

inter-company learning projects  
learning assignments  
methodology and didactics  
model of the complete action  
workplace orientation  
robot arm  
guiding texts  
training robot  
learning location  
digital learning sequences  
process-oriented training  
active learning  
media-pedagogical competencies

**VACIDE** teachers and learners  
Thor digitization digital media  
real work situations  
motivation to learn  
digital competencies

## Acquisti e magazzino, marketing e vendite del “robot di formazione”

*materiale didattico per professioni commerciali e amministrative*

inter-company learning projects  
learning assignments  
methodology and didactics  
model of the complete action  
workplace orientation  
robot arm  
guiding texts  
training robot  
learning location  
digital learning sequences  
process-oriented training  
active learning  
media-pedagogical competencies

**VACIDE** teachers and learners  
Thor digitization digital media  
real work situations  
motivation to learn  
digital competencies

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea. Questa pubblicazione riflette esclusivamente le opinioni dell'autore, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.

## Il partenariato

[VHS-Bildungswerk GmbH](#), Zweigniederlassung Thüringen – Gotha, Germania

[Eurocultura](#) – Vicenza, Italia

[Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung mbH](#) –  
Berlino, Germania

[Solski center Skofja Loka](#) - Skofja Loka, Slovenia



Attribuzione

CC BY

Sei libero di:

**Condividere** - copiare e ridistribuire il materiale in qualsiasi mezzo o formato

**Adattare** - remixare, trasformare e costruire sul materiale

## Sommario

Il partenariato.....	2
Sommario .....	3
Il Progetto Vacide .....	5
La metodologia Work Based Learning (WBL).....	5
Come lavorare con questo manuale .....	6
Risultati formativi .....	7
L'Ufficio Acquisti.....	8
Lo scenario.....	8
Il compito dell'Ufficio Acquisti .....	8
Il compito degli studenti.....	8
Suggerimenti per i docenti .....	9
Materiale didattico.....	10
Il prezzo di vendita .....	11
Costi fissi e costi variabili.....	13
Importazione di merci da paesi extra-UE.....	14
Libera circolazione delle merci nel mercato unico dell'UE .....	15
Il marchio CE.....	16
Il margine di profitto .....	18
Bibliografia.....	20
Il reparto Magazzino.....	21
Lo scenario.....	21
Il compito del reparto Magazzino .....	21
Il compito degli studenti.....	21
Suggerimenti per i docenti .....	22
Allegato 1: Lista dei componenti.....	23
Materiale didattico.....	24
La sicurezza nel magazzino.....	28
Preparazione degli ordini e picking .....	31
Picking list.....	34
Buona pratica .....	36
Cos'è un WMS .....	39
Moduli e funzioni di un WMS.....	40

Innovazione: logistica 4.0 .....	42
Bibliografia.....	46
Il reparto Marketing .....	47
Lo scenario.....	47
Compito per il reparto Marketing .....	47
Compito per gli studenti.....	47
Suggerimenti per i docenti .....	48
Allegato 1: Risultati dell'analisi di mercato .....	49
Materiale didattico.....	50
Cos'è un'analisi di mercato?.....	51
Perché si dovrebbe fare un'analisi di mercato.....	51
Come fare un'analisi di mercato .....	52
I componenti di base di un sistema di e-commerce .....	58
10 passi per impostare un sito di e-commerce .....	59
Vai mobile! .....	63
I vantaggi dell'e-commerce multicanale .....	64
Campagne pubblicitarie .....	65
Bibliografia.....	67
Il reparto Vendite .....	68
Lo scenario.....	68
Il compito del reparto.....	68
Il compito degli studenti.....	68
Suggerimenti per i docenti .....	69
Materiale didattico.....	70
E-mail.....	73
Gestione dei reclami.....	79
Bibliografia.....	83

## Il Progetto Vacide

Il progetto "VACIDE - vocational action competence in digital environments" è realizzato da 4 organizzazioni con sede in Slovenia, Italia e Germania, supportati da vari partner associati.

Il punto di partenza è l'impatto della trasformazione digitale sul lavoro e sui processi produttivi, che richiede nuove competenze tecniche, metodologiche, sociali e personali dei lavoratori qualificati. Il problem-solving, la capacità di autoapprendimento e di affrontare la complessità così come la comprensione dei processi sono competenze trasversali (G. Spöttl, 2016) che sono necessarie, oltre alle conoscenze e abilità tecniche, per affrontare le sfide che abbiamo davanti a noi come società.

La trasformazione digitale sta pesantemente influenzando anche i processi di fornitura di servizi in quasi tutti i settori dell'UE. Basti pensare al collegamento in rete intelligente di lavoro, risorse, oggetti e informazioni, la mappatura digitale dei processi e l'uso di sensori lungo l'intera catena dei processi per poterne effettuare la pianificazione, il funzionamento e la manutenzione.

Per preparare i futuri professionisti, VACIDE considera come obiettivi centrali lo sviluppo, la sperimentazione e la diffusione di progetti di apprendimento orientati al luogo di lavoro, di sequenze di apprendimento digitali per spiegare e accompagnare i processi di apprendimento associati e la descrizione dell'uso dei progetti di apprendimento e delle sequenze digitali in diversi luoghi di apprendimento. Questo per garantire che la costruzione di specifici progetti di apprendimento orientati al luogo di lavoro stabilisca un riferimento nelle catene di approvvigionamento internazionali, sia come contenuto che come ambiente di apprendimento. L'oggetto di apprendimento, cioè la costruzione di un braccio meccanico robotizzato, è diviso in processi di assemblaggio e nei relativi processi di supporto che vengono realizzati in diversi siti di produzione e poi assemblati nel prodotto finale dimostrando così nella pratica come funziona una cooperazione di apprendimento di successo.

Inoltre, per promuovere l'apprendimento orientato al luogo di lavoro, saranno sviluppati e testati progetti di apprendimento interaziendali per l'acquisizione di competenze professionali in un mondo di lavoro digitalizzato. Gli insegnanti saranno supportati nella creazione di contenuti digitali e nel loro utilizzo didatticamente appropriato per promuovere un apprendimento congiunto basato su un processo aziendale.

Gli output intellettuali derivanti dalla partnership strategica VACIDE possono rappresentare un modello che gli attori della formazione professionale potranno adottare per sviluppare e implementare progetti di apprendimento.

## La metodologia Work Based Learning (WBL)

L'apprendimento basato sul lavoro (WBL) è una strategia educativa che fornisce agli studenti l'opportunità di mettere in pratica la teoria in situazioni lavorative reali. È una potente forma di pedagogia che può essere utilizzata per sviluppare attitudini lavorative di base, identità professionale e competenze professionali specifiche. Può motivare gli studenti svantaggiati, disimpegnati e in difficoltà, sviluppare competenze come l'iniziativa e l'attitudine alla risoluzione dei problemi e insegnare l'imprenditorialità.

L'apprendimento basato sul lavoro può essere usato sia nell'istruzione che nella formazione professionale, dove può concorrere a sviluppare abilità di problem solving e capacità di apprendimento, ad esempio permettendo che l'apprendimento sia organizzato intorno alla

realizzazione congiunta di compiti, in modo che gli elementi di un'abilità assumano significato nel contesto dell'insieme, e permettendo che la competenza sia costruita passo dopo passo (Ainley, 1996; Resnick, 1987).

