



CORSI & LABORATORI 2023 - 2024







Introducing

ABOUT ME

Laurea con lode Univ. Bocconi, specialità

Amministrazione & Controllo

Docente in Associazioni, Università e

Aziende

Imprenditrice

Scrittrice

Giornalista





Cristina Mariani



PRICING FOR PROFIT

COME DEFINIRE I PREZZI PER MASSIMIZZARE GLI UTILI

Per aumentare gli utili non bisogna per forza vendere di più: se si agisce consapevolmente sui prezzi si può arrivare allo stesso risultato.

Il pricing è materia interdisciplinare, poco praticata proprio perchè complessa ma cruciale per l'impatto che i prezzi possono avere sui guadagni aziendali.



- Modalità di calcolo dei costi e dei prezzi: margine e ricarico
- Costi fissi e costi variabili; bilancio riclassificato a margine di contribuzione
- Il punto di pareggio come strumento per prendere migliori decisioni commerciali
- Full costing: se e come attribuire i costi generali al prodotto
- Come misurare l'impatto sugli utili di variazione di prezzo, quantità vendute, costi fissi e costi variabili con esercitazione
- Redditività del cliente: segmentare la clientela in ottica di pricing
- Affrontare le politiche di prezzo della concorrenza evitando le "guerre dei prezzi"
- Il mix di prodotto: misurare la redditività dei vari prodotti o servizi
- Revisione dei listini e delle offerte commerciali (scale sconti, griglie di entrata..)
- Concetti base di psicologia dei prezzi ed economia comportamentale (teoria di Khaneman, psicologo e premio Nobel per l'economia 2002)

OLTRE IL FULL COSTING:

I PERICOLI DI IMPUTARE I COSTI FISSI AL PRODOTTO

Quando un'azienda "spalma" i costi fissi sul prodotto usa un sistema che si chiama full costing o costo pieno, con cui si attribuiscono al prodotto non solo i costi ad esso certamente imputabili (materie prime, imballi, trasporti...) ma anche i costi fissi aziendali (affitti, stipendi, ecc.) con criteri di ripartizione molto variegati.

Questa configurazione di costo origina da un'esigenza storica: consentire all'azienda di ottenere margini sufficienti a coprire i costi di struttura, ma rischia di portare a pericolosi errori di valutazione, se utilizzato come "unico" criterio di calcolo dei costi e quindi dei prezzi.

Questo rischio si corre soprattutto nel momento storico attuale, in cui costi variabili e quantità sono difficili da prevedere dopo decenni di stabilità relativa.

- Metodi di calcolo dei costi: Full Costing, Direct Costing, Activity Based Costing.
- Costi fissi, costi variabili, non-costi (ammortamenti, imposte, interessi passivi, ecc.)
- Costi fissi generici e costi fissi specifici
- Margine di contribuzione e MOL/Ebitda; perché vanno tenuti monitorati con continuità, non solo a fine anno
- I criteri di imputazione: ore macchina, ore manodopera, quantità vendute, fatturato
- Il full costing nelle decisioni Make-or-Buy (fare o comprare): quanto mi costa il prodotto fabbricato e quanto il commercializzato?
- I costi di ricerca & sviluppo: attribuirli o meno al prodotto?
- Gli ammortamenti: imputarli al prodotto può portare a decisioni sbagliate?
- Gli automatismi nel moltiplicatore dei prezzi a partire dai costi: perché il "abbiamo sempre fatto così" è pericoloso
 - o Caso di discussione: Borse Santucci
 - o Caso di discussione: il cablaggio elettrico
 - Caso di discussione: il forno elettronico

DAL COSTING AL PRICING:

PRODOTTI DIVERSI, PREZZI DIVERSI.

La premessa per evolvere da una logica di full costing a una logica di pricing è che la percentuale di ricarico sui costi non deve necessariamente essere la stessa per tutte le categorie o seguire i medesimi criteri.

In altre parole, esistono prodotti "ricchi" che reggono un profitto maggiore e prodotti "poveri" che magari rendono meno ma hanno la loro coerenza nel portafoglio prodotti.

Forse sono i "basic" che sopportano molta pressione competitiva ma che bisogna avere per aprire la porta a prodotti più complessi; forse generano quantità elevate che permettono di riempire la capacità produttiva; forse sono i prodotti che garantiscono continuità alla programmazione e riducono i rischi di fluttuazioni. I prodotti "ricchi", a loro volta, consentono di sfruttare il potenziale delle nicchie e, seppure venduti in quantità inferiori, generano profitti interessanti.

Questo è il tema del mix e della segmentazione di prodotto, che presuppone l'incontro, dialettico e non conflittuale, del mondo contabile con il mondo delle vendite; è una delle più interessanti, perché fonte potenziale di grandi recuperi di marginalità, se gestita con consapevolezza e visione strategica.

