

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA



FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE

Corso di Laurea:
STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE

TESI DI LAUREA

“L'IMPORTANZA DEL RELATIONSHIP
MARKETING IN UN ENTE DI FORMAZIONE:
IL CASO FÒREMA”

PROF. RELATORE: PROF. MARCO PAIOLA

LAUREANDA: TOSATTO SARAH
MATRICOLA 571889

ANNO ACCADEMICO: 2009-2010

A tutti quelli che hanno creduto in me.

INDICE

• INTRODUZIONE

• CAPITOLO I

IL SISTEMA CONFINDUSTRIA

- 1.1 CENNI STORICI
- 1.2 CONFINDUSTRIA VENETO
- 1.3 CONFINDUSTRIA PADOVA
- 1.4 STRUTTURE COLLEGATE

• CAPITOLO II

IL RELATIONSHIP MARKETING CENNI TEORICI

- 2.1 NASCITA DEL MARKETING RELAZIONALE
- 2.2 I VALORI DI BASE DEL RELATIONSHIP MARKETING
- 2.3 LA RELAZIONE CLASSICA FORNITORE-CLIENTE
- 2.4 IL MARKETING MANAGEMENT, IL MARKETING MIX E LE 4P
- 2.5 IL RM, IL CRM E LE 4P

• CAPITOLO III

IL RELATIONSHIP MARKETING :IL CASO FÒREMA

- 3.1 FÒREMA SCARL
- 3.2 OFFERTA FORMATIVA: I PRODOTTI
- 3.3 SVILUPPO DI UN EFFICACE RELATIONSHIP MARKETING

• CAPITOLO IV

ANALISI DELL'OFFERTA FORMATIVA A CATALOGO 2009/2010

- 4.1 PRESENTAZIONE CATALOGO 2009/2010
- 4.2 ANALISI STATISTICHE

• CONCLUSIONI.

PROGETTAZIONE CATALOGO 2011

- **BIBLIOGRAFIA**

- **SITOGRAFIA**

- **RINGRAZIAMENTI**

INTRODUZIONE

Questa tesi nasce dall'esperienza di stage della durata di quattro mesi (475 ore) effettuata presso Confindustria Padova.

Le attività sono state parzialmente effettuate in Fòrema, un azienda collegata a Confindustria, nell'Area Gestione e Mercato.

Fòrema è un'azienda di piccole dimensioni che si occupa di formazione aziendale. In un ottica di formazione continua, di perenne evoluzione e allineamento agli standards europei, Fòrema punta alla soddisfazione dei bisogni delle aziende del territorio provinciale, avvertendo la forte necessità di sviluppare competitività, coinvolgendo i diversi segmenti di popolazione all'interno di percorsi formativi.

Il fattore conoscenza assume dunque un'importanza sempre più strategica e la valorizzazione delle persone è in grado di rendere l'impresa vincente, creando i presupposti per il consolidamento e la crescita dei sistemi economici e sociali.

L'obiettivo di Fòrema è realizzare attività tese a promuovere servizi innovativi ed a fornire input strategici puntati a garantire risorse umane sempre più qualificate ed integrate nelle imprese, oltre che un sempre migliore sviluppo economico e sociale nel lungo periodo. Fòrema, in collaborazione con partner provinciali e regionali, sta creando azioni di sistema per il sostegno di sperimentazioni di azioni idonee a ridurre o contrastare l'impatto occupazionale negativo conseguente a crisi settoriali o locali.

Le aziende del territorio segnalano la necessità di accelerare i processi di potenziamento organizzativo, finanziario, tecnologico e produttivo, ricercando nuove alleanze , incrementando la presenza sui mercati, sviluppando adeguati servizi, ottimizzando le risorse.

Per affrontare queste nuove fasi di cambiamento, Confindustria e Fòrema cercano di fornire un valido supporto alle aziende costantemente chiamate a misurarsi con nuovi scenari internazionali dominati dalla globalizzazione dei mercati, dall'evoluzione dei rapporti sociali, da competitività basata sempre più sulla qualità e da nuovi bisogni di professionalità. Fòrema opera con know-how consolidati e innovativi presso Aziende Industriali e di Servizi, Enti, Pubblica Amministrazione e Organismi Internazionali, gestendo direttamente le diverse fasi dell'attività formativa, dall'analisi dei fabbisogni formativi e progettazione alle fasi di gestione, coordinamento didattico e valutazione dei risultati.

Lo stage è stato effettuato da Aprile a Luglio 2010 e si è basato in particolare su: l'aggiornamento di vari database clienti, l'analisi del fabbisogno formativo, la gestione di vari eventi che hanno avuto luogo nel periodo di mia competenza, la relazione con i clienti e la gestione organizzativa di alcuni corsi.

Nel primo capitolo viene presentata l'azienda ospitante, tutto il sistema Confindustria sia a livello nazionale che provinciale, la storia, il suo ruolo e gli strumenti che utilizza per proseguire gli interessi delle aziende associate.

Nel secondo capitolo si introducono concetti teorici del relationship marketing, approfondendo l'argomento studiato nei corsi di Economia e Gestione delle Imprese I, Economia e Gestione delle Imprese II e Marketing.

Nel terzo capitolo viene presentata l'azienda Fòrema, analizzando la coerenza nell'applicazione di un efficace relationship marketing.

Nel quarto capitolo si esamina l'analisi effettuata sul fabbisogno formativo, quest'analisi è stata la base di partenza per la progettazione del nuovo catalogo 2011, contenente molti elementi innovativi. Tale catalogo viene brevemente presentato nel cap 5.

CAPITOLO I

IL SISTEMA CONFINDUSTRIA

1.1 CENNI STORICI

- **Gli inizi dell'associazionismo industriale**

Nasce il 5 maggio 1910 la "Confederazione italiana dell'industria", con il fine di coordinare a livello nazionale le iniziative degli imprenditori sia nei rapporti con il governo e le amministrazioni locali, sia nei riguardi delle organizzazioni sindacali. Prima sede di Confindustria fu Torino poi, dal 1919, si trasferisce a Roma.

La creazione di Confindustria rappresenta una risposta importante dell'Italia al processo di industrializzazione che si stava diffondendo in Europa e nel mondo, un grande passo per un paese che era ancora sostenuto economicamente principalmente dal settore agricolo.

Luigi Einaudi salutò la nascita della Confindustria come un evento importante per l'evoluzione sociale del Paese: alle rappresentanze degli imprenditori e degli operai sarebbe spettato il compito di regolare le vertenze fra capitale e lavoro su base istituzionale creando così a un sistema di relazioni industriali sul modello dei paesi europei più avanzati.

• L'affermazione dell'industria italiana



Logo dal 1923 al 1926

Nei primi anni, dominati dalla figura di Giovanni Giolitti, l'adozione del contratto collettivo di lavoro e il riconoscimento delle Commissioni interne operaie coincise con una svolta politico-sociale in senso liberale e riformatore.

L'equazione fra industrialismo e modernizzazione venne condivisa, sia pur con accenti diversi, dai principali leader sindacali e da alcuni imprenditori affermatasi proprio allora (tra i quali Giovanni Agnelli, Camillo Olivetti, Giovanni Battista Pirelli, Gaetano Marzotto).

Fu questa nuova generazione di industriali a forgiare l'associazionismo imprenditoriale del primo Novecento, quale robusto strumento di tutela degli interessi specifici del mondo industriale e fucina di nuove soluzioni nell'organizzazione del lavoro, tra cui la razionalizzazione del sistema produttivo di Taylor.

Ma la struttura industriale era ancora fragile, perché rimasero notevoli le distanze fra il nord e il sud del Paese.

L'Italia era uscita vittoriosa dalla Grande Guerra, anche grazie all'eccezionale sforzo compiuto dal sistema industriale per soddisfare le esigenze della macchina bellica.

Intanto la rivoluzione comunista in Russia alimentava nelle masse operaie l'aspettativa di un radicale rivolgimento politico e sociale.

La Confindustria cercò di contenere una lunga serie di scioperi e agitazioni mediante varie misure (riduzione dell'orario di lavoro, indennità di licenziamento, assicurazione di invalidità e vecchiaia) senza, tuttavia, riuscire a venirne a capo. Finché, nel settembre 1920, le maestranze dei principali stabilimenti di tutta Italia, procedettero all'occupazione delle fabbriche. Queste occupazioni si prolungarono per un mese e suscitarono l'impressione che si fosse alla vigilia di un moto insurrezionale.

• L'interventismo pubblico fascista



Logo dal 1926 al 1934

In questo clima, reso ancor più difficile da un'estrema instabilità politica e dalle gravi difficoltà finanziarie della riconversione post-bellica, il movimento fascista giunse alla conquista del potere: sebbene Mussolini avesse proclamato che il suo governo mirava al potenziamento dell'apparato produttivo e alla massima disciplina nelle fabbriche in nome degli interessi nazionali, le principali confederazioni di categoria deplorarono le violenze dello squadristo.

Dopo l'assassinio di Giacomo Matteotti, il direttivo di Confindustria chiese il ripristino dell'ordine e della legalità costituzionale con un memorandum

presentato nel settembre 1924 a Mussolini.

Continuò inoltre a opporre una tenace resistenza sia all'imposizione del monopolio fascista della rappresentanza dei lavoratori, sia ai progetti di corporativismo integrale.

Soltanto nell'ottobre 1925, quando ormai i sindacati operai e i partiti antifascisti erano sul punto di essere messi al bando, la Confindustria si rassegnò a riconoscere - col patto di Palazzo Vidoni - il sindacato fascista quale suo unico interlocutore.

Negli anni fra le due guerre, duramente segnati dalla "grande crisi" mondiale del 1929, il regime fascista accordò all'industria assistenza e protezione, analogamente a quanto fecero altri governi di fronte a una recessione che minacciava di scardinare l'intero sistema produttivo.

L'intervento pubblico salvò dal dissesto numerose imprese passate così sotto "mano pubblica".

Successivamente la politica autarchica favorì l'avvento di posizioni monopolistiche e di oligopolio, al prezzo di un progressivo isolamento dell'industria italiana dai circuiti del mercato internazionale e a scapito delle innovazioni tecnologiche. Ma la Confindustria, per quanto accreditata e influente nelle alte sfere del Regime, si trovò alle prese con il ruralismo e l'antiurbanesimo, la formazione di un ordinamento corporativo e gerarchico("tutto dentro lo Stato,

niente fuori dello Stato", secondo le direttive di Mussolini) che finirono per rappresentare la negazione dei principi del capitalismo industriale.

• La fase della ricostruzione

All'indomani della seconda guerra mondiale, la Confindustria assunse un ruolo di primo piano nell'opera di ricostruzione.

Ciò avviene per merito soprattutto di Angelo Costa, presidente dell'Associazione dal 1945 al 1955, egli seppe stabilire rapporti non strumentali, ma nel rispetto delle reciproche sfere d'autonomia, con i governi centristi di De Gasperi e riuscì a ricomporre il tessuto dei rapporti contrattuali con le organizzazioni sindacali. Fin dagli esordi del suo mandato vennero così siglati alcuni importanti accordi con la Cgil: lo sblocco dei licenziamenti, la perequazione salariale fra Nord e Sud, il ripristino delle Commissioni interne e l'istruzione della scala mobile (sistema di aggiornamento automatico della retribuzione da lavoro dipendente rispetto all'aumento del costo della vita).