Questa strategia educativa colma efficacemente il divario tra l'istruzione e il mondo del lavoro, dando agli studenti l'opportunità di fondare la loro conoscenza teorica in un contesto pratico.

## Come lavorare con questo manuale

Questo manuale contiene una sezione introduttiva, in cui troverete informazioni sul progetto, il tipo di percorso formativo per cui è adatto, le conoscenze e le abilità che i vostri studenti dovrebbero raggiungere alla fine del percorso proposto ed i prerequisiti per lavorare con esso (scenario).

Il manuale è suddiviso in quattro moduli: acquisti, magazzino, marketing, vendite. Potete usarli tutti o solo alcuni: scegliete quelli che si adattano al percorso educativo dei vostri studenti. Che ne proponiate uno o più di uno, non dimenticate di introdurre il lavoro con la presentazione dello scenario: ogni modulo si basa su di esso e funziona come una simulazione aziendale.

All'inizio di ogni modulo, troverete le indicazioni su cosa il singolo reparto dovrà fare per poter adeguatamente realizzare la nuova attività ed il compito che gli studenti devono svolgere. Dopo aver presentato lo scenario ai vostri studenti, spiegate loro la finalità e assegnate il compito. La metodologia di lavoro indicata per questo progetto è quella della flipped classroom: gli studenti devono cercare di eseguire il compito in modo indipendente, attingendo alle conoscenze e alle competenze già acquisite durante la loro formazione e applicandole al contesto di questo scenario.

Ogni modulo è quindi dotato di sufficiente materiale didattico, strutturato in capitoli e sottocapitoli, che l'insegnante può decidere di offrire in tutto o in parte agli studenti nel corso del loro lavoro, se lo ritiene necessario come supplemento, o per completare il tutto.

Il compito può essere svolto a scuola o nell'azienda dove gli studenti fanno la loro formazione. Il lavoro di gruppo è spesso suggerito come apprendimento tra pari.

## Risultati formativi

<p><b>Metodologia WBL</b> applicando la metodologia WBL gli studenti potranno:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare abitudini e atteggiamenti di lavoro positivi.</li> <li>• Migliorare le capacità di comunicazione in un ambiente di lavoro</li> <li>• Acquisire linguaggi specifici per il lavoro</li> <li>• Migliorare le capacità di risoluzione dei problemi</li> <li>• Sviluppare le capacità interpersonali e di leadership per lavorare efficacemente in team</li> <li>• Espandere la competenza del pensiero critico</li> <li>• Valutare le proprie capacità e i propri punti di forza al di fuori dell'ambiente scolastico</li> </ul>
<p><b>Unità 1: L'Ufficio Acquisti</b> Alla fine di questa unità/attività gli studenti avranno acquisito le seguenti competenze/abilità:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisire un'idea delle questioni di base relative ai prezzi</li> <li>• Imparare a conoscere i costi e i profitti</li> <li>• Comprendere l'impatto delle legislazioni UE sulla libera circolazione delle merci</li> <li>• Esercitarsi nel calcolo delle tasse doganali sulle merci importate utilizzando gli strumenti ICT dell'UE</li> </ul>
<p><b>Unità 2: Il Reparto Magazzino</b> Alla fine di questa unità/attività gli studenti avranno acquisito le seguenti competenze/abilità:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imparare le funzioni di magazzino, le operazioni di struttura e la produttività operativa</li> <li>• Conoscere i principali processi operativi usati nelle operazioni di magazzino</li> <li>• Capire le relazioni tra magazzino, inventari e pianificazione della catena di approvvigionamento</li> <li>• Imparare i principi di base della sicurezza in un magazzino</li> <li>• Capire l'applicazione delle nuove tecnologie informatiche in una struttura di magazzino</li> </ul>
<p><b>Unità 3: Il Reparto Marketing</b> Alla fine di questa unità/attività gli studenti avranno acquisito le seguenti competenze/abilità:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imparare i principi dell'analisi di mercato</li> <li>• Capire come si conduce un'indagine di mercato.</li> <li>• Avere familiarità con diversi metodi di ricerca di mercato</li> <li>• Apprendere quali sono i componenti di base di un sistema di e-commerce</li> <li>• Conoscere le fasi per impostare un sito web di e-commerce</li> </ul>
<p><b>Unità 4: Il Reparto Vendite</b> Alla fine di questa unità/attività gli studenti avranno acquisito le seguenti competenze/abilità:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere in grado di gestire correttamente una conversazione in chat con i clienti</li> <li>• Conoscere le regole per comunicare correttamente via e-mail con i clienti</li> <li>• Conoscere il processo per gestire correttamente i reclami dei clienti</li> </ul>

# L'Ufficio Acquisti

## Lo scenario

La **EWWM** (*Eucur World Wide Marketing*), è un'impresa commerciale con sede a Vicenza, nel nord-est del paese.

Con i suoi 30 anni di esperienza nei principali mercati mondiali e grazie al suo personale esperto, l'azienda è uno dei principali attori a livello internazionale nella commercializzazione di robotica e apparecchiature robotizzate per l'artigianato, soprattutto nei settori manifatturiero e logistico.

La società tedesca ALU KG che, in partnership con la società slovena LPP, intende produrre il braccio robotico THOR V2.02, ha contattato EWWM per verificare la possibilità di commercializzare questo prodotto nella UE e nei paesi d'oltremare.

La ALU KG è anche interessata a fornire ai clienti un servizio post-vendita soprattutto per quanto riguarda la fornitura di componenti del braccio robotico, per garantire che eventuali riparazioni dovute all'usura o alla rottura delle parti meccaniche del THOR V2.02 possano essere effettuate in loco, senza che il prodotto debba essere restituito al produttore.

EWWM deve quindi riconsiderare la sua organizzazione interna per poter avviare questa nuova attività, coinvolgendo diversi reparti dell'azienda.

## Il compito dell'Ufficio Acquisti

Il primo e più importante compito dell'ufficio acquisti è quello di condurre un'indagine in modo che la direzione possa decidere in quali paesi saranno acquistati i pezzi di ricambio del THOR V2.02. Saranno quindi individuati tutti i costi che interesseranno le importazioni dai paesi UE e non UE e quale sarà il loro impatto sul prezzo finale.

## Il compito degli studenti

Preparate un prospetto che elenchi tutte le voci di costo che contribuiscono a formare il prezzo con particolare attenzione ai costi di importazione.

Ricordate che la direzione dovrà decidere da quali paesi importare i pezzi di ricambio del THOR. Attualmente sono interessati ad importare dalla Cina, dal Regno Unito, dalla Germania e dagli USA.

Nel vostro prospetto dovete indicare quanto incideranno i dazi doganali sui prodotti a seconda del paese di produzione.

La decisione di acquisto della direzione si baserà su questo vostro lavoro.



## Suggerimenti per i docenti

Prima di assegnare il compito, potrebbe essere utile fare un brainstorming di tutti gli elementi che implicano un costo per l'azienda.

Lasciate che i vostri studenti lavorino in piccoli gruppi: l'apprendimento tra pari rafforzerà il loro progetto. Probabilmente avranno bisogno di materiale didattico (libro, opuscoli ecc.) ma possono anche usare Internet come fonte di informazioni. Usate il materiale che segue per completare le idee degli studenti.

Controllate se ipotizzano un costo reale per ogni elemento, e non solo una lista/scala di fattori.

Un confronto tra i costi in diversi paesi può essere illuminante. Ricordate loro che paesi diversi possono avere valute diverse.