COME SEGMENTARE PRODOTTI "RICCHI" E PRODOTTI "POVERI" E SFRUTTARE L'EFFETTO DEL MIX

- Come misurare l'impatto sugli utili di variazione di prezzo, quantità vendute, costi fissi e costi variabili - con esercitazione
- Il mix di prodotto: misurare la redditività dei vari prodotti o servizi con esercitazione caso pelletteria
- Come variare il prezzo medio senza toccare i listini tramite l'effetto del mix – esercitazioni – caso colle e/o caso divani
- L'upgrade del prodotto: come stimare se il delta-prezzo del prodotto super corrisponde al delta-valore con l'analisi statistica Fishbein
- esercitazione caso carrello distribuzione pasti

DAL COSTING AL PRICING:

CLIENTI DIVERSI, PREZZI DIVERSI.

Non tutti i clienti sono ugualmente sensibili al prezzo e non tutti i clienti apprezzano il prodotto nello stesso modo: ad esempio, i mercati ad alto costo del lavoro valutano l'automazione diversamente da quelli in cui la manodopera è abbondante e costa poco.

Altro esempio: i clienti per cui il nostro prodotto costituisce una parte importante del costo di produzione sono più sensibili al prezzo di quelli per cui il nostro prodotto è un complemento.

In questi casi, praticare lo stesso prezzo a tutti i clienti sarebbe un errore e una perdita di opportunità.

Segmentare il prezzo in base al cliente è l'ambito in cui il bravo manager recupera preziosi punti di profitto senza dover ricorrere a manovre sui costi, che a volte sono difficilmente realizzabili.

COME STIMARE LA SENSIBILITÀ DEI CLIENTI AL PREZZO PER QUOTARE OFFERTE DIFFERENZIATE

- Redditività del cliente: segmentare la clientela in ottica di pricing
- La pocket price band: prezzi diversi per clienti diversi esercitazione
- Segmentare clienti attuali: posizione competitiva/attrattività
- Segmentare clienti potenziali: la matrice Verde/Giallo /Rosso - esercitazione
- Non tutti i clienti apprezzano il prodotto allo stesso modo: la tabella CVB come criterio per stimare il potenziale del prodotto nei vari mercati – caso macchinari per rilegare libri

CASH FLOW -FLUSSI DI CASSA

SE IL DENARO COSTA DI PIÙ, IMPARA A GESTIRLO

Il corso affronta i metodi per prevedere il modo semplice e con l'ausilio di modelli Excel l'andamento del flusso di cassa dell'impresa.

L'obiettivo è poter anticipare i picchi e i fabbisogni di liquidità per gestire al meglio la leva finanziaria



- 17 principi base del cash flow
- Il bilancio riclassificato: Conto economico e stato patrimoniale
- 19 pilastri del cash flow: crediti, debiti fornitori, magazzino, MOL, ecc
- L'impatto dei prezzi sui profitti
- L'effetto del mix di prodotto e di canale sulla redditività aziendale
- L'effetto degli sconti sulla marginalità
- Il capitale circolante
- Il rendiconto finanziario: dove sono finiti i soldi?
- Dal budget delle vendite al budget economico e al budget di cassa
- Consuntivi e budget: confronto ed esame

NUOVI PRODOTTI O SERVIZI

COME FISSARE IL PREZZO IDEALE

Il prezzo di un nuovo prodotto è un po' come il nome di battesimo: una scelta importante e spesso definitiva.

Un errore frequente è definirlo solo in funzione dei costi di produzione e dei prezzi dei prodotti già presenti sul mercato, di solito sotto (o sovra-) stimando la vera innovatività della nuova offerta e i benefici percepiti dai clienti.

Questo corso si concentra sulle valutazioni da compiere prima del lancio del nuovo prodotto, in modo da fissare un prezzo che permetta di ottimizzare i profitti che esso potrà generare in tutto il suo ciclo di vita e quindi recuperare più velocemente gli investimenti fatti per metterlo a punto.

dali.

- L'errore da evitare: fissare il prezzo solo in funzione dei costi, senza altre considerazioni. Motivazioni e casi di insuccesso.
- Bias ed impatti emotivi nella definizione del prezzo: avversione al rischio ed effetto-àncora
- Valutare la differenza tra prodotto nuovo e prodotti esistenti
 - tecniche e metodi statistici:
 - o Tabella CVB comparativa oltre la classica scheda tecnica
 - Analisi Fishbein: la "pagella" del prodotto
 - Quadrant Analysis: bisogni e soddisfazione del cliente in un semplice grafico
- Prezzi e concorrenza: la VEL linea di equivalenza del valore
- Le 3 categorie di novità: prodotti rivoluzionari, evolutivi e metoo
- Come posizionare il nuovo prodotto nel contesto del portafoglio esistente, per evitare cannibalizzazioni e colmare i vuoti
- Come pianificare il prezzo di lancio in funzione del ciclo di vita atteso del prodotto

COMUNICARE AUMENTI DI PREZZO

Materie prime ed energia costano oggi molto di più e ciò comporta la revisione di prezzi e condizioni commerciali. L'aumento rischia però di compromettere la relazione con il cliente, a volte frutto del lavoro di anni.

