il 50% europeo. Gli altri mezzi utilizzati dal mercato della pubblicità sono nell'ordine: la radio, la pubblicità cosiddetta esterna, internet e il cinema. I tassi di crescita più consistenti tra tutti i mezzi di diffusione pubblicitaria continuano dunque ad essere sostenuti da radio e televisione. Da un

punto di vista qualitativo, ciò che emerge maggiormente negli ultimi anni è la concezione della pubblicità come strumento comunicativo, in grado di integrare in maniera trasversale i diversi mezzi di comunicazione. Infatti, sempre più le campagne pubblicitarie vengono pianificate a 360° gradi, il prodotto pubblicitario viene ulteriormente specializzato all'interno del singolo mezzo, ad esempio nel caso della pubblicità televisiva, le campagne pubblicitarie vengono realizzate attraverso un mix di prodotti pubblicitari (strisce, spot breve, spot lungo) che, a seconda della programmazione o della fascia oraria, risultano in grado di comunicare il messaggio in maniera più efficace.

### LE FASI DI LAVORAZIONE

Da un punto di vista pratico, la produzione di contenuti nei differenti settori dello spettacolo avviene essenzialmente all'interno di tre fasi di lavorazione: **pre-produzione**, **produzione** e **post-produzione**, con la sola eccezione per quanto riguarda gli spettacoli dal vivo, dove la fase della post-produzione è assente, in quanto il momento di consumo da parte del pubblico coincide di fatto con la produzione. Queste tre macro fasi si suddividono a loro volta in sotto fasi più o meno complesse, a seconda dello specifico prodotto. La **pre-produzione** è una delle fasi più importanti ed è necessario pianificarla in maniera rigorosa non solo per la complessità del prodotto, ma anche per la necessità di sincronizzarsi con le altre 2 fasi del processo produttivo. Per fare questo, gli addetti ai lavori si avvalgono di vari strumenti, come il piano di produzione, la sceneggiatura e la scaletta, nel cui ambito vengono pianificati e determinati i soggetti, i contenuti, i tempi e le sequenze, che costituiscono il nu-



cleo dell'attività produttiva, attorno alla quale si organizza il set. Quanto più è complessa la produzione, tanto più deve essere dettagliata la funzione gestionale ed organizzativa. In una delle attività più articolate del settore, come quella cinematografica, più del 50% del lavoro è svolto da tecnici ed organizzatori, mentre solo il 7% da attori.

Nella descrizione delle varie fasi e sottofasi, per ragioni di sintesi, ci limiteremo ad esporne i caratteri generali, comunque validi per tutti i settori.

**L'ideazione** è la fase dove si gettano le basi del prodotto, si sviluppa l'idea, si definisce la formula e la struttura da predisporre. Questa fase può essere estremamente impegnativa nella realizzazione di programmi televisivi innovativi, mentre risulta essere più semplice per un format già esistente. Lo stesso capita nel campo cinematografico, quando si elabora un soggetto originale rispetto ad uno già esistente o addirittura ad un remake. Una volta definita la formula e sviluppata l'idea, inizia la **progettazione esecutiva**, che ha implicazioni più di carattere aziendale che artistico, dividendosi in due momenti distinti: la **definizione del budget** e la **pianificazione del processo produttivo**. Quest'ultima si suddivide a sua volta in tre sotto fasi parallele: la **pianificazione artistica**, cioè il reperimento e l'organizzazione degli elementi creativi della produzione (testi, cast, artisti, ecc), la **pianificazione tecnica**, cioè il reperimento del personale tecnico e della strumentazione necessaria e infine la **pianificazione logistica**, che fornisce una prima indicazione sui tempi e i metodi di produzione. A questo punto si arriva al vero e proprio processo produttivo. Ricapitolando, durante la **pre-produzione** è necessario pianificare quali saranno i materiali necessari sia per la **scenografia** che per l'**allestimento tecnico**, come le luci, le telecamere, i microfoni e quant'altro.