# Materiale didattico

per l'Ufficio Acquisti

inter-company learning projects  
learning assignments  
methodology and didactics  
model of the complete action  
workplace orientation **VACIDE** teachers and learners  
guiding texts robot arm digitization digital media  
training robot **Thor** real work situations  
learning location cooperation  
digital learning sequences motivation to learn  
process-oriented training  
active learning digital competencies  
media-pedagogical competencies



## Il prezzo di vendita

Il prezzo di vendita di un prodotto o servizio è il prezzo finale del venditore, cioè quanto il cliente paga per qualcosa. Lo scambio può essere per un prodotto o servizio in una certa quantità, peso o misura.

È uno dei fattori più importanti da determinare per un'azienda, perché può definire il successo della sua sopravvivenza, dato che il prezzo di un prodotto ha un effetto diretto sulle vendite.

È importante non confondere il "prezzo di vendita" con il "prezzo di costo". Il prezzo di costo è quello che l'azienda paga al fornitore per produrre o comprare un prodotto, componente o materia prima.

Quando si determina la redditività di un business, i prezzi di vendita e di costo sono importanti.

Se un'azienda ha un prezzo di vendita inferiore al suo prezzo di costo, subirà una perdita. Quando il prezzo di vendita e quello di costo sono quasi uguali, l'azienda può andare in pareggio. Andare in pareggio significa non fare né un profitto né una perdita, cioè un profitto pari a zero.

### Come calcolare il prezzo di vendita

#### Passo 1: analisi del target

Per prima cosa bisogna guardare a coloro che alla fine pagheranno il prezzo calcolato: i potenziali clienti. Un valido strumento per determinare il target è la ricerca di mercato, che ti permette di analizzare i destinatari del tuo prodotto ed evidenziare le caratteristiche di questo gruppo: informazioni come sesso, età, stato civile, ma anche reddito, occupazione e livello di istruzione, così come interessi e desideri descrivono il tuo target.

Queste caratteristiche ti permettono di stimare quanto i potenziali acquirenti sono disposti a pagare per il tuo prodotto e quanto è probabile che decidano effettivamente di comprarlo.

Questa analisi è di solito seguita da una indagine di mercato, in cui i potenziali acquirenti sono sottoposti a un piccolo sondaggio sul nuovo prodotto: sei interessato a questo prodotto? E se sì, perché? Inoltre, viene indicato un possibile prezzo e viene chiesto agli intervistati se lo ritengono adeguato. In questo contesto, le motivazioni fornite dagli intervistati sono particolarmente interessanti. Sulla base di queste informazioni, si determina la gamma entro la quale il prezzo dovrebbe rientrare.

La portata di questa indagine dipende dalle risorse a disposizione. Molti imprenditori e PMI non hanno i mezzi per realizzare uno studio su larga scala, ma anche con 10-20 persone ben selezionate, si possono ottenere informazioni significative.

#### Passo 2: Analisi della concorrenza

Se sai quanto i potenziali clienti sono teoricamente disposti a pagare per il tuo prodotto, allora dovresti anche raccogliere e valutare le informazioni sui tuoi concorrenti.

Anche se nessuno offre esattamente il tuo stesso prodotto, sicuramente ci sono fornitori che forniscono prodotti e servizi simili. Che prezzo applicano loro? Un'altra domanda interessante è: qual è il loro rapporto qualità/prezzo?

Rispetto a questo, ricorda che non solo il prodotto in sé è importante, ma anche i servizi aggiuntivi forniti come, ad esempio, l'assistenza post-vendita.

### Passo 3: Il calcolo dei costi

Quando si calcola il prezzo di vendita, bisogna prima controllare che il prezzo che si è deciso copra effettivamente tutti i costi, che sono composti da diversi elementi:

- **Costi dei materiali:** per fabbricare il tuo prodotto devi acquistare materie prime, materiali di consumo e forniture.
- **Costi di produzione:** questi costi includono sia i salari dei dipendenti che fabbricano il prodotto, sia i costi dei macchinari e dei magazzini.
- **Costi dei servizi:** la fornitura di servizi, la consulenza e il trasporto dei prodotti generano costi aggiuntivi.
- **Costi di distribuzione:** Il marketing e la distribuzione hanno un costo e devono essere presi in considerazione anche nel calcolo del prezzo di vendita.
- **Costi amministrativi:** come la contabilità.

### Passo 4: Il margine di profitto

Poiché un'azienda non solo vuole vendere i suoi prodotti o servizi per pagare i costi, ma vuole anche fare un profitto, è importante determinare un margine di profitto.

Per calcolare il margine di profitto a livello di prodotto, inizia dal prezzo di vendita dell'articolo - quello che fai pagare ai clienti. Ora sottrai il costo del prodotto, cioè quanto ti è costato ottenerlo o produrlo. La cifra risultante è il tuo profitto lordo sull'articolo. Dividi il profitto lordo per il prezzo di vendita, e il risultato è il margine di profitto lordo del prodotto, solitamente chiamato solo margine di profitto.

### Passo 5: La scontistica

È importante impostare un listino prezzi per ottenere un profitto anche quando vengono offerti sconti speciali. Affinché gli sconti non influenzino il tuo profitto, devi prevedere lo sconto e determinarne l'entità al momento della definizione del prezzo.

## Costi fissi e costi variabili

I **costi fissi** sono quelli che non variano nel loro valore totale, sia che io produca zero sia che produca la quantità massima che la mia capacità produttiva mi permette. Prendiamo come esempio un bar: il costo dell'affitto, il noleggio della macchina del caffè e la tassa di occupazione del suolo pubblico dell'area esterna sono costi fissi. In altre parole, che io abbia un bar vuoto o un bar pieno al massimo della sua capienza, i costi fissi mensili non variano.

I **costi variabili** sono quelli che, nel loro importo totale, variano proporzionalmente al variare della quantità. Saranno zero per una quantità uguale a zero, una certa quantità per una quantità uguale a uno, e così via in modo direttamente proporzionale. Quindi, sempre per il bar, il consumo di caffè, zucchero, acqua, detersivo sono costi variabili.

I **costi totali** sono la somma, per ogni quantità, dei costi fissi totali e dei costi variabili totali.

### Costi fissi e costi variabili: esempi

Consideriamo una serie di costi operativi per determinare se sono fissi o variabili, tenendo presente che un costo può essere fisso o variabile a seconda del tipo di business. La domanda da porsi per classificare un costo è: se questo mese avessi un solo cliente o il "tutto esaurito" (massima capacità produttiva) cambia l'importo totale del costo?

**Materie prime e merci:** È il costo variabile per eccellenza. Non pensate "anche se non vendo, devo comunque comprare la merce" perché il costo rilevante, per il principio di competenza economica, è quello di consumo e non quello di acquisto. Quindi se compri ma non vendi, il consumo è zero.

**Energia elettrica:** L'illuminazione è generalmente un costo fisso perché si accendono le luci del negozio e degli uffici anche se non si vende. Ma se parliamo di un'azienda industriale, l'energia per far funzionare i macchinari è un costo variabile, perché il consumo è direttamente proporzionale alle quantità prodotte.

**Gas:** se l'azienda usa il gas per cucinare, per lavare i capelli ai clienti con l'acqua calda o per svolgere il lavoro, è un costo variabile. Se il gas è usato solo per far funzionare le caldaie di riscaldamento, è un costo fisso.