Ci alleniamo a comunicare al cliente la notizia dell'aumento e gestire al meglio la trattativa e le inevitabili obiezioni, così da salvare la relazione e il fatturato senza perdere margini preziosi



- Premessa: tecniche di gestione delle obiezioni
- Cenni su intelligenze emotiva: paura del rifiuto e timore del conflitto
- Voce e body language
- Preparare l'incontro
- Aumenti negoziabili / non negoziabili
- I 4 errori da evitare nella conduzione dell'incontro
- Le parole da usare per inquadrare e portare a bordo
- Come aumentare le probabilità che il cliente accetti
 l'aumento
- Come prevenire il rischio di perdere l'ordine o il cliente

LABORATORIO PRATICO
DURATA: 4 ORE

COSTI COMMERCIALI

COME CONTENERLI E OTTIMIZZARLI DESTINATARI: RESP. AMM., CONTROLLER

I costi commerciali sono spesso argomento di discussione tra venditori e amministrativi.

Da una parte è giusto spendere meno, ma se si taglia troppo si "butta via il bambino con l'acqua sporca" e le vendite si inceppano.

L'estremo opposto è ugualmente pericoloso: dare carta bianca ai venditori rischia di portare a sprechi e spese inutili

Qual è la giusta via di mezzo? Questo corso, basato sulla ventennale esperienza di due professionisti che hanno la doppia competenza (amministrativa e commerciale) può aiutare il manager amministrativo a dialogare con la "controparte" commerciale per trovare un punto di incontro che soddisfi entrambi e preservi la profittabilità dell'azienda senza spegnere il motore della vendita.

• Gli sconti:

- o l'impatto sui margini di questi costi commerciali spesso "invisibili"
- Come contabilizzare gli sconti commerciali
- Come usare la leva dello sconto commerciale per stimolare le vendite senza danneggiare (troppo) i profitti
- Il costo del venduto:
 - Acquisti e rimanenze: l'impatto del magazzino (aumento e diminuzione) sul costo del venduto
 - Come allinearsi con i commerciali in merito al costo di acquisto/costo di venduto,
 solitamente fornito dalla funzione preposta al loro calcolo
 - I premi fornitori e il costo del venduto
- I costi commerciali variabili
 - Provvigioni agenti: spunti e buone prassi
 - o Trasporti su vendite: leva commerciale, percezione del cliente, prassi di settore
 - o Premi su risultati a venditori (diretti e indiretti)
- I costi fissi commerciali di diretta imputazione
 - Stipendi della rete e del management
 - o Trasferte, viaggi, flotta auto
 - o Costi di comunicazione: PC, telefono, infrastrutture IT
- I costi fissi commerciali generali
 - o Struttura di supporto alle vendite: persone di customer care / inside sales, ratio venditori/ customer care, riconversione in funzione dell'evoluzione del ruolo
 - Fiere ed eventi: budget, consuntivi, collegamento ai risultati
- I costi opportunità: il costo del non-costo
 - o Effetto del mix: perché il margine, non il fatturato, determina la salute aziendale
 - Costi commerciali e strategia: perché dirigere i venditori nella direzione sbagliata può generare un costo-opportunità
 - o Il rischio di tagliare troppo: indizi e segnali di allarme
- In pratica: da dove cominciare
 - Checklist e to-do list sulle varie componenti di costo

DURATA: 8 ORE

CON ALESSANDRO SILVA

COSTI ENERGETICI

RIDURRE L'IMPATTO, GESTIRE PREZZI E CLIENTI

DOCENTE: DIRETTORE ALGO INTELLIGENCE DI UN PROVIDER ENERGETICO

E CON CRISTINA MARIANI, ESPERTA PRICING & MARKETING



- Don't panic! Il "codice rosso" dell'energia
 - o il DL aiuti bis art3: il blocco cambi contrattuali
 - o come distinguere fornitori e offerte evitando sorprese
 - sviluppare conoscenza su fatture e bollette: leggere, capire, gestire
 - o ecc.
- Risparmio energetico: cosa fare subito. I consigli dell'esperto
 - alcune misure semplici e rapide individuate dal provider (tramite connubio tecnologia/ Intelligenza artificiale + tecnici sul territorio) e implementate insieme alle aziende
 - o ecc.
- Negoziare a monte, ribaltare a valle, segmentare prodotti e clienti
 - o distinguere aumenti appropriati o speculativi
 - o aumento selettivo su prodotti e clienti
 - o ecc.

CORSO OPERATIVO CON CASI, SPUNTI ED ESEMPI PRATICI

NON SOLO BUDGET

GLI OBIETTIVI (KPI) PER VENDITORI. DEFINIRLI, MISURARLI, CAMBIARLI SPESSO.