Seguendo le indicazioni della **progettazione esecutiva** si stende poi un piano dettagliato dei turni e degli orari di lavoro per tutte le figure professionali occupate alla realizzazione del progetto. Nel caso di riprese esterne, si effettuano dei sopralluoghi nelle cosiddette "location" in grado di ospitare il set. La **produzione** invece è la fase dove avviene la realizzazione del progetto, attraverso una combinazione di aspetti artistici e di elementi più tecnici ed operativi. Spesso accade che nelle produzioni seriali come le soap-opera e le fiction, i due momenti della pre-produzione e della produzione si sovrappongono, proprio a causa della sequenzialità dei diversi episodi e quindi dei ristretti tempi di lavoro. Nella **post-produzione** infine avviene il trattamento finale dell'immagine, del suono e degli eventuali effetti speciali, per rendere il prodotto pronto alla distribuzione. In questa fase il controllo tecnico è essenziale per effettuare correzioni o miglioramenti. Può capitare che proprio in questa sede si decida di girare nuove scene da aggiungere in accordo con il Regista o il Produttore. Il prodotto uscito dalla post-produzione può avere inoltre due diverse destinazioni: **per la diretta**, senza possibilità di eventuali aggiustamenti e **per il magazzino**, con possibilità di successive modifiche e inserimenti e utilizzando differenti canali di diffusione. Questa distinzione fa sì che il prodotto per la diretta abbia una forte rigidità schematica (scaletta di un concerto, scaletta di uno show televisivo, copione di una pièce teatrale), mentre quello destinato al magazzino possa essere riconfezionato, poiché attraverso il montaggio, sia video che audio, è possibile effettuare la scelta delle migliori immagini, sequenze, canzoni e quant'altro, provvedendo eventualmente ad arricchire il prodotto con effetti speciali o elaborazioni grafiche.



## Scheda professionale: L'ART DIRECTOR

Questa figura, tipica del settore pubblicitario, ma potenzialmente inserita anche nel cinema, nel teatro, nel design e nelle arti visive in genere, ha il compito di valorizzare l'idea contenuta nell'immagine di un prodotto o di un servizio, per promuoverla.

Quella dell'Art Director è una figura chiave nella promozione di una campagna pubblicitaria. Egli ha infatti il compito, insieme al Copywriter, l'autore dei testi, di trasformare i concetti in immagini, individuando i contenuti del messaggio pubblicitario, al fine di renderlo efficace, attraverso un accurato studio di simboli e stimoli sia visivi che sonori e dando il proprio contributo al progetto, non solo nella fase concettuale, ma anche in quella operativa. In primo luogo egli analizza in maniera approfondita le necessità del cliente, le caratteristiche del prodotto o del servizio, il target al quale è indirizzato e i mezzi di diffusione al quale è vincolato. Una volta determinato tutto questo, insieme al Copywriter mette a punto una presentazione di massima del lavoro, per illustrarlo dapprima al Direttore creativo e all'Account e successivamente, in base alle indicazioni di questi ultimi, al committente. In questa fase possono venire apportate sostanziali modifiche al progetto, qualora la strategia di comunicazione non risulti gradita al cliente o non sia ritenuta adeguata al prodotto. Una volta messa a punto la campagna pubblicitaria, si passa alla vera e propria fase esecutiva (produzione), definendo e realizzando il prodotto grafico o audiovisivo che sarà pubblicato o trasmesso. L'Art director in questa fase si occupa di individuare il personale necessario: nel caso di una campagna di affissioni possono servire Grafici, Fotografi e Scenografi, per uno spot pubblicitario l'AD deve costituire una troupe cinematografica di Operatori, Fonici e Tecnici delle luci, che egli dovrà coordinare e supervisionare fino alla realizzazione del prodotto finito.