**Riscaldamento:** Questo è generalmente un costo fisso. A meno che non si abbia la possibilità, per esempio in un hotel, di non riscaldare le stanze non occupate.

**Acqua:** è un costo fisso per un negozio, un ufficio, una piscina. È un costo variabile per bar, ristoranti e per le fabbriche che la usano nel processo di produzione.

**Telefoni e cellulari:** Per un call center è il costo variabile per eccellenza, e in generale lo è per tutte le aziende a meno che non siano stati stipulati contratti "flat" a tariffa fissa.

**Carburante:** la benzina o il gasolio è il principale costo variabile per un'azienda di trasporti o per un tassista, chiaramente non perché il prezzo al litro varia ogni giorno, ma perché il consumo è legato al ritmo di lavoro.

**Manutenzione e riparazioni:** sono tutti costi variabili, oppure possiamo considerare la manutenzione ordinaria come un costo fisso e quella straordinaria come un costo variabile.

**Ammortamento:** rappresenta il consumo annuale dei beni strumentali, quindi è il costo fisso per eccellenza in tutti i tipi di aziende. Infatti, i beni strumentali si ammortizzano anche se non li uso, pensate ad un veicolo, un computer, un qualsiasi macchinario.

**Noleggi:** sono un costo fisso quando il costo è legato al tempo e non al consumo. Alcuni tipi di noleggio che sono pagati in base al consumo, (ad esempio per fotocopia o per chilometraggio come per il car-sharing) possono essere considerati variabili.

**Personale:** gli stipendi annuali sono costi fissi ma altri tipi di compensazione, come gli straordinari, sono costi variabili.

## Importazione di merci da paesi extra-UE

Quando acquistiamo un prodotto da un'azienda situata al di fuori dell'Unione Europea, stiamo realizzando un'operazione commerciale che comporta l'importazione del bene per la sua immissione nell'area doganale dell'Unione. Nella maggior parte dei casi, questa operazione è soggetta al pagamento di **dazi doganali** e dell'IVA nel paese di destinazione per la sua immissione in consumo.

### Dazi doganali

sono tasse che vengono rimosse quando un bene viene importato o esportato in paesi che non fanno parte dell'Unione Europea. Pertanto, i dazi doganali non si applicano a tutte le spedizioni che avvengono all'interno dell'UE.

I dazi doganali sono uno strumento il cui compito è quello di proteggere alcuni settori economici dei singoli paesi, quando non sono in grado di competere con altre nazioni che possono offrire determinati prodotti a condizioni più favorevoli.

L'importazione di merci in un paese o territorio fiscale diverso dal paese di origine delle merci comporta l'obbligo di sdoganamento. Tutte le merci devono passare i controlli di sicurezza alla frontiera (sanitari, di qualità, ecc.) e rispettare gli obblighi fiscali del paese di destinazione (pagamento di tasse e imposte), nonché altre tasse doganali derivanti dalla gestione delle procedure di importazione e dalla custodia e stoccaggio delle spedizioni.

I dazi doganali normalmente devono essere pagati dal destinatario affinché le merci entrino effettivamente in suo possesso. Se il destinatario si rifiuta di pagare i dazi, il costo viene addebitato direttamente al mittente della spedizione.

I dazi doganali sono una spesa significativa che deve essere considerata nelle transazioni commerciali.

Infatti, uno dei motivi più comuni per cui le merci vengono rifiutate dal destinatario è il pagamento dei dazi doganali, motivo per cui è importante tenerne conto quando si decide di acquistare merci da paesi extra UE.

Il dazio doganale è una forma di tassazione prevista dall'Unione Europea e rivolta alle persone fisiche e giuridiche residenti nel territorio europeo. Gli stati membri sono chiamati a riscuotere questa tassa per conto dell'UE stessa. Normalmente questa tassa viene pagata direttamente alla dogana dall'importatore, tramite un'apposita dichiarazione doganale.

### Come calcolare i dazi doganali

Quando si acquistano beni da fuori dell'Unione Europea, l'importatore deve pagare i dazi doganali per sdoganare la merce, e questa tassa varia a seconda del valore dei beni acquistati.

Questo valore è determinato non solo sulla base del valore intrinseco della merce, ma sulla base del valore della transazione, che include sia il costo della merce che il costo della spedizione.

All'interno dell'Unione Europea, i dazi sono calcolati sulla base del sistema tariffario comunitario integrato, noto anche come Taric, che indica i dazi da applicare. Oltre a questi costi, bisogna considerare anche l'IVA e le spese di trasporto.

Maggiori informazioni sulla nomenclatura e sul calcolo dei dazi doganali si possono trovare direttamente sul sito dell'Agenzia delle Dogane.

L'unico modo per evitare di pagare i dazi doganali è comprare prodotti con un valore totale di 22€ alla volta, compresa la spedizione, quando questa è di natura commerciale.

Al contrario, quando la spedizione è da un privato ad un altro, il limite si alza fino a 45€, a condizione che la spedizione sia di natura non commerciale e che la merce sia per uso personale e familiare del destinatario, sia inviata in modo occasionale e che non preveda un pagamento, cioè che non si tratti di un acquisto.

Se il destinatario si rifiuta di pagare i dazi doganali, questi saranno a carico del mittente. Se la merce non può essere sdoganata e non può essere restituita al mittente, quest'ultimo può richiederne la distruzione. I costi di questa operazione sono a carico del mittente. Nel caso in cui ci sia un problema di salute pubblica, sono le autorità che organizzano la distruzione della merce.

L'importo del dazio doganale può essere calcolato sul sito gestito dalla Commissione europea:

[https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?MeasText=&Lang=en&StarTPub=&Area=&GoodsText=&LangDescr=&MinCharFts=3&Taric=&OrderNum=&MeasType=&callbackuri=CBU-0&Expand=false&SimDate=20210521&EndPub=&Level=&Regulation=&LastSelectedCode=](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?MeasText=&Lang=en&StarTPub=&Area=&GoodsText=&LangDescr=&MinCharFts=3&Taric=&OrderNum=&MeasType=&callbackuri=CBU-0&Expand=false&SimDate=20210521&EndPub=&Level=&Regulation=&LastSelectedCode=)

## Libera circolazione delle merci nel mercato unico dell'UE

La libera circolazione delle merci è uno degli elementi chiave del mercato interno, stabilito nell'articolo 28-30 del trattato sul funzionamento dell'UE. Dà accesso al mercato degli Stati membri per i produttori e a un'ampia varietà di beni per i consumatori. Una volta che un prodotto è stato prodotto e commercializzato in uno Stato membro può essere venduto in tutta l'UE.

La libera circolazione delle merci è stata la prima delle quattro libertà e ha dovuto fare molta strada fino ad oggi. Come iniziativa primaria all'inizio dell'integrazione, si è realizzata grazie all'Unione doganale europea (ora EUCU), istituita nel 1958 (anche se l'eliminazione dei dazi doganali è stata realizzata solo nel 1968).

Come risultato dell'EUCU, i paesi della Comunità Economica Europea rimossero le barriere doganali tra di loro e applicarono una politica doganale comune verso i paesi terzi. Questo significa che i commercianti non dovevano pagare il dazio per esportare i loro prodotti all'interno della CEE.