Il semplice fatturato non basta; per alineare venditer e strategie bisogna assegnare obiettivi di vendita che motivino i venditori nella direzione desiderata e comunicarli nel modo giusto



- Budget e dati economici: dato di partenza
- Risultati, obiettivi, attività: come collegare la strategia aziendale alle attività quotidiane dei venditori
- KPI di vario tipo: come scegliere dal "database" degli indicatori quelli più adatti alla situazione commerciale specifica
- L'obiettivo come mezzo per allineare vendite e strategia
- L'obiettivo come sistema per riconoscere e premiare le migliori performance tra venditori e assicurare l'equità.
- Il colloquio per assegnare gli obiettivi
- Casi ed esempi di KPI ben scelti

POTENZIARE LE CAPACITÀ COMMERCIALI: SOFT SKILLS

Inutile sopprimere le emozioni ma riconoscerle e capire la loro funzione



ARGOMENTI

- La paura: come trasformare e far lavorare questo inevitabile stato a nostro favore
- Percorso di minor resistenza
- Imparare dai "no"
- Pensiero negativo / pensiero positivo
- La fiducia in se stessi
- Vendere nell'incertezza, condizione naturale
- Obiettivi raggiungibili e obiettivi sfidanti
- Rituali, non routine
- Approccio mentale all'autodisciplina (sergente, zen, costruttore)

Prima del corso ogni partecipante riceve un breve questionario per rilevare i principali punti di attenzione e le priorità da trattare

POTENZIARE LE CAPACITÀ COMMERCIALI: HARD SKILLS

Vendere è un mestiere che si può imparare e allenare



ARGOMENTI

- Ingaggiare il cliente e superare i filtri.
- La telefonata introduttiva
- La presentazione sintetica (elevator pitch)
- La prima call
- Gestire le obiezioni
- Le 50 domande della vendita
- La tecnica A-I-R (ascoltare, inquadrare, rispondere)
- La riformulazione

Prima del corso ogni partecipante riceve un breve questionario per rilevare i principali punti di attenzione e le priorità da trattare

LE 10 SKILLS DEL RESPONSABILE COMMERCIALE

Un responsabile commerciale non è solo un esperto di prodotto e di vendita, ma dovrebbe essere soprattutto un **gestore di persone**.

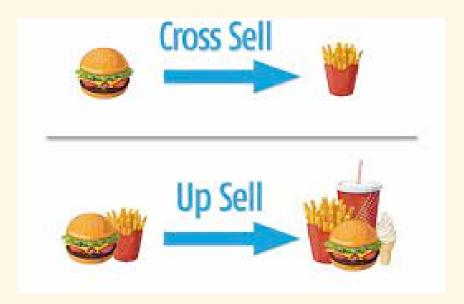
Crescere nel ruolo, da venditore a responsabile, presuppone un cambiamento di visione: da esecutore a manager del lavoro altrui.

Questo corso pratico supporta i responsabili commerciali nel loro compito di gestire (manage) e allenare (coach) i propri collaboratori di vendita.

- Le 5 skills di gestione (il manager commerciale)
 - Valutare la performance: il colloquio gestionale per il checkup degli obiettivi
 - Forecasting e funnel: verificare la accuratezza e affidabilità delle previsioni
 - Riunioni commerciali: meetings one-to-one e one-to-many
 - Gestione del territorio: ampiezza della zona e frequenza di visita
 - Gestire i talenti di vendita: identificare e assumere le persone giuste
- Le 5 skills di allenamento (il coach commerciale)
 - Sostenere la motivazione dei venditori
 - Supportare la tattica dei venditori su come raggiungere i risultati loro assegnati
 - Time management e produttività (non sprecare tempo e risorse)
 - Advisor su specifiche trattative
 - Sviluppo delle skill commerciali dei venditori

CROSS SELLING & UPSELLING

I clienti esistenti sono una fonte importante di nuovo business, perché ci conoscono già. La porta è già aperta. Ma occorre uscire dall'abitudine per proporre qualcosa di diverso o di valore più alto.



- Cross selling: come identificare eventuali bisogni diversi all'interno della stessa azienda cliente
- Quali sono gli step concettuali per la vendita sostitutiva (upselling)
- La checklist del valore: le domanda da farsi per verificare la qualità del proprio approccio nel Cross Selling
- Le domande da fare al cliente: come esplorare i bisogni e valutare le opportunità di crescita
- Come classificare i clienti attuali secondo le probabilità di crescita: il quadrante attrattività/opportunità
- La quadrant analysis come modo per determinare le priorità nel cross selling

"POWER LIST" DELLA CONCORRENZA

COME FARE IL CHECK-UP DEI CONCORRENTI PER METTERE IN RISALTO I NOSTRI PUNTI FORTI: PERCHÈ SCEGLIERE NOI (E NON GLI ALTRI)?