Altre intese a livello nazionale e di categoria vennero poi concluse nel corso degli anni Cinquanta con la Cisl e la Uil, le nuove confederazioni sorte nel 1948 dal distacco dalla Cgil della componente cattolica e di quelle repubblicana e socialdemocratica.

Nell'opera di difesa e valorizzazione dei principi dell'iniziativa privata, Costa fu un deciso fautore del ripristino degli automatismi di mercato e della liberalizzazione degli scambi appoggiando le scelte della classe politica, anche a costo di non trovare il consenso di alcuni gruppi industriali restii a rinunciare al protezionismo doganale.



Logo dal 1946 al 1983

• **Lo sviluppo e il miracolo economico**

L'adesione nel 1957 dell'Italia al Mercato Comune e il "miracolo economico" diedero ragione, alle convinzioni liberistiche di Angelo Costa.

Trascinata dal forte sviluppo delle grandi imprese del "triangolo industriale" (meta da quel periodo di forti correnti migratorie dal sud della penisola) l'economia nazionale raggiunse tassi di sviluppo fra i più elevati del mondo occidentale.

L'istituzione del ministero delle Partecipazioni statali e poi la politica di programmazione economica, che determinò nel 1962 la nazionalizzazione dell'energia elettrica, portarono però lo stato maggiore della Confindustria su posizioni fortemente divergenti, sfociate in duri contrasti nei riguardi dei nuovi governi di centro-sinistra.

• **La ristrutturazione industriale**

Per il mondo industriale le difficoltà si accentuarono nel corso degli anni Settanta. All'indomani dell'"autunno caldo" del 1969, le ondate di conflittualità operaia che si susseguirono per un decennio nei principali stabilimenti, scossero le fondamenta del sistema d'impresa, rendendo sempre più difficile la governabilità delle fabbriche.

Di fronte al pericolo di isolamento, e nel pieno di una pesante recessione economica dovuta al vertiginoso rincaro del petrolio e alla forte crescita del costo del lavoro, la Confindustria reagì con una correzione di rotta in due direzioni: sul versante interno, con la cosiddetta "riforma Pirelli", si propose di rafforzare le proprie strutture organizzative con una rappresentanza più equilibrata e partecipata delle associazioni territoriali e di categoria e con l'apporto innovativo delle leve più giovani, organizzatesi fin dal 1958 in vari gruppi locali. Su quello esterno, la Confindustria si aprì a un più ampio confronto con le forze politiche e sociali.

Il disgelo nei riguardi del sindacato sfociò nel 1974, sotto la presidenza di Giovanni Agnelli, nella proposta di un'azione comune contro rendite e parassitismi, con lo scopo di ridare slancio e vigore alle forze produttive dell'impresa e del lavoro. In questo clima, e nell'intento di contribuire a un

ritorno della pace in fabbrica, venne siglato con i sindacati nel gennaio 1975 l'accordo sull'indicizzazione dei salari.

A reggere la Confindustria nel periodo della "solidarietà nazionale" fra i partiti dell'arco costituzionale, intesa a fronteggiare l'offensiva del terrorismo, venne chiamato per la prima volta un personaggio di grande prestigio, che non proveniva dalle file dell'imprenditoria: l'ex governatore della Banca d'Italia Guido Carli. Durante il suo mandato (dal 1976 al 1980) venne formulata da Confindustria la proposta di uno "statuto dell'impresa", in grado di affrancare il sistema imprenditoriale da "lacci e laccioli" politici e burocratici.

• **Gli anni del cambiamento verso la società post-industriale**

All'inizio degli anni Ottanta, una fase importante nella vita dell'Associazione coincise con la presidenza di Vittorio Merloni.

La sua designazione alla massima responsabilità degli industriali italiani costituì un tangibile riconoscimento del notevole ruolo assunto nel frattempo dalla piccola-media impresa.

L'esigenza di una efficace politica industriale e la revisione della struttura del salario (dopo la disdetta della scala mobile) vennero poste al centro dell'azione della Confindustria. Successivamente si affermò il principio della centralità dell'impresa come fattore propulsivo per la crescita economica e la modernizzazione sociale del Paese, si intensificarono i rapporti di Confindustria con le istituzioni pubbliche e soggetti sociali.

Sono questi gli anni di un forte rilancio dell'industria italiana, che conobbe rilevanti innovazioni organizzative, e ampliamenti delle sue strutture produttive in nuove aree del paese, un tempo appena sfiorate dal processo di sviluppo.

• **Concertazione, modernizzazione e internazionalizzazione**

In vista del appuntamento del 1993 con la formazione del mercato unico europeo, s'impose sempre più la necessità di internazionalizzare l'economia italiana.

Per la Confindustria, l'esito della partita nel nuovo scenario europeo sarebbe

dipeso dalle ristrutturazioni aziendali, dall'aggiornamento degli impianti e dei processi, dalla competitività complessiva del sistema-paese, da una maggiore dotazione di infrastrutture, dall'efficienza della macchina amministrativa, dall'ammodernamento dei servizi pubblici, da una nuova struttura del costo del lavoro e della contrattazione collettiva.

Grazie alla politica di accordi fra governo, Confindustria e sindacati l'Italia seppe controllare l'inflazione e realizzare una sia pur imperfetta politica dei redditi, evitando i rischi di un'emarginazione dai paesi più industrializzati.

Tale linea proseguì con l'accordo del 7 luglio 1992, che stabilì l'abolizione della scala mobile.

Nel corso di quegli anni venne ribadita l'autonomia e l'apartiticità della Confindustria al di fuori di ogni collateralismo politico e furono adottati nuovi criteri partecipativi del sistema associativo.

Il processo d'integrazione dell'Italia nella Comunità europea si rivelò, tuttavia, assai più ricco di ostacoli di quanto si pensasse originariamente, a causa di una nuova difficile congiuntura economica.

Il Paese si trovò ad affrontare, negli anni di Tangentopoli, una grave crisi politica e istituzionale.

Pur trovandosi a operare in acque così agitate, anche a causa di inchieste giudiziarie che coinvolsero alcune grandi imprese, la Confindustria riuscì a mantenere la rotta, all'insegna di una linea di condotta non corporativa e aperta al confronto con la società civile sostenendo lo sforzo delle imprese italiane per aumentare i loro livelli di competitività, impegnandosi, nell'ambito della concertazione con governo e sindacati che portò all'accordo del luglio 1993 sulla politica dei redditi. Confindustria contribuì ad individuare le misure più appropriate per provvedere al risanamento finanziario e ridare ossigeno al sistema produttivo. Nel corso degli anni Novanta si susseguono importanti innovazioni nel sistema industriale italiano con il passaggio al post-fordismo e la diffusione delle tecnologie elettroniche.

Nelle regioni del Centro-Nord si andò ampliando la rete dei distretti industriali, dei comprensori specializzati in particolari segmenti della produzione.

Numerose località del Mezzogiorno hanno conosciuto sviluppi significativi, grazie a nuove iniziative messe in cantiere dall'imprenditoria locale e da operazioni di decentramento di parte delle loro attività effettuate da alcuni grandi gruppi nazionali e stranieri.

La Confindustria ha rafforzato le sue credenziali di istituzione capace di conciliare la tutela dei propri associati con gli interessi generali del Paese e lo sviluppo di una moderna cultura economica e sociale.

Il quotidiano milanese, nato dalla fusione nel 1965 fra "Il Sole" e "24 Ore", ha assunto rilevanza e autorevolezza anche a livello internazionale, assicurando una più ampia e qualificata informazione economica e diffondendo i principi dell'impresa e le regole del mercato.

Dal maggio 1996 la Confindustria ha esteso la sua azione su altri importanti settori per la crescita dell'economia italiana e la modernizzazione del sistema.

Riforma del sistema previdenziale e sanitario, semplificazione legislativa e amministrativa, sviluppo della formazione e della ricerca, riduzione della pressione fiscale sulle imprese, liberalizzazioni e privatizzazioni, flessibilità del mercato del lavoro e dei fattori produttivi, creazione al Sud di condizioni più idonee per l'incremento degli investimenti e dell'occupazione: sono questi i principali temi che Confindustria ha affrontato negli ultimi anni del secolo con proprie indicazioni e proposte, nei rapporti con i sindacati e gli esponenti del governo in numerosi convegni e seminari di approfondimento con esperti e rappresentanti di categoria.

All'interno della Confindustria, è stata sviluppata ulteriormente la presenza a livello territoriale del Gruppo dei Giovani Imprenditori i quali hanno acquistato maggior consistenza nelle strutture associative.

Tra le principali novità di questo periodo particolare rilievo ha assunto l'impianto di un'organizzazione integrata nelle nuove tecnologie informatiche: in tal modo si è voluto corrispondere efficacemente alle esigenze di una compagine associativa sempre più vasta e differenziata, nell'ambito di una realtà economica e sociale in continuo cambiamento.

In questa prospettiva si colloca la Carta dei Valori Associativi.

Approvata dall'Assemblea del 1999, essa sancisce i principi ispiratori su cui si basa il comune sentire delle aziende che riconoscono alla Confindustria un ruolo fondamentale nella rappresentanza e nell'associazionismo imprenditoriale.

• Capitalismo di mercato, competitività e innovazione



Logo dal 2003 al 2009

I primi anni del 2000 si caratterizzano dall'ultima fase dell'entrata in vigore dell'euro in sostituzione della lira e da un altro e più incisivo evento che segnerà profondamente gli anni avvenire: "l'attentato alle torri gemelle" che provoca una rottura con il passato.

L'euro si rivela il mezzo di stabilità comune che avvicina i paesi membri della comunità e senza il quale le singole monete poco avrebbero contenuto l'impatto negativo della crisi.

Confindustria affronta queste battaglie iniziando dal rilancio della competitività e del mezzogiorno. Il Governo da parte sua instaura un modello flessibile del mercato del lavoro. L'Europa pone obiettivi di stabilità e giunge alla firma della nuova costituzione europea.

Intanto la globalizzazione, l'innovazione tecnologica che hanno contribuito ad abbattere molte barriere, hanno però messo in competizione paesi distanti tra loro per cultura, capacità competitive e tradizioni estremamente diverse.

Nella primavera del 2004 gli industriali italiani chiamano Luca Cordero di Montezemolo, già presidente della Fiat e della Ferrari, a rappresentarli. Vengono poste al centro dell'azione di Confindustria il rispetto delle regole internazionali, la lotta alla contraffazione, la tutela dei brevetti. L'obiettivo è far crescere le imprese promuovendo politiche di semplificazione, innovazione, flessibilizzazione e liberalizzazione.

Gli industriali puntano sulla organizzazione della produzione avendo bene in mente che il mercato che si allarga non è solo un mercato di esportazione ma è sempre più anche un mercato di produzione.

L'altro "pilastro" dell'attività confederale riguarda gli investimenti in formazione e ricerca. Il presupposto è che il mondo è tornato a viaggiare sulle idee, sapendo bene che le idee sono anche il prodotto di una applicazione perseverante e di uno studio profondo e diffuso.

Dal canto suo il Governo, cercando di dare fiducia agli investitori, dopo i recenti scandali aziendali internazionali si concentra sulle riforme, quali il sistema pensionistico, la scuola e il federalismo.