**COMPETENZE:** L'Art director deve avere, oltre alla creatività ed al senso estetico, forti capacità comunicative. Pertanto egli deve:

- comprendere ed interpretare gli obiettivi del committente e saperli tradurre in immagini immediate ed efficaci
- avere una tecnica grafica raffinata
- essere continuamente informato su moda, mercato e tendenze socio-economiche nazionali e internazionali
- avere un'approfondita conoscenza dei media, delle tecniche e dei diversi linguaggi di comunicazione che li caratterizzano
- saper utilizzare internet per la documentazione ed il reperimento di materiale grafico
- saper affrontare in maniera razionale ed analitica i problemi sottoposti dal committente
- essere in grado di rispettare i tempi e il budget previsto
- possedere gusto, intuizione, estro, fantasia ed ironia.

**FORMAZIONE:** dopo il diploma da un liceo artistico, una scuola d'arte o un istituto ad indirizzo grafico, è opportuno ottenere una laurea DAMS (Discipline dell'arte della musica e dello spettacolo) o in scienze della comunicazione oppure un diploma da un'Accademia di belle arti o frequentare corsi di formazione specialistica. Per il raggiungimento di un adeguato livello di professionalità, è comunque necessario fare diverse esperienze sul campo, anche attraverso uno o più stage in aziende del settore.

**CARRIERA:** per gli elementi più meritevoli la rapidità della carriera è spesso legata ad un'intensa mobilità interaziendale: cambiando più agenzie e rinegoziando compensi e situazioni lavorative, è possibile crescere professionalmente, fino a diventare Direttore creativo.

**SITUAZIONE DI LAVORO:** l'Art director può operare sia come dipendente che come lavoratore autonomo: in questo caso viene contattato solo su progetti specifici. Il suo lavoro si può svolgere in fase di ideazione all'interno dell'ufficio creativo dell'azienda o nel proprio studio, mentre nella fase di realizzazione, sui set, nei teatri e negli studi fotografici, sempre in collaborazione con il Copywriter.

L'AD risponde del suo operato al Direttore creativo, coordinando una serie di professionisti come i Grafici, i Fotografi, gli Scenografi, gli Stampatori, gli Illustratori e quanti partecipano alla realizzazione del progetto. Gli orari sono teoricamente d'ufficio, ma in pratica variano e si intensificano in rapporto alle scadenze. Inoltre il Pubblicitario è soggetto alla censura da parte dell'Istituto di Autodisciplina Pubblicitaria, qualora una campagna di comunicazione risultasse offensiva e fosse quindi richiesto di 'oscurarla', con l'obbligo di sostituirla con una eticamente più idonea.

La sua retribuzione, che varia in base all'azienda, all'anzianità e alla bravura, parte dai 25-30 mila euro lordi all'anno, ma può arrivare fino ai 50-60 mila.

**TENDENZE OCCUPAZIONALI:** nonostante questo settore abbia subito un pesante arresto intorno al 2000, gli investimenti pubblicitari sembrano destinati a crescere nuovamente. Tenendo conto del turnover, si può stimare una richiesta annua di 150-200 nuovi Pubblicitari. In questa professione gli uomini sono più numerosi delle donne.

## Scheda professionale: IL COPYWRITER

Il Copywriter si occupa di creare e curare la redazione dei testi di un messaggio pubblicitario.

La struttura di questo particolare testo si può dividere in tre parti: la frase d'effetto, che apre la pubblicità e cattura l'attenzione del lettore (headline), il testo esplicativo che illustra il prodotto (bodycopy), la frase conclusiva, spesso accoppiata al marchio del prodotto (pay-off), strategicamente concepita per rimanere nella mente del consumatore. Il Copywriter, per formulare e creare questo tipo di comunicazione, deve innanzi tutto approfondire le esigenze del cliente, capire le caratteristiche del prodotto o del servizio da promuovere, individuare il target cioè il pubblico a cui è rivolto il messaggio e i mezzi di diffusione al quale è vincolato: stampa, televisione, multimedia. Nel momento della creazione e della progettazione, lavora a stretto contatto con l'Art director, che nello specifico si occupa della parte visiva, ideando una presentazione di massima, che può essere un progetto grafico per la stampa, corredato da slogan (layout) e, nel caso di uno spot televisivo o cinematografico, delle immagini chiave appositamente illustrate (keyframe). In questa fase il Copywriter e l'Art director espongono in modo informale le idee, dapprima al Direttore creativo e all'Account, allo scopo di perfezionarle, ed infine al cliente. Una volta decisa la campagna pubblicitaria, si passa alla fase operativa, dove questa figura, insieme all'Art director, supervisiona e coordina il lavoro di tutto il personale addetto alla realizzazione della campagna o dello spot pubblicitario. Il compito di questi due creativi non si limita infatti alla fase progettuale, ma ne segue attivamente tutto il processo produttivo fino alla consegna del prodotto al cliente.