- I concorrenti da esaminare: come raggruppare la concorrenza in categorie omogenee
- Punti di forza e punti di debolezza
- SWOT semplificata
- Casi di successo: macchinari, servizi, commodities, gomma, ecc.
- Risultato: l'elenco dei nostri punti di forza (Power List)
- Clienti diversi, bisogni diversi: come adattare la Power List alle varie categorie di clienti

LABORATORIO PRATICO DURATA: 4 ORE

LE BUYER PERSONAS: CASI DI SUCCESSO

SPUNTI PRATICI PER USARE UN METODO NUOVO E UTILE PER PROFILARE I CLIENTI E IMPOSTARE IL CRM



- Il metodo della *Buyer Persona*
- A che cosa serve
- Chi lo sviluppa
- Come distinguere tra aspetti rilevanti e inutili da inserire nel CRM
- Fonti di informazione
- Metodi di indagine
- Casi di successo: arredamento, farmaceutico, meccanico, chimico, servizi, ecc.
- Laboratorio pratico: inizio a stendere il profilo di una o più *Buyer Personas* per la mia azienda

LABORATORIO PRATICO DURATA: 4 ORE

CHAT-GPT FOR SALES

ChatGPT e i sistemi simili non si sostituiscono al professionista, ma possono supportarlo e velocizzarlo nel suo lavoro.

Molte attività ripetitive e time-consuming, dall'analisi dei siti dei concorrenti al riassunto delle email scritte o ricevute, possono essere infatti svolte dall'assistente virtuale.

In questo corso pratico faremo insieme esercitazioni per imparare ad usare in modo più efficiente i vari tools di A.I. disponibili

LABORATORIO PRATICO DURATA: 4 ORE

Esempi ed esercizi con l'utilizzo di tools, software e prompts per:

- Velocità ed efficienza
 - Prendere appunti
 - o Trascrivere e riassumere riunioni
 - Aggiornare automaticamente il CRM
- Supporto alle decisioni
 - Analisi dei siti dei concorrenti (parole chiave, ecc.)
 - Ricerca sui bisogni dei clienti e sulle Buyer
 Persona
 - o Prevedere le evoluzioni dei mercati
- Gestire il ciclo di vendita
 - Riassumere email scritte o ricevute
 - Rispondere alle email
 - Prevedere possibili obiezioni e relative risposte
- Comunicare
 - o Creare presentazioni, video e documenti

VIRTUAL SELLING 2.0

Ci siamo ormai abituati alla vendita virtuale; molti però non sfruttano al meglio le molte potenzialità dell'online. Come fare l'upgrade?

Una recente ricerca rivela che l'82% dei compratori apprezza la vendita online, ma ritiene che i venditori non siano sufficientemente preparati per le call



- Tecnologia: come sfruttarla al massimo
- Sala d'aspetto, luci, audio, plugin, tools aggiuntivi
- L'immagine è tutto: come incentivare l'apertura del video
- Timing: rispetto dei tempi e gestione degli imprevisti
- L'agenda
- I materiali pre e post call
- Checkup dello screen share: come capire se il documento che condivido è efficace
- Se più persone presentano: ruoli e tempi
- La mail di follow up

LABORATORIO PRATICO DURATA: 4 ORE

MEETINGS ONLINE ORGANIZZARE E CONDURRE RIUNIONI A DISTANZA

CORSO CON RIUNIONE SIMULATA DURATA: 4 ORE

L'ultimo periodo ci ha insegnato che le riunioni virtuali funzionano: meno tempi e costi di viaggio, più riunioni in meno tempo e per vedersi basta un click.

Questo corso insegna a fare in modo che chi è collegato non si distragga e sia favorita la partecipazione di tutti



- Perché siamo qui? Obiettivi e funzione del meeting: rafforzare i team, motivare, condividere best practice, guidare verso il futuro
- I 4 errori da evitare per non trasformare l'energia in negatività
- Preparare il meeting: agenda, programma, mail di invito
- Accogliere e motivare (rompighiaccio, ruoli, compiti del moderatore)
- Condurre: il "cuore" del meeting
- Il ruolo-chiave del moderatore: metodi e buone prassi per stimolare la discussione senza sprechi di tempo
- Chiudere il meeting: riassumere, ringraziare, decidere
- Come "bucare lo schermo" con la voce e il body language
- I partecipanti riceveranno:
 - i file in Word (modello email di invito e di follow up, esempio script per la gestione dei partecipanti difficili, ecc.) da poter utilizzare subito nella propria azienda
 - o e un PREWORK per prepararsi alla riunione simulata.

RISVEGLIARE CLIENTI DORMIENTI

Trovare nuovi clienti è complesso e costa, ma val la pena recuperare i clienti inattivi?

Qual è la miglior strategia per riattivare le relazioni con i clienti che hanno smesso di comprare?



- Come distinguere tra un cliente dormiente e un problema potenziale
- I clienti dormienti come realtà trasversale e fonte di opportunità
- Il triage del cliente dormiente: tempistica, motivazione, potenziale
- La matrice di segmentazione e il cliente dormiente
- Approccio iniziale: oltre il solito spiegone ("che cosa è cambiato" e "forse non sapevi che..")
- Il recupero del cliente:
 - Il cliente perso per colpa nostra
 - Il cliente perso per la concorrenza
 - Il cliente smarrito per inerzia
 - o Il cliente smarrito per cambio strategia
 - o Il cliente smarrito per errori di valutazione

COMPRENDERE IL BUYER

COME RAGIONA, COSA CERCA, COSA TEME

A volte il venditore vede il responsabile degli acquisti quasi come un "nemico": uno spietato negoziatore di sconti e condizioni. Però oggi la funzione acquisti sta cambiando ed il Buyer non è più solo un trasmettitore di ordini, ma ricopre una funzione strategica. Ed è bene che sia così, con la crisi di materie prime ed energia.