• 1910-2010 un centenario di tutti

“Confindustria compie cento anni. I suoi valori fondamentali - lo spirito imprenditoriale, il lavoro, lo sviluppo, la capacità di fare - hanno contribuito in maniera determinante a cambiare l'Italia, a farla crescere. Per questo il Centenario di Confindustria appartiene a tutti: alla storia, alla cultura, alla voglia di futuro dell'intero Paese, di ogni cittadino italiano.

In tale spirito, Confindustria vive e interpreta il Centenario non solo come una ricorrenza da celebrare, ma come un'occasione per approfondire, conoscere, comunicare, scoprire. Per unire insieme memoria e proposta, identità collettiva e talenti territoriali.

Sono nate così le iniziative speciali del Centenario, dalla realizzazione di opere editoriali a mostre d'arte contemporanea e di fotografia, fino ai grandi convegni di approfondimento. Per parlare e ascoltare, per condividere con grande spirito civile un'idea di futuro del nostro Paese.”

Emma Marcegaglia (Presidente Confindustria)



1.2 CONFINDUSTRIA VENETO

La Federazione Regionale degli Industriali del Veneto, in seguito denominata “Industriali Veneto”, è stata costituita il 27 ottobre 1971 dagli imprenditori Veneti ed oggi, attraverso le Associazioni/Unioni Territoriali industriali della Regione, rappresenta oltre 12.000 aziende, con 350.000 addetti.

La Federazione non ha natura commerciale e non persegue fini di lucro.

La sua "missione" è caratterizzata dai seguenti scopi:

- Rappresentare e tutelare gli operatori industriali a livello regionale, nei rapporti con le Istituzioni, le Amministrazioni, le Organizzazioni politiche, economiche, sindacali e sociali, trattando in tale ambiti le questioni di interesse delle attività economiche e produttive e realizzando le condizioni migliori per lo svolgimento delle attività imprenditoriali.
- Affermare i valori dell'imprenditoria veneta e valorizzare la territorialità in tutte le sedi regionali, nazionali e comunitarie, anche nella prospettiva del decentramento in atto nell'organizzazione dello Stato.
- Partecipare alla formazione degli Organismi confederali secondo le disposizioni contenute nello Statuto di Confindustria e nei suoi regolamenti e concorrere ad assicurare il flusso delle informazioni alle Associazioni aderenti.
- Svolgere attività di studio e di ricerca e provvedere all'informazione ed alla consulenza delle Associazioni federate e delle Organizzazioni aderenti, relativamente ai temi economici e sociali della Regione Veneto.
- Studiare, proporre e promuovere tutte le azioni coerenti con le politiche comunitarie di interesse regionale.

Per raggiungere questi scopi, la Federazione degli Industriali del Veneto può contare sulle seguenti "risorse":

- le strutture della Federazione, delle 7 Associazioni/Unioni Territoriali provinciali e delle rispettive Società di Servizi.
- Confindustria Veneto SIAV Spa (servizi e consulenza per l'impresa).
- NEI Spa (servizi di informazione, consulenza, formazione via internet per le imprese associate).
- Fondazione Nordest (istituto di ricerca sociale ed economico).
- Fondazione Il Campiello (organizzazione che si occupa di manifestazioni e convegni, oltre a gestire il premio Campiello Letteratura, premio per opere di narrativa italiana).
- Focus PMI.
- Centro Internazionale di fiscalità e finanza d'impresa.

1.3 CONFINDUSTRIA PADOVA

Confindustria Padova è l'Associazione delle imprese industriali e del terziario innovativo della Provincia di Padova.

Confindustria Padova:

- è l'Associazione che rappresenta le imprese in tutte le loro istanze, il punto di incontro dell'iniziativa economica della nostra provincia, un'efficace organizzazione di esperti per la consulenza avanzata in tutte le aree

- associa 1800 imprese, di cui circa l'85% con meno di 50 addetti

- è il sistema della Rappresentanza delle imprese costituito dalla Confederazione, dalle Associazioni Territoriali, dalle Federazioni Regionali, dalle Associazioni nazionali di categoria e dalle Federazioni nazionali di settore.

Il sistema Confindustriale è la più importante e prestigiosa organizzazione associativa del Paese. Tutela e rappresenta le imprese cui fornisce efficaci strumenti di sostegno ed indirizzo e consente a Confindustria Padova di essere presente in tutte le occasioni che richiedono azioni sinergiche anche al di fuori della propria provincia, per trarne sia servizi diretti sia opportunità di rappresentanza.

Confindustria Padova agisce nel sociale con l'ideazione, la predisposizione e la gestione di progetti e iniziative a vantaggio di tutta la comunità e favorendo la competente e generosa presenza del mondo imprenditoriale nelle attività sociali, sportive, benefiche e nelle iniziative culturali ed eventi.

Per la cultura. Affari Generali Confindustria Padova organizza per le aziende associate visite guidate a mostre e luoghi caratteristici; organizza e gestisce eventi di promozione delle esposizioni più importanti nel territorio; assiste le aziende nell'organizzazione di tour della città per clienti italiani ed esteri.

Per la scuola. L'Area Scuola, per aiutare i giovani e le imprese ad affrontare la continua evoluzione sociale ed economica che chiede nuove visioni e competenze, costruisce e gestisce percorsi di incontro attraverso un'apposita area di consulenza ricca di competenze e di proposte.

Per la formazione universitaria. L'Area Università organizza e gestisce rapporti strutturati tra le Università e le imprese (orientamento, didattica, stage, master, dottorato di ricerca) per orientare la formazione alle necessità del mondo economico e per facilitare l'inserimento qualificato nel mondo del lavoro; cura iniziative di consultazione permanente a livello locale, nazionale e internazionale su tematiche relative alla ricerca, al trasferimento tecnologico e all'alta formazione; divulga le attività didattiche e scientifiche di Università, di centri di ricerca pubblici e privati.

Confindustria Padova è anche una rete di società e consorzi al servizio delle imprese associate per: l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, con UNIMPIEGO la formazione continua, specialistica e manageriale, con FòREMA le scelte energetiche, con CONSORZIO PADOVA ENERGIA l'internazionalizzazione, con CONSORZIO UNIEXPORT lo sport ed il sociale, con ASSINDUSTRIA SPORT.



1.4 STRUTTURE COLLEGATE

• CONSORZIO PADOVA ENERGIA

Il Consorzio Padova Energia è stato costituito nel settembre del 1999 da un gruppo di imprenditori associati a Confindustria Padova a seguito della liberalizzazione del mercato elettrico avvenuta con il Decreto Bersani.

Il Consorzio Padova Energia raccoglie più di 250 aziende, con un consumo complessivo di energia elettrica di oltre 600 milioni chilowattora all'anno.

Le aziende riunite in Consorzio appartengono a settori diversi con una percentuale maggiore per il metalmeccanico, a seguire quello alimentare e della trasformazione dei prodotti agricoli, della gomma plastica, del legno arredo, del tessile e affini, delle cartiere e cartotecnici, dell'alberghiero ed infine dei materiali da costruzione.

Il Consorzio Padova Energia agisce quale soggetto aggregante delle proprie associate, anche medio piccole, oltre che garante e partner delle stesse, cogliendo i migliori vantaggi e le opportunità del mercato libero dell'energia elettrica in termini di risparmio sulla bolletta.

• CONSORZIO UNIEXPORT PADOVA

L'Area Internazionalizzazione fornisce servizi di assistenza e consulenza in merito alle principali attività legate al commercio internazionale.

Redazione di notizie sul sito di Confindustria Padova sulle seguenti materie:

- analisi e informazioni su mercati esteri
- notizie di natura tecnica del commercio internazionale
- segnalazione opportunità d'affari
- pubblicazione di guide paese

• **ASSINDUSTRIA SPORT PADOVA**

Fondata nel 1971 dagli imprenditori padovani, oggi è il punto di riferimento per lo sport e dello sport per i diversamente abili nella città di Padova. Offre ai giovani ed agli atleti di ogni età lo spazio e l'entusiasmo per coltivare l'amicizia, il rispetto reciproco e della diversità, la lealtà, l'impegno personale, la ricerca del miglioramento continuo e lo spirito di squadra. Detiene un palmares di livello nazionale ed è anche la squadra maschile detentrica dello scudetto 2008.

Inoltre, organizza e gestisce direttamente eventi sportivi di risonanza nazionale ed internazionale come la Maratona S. Antonio, dal 2000, e il Meeting Città di Padova, dal 1987.

• **SAPI SPA**

Sapi spa è la società di servizi nata come diretta emanazione di Confindustria Padova, mirata ad integrare l'attività istituzionale svolta dall'Associazione con una serie di servizi personalizzati e qualificati. Oggi infatti le aziende sono costantemente chiamate a misurarsi con nuovi scenari dominati dalla globalizzazione dei mercati, dall'evoluzione dei rapporti sociali, da competitività basata sempre di più sulla qualità, da nuovi fabbisogni e professionalità. Per affrontare questa fase di cambiamento è necessario accelerare il processo di potenziamento organizzativo, finanziario, tecnologico e produttivo. In questo contesto l'azienda non può muoversi isolatamente, ma deve cercare sempre più interlocutori attivi ed attenti alle esigenze della moderna imprenditorialità.

Sapi spa vuole essere una risposta qualificata ed affidabile a tali esigenze attraverso i suoi valori fondanti che restano la promozione delle innovazioni tecniche, normative e strumentali nel rispetto della salute e sicurezza dei lavoratori, dell'ambiente e del territorio.

• FÒREMA SCARL

Fòrema S.c.a.r.l. è la società consortile per la formazione e lo sviluppo d'impresa di Confindustria Padova. Dal 1983 progetta ed eroga percorsi formativi professionali e manageriali rivolti principalmente al mondo delle imprese, nella convinzione che la Formazione rappresenti una risorsa strategica per la crescita e lo sviluppo delle aziende. È certificata UNI EN ISO 9001:2000 dal 1999 e accreditata come Organismo di Formazione presso la Regione Veneto.

Fòrema, attraverso uno staff qualificato a disposizione per consulenza e progettazione di percorsi formativi ad hoc, è un partner indispensabile per le Imprese.

Lavora al passo con le sfide dell'innovazione tecnologica e organizzativa, per l'arricchimento del capitale umano, risorsa e valore decisivo per l'impresa e per ogni organizzazione; favorisce l'avvicinamento e l'ingresso al lavoro dei giovani e sostiene i processi di auto orientamento; fornisce servizi di inserimento al fianco del sistema scolastico e universitario; gestisce progetti europei per supportare i processi di internazionalizzazione.

CAPITOLO II

IL RELATIONSHIP MARKETING

CENNI TEORICI

2.1 NASCITA DEL MARKETING RELAZIONALE

Durante l'epoca industriale, alla produzione di massa di beni standardizzati è legata la nascita del marketing e della distribuzione su larga scala. In questo periodo però il marketing si concentra sull'ambito dei beni di consumo. Il marketing dei servizi e il Business to Business (B2B) erano fortemente sottovalutati.

Il loro potenziale è stato riscoperto solo negli ultimi 30 anni, quando si è capito che il Business to consumer (marketing di consumo) era destinato a coprire la parte minore del marketing, mentre il Business to Business (marketing industriale) e il marketing dei servizi rappresentano la parte di maggior peso.