Le tariffe doganali furono eliminate dal 1968 tra gli Stati membri, ma altri tipi di barriere ostacolavano ancora il libero scambio di merci. Il passo successivo fu l'armonizzazione delle

legislazioni nazionali, poiché in ogni paese si usavano standard diversi in relazione alla produzione e al commercio. Così "il problema per il mercato comune non era l'esistenza di norme nazionali, ma le differenze tra di esse".

I produttori che volevano entrare con le loro merci nei mercati di altri paesi dovevano esaminare e soddisfare le norme vigenti e questo causava costi aggiuntivi per i produttori, influenzando indirettamente il libero scambio tra gli stati membri. Per abolire queste barriere tecniche, furono introdotte delle direttive di armonizzazione che miravano a far convergere i regolamenti nazionali.

## In pratica

La libera circolazione delle merci significa che i paesi dell'Unione europea non devono imporre alcun tipo di dazio sulle merci prodotte nell'UE quando attraversano le frontiere e nemmeno sulle merci prodotte in paesi terzi una volta importate nell'UE, infatti anche questi ultimi devono essere considerati come beni di libera circolazione all'interno del territorio dell'Unione.

Ecco perché al supermercato si può scegliere tra una grande varietà di prodotti di diversi paesi, dal *chorizo* spagnolo al salmone norvegese. Come risultato del mercato unico, gli Stati membri dell'UE negoziano collettivamente nel quadro dell'Organizzazione mondiale del commercio (OMC), dove vengono stabiliti i regolamenti del commercio internazionale.

Dall'inizio dell'implementazione di questa libertà, a livello europeo si è dovuto affrontare il fatto che non solo i dazi doganali possono ridurre la competitività delle merci importate, ma anche altri tipi di misure. Per esempio, se un paese pone delle restrizioni sulla quantità importabile di un dato prodotto, o sulla proporzione degli ingredienti, o sull'etichetta, impediscono anche la libera circolazione.

Di conseguenza, qualsiasi tassa che abbia un effetto equivalente sul commercio o restrizioni quantitative sulle importazioni è proibita.

Anche le restrizioni quantitative o le misure che hanno effetti equivalenti sono proibite. In altre parole, qualsiasi tipo di regolamentazione o restrizione che direttamente o indirettamente ostacoli la libera circolazione delle merci è proibita.

In pratica l'unione doganale iniziale si è tradotta in un principio di libera circolazione totale delle merci: se un prodotto è stato fabbricato e commercializzato legalmente in uno Stato membro, deve essere permesso sul mercato di qualsiasi altro Stato membro (principio di equivalenza). Ecco perché possiamo leggere sempre più etichette "made in EU" su diversi prodotti, invece di un determinato paese d'origine.

Qualsiasi discriminazione deve essere giustificata da considerazioni non economiche, come la moralità pubblica, l'ordine o la sicurezza (per esempio la protezione della salute e della vita delle persone, degli animali o delle piante), solo in una proporzione equivalente alle restrizioni.

## Il marchio CE

Le lettere "CE" appaiono su molti prodotti commercializzati nel mercato unico esteso dello Spazio economico europeo (SEE). Significano che i prodotti venduti nello SEE sono stati valutati per soddisfare elevati requisiti di sicurezza, salute e protezione ambientale. Quando compri un nuovo



telefono, un orsacchiotto o un televisore all'interno del SEE, puoi trovare il marchio CE su di essi. Il marchio CE sostiene anche la concorrenza leale, ritenendo tutte le aziende responsabili delle stesse regole.

Il marchio CE, che significa Marchio Europeo di Conformità, è rappresentato da un simbolo grafico specifico che garantisce al consumatore la conformità del prodotto a tutte le disposizioni della Comunità Europea che prevedono il suo utilizzo dalla progettazione alla fabbricazione, all'immissione sul mercato, alla messa in servizio del prodotto fino allo smaltimento.



Questo simbolo è stato creato nel 1993 ed è obbligatorio su molti prodotti da commercializzare all'interno dello Spazio economico europeo (SEE) che comprende i paesi dell'Unione europea e i 3 paesi EFTA (Norvegia, Islanda e Lichtenstein).

Quindi, un prodotto che viene commercializzato in Europa deve avere il marchio CE sia che sia fabbricato in Cina o in un paese dell'UE come l'Italia.

Non tutti i prodotti sul mercato devono avere la conformità europea. Ecco alcuni esempi:

**Prodotti che devono avere la conformità europea:** Giocattoli, dispositivi medici, dispositivi elettrici, occhiali da sole, occhiali da vista, dispositivi a gas, macchine, radio e TV, segnaletica stradale verticale, ecc. In questi prodotti il marchio è obbligatorio, perché espongono l'acquirente a rischi, anche molto gravi, quando li usa.

**Prodotti in cui il marchio CE non è obbligatorio:** mobili in legno, porte blindate, infissi, articoli da giardinaggio, orologi, strumenti musicali non elettrici, materassi, forbici, posate, piatti e bicchieri, calzature, bagagli.

### Contraffazione del marchio CE

Come gli altri marchi, anche il marchio di conformità europeo è esposto al rischio di contraffazione. Uno dei più noti è il marchio CE - China Export. Le grafiche di questi marchi differiscono molto poco, portando il consumatore a confonderli nel 90% dei casi.

I fabbricanti che utilizzano il marchio CE contraffatto per i loro prodotti incorrono in sanzioni quali:

- Il pagamento di una multa da 1.000 a 6.000 euro
- Procedimento penale per eventuali danni subiti (che possono essere richiesti fino a 5 anni dopo)

Rapporto vendita-acquisto nullo (non si può procedere al pagamento o restituire la merce senza condizioni)

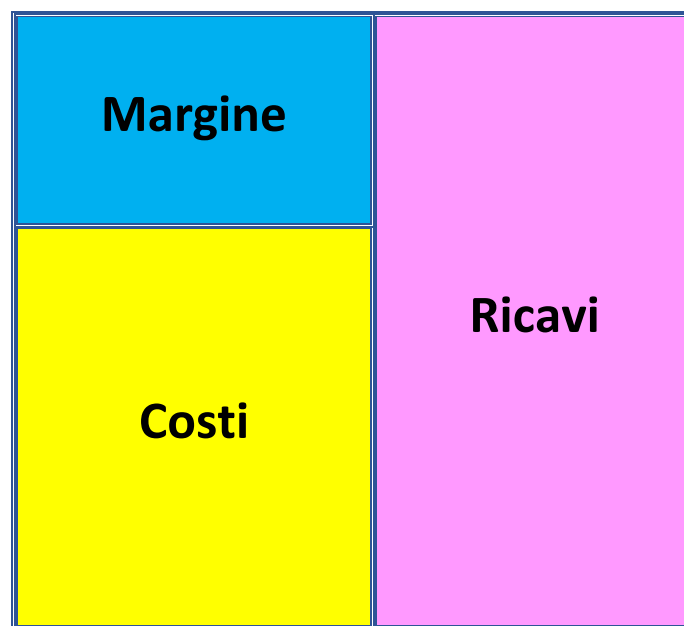
Per poter marcare CE un prodotto è necessario avere prima un certificato CE come prova del superamento delle prove (prove, test, ecc.) richieste dalla direttiva per ottenere il marchio CE.

## Il margine di profitto

In contabilità e finanza, un margine di profitto è una misura dei guadagni (o profitti) di un'azienda rispetto al suo fatturato

Il ricavo delle vendite è il reddito guadagnato da un'azienda dalla vendita di beni o dalla fornitura di servizi. In contabilità, i termini "vendite" e "entrate" possono essere, e spesso sono, usati in modo intercambiabile per significare la stessa cosa. Le entrate non significano necessariamente denaro incassato.