E' importante dunque per il venditore evoluto stare al passo di questi cambiamenti, per fare un salto evolutivo nella relazione con il Buyer: in alleanza e non più in opposizione.



- Ruolo e funzioni dell'ufficio acquisti
- Da ordinificio a funzione strategica: come distinguere il Buyer evoluto da quello "antiquato"
- Elementi di Vendor Rating: oltre i criteri scontati (prezzo, qualità e puntualità)
- La matrice di Kraljic: che cosa è e a che cosa serve
- Parlare la lingua del Buyer: gergo, acronimi e termini
- Come aiutare il Buyer ad andare oltre il prezzo della fornitura: concetto di Total Economic Value
- Le tattiche e lo stile negoziale del Buyer
 - o Tattica n.1: chiudere il nemico in soffitta
 - Tattica n.2: poliziotto buono poliziotto cattivo
 - Tattica n.3: la tattica del salame (prendo a pezzi, aggiungo performance)
 - Tattica n.4: tattica della scadenza (devo chiudere domani, o accetti o niente)

DURATA: 8 ORE



DOCENTE:

FEDERICA
DALLANOCE
ESPERTA DI
ACQUISTI

COMPRENDERE IL VENDITORE

COME RAGIONA, COSA CERCA, COSA TEME

A volte il Buyer vede il Venditore come una controparte inaffidabile e poco trasparente, interessato solo al massimizzare il prezzo e ottimizzare le condizioni di fornitura, a vantaggio dell'azienda che rappresenta. Invece gli eventi recenti (scarsità di materiali e aumento imprevedibile dei prezzi, in molti settori) hanno fatto capire l'importanza strategica della relazioni con i fornitori, oltre la consueta dinamica prezzo/consegna, con un'ottica non più di breve periodo ma di medio/lungo.

Una visione strategica del fornitore aiuta a contenere i rischi di fornitura. E' importante dunque per il Buyer evoluto stare al passo di questi cambiamenti, per fare un salto evolutivo nella relazione con il Venditore: in alleanza e non più in opposizione.

- Presentare l'azienda: oltre il solito Company Profile
 - Il Vantaggio Competitivo: come il bravo venditore presenta l'azienda attraverso il confronto con i suoi concorrenti
 - Come usare questi format per velocizzare la fase di qualifica del fornitore
- Presentare il Prodotto: Oltre la solita scheda tecnica
 - la tabella CVB su 3 colonne per esprimere al meglio
 Caratteristiche- Vantaggi del prodotto e i relativi
 Benefici
 - Chi apprezza il beneficio: ufficio acquisti, ufficio tecnico, utilizzatore? Interlocutori diversi, benefici diversi: la quarta colonna della tabellina CVB
 - Raggruppare i benefici per categoria: Come utilizzare la tabellina CVB per descrivere le 4 categorie di benefici (efficacia, efficienza, sostenibilità, sicurezza). La quinta colonna della tabellina CVB.
- La Buyer Persona, modello innovativo per profilare l'interlocutore
- Fondamenti di negoziazione:
 - Prevedere il piano B: la BATNA e la WATNA (piano B e piano C nostro e della controparte)

ELEVATOR PITCH 2.0

COME PRESENTARSI IN POCHI MINUTI SENZA ANNOIARE IL CLIENTE



- I concetti da non usare (più); storicità, localizzazione, qualità, ecc.
- Le parole tabù: leader, dal 1975, azienda giovane e dinamica, metri quadri coperti e scoperti, soddisfiamo tutte le esigenze del cliente, ecc.
- Le immagini banali e scontate: uffici, stabilimenti, prodotti (con qualche eccezione)
- E allora, cosa racconto? l'Elevator Pitch o discorso dell'ascensore (in tre varianti-tipo)
- Come lo dico: fondamenti di Public Speaking
 - Voce
 - Body language

LABORATORIO PRATICO DURATA: 4 ORE

IL RECLAMO: DA FASTIDIO A OPPORTUNITA

COME FAR TESORO DELLE INFORMAZIONI CHE RIVELA



- Il reclamo come spunto per segmentare e classificare il target
- La gestione pratica del reclamo
- Il *triage* del reclamo (oltre il "colpa mia, colpa sua, colpa di chi")
- I tipi di risposta in base al *triage*
- Inquadrare il reclamo: di pancia, di testa, bugia bianca, alibi
- Come scusarsi e rilanciare la relazione
- 17 step di risposta
- Il follow up
- Esercitazioni e role play

LABORATORIO PRATICO DURATA: 4 ORE

QUESTIONARI E SONDAGGI

ESPLORARE I BISOGNI DEI CLIENTI CON I CUSTOMER INSIGHTS: COSA VORRA IL CLIENTE DOMANI?