Il Relationship Marketing (RM) è quindi un nuovo approccio alla gestione del marketing più efficace ed efficiente, basato sull'interazione in un network di relazioni: la relazione base è quella tra fornitore e cliente, il network è un insieme di relazioni più o meno complesso, l'interazione è il contatto attivo tra le parti nei network e nelle relazioni.

Il Customer Relationship Management (CRM) si basa sui valori del marketing relazionale, con enfasi sulle relazioni con il cliente, e consiste nella loro traduzione in strategie ed applicazioni pratiche.

Si parla spesso di new economy, ma questo concetto è un po' vago e in continuo cambiamento.

Molto meglio è considerare il mutamento della società su due livelli:

- value society (società del valore), nuova prospettiva che considera la creazione di valore come risultato dell'attività economica e dei consumi. Affinché

avvenga questa creazione il consumatore è considerato co-produttore del valore in quanto non cerca più beni o servizi ma il valore che questi offrono.

- network society, enfatizza l'importanza della struttura relazionale delle organizzazioni e della società. Imprese e mercati sono visti come network di relazioni.

Il punto focale del RM e del CRM è dunque l'individuo, si ricerca l'approccio one to one a gruppi di consumatori con interessi comuni, che oltre ad essere interessati ad una relazione col fornitore, formano comunità mettendosi in relazione tra loro.

Un filone di studi che ha fortemente influenzato l'approccio del RM è il total quality management. Esso si basa sulla qualità del prodotto/servizio percepita dal cliente e la sua soddisfazione che sono alla base anche del marketing.

Da questo filone il RM ha tratto spunto per espandere la qualità percepita dal cliente non solo per il prodotto/servizio in sé ma anche per l'insieme di relazioni che lo accompagnano dalla produzione fino alla vendita (relationship quality).

Un altro fattore che è alla base del RM è lo sviluppo delle tecnologie informatiche, soprattutto internet, per molte aziende strumento fondamentale per creare relazioni con i clienti.

2.2 I VALORI DI BASE DEL RELATIONSHIP MARKETING

L'essenza del concetto di marketing è capire le esigenze e i desideri del cliente. Questo approccio orientato al marketing e centrato sul cliente è in opposizione all'orientamento alla produzione, dove il produttore offre determinati prodotti e il ruolo del cliente si riduce a comprare o meno i prodotti offerti. Nel marketing il concetto base è "il cliente al centro".

I valori più importanti del Relationship Marketing sono:

- La gestione del marketing richiede un orientamento al marketing dell'intera azienda, in quanto tutti all'interno dell'azienda influenzano le relazioni;

- Orientamento a collaborazioni a lungo termine, collaborazioni intese come relazioni di scambio reciprocamente soddisfacenti e priorità a mantenere i “vecchi” clienti piuttosto che a acquisirne di nuovi;

- Tutte le parti della rete dovrebbero partecipare attivamente, non si deve confondere il RM con la vendita dove è il fornitore a dettare le regole, ma anche i clienti dovrebbero partecipare attivamente al procedimento innescando processi innovativi e suggerire miglioramenti per cambiare i prodotti;

- Sostituire i valori burocratico-legali con valori di relazione e di servizio, in quanto i primi per la loro rigidità pongono al centro del loro interesse il rituale più che il risultato. Questo vale soprattutto per gli enti pubblici i quali non dovrebbero sentirsi esclusi dal RM, anzi utilizzarlo a beneficio dei cittadini visti come clienti e unico centro di attenzione per il quale è svolto il servizio.

2.3 LA RELAZIONE CLASSICA FORNITORE-CLIENTE

La relazione base del marketing è quella che si genera tra fornitore e cliente. Le relazioni individuali hanno per soggetto un singolo cliente esterno e un addetto alle vendite, rappresentante della ditta fornitrice. In questi casi si crea una relazione che può essere di tipo personale o mediata da lettera, telefono, e-mail e altri mezzi di comunicazione. Da queste relazioni semplici posso costruirsi relazioni più complesse nelle quali l’atto di vendita si trasforma in una negoziazione che può coinvolgere team di entrambe le parti.

A differenza della gestione tradizionale del marketing il cui obiettivo primario era attrarre nuovi clienti, nel nuovo approccio la strategia è quella di mantenere, avere cura e continuare a sviluppare le relazioni esistenti, in quanto acquisire nuovi clienti è molto più costoso che mantenere quelli già esistenti. Il mantenimento diventa quindi la fase più impegnativa per il marketing. Proprio per questo occorre prestare la massima attenzione alla percezione della qualità del prodotto/servizio e cercare di eliminare i difetti per perseguire un ideale di perfezione.

Questo però non vuol dire cercare di trattenere i clienti ad ogni costo, che sarebbe contrario alla libera circolazione, fattore chiave dell'economia di mercato, ma evitare di perderli per disinteresse del fornitore.

Nelle aziende più grosse, con migliaia o addirittura milioni di clienti è impossibile mantenere rapporti con tutti i clienti, bisogna quindi ricorrere al marketing di massa, che porta, tramite la comunicazione di massa, ad un contatto indiretto, impersonale e a senso unico. Si cerca di comunicare più che con le relazioni personali con la marca, le confezioni dei prodotti recanti tutte le informazioni, i siti internet.

Grazie al customer mass marketing (marketing di massa personalizzato), si cerca di dare ai clienti l'impressione di una relazione diretta con il fornitore, questo è possibile per mezzo delle tecnologie moderne sempre più sviluppate.

Il direct marketing si è basato a lungo sulla strategia di mandare lettere personalizzate via posta, col tempo si è ricorso sempre più al telefono e altri Media. In particolare il telemarketing è diventato il modo più efficace per vendere, quasi quanto la visita diretta, con costi molto più contenuti. Proprio per questo il fenomeno è il polo di interesse del CRM, la cui realizzazione richiede un grande impegno nello sviluppo delle relazioni con i consumatori in modo da migliorarne la profittabilità a lungo termine e la durata.

Fasi del Customer Relationship Marketing:

- identificare i clienti uno per uno e stabilire modalità per raggiungerli.
- differenziare i clienti per valori ed esigenze.
- interagire con i clienti, creare un dialogo.
- personalizzare e trattare in modo diverso ciascun cliente attraverso il contatto personale o un processo automatizzato.
- stabilire una relazione di continuo apprendimento.

Per rendere il CRM un approccio vincente sono necessarie due cose:

- a) inserire la relazione cliente-fornitore nel contesto del più ampio network di relazioni dell'azienda, per renderle più concrete;
- b) bilanciare l'Information Technology (IT) con il contatto umano, il CRM si ottiene dall'unione di Internet, siti web ed e-mail con il lato umano.

Questa nuova tipologia di vedere il marketing necessita, per essere efficace, che chi la opera sia aperto ai nuovi cambiamenti e che non si affidi unicamente alle nuove tecnologie.

Il CRM dipende dal data warehouse (database più complesso), un processo di ricerca, immagazzinamento e integrazione di dati provenienti da tutte le fonti, dai sistemi e dalle unità organizzative disponibili. È importante che un'azienda tenga un unico database consultabile da tutte le funzioni per non perdere le risorse ottenute.

Il permission marketing ha come concetto base la poca propensione del cliente a perdere tempo ed ad essere disturbato inutilmente. Chiedendo il "permesso" nelle relazioni interattive il numero di possibili clienti scende, ma i restanti essendo disponibili offrono un migliore potenziale.

Il passaggio successivo alla creazione del data warehouse è l'utilizzazione di questi dati, quindi la loro estrazione, l'operazione si chiama data mining, ed è un processo sistematico che può utilizzare tecniche e modelli statistici e automatici molto avanzati.

Grazie a queste estrazioni si possono evidenziare strutture e legami tra i clienti e i loro comportamenti che potrebbero essere usati per la realizzazione di strategie vincenti, attraverso la personalizzazione e l'accrescimento del livello di mantenimento di clienti.

Sono migliorate le condizioni per l'up-selling (ampliamento del valore d'acquisto dei clienti) e per il cross-selling (l'arricchimento dell'offerta aziendale con nuove soluzioni).

Con l'aumento del ruolo dell'IT non bisogna pensare che diminuisca il lavoro dei venditori, che anzi grazie all'aumento di informazioni disponibili devono organizzarle, capire quali dati sono rilevanti e come immagazzinarli, quali proposte emerse dal processo attuare e come. Per far questo occorre esperienza, elasticità ed intuito, è un lavoro attivo in supporto dell'IT.

Un fenomeno di successo sviluppatosi negli ultimi anni è il call center che svolge un ruolo di supporto nello stabilire un contatto con i clienti, fornendo loro servizi di assistenza, informazione e raccogliendo reclami e suggerimenti.

Il ruolo specializzato del call center consente un ulteriore sviluppo della personalizzazione di massa.

Altri elementi innovativi sono:

- l'impiegato ha accesso tramite il pc alle informazioni sull'utente.
- i clienti sono incoraggiati a chiamare.
- è possibile automatizzare la procedura self service attraverso l'uso dei tasti telefonici.
- il call center può avere sede in luogo diverso da quello aziendale.

Affinché il call center sia efficiente occorre preparazione e prontezza da parte dell'operatore a risolvere il problema del cliente o eventualmente a passare velocemente la chiamata a chi di competenza. Evitare quindi l'attesa prolungata del cliente e l'insoddisfazione del servizio.

Bisogna altresì tenere conto che lo sviluppo di relazioni eccellenti con i clienti non è fine a sé stesso ma deve essere funzionale all'obiettivo principale dell'azienda, ovvero quello di creare profitto. I clienti devono dunque offrire un adeguato potenziale di profitto. I venditori dal canto loro devono essere in grado di sfruttare questo potenziale puntando soprattutto a rafforzare la fiducia e le relazioni con i clienti professionali in una prospettiva a lungo termine.

Nella società artigiana c'era un'alta personalizzazione, non esistevano prodotti identici, vi era un'alta qualità compensata però da costi molto elevati. Il cliente era considerato come un unico segmento, il marketing era quindi individuale e personalizzato.

La rivoluzione industriale ha portato all'abbattimento dei costi di produzione, consentito dalla produzione di massa, determinando l'orientamento alla produzione: l'efficienza produttiva permetteva la realizzazione di beni standardizzati che si "vendevano da soli", creando però un divario tra prodotto offerto ed esigenze individuali. Tutti gli individui appartenevano ad uno stesso segmento ed erano sottoposti ad intensa pubblicità. Si presenta un marketing impersonale di massa di beni standardizzati.

L'impiego di forme elementari di segmentazione, tramite variabili sociodemografiche quali sesso, età e reddito si porta alle prime varianti di prodotti. Lo sviluppo di tecniche sempre più sofisticate di segmentazione, basate sull'analisi degli stili di vita e sui comportamenti d'acquisto porta all'orientamento

alla vendita. La produzione di massa personalizzata unisce i vantaggi di larga scala con le esigenze individuali, si ha così la riscoperta del contatto one to one.

2.4 IL MARKETING MANAGEMENT, IL MARKETING MIX E LE 4P

I libri di testo e gli insegnamenti di marketing management si fondano principalmente sulla teoria del marketing mix, il cui fulcro è l'utilizzo di vari mezzi per influenzare il mercato. La variante più nota è quella basata su quattro parametri (4P) che sono: product, price, promotion, place (prodotto, prezzo, promozione e distribuzione).