I tre principali margini di profitto sono: margine di profitto lordo (entrate totali meno il costo delle merci vendute, margine di profitto operativo (entrate meno costo delle merci vendute e spese operative), e margine di profitto netto (entrate meno tutte le spese, inclusi interessi e tasse).



**Margine lordo:** Il margine di profitto lordo è un indicatore dei profitti relativi al costo di produzione. Il margine di profitto è quindi calcolato sulla base del profitto lordo, che è il ricavo totale meno il costo dei beni venduti. Questa cifra copre quindi il costo di produzione della merce e può includere vari elementi, dai materiali alla manodopera.

Per esempio, supponiamo che tu spenda 8.000 euro per acquistare beni che rivendi per 10.000 euro. Il tuo profitto lordo è di €2.000. Dividi questa cifra per le tue entrate totali e ottieni il tuo margine di profitto lordo: 0,2. Moltiplicate questa cifra per 100 e otterrete la vostra percentuale di margine di profitto lordo: 20%.

La formula per calcolare il margine di profitto lordo è: **Profitto / Ricavo lordo x 100**

**Margine operativo:** Costi operativi particolarmente alti possono avere un impatto sul margine di profitto operativo. Infatti, il profitto operativo è il totale delle entrate meno le spese.

Le spese comprendono:

- Costo dei beni venduti
- Costi operativi
- Ammortamento
- Spese amministrative
- Altre spese di gestione aziendale

Usiamo i costi operativi dello scenario precedente per calcolare il margine di profitto operativo. Supponiamo che sia stata affrontata una spesa aggiuntiva per i costi operativi di € 500, da aggiungere al costo delle merci.

Detrai € 8.500 dal totale dei ricavi e otterrai un utile operativo di € 1.500. Poi dividi questa cifra per il totale dei ricavi e ottieni il margine di profitto operativo: 0,15. Poi moltiplica questa cifra per 100 e ottieni la percentuale di margine operativo: 15%.

La formula per calcolare il margine di profitto operativo è: **profitto / ricavi operativi x 100**

**Margine netto:** è l'indicatore della redditività complessiva calcolata dal profitto netto.

Il profitto netto considera più deduzioni dalle entrate che il profitto lordo o operativo. In breve, è uguale ai ricavi totali meno il costo delle merci vendute, le spese operative, gli interessi, le tasse ed, eventualmente, le azioni privilegiate e il rimborso del debito.

Supponiamo che i ricavi totali siano € 10.000, ma che tu abbia pagato € 8.000 per le merci, € 500 per le spese operative, e altri € 500 per il pagamento degli interessi. Il profitto netto in questo scenario è di € 1.000. Dividi questa cifra per le entrate totali e ottieni il tuo margine di profitto netto: 0,10. Poi moltiplica questa cifra per 100 e otterrai la tua percentuale di margine di profitto netto: 10%.

La formula per calcolare il margine di profitto netto è: **reddito / entrate nette x 100**

Come puoi vedere, il rapporto tra il profitto e le entrate può variare a seconda del tipo di profitto scelto per calcolare il margine. Nessun tipo di margine da solo può fornire un quadro completo della situazione finanziaria di un'azienda.

### Quale è un buon margine di profitto?

Un buon margine varia ampiamente in base alla tipologia di azienda, ma come regola generale, un margine di profitto netto del 10% è considerato medio, un margine del 20% è considerato alto (o "buono"), e un margine del 5% è basso. Ricorda però che queste linee guida variano ampiamente in base al settore e alle dimensioni dell'azienda e possono essere influenzate da una varietà di altri fattori.

## Bibliografia

- The four freedoms of the European Union, [https://bos.rs/ei-eng/uploaded/EU3\\_ENG\\_webre\\_1.pdf](https://bos.rs/ei-eng/uploaded/EU3_ENG_webre_1.pdf)
- <https://its-campus.com/blog/prezzo-di-vendita/>
- <https://traderiskguaranty.com/trgpeak/difference-taxes-duties-tariffs/#:~:text=Tariffs%20are%20a%20direct%20tax,by%20making%20imports%20more%20expensive.&text=The%20government%20imposes%20taxes%2C%20duties,tariffs%20to%20increase%20tax%20revenue.>
- [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/individuals/buying-goods-services-online-personal-use/buying-goods/buying-goods-online-coming-from-a-noneu-union-country\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/individuals/buying-goods-services-online-personal-use/buying-goods/buying-goods-online-coming-from-a-noneu-union-country_en)
- <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/selling-price/>
- <https://www.vedantu.com/formula/selling-price-formula>

# Il reparto Magazzino

## Lo scenario

La **EWWM** (*Eucur World Wide Marketing*), è un'impresa commerciale con sede a Vicenza, nel nord-est del paese.

Con i suoi 30 anni di esperienza nei principali mercati mondiali e grazie al suo personale esperto, l'azienda è uno dei principali attori a livello internazionale nella commercializzazione di robotica e apparecchiature robotizzate per l'artigianato, soprattutto nei settori manifatturiero e logistico.

La società tedesca ALU KG che, in partnership con la società slovena LPP, intende produrre il braccio robotico THOR V2.02, ha contattato EWWM per verificare la possibilità di commercializzare questo prodotto nella UE e nei paesi d'oltremare.

La ALU KG è anche interessata a fornire ai clienti un servizio post-vendita soprattutto per quanto riguarda la fornitura di componenti del braccio robotico, per garantire che eventuali riparazioni dovute all'usura o alla rottura delle parti meccaniche del THOR V2.02 possano essere effettuate in loco, senza che il prodotto debba essere restituito al produttore.

EWWM deve quindi riconsiderare la sua organizzazione interna per poter avviare questa nuova attività, coinvolgendo diversi reparti dell'azienda.

## Il compito del reparto Magazzino

Il reparto Magazzino deve preparare un programma per tenere traccia costante delle scorte di magazzino. Questi sono i pezzi di ricambio di THOR. Dato che l'azienda non ha attualmente un sistema di software di gestione integrato, si utilizzerà un programma di calcolo elettronico come Excel.

## Il compito degli studenti

In base allo scenario, ipotizza la migliore organizzazione per lo stoccaggio dei tuoi prodotti. **Tieni** a mente tutti i passi necessari. Identifica anche almeno uno strumento di innovazione 4.0 che sia facilmente applicabile allo scenario.

Dopodiché, crea un foglio Excel come sistema di gestione del magazzino (WMS), inserendo tutti gli elementi che ritieni opportuni per una corretta gestione degli acquisti, delle vendite e dell'inventario. Ricorda che questo foglio è solo il prodotto finale di un'organizzazione razionale del magazzino: prima devi avere chiaro in mente come è strutturato il tuo magazzino e cosa ti serve per controllare ingressi, uscite, posizione delle merci, inventario.

Ti verrà fornita la lista dei ricambi THOR (allegato 1).

## Suggerimenti per i docenti

Lasciate che i vostri studenti lavorino in piccoli gruppi: l'apprendimento tra pari rafforzerà il loro progetto. Hanno bisogno del loro materiale didattico (libro, opuscoli ecc.) ma possono anche usare Internet come fonte di informazione, specialmente per le innovazioni 4.0.