Per innovare prodotti e servizi, si ricorre a metodi empirici o scientifici: interviste con clienti ed esperti, confronto con i competitors, ricerche di mercato.

Si esaminano i reclami, i questionari di soddisfazione, i comportamenti passati; le fonti sono tante, non ultima l'intuizione del manager o dell'imprenditore.



- Start with the basics: le fonti di informazioni più ovvie e più vicine; utilità e limiti.
- Reclami, spunti da venditori, operatori di front line: come "fare la tara" e trasformarli in fonte di valore
- Customer intelligence: i profili dei clienti-tipo
- Il confronto con la concorrenza: la *Value Equivalence Line*
- I questionari al cliente: limiti e spunti pratici
- Il Net Promoter Score
- Le interviste cosa chiedere a chi

EMAIL COMMERCIALI

10 MODELLI DA UTILIZZARE, ANCHE IN INGLESE



- Struttura della mail commerciale: oggetto, forma, netiquette
- Grammatica flash: le 6 regole da ricordare
- English communication basics
- Modelli di email da personalizzare (in Italiano e inglese)
 - La mail di risposta a una richiesta di informazioni
 - La mail di contatto a freddo
 - La mail di *follow up* dopo la prima telefonata
 - La mail di follow up dopo l'incontro in fiera o di persona
 - La mail per fissare la prima call
 - La mail di follow up dopo la prima call
 - La mail di accompagnamento al preventivo o offerta
 - o La mail di stimolo dopo il preventivo o offerta
 - La mail di risposta all'obiezione
 - La mail di risposta al reclamo
- Esercitazione a gruppi: adattiamo i modelli alla nostra realtà aziendale

LABORATORIO PRATICO DURATA: 4 ORE

BUSINESS WRITING

SCRIVERE PER COMUNICARE IN MODO SINTETICO E INTERESSANTE

Evitare le banalità e le esagerazioni, rimandendo autentici e "arrivando" al lettore, è l'obiettivo principale. Anche per i testi dei materiali di comunicazione non sempre è opportuno rivolgersi a un'agenzia esterna, ma è meglio "fare da sé". Perché nessuno conosce la nostra azienda e il nostro prodotto meglio di noi.

Con consigli pratici e mirati si può imparare a produrre contenuti apprezzati da chi ci leggerà.

- Le 4 C: scrivere contenuti chiari, concisi, interessanti e credibili
- La email commerciale: titoli efficaci che incentivano l'apertura e call-to-action finale
- Struttura: come mettere le informazioni in ordine logico e di priorità per chi legge, non per chi scrive -> la mappa mentale
- Profilare il cliente: come adattare i contenuti al tipo di destinatario
- Netiquette, tono e buone prassi
- Verbi, nomi, frasi, paragrafi: oltre la grammatica imparata a scuola
- Fondamenti di grafica e formattazione: contrasto, ripetizione, allineamento, prossimità
- Testi e articoli per Newsletter, Company Profile, Social: fondamenti e buone prassi
- Newsletter: il piano editoriale

LABORATORIO PRATICO DURATA: 8 ORE



NEURO-WRITING LE 7 TATTICHE PER ENTRARE NELLA MENTE DEI CLIENTI SCRIVENDO

COME USARE REGOLE PRATICHE, FONDATE SULLA PSICOLOGIA UMANA, PER SCRIVERE IN MODO PIÙ EFFICACE



- 1. Numeri: quando e come usarli, interi o arrotondati, pari o dispari
- 2.Gli aggettivi che implicano benefici
- 3. La regola del 3: il potere delle alternative
- 4. La scelta delle parole: linguaggio positivo, sensoriale, orientato all'azione
- 5. Le domande (che stimolano interesse e azione): le 5 W e le 2 H
- 6. Il dialogo argomentativo secondo il metodo socratico, utile per guidare il cliente nella valutazione
- 7. La negazione pro e contro: quando e come usarla

LABORATORIO PRATICO:
PER OGNI TATTICA VIENE FORNITO UN ESEMPIO
NEGATIVO E UNO POSITIVO - IL PARTECIPANTE ELABORA
POI IL SUO ESEMPIO

EMERGENZA PREZZI

INFLAZIONE E DEFLAZIONE: IMPATTO SUI PREZZI

Acquisti – DESTINATARI: BUYERS E RESPONSABILI ACQUISTI



- Reagire all'emergenza, individuando le priorità fra scelta del fornitore, le criticità dell'item, la gestione delle scorte.
- Tre tattiche da combinare e da proporre al fornitore per assicurare la continuità operativa.
- A quale costo? Quale impatto in area commerciale?
 Cosa non fare subito?
- Quale metodo applicare per valutare gli impatti sulla redditività aziendale?
- Key Driver: costi accessori, costi diretti, costi fissi e variabili, sostituzione prodotto, gestione anticipi, buffer
- I Tre Ruoli del Procurement
- Prevenire e pianificare soluzioni alternative : phase-in e phase-out, l'utilizzo di RFI, FRP, RFQ, budget dedicato
- Perimetro operativo e soluzioni tecniche o di make or buy.
- Lavorare sull' incertezza con il play- book
- Tecniche del Procurement: TCO, Make or Buy, Buy or Lease, Pay per Use