Il marketing può essere visto come il processo che consiste nel pianificare ed elaborare una concezione, nel fissare un prezzo, nel promuovere e distribuire idee, beni e servizi per creare scambi che soddisfino gli individui e gli obiettivi dell'organizzazione.

Gli insegnamenti di marketing management sono focalizzati principalmente sul marketing delle transazioni.

Nonostante il concetto di marketing metta in primo piano le esigenze del cliente e la sua soddisfazione, l'idea che sta alla base delle 4P è che il marketing, gestendo una serie di attività, dovrebbe "persuadere" il cliente a comprare il prodotto. Nella pratica, l'approccio ha portato allo sviluppo di un atteggiamento di manipolazione nei confronti delle persone, proponendo una ricetta semplicistica: se l'impresa indovina il corretto mix di comunicazione e lo promuove con un'adeguata intensità, il consumatore comprerà; si tratta di esercitare una pressione sul cliente.

Invece di essere orientato al cliente, il marketing management in pratica è orientato al fornitore. Il responsabile di marketing cerca di indovinare un mix ottimale che abbia nel mercato una risposta superiore alla concorrenza e che produca profitti. A causa della complessità dell'interazione tra differenti fattori,

tipica del mercato competitivo, il mix sarà il risultato della disponibilità di dati, della razionalità analitica, dell'esperienza, delle opinioni, delle emozioni, delle intuizioni e della vision.

La teoria del mix di marketing si basa sugli studi del marketing dei beni di consumo, e non si occupa dei servizi e del B2B. La letteratura si focalizza sul concetto di consumatore e non sul concetto più ampio e generico di cliente.

Il marketing mix riguarda il marketing di massa e i beni di consumo standardizzati che sono solitamente confezionati e venduti in negozi tramite la logica del self-service e richiedono un approccio impersonale. L'interazione tra il personale del negozio e il consumatore è minimo e limitato a brevi incontri alla cassa.

Anche se le 4P formano il nucleo centrale della teoria del marketing mix, esse sono incomplete e, pertanto, nei libri di marketing management sono state aggiunte molte altre aree tra le quali la strategia del marketing e il suo legame con la business mission, gli obiettivi e le strategie aziendali, la segmentazione del mercato, le tecniche di ricerche di mercato, le procedure di pianificazione, l'organizzazione del marketing e delle vendite.

L'approccio delle 4P è strettamente limitato alle funzioni, non è parte integrante del generale processo della gestione e dunque favorisce il marketing management, ma non il marketing-oriented management.

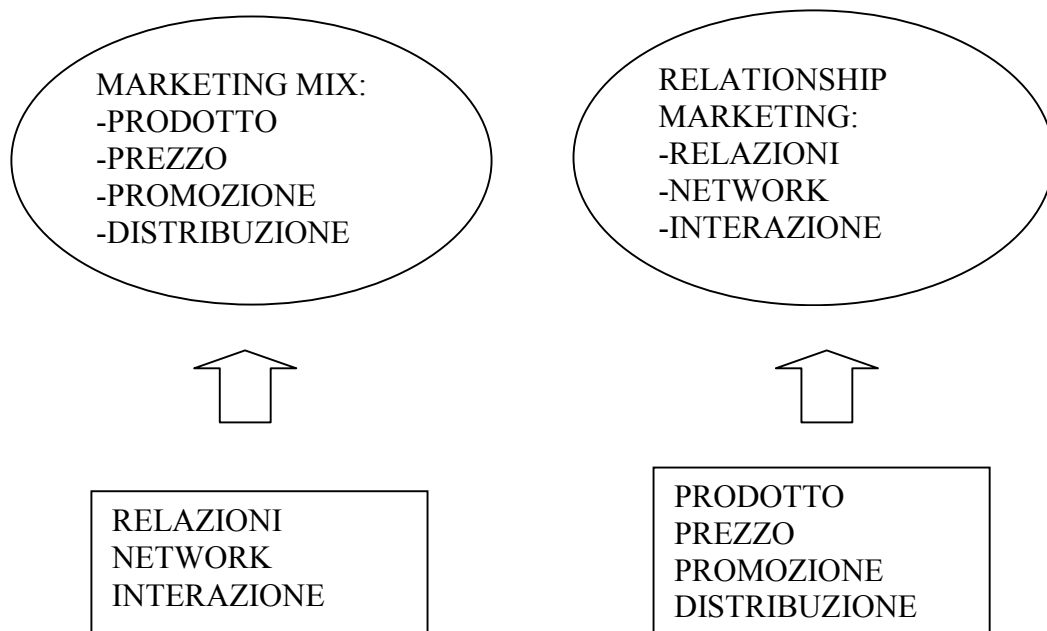
Certamente la produzione e il marketing di massa avranno sempre un ruolo significativo nella vita economica, ma non più così importante, il centro dell'attenzione si sposta sulla personalizzazione delle offerte e su un marketing più individualizzato.

2.5 IL RM, IL CRM E LE 4P

Se il RM e il CRM prendono il posto del marketing mix tradizionale, assumendo un ruolo di primaria importanza nel pensiero del marketing, allora occorre chiedersi: le 4P sono completamente superate?

Assolutamente no! Il prodotto, il prezzo, la comunicazione e la distribuzione saranno sempre importanti, ma cambia il loro ruolo.

Utilizzando le 4P come metafora delle attività controllate dal fornitore per gestire i clienti e persuaderli a comprare, un qualche elemento di persuasione sarà sempre necessario nel marketing. Ma il ruolo delle P dovrebbe essere di supporto alle variabili principali del RM (relazioni, network e interazione) anziché di guida.



CAPITOLO III

IL RELATIONSHIP MARKETING : IL CASO FÒREMA

3.1 FÒREMA SCARL

Fòrema Scarl è la Società Consortile per la formazione e lo sviluppo d'Impresa di Confindustria Padova, nata come Consorzio nel 1983 per volontà dell'Unione Industriali di Padova e di un gruppo di imprenditori convinti che la valorizzazione delle persone sia la chiave di volta per il conseguimento di un benessere diffuso, infatti il suo principio ispiratore è: "La conoscenza fa nascere le idee, le idee fanno crescere le imprese". Per questo negli anni ha creato un articolato sistema di formazione professionale aperto alle diverse spinte sociali, dedicandosi a personale aziendale, diplomati, laureati, lavoratori immigrati e altre categorie svantaggiate (disabili e donne).

Fòrema Scarl ha ottenuto dalla Regione del Veneto l'accreditamento per gli ambiti della formazione superiore, dell'orientamento e della formazione continua, è inoltre certificata UNI EN ISO 9001 dal 1999 e UNI EN ISO 9001:2000 dal 2003 per le attività di progettazione, gestione della progettazione ed erogazione di servizi formativi professionali e manageriali.

In linea con le tendenze della Regione, si è accreditata per i Servizi al lavoro nell'ambito delle seguenti aree di prestazione: Accesso e informazione; Valutazione del caso individuale; Mediazione per l'incontro domanda e offerta; Definizione di un progetto individuale di accompagnamento al lavoro.

3.2 OFFERTA FORMATIVA: I PRODOTTI

Le molteplici iniziative di Fòrema riguardano:

- la formazione rivolta al personale aziendale;
- la formazione finalizzata all’inserimento nel mondo del lavoro di diplomati e laureati;
- i servizi tesi a favorire il contatto tra aziende, scuole e lavoratori immigrati, in una direzione europea di ampio respiro;
- i progetti per il reinserimento occupazionali dei lavoratori;
- le azioni di sistema e i progetti europei per lo sviluppo delle PMI.

Fòrema negli anni ha creato un articolato sistema di formazione professionale aperto alle diverse spinte sociali.

Lo studio e la ricerca di servizi formativi integrati, sempre più innovativi, permette di offrire un’ampia gamma di proposte anche a soggetti privati.

• FORMAZIONE PER LE AZIENDE

Fòrema realizza *corsi a catalogo* pensati per la formazione e lo sviluppo del personale aziendale e divenuti una strategica occasione di perfezionamento. Gli argomenti sviluppati seguono le mutevoli esigenze del mondo del lavoro. Inoltre, Confindustria Padova, in collaborazione con Fòrema, organizza nell’arco dell’anno formativo corsi gratuiti per le aziende associate.

Organizza, inoltre, *formazione mirata in azienda e formazione finanziata*: Spesso sono proprio le aziende a suggerire temi da approfondire o sui quali bisogna aggiornarsi.

FòremAzienda è il servizio che, dopo un attento audit di valutazione personalizzata dell’azienda, propone corsi ad hoc, mirati alle specifiche esigenze dell’impresa ed alle sue conoscenze. Le attività formative progettate vengono realizzate presso la sede aziendale, in accordo con le disponibilità e le necessità dello staff.

Tutte le iniziative possono beneficiare dei finanziamenti del Fondo Sociale Europeo. Gli obblighi burocratici sono totalmente a carico di Fòrema

• **FONDIMPRESA**

Fondimpresa - Fondo Paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua - è l'associazione, riconosciuta con decreto ministeriale del 28 novembre 2002, costituita da Confindustria e CGIL, CISL, UIL.

Fondimpresa permette di ottenere il finanziamento di piani di formazione e aggiornamento rivolti ai propri dipendenti attraverso una semplificazione delle procedure di progettazione, realizzazione e gestione dei piani.

Fondoimpresa si alimenta con lo 0,30% che ogni azienda decide di destinare al Fondo tramite l'INPS con l'iscrizione e la segnalazione del numero di dipendenti, l'adesione può essere fatta in qualsiasi periodo dell'anno e non dev'essere rinnovata. Si possono finanziare piani formativi aziendali, territoriali, settoriali, compresi quelli in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro, concordati tra le parti sociali in coerenza con la programmazione regionale e con le funzioni di indirizzo attribuite in materia al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Fòrema non solo è l'Ente che ha supportato la prima Azienda che, nel novembre 2006, ha presentato il Primo Progetto formativo in Italia, ma ad oggi è anche tra gli Enti più propositivi del Veneto e del Paese nella presentazione di piani formativi aziendali e interaziendali.

Le Attività che Fòrema offre alle Aziende sono:

- ideazione, progettazione e realizzazione di progetti formativi ad hoc, aziendali ed interaziendali;
- consulenza tecnica per la presentazione dei piani formativi;
- interfaccia con l'OBR (Organismi Bilaterali Regionali) per la presentazione dei progetti;
- assistenza tecnico-amministrativa per le fasi di avvio, monitoraggio e rendicontazione finale.

• **FORMAZIONE PER LAUREATI E DIPLOMATI (AREA FONDO SOCIALE EUROPEO)**

Formazione professionale post-diploma e post-laurea è ciò che offre Fòrema a tutti coloro che sono alla ricerca della prima occupazione o di un nuovo e più qualificato inserimento professionale.

Più precisamente:

- Corsi di formazione rivolti a Disoccupati/Inoccupati, che prevedono attività di formazione teorica in aula e attività di formazione pratica attraverso uno stage in azienda.
- Percorsi formativi afferenti a tre diverse tipologie progettuali (orientare alla scelta universitaria; favorire l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro; approfondire e rafforzare in modo costruttivo il dialogo tra scuola e impresa), ciascuna delle quali in partenariato con più istituzioni locali tra Scuole, Università, ESU, Ufficio Scolastico Provinciale, Imprese.
- Attività di apprendistato nelle aziende del territorio.