Controllate se progettano un sistema di archiviazione legato allo scenario concreto o se perdono tempo a rivedere la teoria. Aiutateli a motivare le loro scelte. Ad un certo punto del loro progetto, potete dare loro parte di questo materiale per integrare le parti mancanti.

Anche l'insegnante di informatica avrà un ruolo nella seconda fase.

## Allegato 1: Lista dei componenti

<b>Lista die componenti</b>	<b>Quantità</b>
Barrel Jack Connector Control PCB	5
Female Pins Control PCB	500
3 Wire female connectors Sensor PCBs	20
Kg of filament	20
Motor Nema 17; L=40mm; Holding torque: 39.22 N.cm	5
Motor Nema 17; L=34mm; 5.18:1 mechanical reduction; Holding torque: 121.2 N.cm	20
Motor Nema 17 L=34mm; Holding torque: 21.57 N.cm	15
GT2 closed belt 208mm (104teeth)	10
GT2 open belt 1m	5
GT2x40 Pulley	5
16014zz Bearing	5
Cooper Plate 36x16mm Sensor PCBs	20
625ZZ Bearing	30
MF84ZZ Bearing	10
14mm x Ø4mm Rod	10
128mm x Ø5mm Rod	10
M2x8mm Bolt	40
M3x6mm Bolt	30
Bus Wire 2x36 Control PCB	5
M3x8mm Bolt	180
M3x12mm Bolt	50
M3x16mm Bolt	50
M3x25mm Bolt	40
M3x30mm Bolt	48
M3x40mm Bolt	100
M3x46mm Bolt	40
40mm Fan Control PCB	10
M5x18mm Bolt	10
M2 Nut	50
M3 Nut	350
Arduino Mega	5
Micro Endstop	5
A4988 Stepper Motor Driver Control PCB	40
25V 100uF Capacitor Control PCB	40
10kΩ Resistor Control PCB	40
Male angled pin Sensor PCBs	60
Male Pins Control PCB	400
10kΩ Resisto Sensor PCBs	20
220Ω Resistor Sensor PCBs	20
Optocoupler Sensor PCBs	20

# Materiale didattico

per il Magazzino

inter-company learning projects  
learning assignments  
methodology and didactics  
model of the complete action  
workplace orientation **VACIDE** teachers and learners  
guiding texts robot arm training robot **Thor** digitization digital media  
learning location cooperation real work situations  
digital learning sequences motivation to learn  
process-oriented training  
active learning digital competencies  
media-pedagogical competencies





## Cos'è il magazzino

Per magazzino si intende quella struttura logistica creata per ricevere, custodire, conservare le merci e renderle disponibili per la consegna, lo smaltimento o altre attività produttive.

I processi caratteristici del magazzino possono essere suddivisi in 4 macro-fasi:

- **Entrata:** ricezione del materiale e presa in carico del sistema
- **Deposito:** messa a magazzino secondo logiche di ottimizzazione
- **Pianificazione:** scelta delle spedizioni e organizzazione delle attività
- **Esecuzione:** ritiro e preparazione delle spedizioni

Una volta definiti gli scopi di questa struttura, solo apparentemente semplice, è importante capire quali sono le fasi fondamentali da tenere in considerazione per una corretta gestione:

- **Documenti per la gestione del magazzino:** le scartoffie sono la croce che ogni azienda deve portare, ma i documenti sono necessari non solo per fini fiscali o simili ma sono un'utilissima fonte di informazioni che, se sfruttate a dovere, ci permettono di migliorare notevolmente la nostra gestione del magazzino.
- **Magazzinieri e personale:** sono sempre le persone che fanno la differenza in ogni attività della vita, perché il successo di un'operazione sta sempre nel come si fa più che nel cosa si fa. La scelta di personale qualificato, capace e continuamente aggiornato è alla base di una gestione del magazzino di qualità.
- **Sicurezza del magazzino:** fondamentale per garantire la continuità del lavoro, la qualità e la rapidità della gestione e la salubrità dell'ambiente. Se un magazzino è sicuro, chi vi lavora sarà più stimolato, il lavoro sarà facile e meno gravoso e il rischio di incidenti sarà drasticamente ridotto (NB: gli incidenti, oltre che sulla salute, hanno un impatto negativo sull'economia dell'azienda).
- **Logistica di magazzino:** il controllo dell'insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che regolano il flusso dei materiali e delle relative informazioni di origine e destinazione è un'attività fondamentale che deve essere sempre verificata e migliorata. Il controllo e l'ottimizzazione delle procedure e delle fasi di vita dei materiali e dei prodotti nel magazzino possono fare la differenza non solo nella gestione del magazzino ma anche nell'economia di un'azienda.

## Documenti di gestione del magazzino

Cominciamo con la parte più difficile e spesso fastidiosa, tutti i documenti necessari alla gestione di base del magazzino:

- **Documento di trasporto:** il documento previsto dalla legge per il trasporto delle merci (sostituibile solo dalla fattura accompagnatoria) è fondamentale. Ricorda sempre che il documento deve riportare una serie specifica di dati e, in caso di cessione della merce, deve essere seguito dalla fattura.
- **Fatture di acquisto e vendita:** solitamente gestite dall'amministrazione nel caso in cui sia il magazzino a produrre il documento di trasporto. Se invece la fattura viene

allegata direttamente, è necessaria sia ai fini fiscali che per tutti i conteggi e le operazioni di carico e scarico dei prodotti nel magazzino.

- **Inventario:** È importante tenere una lista aggiornata di tutti i prodotti presenti in magazzino e del loro valore, per tenere sotto controllo la situazione delle scorte.
- **Ordini:** banale si può pensare, ma perdere un cliente perché si ha una gestione superficiale degli ordini non è mai bello.

### *Consigli pratici*

Potresti trovare alcuni consigli utili:

- Controllare sempre la merce in arrivo, verificare che il DDT o la fattura di accompagnamento corrispondano effettivamente alla merce arrivata. Avendo già accettato la merce, potrebbe essere difficile cercare di avere ragione del trasportatore o del fornitore in caso di errore nella consegna.
- Se avete un livello minimo di stock, fate un ordine al fornitore per evitare di rimanere senza merce.
- Fate l'inventario con scadenze fisse e frequenti: monitorare le variazioni di questo documento vi permette di gestire al meglio la parte commerciale: niente di peggio che deludere un cliente dopo avergli promesso un prodotto che credete di avere in magazzino.
- Coordinare gli arrivi e le partenze della merce da e per il magazzino in modo che ogni attività si svolga senza intoppi. Se avete abbastanza spazio, dividete le due aree di arrivo e di partenza. Anche i corrieri si troveranno meglio. Prendete in considerazione i turni o le attività del personale coinvolto!
- Merce danneggiata o mancante: assicurati che tutti sappiano cosa fare. È imperativo essere tempestivi nel segnalare un cartone danneggiato o un articolo mancante, o subire il danno senza poter reclamare alcun credito.
- Considerare l'uso di un software per gestire il monitoraggio e la gestione dell'inventario. L'uso di un software può semplificare notevolmente tutte le attività di magazzino, per esempio attraverso l'uso di codici a barre e lettori ottici per velocizzare tutte le operazioni di carico e scarico e anche limitare notevolmente gli errori di battitura e lettura.