EMERGENZA PREZZI

INFLAZIONE E DEFLAZIONE: IMPATTO SUI PREZZI

Vendite – DESTINATARI: VENDITORI E RESPONSABILI COMMERCIALI



- Fondamenti di Pricing: Impatto dei prezzi sui profitti.
- Cenni di contabilità dei costi.
- Il Mix di prodotto: come differenziare la marginalità di prodotto può aumentare la profittabilità dell'azienda, senza necessariamente dover modificare i listini
- Clienti diversi, prezzi diversi: perché segmentare il Pricing in funzione delle diverse categorie commerciali è una strategia vincente – se si usano i criteri di segmentazione giusti
- Strumenti informatici per segmentare il target: il CRM come strumento funzionale e non "zavorra" del commerciale
- Collegare il prezzo al valore: la tabella CVB su 3 colonne – come esprimere al meglio Caratteristiche-Vantaggi - Benefici – e aiutare a comprendere il valore del prodotto anche chi non è un tecnico
- Raggruppare i benefici per categoria: Come utilizzare la tabellina CVB per descrivere le 4 categorie di benefici (efficacia, efficienza, sostenibilità, sicurezza).
 La quinta colonna della tabellina CVB.

METODO

La formazione online funziona molto bene, se progettata in modo da ottimizzare la modalità: sessioni brevi, molte esercitazioni e simulazioni, interattività con tutti i partecipanti.

Noi ne abbiamo sperimentato l'efficacia.



CRISTINA MARIANI



Professore a contratto presso il Master di Primo livello "Account & Sales Management" per l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Consulente, docente, già imprenditrice, scrittrice e giornalista pubblicista, supporta le aziende in area commerciale (marketing, vendite, customer experience, business writing) oltre che per pricing e controllo del cash flow. Laureata con lode in Economia (Università Bocconi di Milano) nel 1987 con specializzazione Amministrazione e Controllo, imprenditrice per 15 anni, libera professionista dal 2005. Ha all'attivo numerose pubblicazioni: "Marketing Self Help- idee e spunti pratici per piccole imprese e professionisti" (2009), "Comunicazione low cost - dal biglietto da visita al web" (2010), Pricing - Definire i prezzi" (2012), il primo libro divulgativo in italiano sul Pricing, "Il controllo del flusso di cassa - Come prevedere e gestire il cash flow per la solidità finanziaria dell'impresa" (2014), "Preventivi efficaci - Come trasformare le offerte in ordini" (2015), "Pricing – Come gestire l'aumento dei prezzi" (con A.Silva) Direttore editoriale dal 2012 della collana "Impresa Diretta" per la casa editrice Franco Angeli.

FEDERICA DALLANOCE



VI CE PRESIDENTE ADACI - ASSOCIAZIONE BUYERS

Dopo una Laurea in Economia Aziendale a Parma, a 25 anni entra nel Gruppo Fiat Industrial (CNH) e fin da subito assume responsabilità crescenti che le permettono, in appena 11 anni, di costruire un importante e brillante profilo nel Corporate Control. Quest'attività l'ha direttamente coinvolta nell'area Industrial Operations, in tutte le sue funzioni: oltre che nel Finance, dal Commerciale al Marketing. Le sue esperienze di Management sono poi maturate in un contesto internazionale di alta dinamicità strutturale interna ed esterna, sempre raggiungendo gli obiettivi prefissati. Giunge alla posizione di alto vertice dopo un'intensa attività di Consulenza Direzionale (7 anni) per aziende medio grandi a supporto dell'AD occupandosi in maniera trasversale dell'organizzazione di funzioni aziendali chiave in aziende come Sit La Precisa Spa, Gruppo Favini Spa, Ceramiche Dolomite. Amministratore Delegato del settore metalmeccanico (F.lli Ventilatori Ferrari Spa, Ideal Srl, 8 anni), aziende leader del settore con tasso di export superiore al 60% ha diretto progetti di localizzazione in Romania, India e Cina. Membro del Consiglio Nazionale ADACI. Docente CUOA, collabora con le Università di Padova, Bicocca, Unicat e Confindustria Vicenza.

ALESSANDRO SILVA



Da oltre 20 anni supporta gli imprenditori nello sviluppo e nella gestione di imprese familiari mettendo a disposizione le sue competenze anche per un eventuale passaggio generazionale.

Laureato in Economia Aziendale presso l'Università Bocconi, ha maturato esperienze operative in aziende di diversi settori, occupando posizioni di responsabilità manageriale nelle diverse funzioni aziendali.

Svolge attività di formazione e consulenza operativa presso imprese e studi professionali ed è particolarmente specializzato nel settore odontoiatrico.

Coautore dei libri «Pricing: definire i prezzi» e «Il controllo del flusso di cassa: come prevedere e gestire il cash flow per la solidità finanziaria dell'impresa» (F.Angeli Editore).

0000

GRAZIE

cristina@alinea-consulting.it

0000