3.3 SVILUPPO DI UN EFFICACE RELATIONSHIP MARKETING

“la formazione è la chiave per far nascere le idee, crescere le persone e fare grandi le imprese.”

Fòrema si occupa sia di B2C (Business to consumer) che di B2B (Business to Business), il B2C è marginalmente considerato dall'azienda in quanto il B2B occupa quasi totalmente il fatturato aziendale.

Come ente affiliato a Confindustria l'85% dei clienti di Fòrema è rappresentato da aziende associate. Confindustria Padova ha circa 1800 soci e agisce in un contesto di quasi monopolio, sfruttando questa alleanza Fòrema può contare su

un Brand affermato e l'autoreferenzialità che questo offre stimola i clienti che tendono a fidarsi di più, questo è importante soprattutto nel primo approccio. D'altro canto Fòrema dipende fortemente da Confindustria e quindi è vincolata a determinati comportamenti: non può effettuare azioni di comunicazione aggressiva, deve riservare determinate attenzioni ai soci in quanto cattive impressioni potrebbero influenzare il rapporto con l'intera associazione, in più nei vari contatti che i venditori si trovano ad avere con aziende non associate sono tenuti a sponsorizzare l'iscrizione a Confindustria illustrandone tutti i vantaggi. Oltretutto Fòrema offre un prezzo vantaggioso e addirittura alcuni seminari gratuiti per gli associati.

Fòrema è una piccola azienda, con una quarantina di dipendenti, divisi per aree di competenza (area progettazione, area gestione mercato, area amministrazione, area erogazione e area rendicontazione).

La divisione tra queste aree non è però così netta in quanto sono tutte in stretta collaborazione per offrire il massimo supporto possibile alla clientela.

In particolare l'area gestione mercato è quella che si occupa specificatamente dei rapporti con l'ambiente esterno. È stato creato un portafoglio clienti nel quale sono state inserite le aziende associate a Confindustria, le aziende iscritte ai vari fondi interprofessionali, la clientela che ha partecipato ai vari eventi organizzati o le aziende raggiunte dai vari mezzi pubblicitari che hanno chiamato o scritto mail dimostrando interesse per l'offerta di Fòrema.

Attraverso questa prima identificazione della clientela si è poi proseguito a stabilire i metodi per mettersi in contatto con essi: il telemarketing è il metodo più usato per cercare un primo contatto o sono i clienti stessi a mettersi in contatto con l'azienda per informazioni su corsi e progetti finanziati. In seguito a questo primo approccio si cerca di fissare un appuntamento: un addetto vendite farà visita all'azienda per presentare l'offerta formativa, presentare l'offerta di finanziamento di Fondimpresa valutare la situazione e le necessità particolari e scegliere insieme un programma formativo in base ai corsi esistenti ed eventualmente la creazione di corsi ad hoc da tenersi in sede aziendale.

Per migliorare le relazioni con i clienti, renderle più stabili e durevoli nel tempo il portafoglio clienti viene suddiviso tra i diversi addetti vendite, in modo che ad ogni azienda sia affidato un venditore fisso, che ha il compito di creare un

rapporto col personale aziendale responsabile della formazione, assicurarsi la sua fiducia ed attraverso una conoscenza durevole nel tempo essere al passo con le esigenze formative aziendali. Per il cliente questo è importante per identificare una persona a cui rivolgersi che sostituisca la generica figura aziendale, più facile da contattare e che abbia già informazioni sulla situazione specifica. Proprio per questo ad affiancare la figura umana del venditore è attiva un'anagrafica informatica che contiene i dati aggiornati delle singole aziende, compresi precedenti acquisti e contatti.

Altrettanto importante è il continuo monitoraggio della qualità percepita dai clienti proprio per questo all'erogazione dei corsi oltre al materiale viene richiesto ad ogni partecipante di compilare un questionario di valutazione del corso seguito: esso richiede di valutare sia l'efficacia e la qualità del corso-prodotto che del servizio offerto pre-corso e dei locali in cui si è svolto. Invita inoltre i partecipanti a interagire con l'azienda con eventuali osservazioni e suggerimenti per migliorare il servizio. Questo oltre a servire all'azienda stessa per un continuo miglioramento dell'offerta, fa sentire il cliente "importante" in quanto la sua voce è considerata una risorsa per l'azienda.

CAPITOLO IV

ANALISI DELL'OFFERTA FORMATIVA A CATALOGO 2009/2010

4.1 PRESENTAZIONE CATALOGO 2009/2010

Lo strumento principale con cui Fòrema propone e pubblicizza i suoi prodotti è il catalogo annuale.

Il catalogo 2009/2010 è stato progettato dall'Area Innovazione di Fòrema, ed ha coinvolto esperti dell'Università di Padova e di Confindustria Padova, manager d'azienda, professionisti e consulenti di provata esperienza. Un lavoro di squadra che ha permesso di strutturare percorsi formativi di eccellenza, per supportare la crescita e la competitività delle nostre imprese, di fronte alle attuali difficoltà del mercato.

Il catalogo è suddiviso in 13 aree che costituiscono una mappa in grado di fornire indirizzi precisi sulle scelte formative da fare per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Le aree sono:

-Budget Finanza e Controllo (BFC): corsi rivolti a chi opera nell'area Amministrazione, Gestione Finanziaria e nel Controllo. Offrono le competenze per monitorare in modo efficiente l'andamento dell'azienda, il suo equilibrio e le sue potenzialità di crescita, di comunicare correttamente con gli stakeholders interni ed esterni, di segnalare minacce ed opportunità a chi ha responsabilità strategiche e di supportare il management nell'attività decisionale.

-Bilancio Amministrazione e Fisco (BAF): corsi che approfondiscono le modalità di formazione del bilancio e di comunicazione in favore dei diversi stakeholders dell'impresa, soprattutto in relazione all'adozione dei principi contabili internazionali da parte dell'Unione Europea.

-Diritto d'impresa (DIR): corsi che si propongono di fornire agli imprenditori alcuni spunti significativi nella gestione degli aspetti legali aziendali.

-Estero (EST): serie di proposte per aiutare le imprese ad approfondire le competenze indispensabili per pianificare l'attività commerciale con l'estero, esportare con metodo e promuovere efficacemente la propria azienda e i propri prodotti, mantenere i propri clienti ed acquisirne nuovi, gestire correttamente le principali problematiche legali, fiscali, doganali e di pagamento.

-Commerciale e Marketing (CMK): sviluppa progetti che supportano le aziende e le loro persone nel costruire il futuro. Valorizzare e sfruttare le esperienze del passato, individuare e potenziare i punti di forza del presente rispetto ai concorrenti, focalizzare gli obiettivi qualitativi e quantitativi a breve, medio e lungo termine.

-Risorse Umane (UMA): offerta formativa destinata a tutte le funzioni aziendali investite da tematiche di management delle risorse umane, con temi quali le relazioni industriali, amministrazione del personale, sistemi retributivi, selezione, formazione e sviluppo.

-Competenze Trasversali (COT): serie articolata di corsi per offrire ai partecipanti la possibilità di accrescere le proprie competenze trasversali e quindi le proprie capacità, in funzione delle proprie aspettative o del ruolo ricoperto/richiesto sul lavoro.

-Organizzazione e Gestione dell'Innovazione (INN): attività di alta formazione, consulenza e ricerca che si focalizzano, da un lato, sulla gestione dell'innovazione tecnologica e sui processi di sviluppo di nuovi prodotti e servizi e, dall'altro lato, sull'innovazione organizzativa e sul ridisegno dei processi aziendali non manifatturieri.

-Operations & Supply Chain Management (OPE): attività di alta formazione, consulenza e ricerca sulle problematiche relative all'organizzazione e gestione della produzione industriale e sulla progettazione e gestione delle reti logistiche.

-Information & Communication Technology (ITC): offerta formativa rinnovata ed arricchita con eventi che tengono conto dell'esigenza dei partecipanti di accrescere le loro competenze, ma soprattutto la loro consapevolezza per muoversi con sicurezza nel contesto informatico.

-Qualità Ambiente ed Energia (QAE): selezione di corsi di breve durata, con l'obiettivo di fornire ai partecipanti una serie di informazioni, aggiornamenti e spunti di riflessione su tematiche di grande rilevanza per la vita delle aziende.

-Sicurezza e Salute sul Lavoro (SIC): corsi che pongono la prevenzione come cultura della sicurezza e formazione. La formazione continua dei lavoratori, la formazione dei loro rappresentanti e la promozione della cultura della sicurezza tra gli imprenditori.

-Lingue (LIN): corsi di lingua inglese di livello base, intermedio e avanzato, un'offerta specialistica di "Business English" rivolta a chi deve utilizzare la lingua in ambiti specifici e migliorare la propria capacità comunicativa in contesti lavorativi e professionali. Sono previsti inoltre corsi di lingua italiana per stranieri.

Nel catalogo sono presenti sia corsi base che corsi di alta formazione come Executive Master e Corsi di Specializzazione in modalità part-time, per offrire a titolari, manager e responsabili, l'opportunità di sviluppare in modo approfondito competenze manageriali e tecniche, compatibilmente con gli impegni lavorativi di ciascuno.

Il catalogo offre la possibilità di pianificare l'attività formativa da settembre 2009 a luglio 2010.

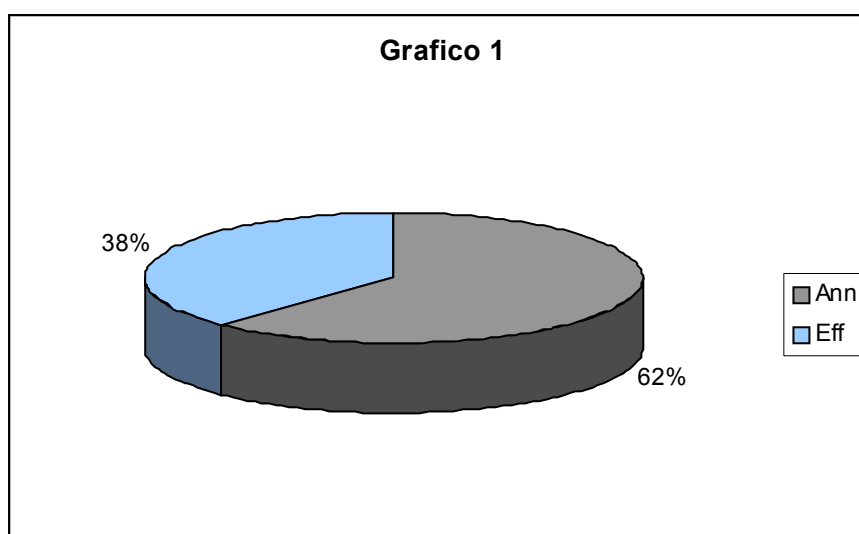
4.2 ANALISI STATISTICHE

Si sono effettuate analisi statistiche per verificare la risposta della clientela all'offerta formativa del catalogo, per trarne informazioni volte al miglioramento in relazione alla progettazione del nuovo catalogo.

Queste analisi sono state effettuate per quanto riguarda il periodo da Settembre 2009 a Maggio 2010, in quanto nel mese di Giugno procedeva all'analisi.

Prima di tutto si è svolta un'analisi generale su quanti corsi sono partiti in base a quelli proposti. Per partire un corso deve raggiungere un numero minimo di partecipanti che varia in relazione alla durata e alla complessità del corso: i corsi base devono avere un minimo di 6 partecipanti mentre i corsi di specializzazione e i master almeno 10.