**COMPETENZE:** il Copywriter, oltre ad avere una buona capacità di scrittura e possedere una solida cultura di base, sempre attenta a cogliere le novità, le tendenze e i fermenti sociali, deve avere capacità di sintesi e invenzione verbale e deve saper giocare con i concetti e le parole.

Egli deve inoltre conoscere:

- il valore simbolico del linguaggio, la semiotica e la semantica
- le strategie di comunicazione d'impresa e le tecniche di comunicazione pubblicitaria
- l'andamento del mercato e in particolare di quello dove opera. Egli deve inoltre essere in grado di comprendere il livello socio-culturale dell'interlocutore, sapendone calibrare il linguaggio, di conseguenza egli deve essere un ottimo osservatore della realtà che lo circonda, dei comportamenti collettivi ed individuali e delle loro trasformazioni, nonché possedere comunicativa, creatività, passione e determinazione.

**FORMAZIONE:** per questa figura si ritiene necessaria formazione universitaria di tipo umanistico, con studi attinenti alle tecniche pubblicitarie e alle scienze della comunicazione. Oltre ai corsi di laurea breve (vedi su <http://offf.miur.it>), esistono numerose scuole private per specializzarsi su questi temi dopo il diploma, ma nulla sostituisce l'esperienza diretta sul "campo".

**CARRIERA:** nel mondo della pubblicità si entra spesso attraverso contatti informali ed è piuttosto comune raggiungere anche in tempi relativamente brevi posizioni di responsabilità, dopo aver ricoperto varie posizioni di livello inferiore.

**SITUAZIONE DI LAVORO:** il Copywriter può operare sia come dipendente che come libero professionista. Il suo lavoro si svolge in coppia con l'Art director nel reparto creativo dell'azienda durante la fase di progettazione, mentre durante quella operativa, il luogo di lavoro si sposta sul set, in tipografia o nello studio fotografico, in modo da seguire il progetto fino alla sua consegna. In teoria il suo orario è di 8 ore al giorno per 5 giorni la settimana, ma può variare notevolmente a seconda dell'entità del lavoro e delle modalità di consegna. Se assunto come dipendente, il Copywriter percepisce un compenso base che parte dai 25-30 mila euro lordi annui fino ad arrivare ai 50-60 mila per un Copy senior. Questo compenso può variare notevolmente, in quanto spesso le aziende adottano sistemi di incentivazione salariale legati ai risultati.

Il Copywriter come l'Art director sono responsabili del messaggio che diffondono e, nel caso quest'ultimo sia offensivo, sono soggetti all'intervento dell'Istituto di Autodisciplina Pubblicitaria detto "Gran Giuri" (vedi su [www.iap.it](http://www.iap.it)), che ha il potere di oscurare la campagna e di pretendere un'altra in linea con l'etica della professione e il rispetto del pubblico.

**TENDENZE OCCUPAZIONALI:** nonostante il blocco subito nel 2000, il settore della pubblicità è di nuovo in crescita e, di conseguenza, le prospettive occupazionali sono incoraggianti. Tenuto conto del turnover, si può stimare che la richiesta annua di nuovi creativi sia nell'ordine di 150-200 persone. Le donne Copywriter sono quasi lo stesso numero degli uomini, anche se sono ancora poche le dirigenti e le libere professioniste in questo settore.