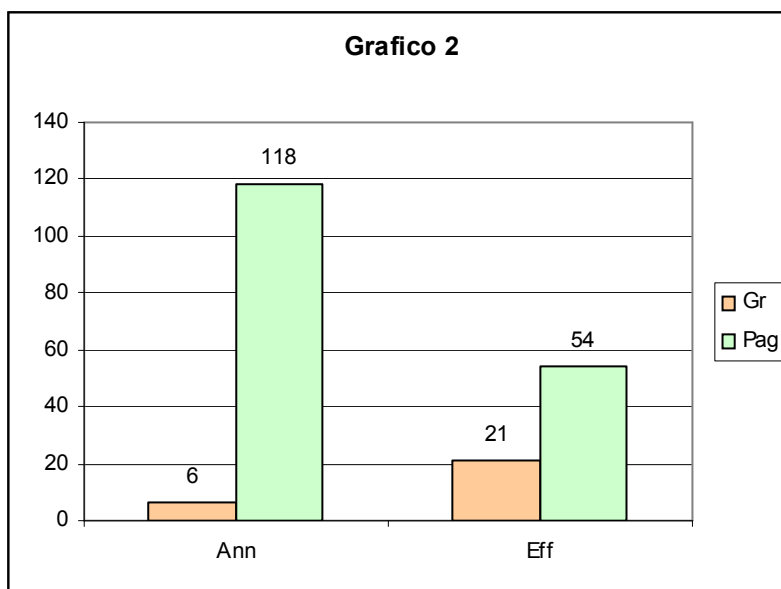
	FREQUENZA ASSOLUTA	PERCENTUALE
CORSI EFFETTUATI	75	37,69%
CORSI ANNULLATI	124	62,31%
CORSI TOTALI	199	100%



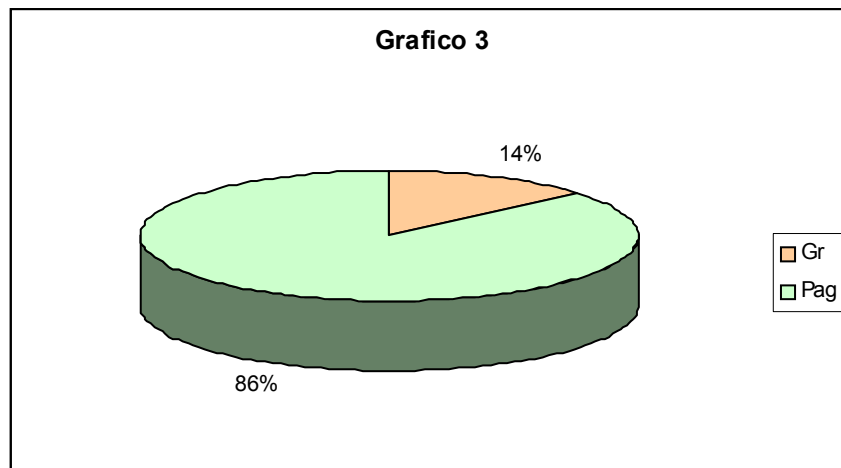
Dal grafico1 si vede che i corsi partiti sono meno della metà di quelli proposti, questo può avere innumerevoli cause, con le analisi seguenti si avrà un'idea più chiara su quali fattori possano influire su quest'andamento negativo.

Per procedere con le prossime analisi occorre specificare che all'interno del catalogo sono presenti due tipologie di corsi: corsi a pagamento e corsi gratuiti. Per corsi gratuiti si intendono seminari che non prevedono spese per gli associati di Confindustria Padova, il resto della clientela deve sostenere i normali costi. Essendo gli associati una netta maggioranza, non possono essere considerati alla stregua di quelli a pagamento.

	GRATUITI		PAGAMENTO		TOTALI
	frequenza	percentuale	frequenza	percentuale	
CORSI EFFETTUATI	21	77,78%	54	31,40%	75
CORSI ANNULLATI	6	22,22%	118	68,60%	124
CORSI TOTALI	27	100%	172	100%	199

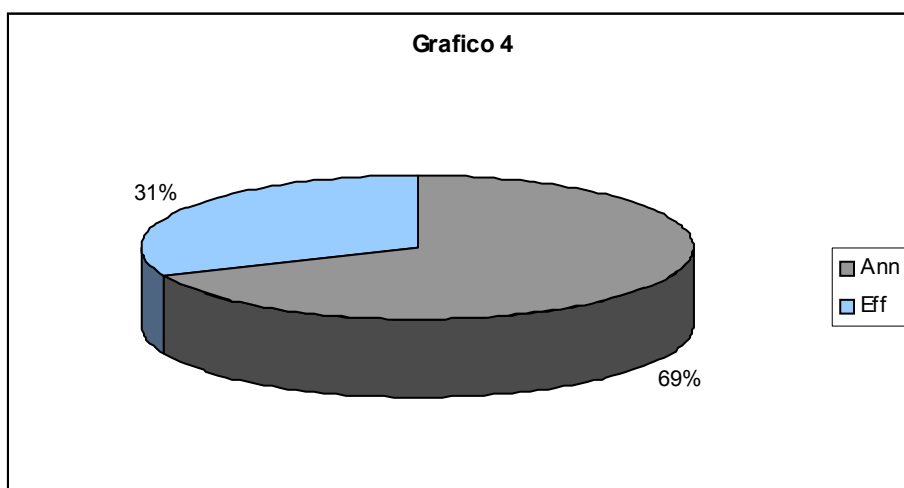


Dal grafico 2 si nota che il 77,78% dei corsi gratuiti vengono effettuati, mentre di quelli a pagamento ne partono solo il 31,40%. Questo è chiaramente causa della maggior propensione delle aziende ad effettuare corsi gratuiti.



Il grafico 3 mostra chiaramente quanto bassa sia la percentuale dei corsi gratuiti (14%) sul totale dei corsi offerti.

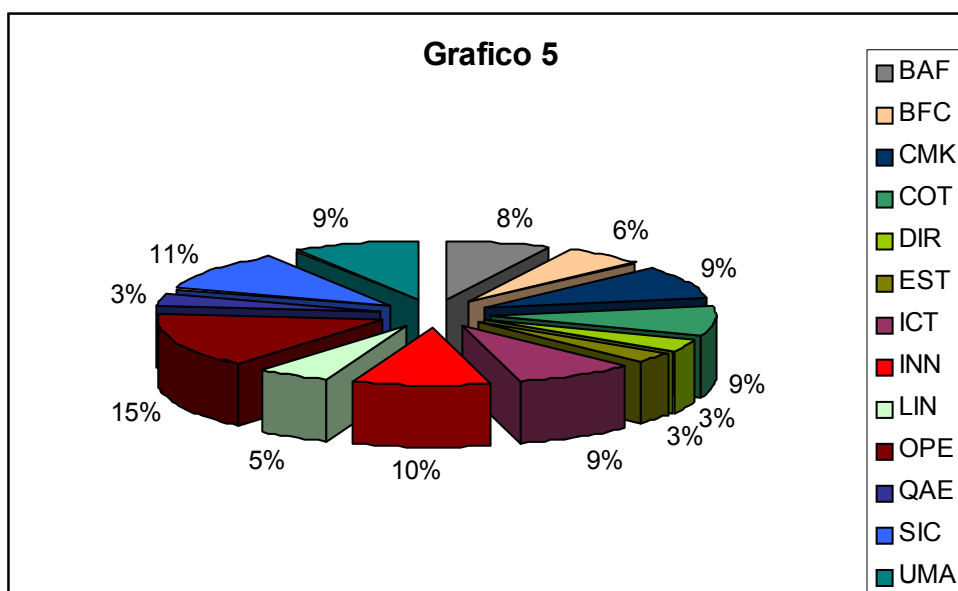
Per capire meglio le cause delle difficoltà dell'offerta a raggiungere i consumatori occorre quindi focalizzare la nostra analisi sui corsi a pagamento, che oltre ad essere quelli su cui ricade il problema, sono anche quelli per cui l'impresa ha più interesse.



In corrispondenza con quanto precedentemente affermato, il Grafico 4, mette in risalto l'entità dei corsi annullati nel totale dei corsi a pagamento proposti (approssimabile al 69%).

Vediamo se per tutte le aree c'è la stessa tendenza, e quindi il problema è comune, o se ognuna ha avuto esiti differenti.

Innanzitutto verifichiamo il peso di ogni area sul totale dei corsi proposti.

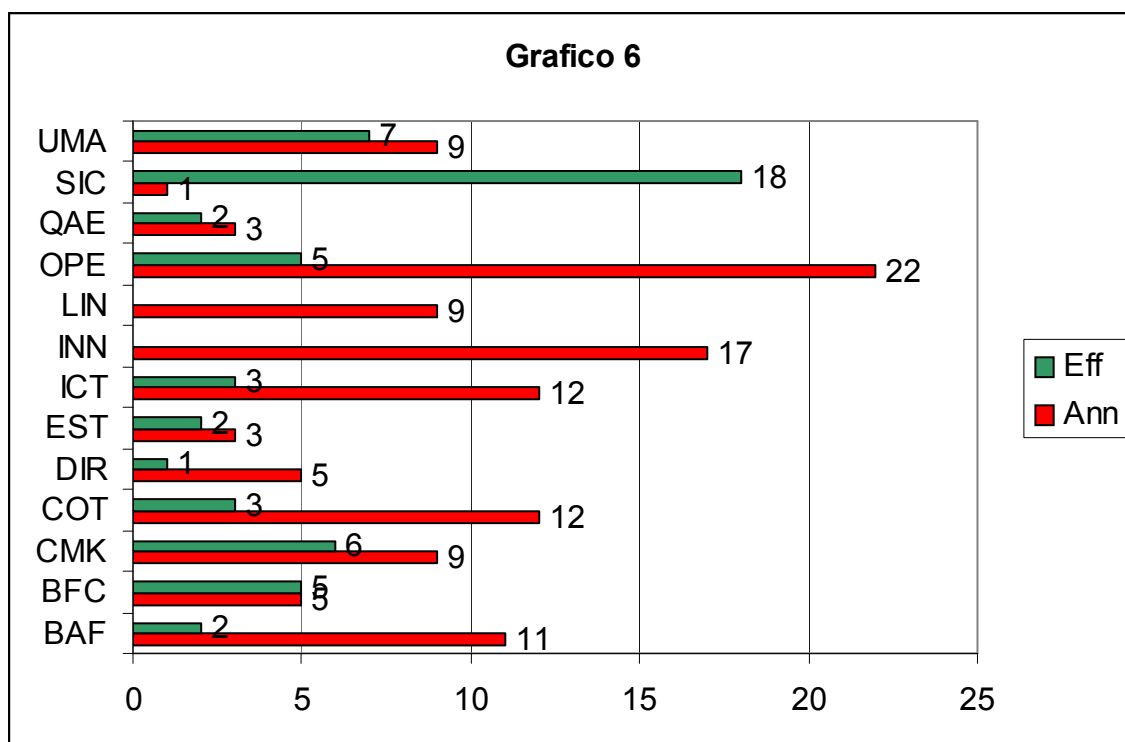


Vediamo che il peso delle aree di appartenenza dei corsi non è lo stesso ma catalogandole in ordine decrescente abbiamo:

AREA	TOTALE	PERCENTUALE
OPE (Operations & Supply Chain Management)	27	15,70%
SIC (Sicurezza e Salute sul Lavoro)	19	11,05%
INN (Organizzazione e Gestione dell'Innovazione)	17	9,88%
UMA (Risorse Umane)	16	9,30%
CMK (Commerciale e Marketing)	15	8,72%
COT (Competenze trasversali)	15	8,72%
ICT (Information & Communication Technology)	15	8,72%
BAF (Bilancio Amministrazione e Fisco)	13	7,56%
BFC (Budget Finanza e Controllo)	10	5,81%
LIN (Lingue)	9	5,23%
DIR (Diritto d'Impresa)	6	3,49%
EST (Estero)	5	2,91%
QAE (Qualità Ambiente ed Energia)	5	2,91%
TOT COMPLESSIVO	172	100%

Vediamo ora il rapporto tra corsi annullati ed effettuati per ciascuna area di appartenenza.

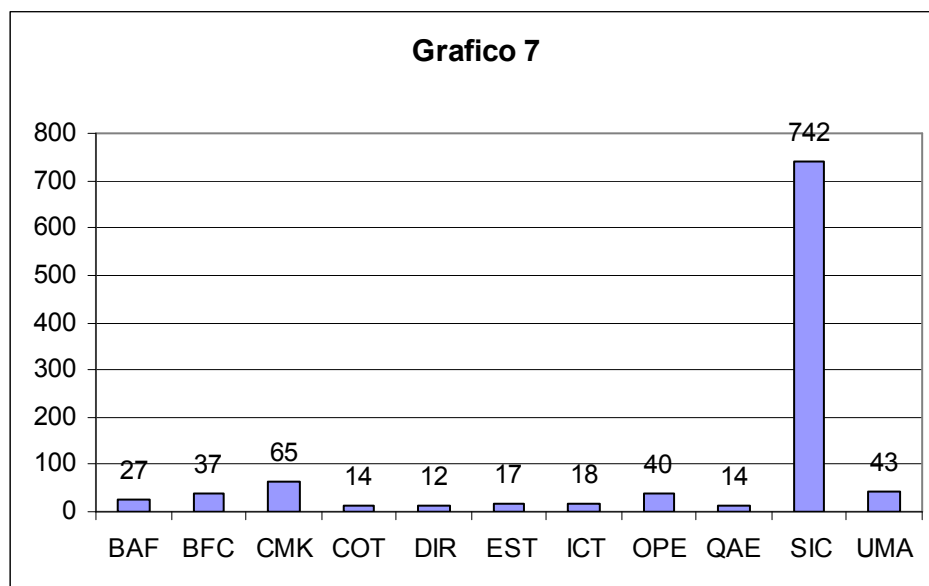
AREA	EFFETTUATI	ANNULLATI	TOTALE	PERCENTUALE EFFETTUATI
OPE (Operations & Supply Chain Management)	5	22	27	18,52%
SIC (Sicurezza e Salute sul Lavoro)	18	1	19	94,74%
INN (Organizzazione Gestione dell'Innovazione)	0	17	17	0%
UMA (Risorse Umane)	7	9	16	43,75%
CMK (Commerciale e Marketing)	6	9	15	40,00%
COT (Competenze trasversali)	3	12	15	20,00%
ICT (Information & Communication Technology)	3	12	15	20,00%
BAF (Bilancio Amministrazione e Fisco)	2	11	13	15,38%
BFC (Budget Finanza e Controllo)	5	5	10	50,00%
LIN (Lingue)	0	9	9	0%
DIR (Diritto d'Impresa)	1	5	6	16,67%
EST (Estero)	2	3	5	40,00%
QAE (Qualità Ambiente ed Energia)	2	3	5	40,00%
TOT COMPLESSIVO	54	118	172	31,40%



Dal grafico 6 e dalla tabella che lo precede si nota chiaramente che la tendenza è assolutamente negativa, addirittura nelle aree Lingue e Organizzazione e Gestione dell'Innovazione non è stato effettuato nessun corso.

Poche area arrivano e superano il 40% dei corsi effettuati (Risorse Umane, Qualità Energia ed Ambiente, Estero, Commerciale e Marketing e Budget Finanza e Controllo).

Mentre l'unica area che sembra andare controtendenza è l'area Sicurezza e Salute sul Lavoro, che arriva approssimativamente al 95% dei corsi effettuati.



AREA	NUMERO PARTECIPANTI	PERCENTUALE
OPE (Operations & Supply Chain Management)	40	3,88%
SIC (Sicurezza e Salute sul Lavoro)	742	72,11%
INN (Organizzazione Gestione dell'Innovazione)	0	0%
UMA (Risorse Umane)	43	4,18%
CMK (Commerciale e Marketing)	65	6,32%
COT (Competenze trasversali)	14	1,36%
ICT (Information & Communication Technology)	18	1,75%
BAF (Bilancio Amministrazione e Fisco)	27	2,62%
BFC (Budget Finanza e Controllo)	37	3,60%
LIN (Lingue)	0	0%
DIR (Diritto d'Impresa)	12	1,17%
EST (Estero)	17	1,65%
QAE (Qualità Ambiente ed Energia)	14	1,36%
TOT COMPLESSIVO	1029	100%

Analizzando i dati relativi al numero di partecipanti si nota ulteriormente che ben il 72,11% dei partecipanti ha effettuato corsi nell'area sicurezza.

Tenendo conto di tutti i dati analizzati occorre effettuare decisioni importanti nella progettazione del nuovo catalogo. I risultati dell'analisi effettuata in questo capitolo sono molto significativi, ed ignorarli sarebbe un sintomo di un inefficace Relationship Marketing condotto dall'azienda.

Occorre specificare che quest'analisi è stata condotta solamente sui corsi a catalogo, le cui adesioni stanno seguendo un trend negativo anche grazie alla crescita dei corsi personalizzati effettuati in azienda.

Bisognerebbe però che il catalogo, punto di riferimento per la progettazione dei corsi ad hoc aziendali, si focalizzasse di più sulle esigenze dei clienti.

CONCLUSIONI

PROGETTAZIONE CATALOGO 2011

Sulla base delle statistiche condotte sugli esiti dei corsi offerti nel catalogo 2009/2010, si è pervenuti alla progettazione del catalogo 2011.

Il catalogo proposto è molto innovativo rispetto a quelli precedenti, l'attenzione principale è stata posta al fabbisogno formativo, ossia l'insieme dei contenuti degli specifici interventi di formazione che debbano essere formulati a partire dai bisogni emersi.

Un sostanziale cambiamento effettuato è il passaggio all'anno solare.

I corsi offerti nel catalogo 2011 partiranno infatti da Gennaio, per concludersi a Dicembre. I precedenti cataloghi si basavano sull'anno scolastico.

Questo cambiamento è stato effettuato principalmente per una questione di comodità legata alle tempistiche di Fondimpresa, iniziando la progettazione a Giugno infatti, la pubblicazione avviene a Luglio. Le aziende hanno così cinque mesi di tempo per scegliere i corsi e presentare un progetto di finanziamento adeguato, che avrà tempo di essere approvato prima dell'inizio dei corsi.

Un ulteriore vantaggio è il tempo in più a disposizione dei commerciali per vendere i prodotti.

Viste le basse percentuali di vendita dei corsi dell'anno 2009-2010 un'altra importante decisione presa per il catalogo 2011 è di ridurre notevolmente i corsi. Si passa dai 199 dello scorso anno a solo 100.

Questo offre ai commerciali un lavoro facilitato nel raccogliere adesioni. Si evita così il "cannibalismo": il disperdersi dei clienti nei vari corsi di cui la maggior parte non raggiungeva la soglia minima di partecipanti per partire.

La riduzione dei corsi è stata possibile grazie all'unione di seminari che trattavano specificatamente argomenti simili, in corsi su argomenti più generali.

Questo è stato fatto soprattutto nelle aree che avevano ottenuto risultati più deludenti.

Un esempio è offerto dall'area Lingue. Quest'area offriva 8 distinti corsi di inglese: 3 di grammatica a livelli diversi, gli altri 5 trattavano argomenti specifici del Business English. L'offerta del catalogo 2011 nello specifico dell'area lingue ripropone i corsi di inglese a diversi livelli ma racchiude in un unico corso i temi del Business English.

Come detto nel cap 4, il catalogo 2009/2010 suddivideva i corsi in 13 diverse aree.

Nel catalogo 2011 vengono mantenute le stesse aree, affiancando però ad esse dei percorsi di formazione. Questi percorsi sono formati da più seminari, anche appartenenti a diverse aree, destinati a figure professionali standard (ad esempio responsabile commerciale, venditore, responsabile amministrativo, addetto amministrativo, responsabile risorse umane, addetto alla gestione amministrativa del personale, export manager).

La creazione di questi percorsi non è stata fatta per imporre ai clienti un prodotto a pacchetto già confezionato, ma è la base da cui partire per un processo di personalizzazione.

Un'altra importante variazione è stata fatta alla durata dei corsi di alta formazione.

È stata ridotta infatti l'estensione dei Master e dei Corsi di Specializzazione per renderli meno pesanti e più compatibili con le esigenze lavorative dei partecipanti.

Sono stati inoltre separati i corsi di alta formazione dal resto dei seminari (corsi brevi), per rendere il catalogo più semplice da consultare in relazione ai bisogni personali.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Gummesson, E. (2006). *Marketing Relazionale*. Hoepli, Milano.

Grandinetti R. (2008). *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*. Carrocci, Roma.

Forema (2009). *Mappa Della Cultura D'Impresa, catalogo dei corsi*. Forema, Confindustria Padova.

Confindustria Padova (2008). *Padova. Costruire Futuro*. Fondazione Nord Est, Padova.

Confindustria Padova (2009). *Confindustria Padova. Guida all'associazione*. Confindustria Padova.

Siti web:

www.forema.it

www.confindustria.pd.it

www.confindustria.it

www.centenarioconfindustria.it

www.fondazione Nordest.net

www.confindustria.veneto.it

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio innanzitutto l'ente ospitante Confindustria Padova, in particolare il direttore Dr. Stefano Pozzi e la Dr. Cristina Felicioni, per avermi dato la possibilità di effettuare questa bellissima esperienza.

Ringrazio anche i colleghi di Fòrema che mi hanno accolto calorosamente e mi hanno fatto sentire una di loro, in particolare Sonia che sarà presto una bravissima mamma, Giada il cui supporto per la tesi è stato essenziale, Tiziano senza il cui aiuto avrei inceppato tutti i pc aziendali, Matteo, Martino e Gaetano.

Ringrazio poi la mia mamma, la cui stima di me, sempre troppo alta, è uno stimolo in più per fare del mio meglio.

La mia sorellina, la cui nascita ha cambiato la mia vita.

Mio papà che per quanto introverso è sempre presente.

Lollino per aver sopportato i miei sbalzi di umori durante le varie sessioni d'esame.

Le mie grandi amiche Botty, Fotty, Anna e Vale con cui da 16anni a questa parte condivido i migliori momenti della mia vita.

I compagni di facoltà in particolare la Chiari per le istruzioni su come scrivere la tesi.

Infine ringrazio tutti quelli che mi vogliono bene e che parteciperanno a questo momento importante della mia vita.

Sarah