## Il personale del magazzino

Lavorare in un magazzino richiede forti capacità relazionali, non solo per collaborare con gli altri dipendenti: in molte realtà chi lavora in un magazzino può avere a che fare anche con i clienti. In ogni caso, è bene specificare che ci possono essere diverse figure professionali che operano nel campo della gestione del magazzino, a seconda delle dimensioni e della complessità della struttura, e ogni risorsa ha compiti specifici. Le più importanti sono elencate di seguito:

## Magazzinieri e carrellisti

Il magazziniere è la figura fondamentale nella gestione del magazzino e praticamente interviene in tutte le fasi perché segue la merce dall'arrivo al corretto smistamento. Si tratta di un lavoro che comporta un coinvolgimento sia fisico che mentale perché richiede controlli accurati e meticolosi su ogni fase del lavoro.

Tra i compiti del magazziniere c'è ovviamente anche quello di movimentare la merce e questa parte del lavoro richiede molto spesso la qualifica di carrellista, ovvero essere in possesso di un patentino che abilita il personale all'utilizzo di un muletto diesel o elettrico.

## Responsabile di magazzino

Nel suo ruolo di leader, il responsabile di magazzino coordina tutte le attività più importanti e dà ordini precisi agli altri magazzinieri. È un vero e proprio punto di riferimento anche in termini pratici e organizzativi perché distribuisce i carichi di lavoro e assegna le aree di competenza. Tra i suoi compiti ci sono anche quelli relativi alla movimentazione delle merci gestendo gli approvvigionamenti, smistando gli ordini e organizzando le spedizioni. Ottime capacità organizzative ma anche di leadership e interpersonali faranno di questa figura un buon coordinatore a livello professionale e umano.

## Supply Chain Manager

Tipico delle realtà più strutturate, è una figura che fa da tramite con il management dell'azienda e che è legata maggiormente al business. Il Supply Chain Manager (*Responsabile della catena di approvvigionamento*) supervisiona non solo le diverse fasi logistiche, ma è un vero e proprio riferimento per l'intero processo produttivo in quanto regola l'approvvigionamento delle materie prime, il trasporto e le spedizioni.

## Responsabile delle spedizioni

La persona che ricopre questo ruolo ha il compito non solo di supervisionare le operazioni di imballaggio e spedizione, ma anche di fare da tramite con chi si occupa delle consegne. Una delle questioni più delicate per il responsabile delle spedizioni riguarda il servizio di trasporto, che può essere gestito direttamente dall'azienda o affidato a un servizio esterno.

## Trasportatore

A questa figura è affidato il compito di effettuare le consegne rispettando non solo i tempi prestabiliti ma, cosa molto importante, l'integrità della merce. I trasportatori gestiscono la fase finale dell'intero processo e rappresentano un punto di contatto fondamentale con clienti e fornitori.

## La sicurezza nel magazzino

Come ogni ambiente di lavoro, il magazzino ha una serie di pericoli potenziali che devono essere considerati per proteggere la salute delle persone che vi lavorano. Spesso è troppo facile pensare che la produttività e la velocità siano più importanti e finire per trascurare il rischio e la prevenzione degli infortuni. È necessario ricordare che non ci può mai essere produttività senza sicurezza.

Ogni magazzino ha caratteristiche diverse ed è essenziale chiedere la consulenza di tecnici esperti per rendere l'ambiente di lavoro sicuro e per adeguarlo ai requisiti normativi.

### *Consigli pratici*

La prima cosa da fare per avere un magazzino sicuro è tenerlo sempre pulito, ordinato e organizzato:

- Pulire i pavimenti, prestando particolare attenzione e rispondendo prontamente alla presenza di acqua, olio, prodotti per la pulizia e qualsiasi altra cosa che potrebbe causare cadute, infortuni e ostacolare le normali operazioni.
- Le aree di transito devono essere sempre tenute libere da imballaggi, detriti, attrezzature di movimentazione e altri ostacoli che potrebbero causare incidenti.

È essenziale e obbligatorio frequentare un corso sulla sicurezza che soddisfi le esigenze del caso specifico. Tutti i dipendenti devono essere formati prima di iniziare a lavorare. Non meno importanti sono i corsi di formazione dedicati all'uso sicuro delle attrezzature e dei mezzi di trasporto e movimentazione, per quei dipendenti che lavoreranno con le attrezzature del magazzino.

- Consultate gli specialisti della sicurezza per scoprire quali requisiti è necessario rispettare e come.
- Se vengono assunti nuovi dipendenti che svolgeranno compiti legati al magazzino, assicuratevi che abbiano ricevuto una formazione adeguata e che abbiano le certificazioni necessarie per utilizzare le attrezzature e i veicoli.

Ricordarsi di tenere sempre esposte le norme sulla sicurezza.

Fare tutto il possibile per limitare gli incidenti:

- Programmare la revisione e la manutenzione periodica di veicoli, macchinari, attrezzature.
- Assicurarvi che tutte le misure di sicurezza, dalle luci ai sensori di retromarcia dei veicoli e ai clacson, funzionino correttamente.
- Segnalare tutti i malfunzionamenti dei veicoli e delle attrezzature ai dipendenti ed effettuare le riparazioni necessarie in modo tempestivo. Supervisionare le riparazioni ed eseguire i test prima di reintrodurre l'attrezzatura nel magazzino.

## Logistica di magazzino

La logistica è una scienza che studia come spostare le merci nel modo più efficiente e al minor costo possibile. Nata in ambito militare per rifornire gli eserciti in guerra, oggi è diventata estremamente importante in ogni settore produttivo. Nello specifico, la logistica di magazzino è quel ramo della logistica che aiuta le aziende nello stoccaggio e nella gestione delle merci.

### Indice di rotazione di magazzino

Il tasso di rotazione del magazzino è un indice molto importante da considerare. La rotazione significa quanto tempo ci vuole per "consumare" l'intero magazzino e "riempirlo" di nuovo. È chiaro che ci saranno, all'interno di un magazzino, articoli con alta rotazione, cioè che vengono comprati e venduti spesso, e articoli con bassa rotazione, che rimangono in stock per mesi.

È importante conoscere e anche cercare di prevedere la rotazione che ha un articolo. Un primo consiglio è quello di cercare di limitare i prodotti che hanno bassa rotazione (e renderli disponibili solo su ordinazione). Poi è bene mettere i prodotti con alta rotazione vicino alle partenze e lasciare gli articoli con meno rotazione nei posti meno accessibili.

### Etichette e codice a barre

Altrettanto importante è l'uso delle etichette in un magazzino. In primo luogo, le etichette possono essere usate per dividere corridoi e scaffali. Ad ogni articolo sarà assegnata una posizione specifica che avrà delle coordinate, per esempio: Corridoio 1, posizione A-3.

Lo strumento principale per aumentare la velocità del lavoro in un magazzino è l'uso corretto dei codici a barre: bisogna assicurarsi che ogni prodotto sia etichettato con un codice a barre. Se un prodotto ha già un'etichetta del fornitore, meglio! In alternativa, si tratta di crearne subito una: un compito molto facile se il sistema di gestione del magazzino lo prevede. Quando arriva un nuovo articolo, questo sarà codificato nel sistema di gestione e sarà battezzato con un numero di articolo. Da questo sarà possibile generare un codice a barre e stamparlo su etichette adesive da apporre sulla scatola dell'articolo.

Il codice a barre potrà essere letto da un semplice lettore di codici a barre e permetterà una rapida identificazione dell'articolo. Ad esempio, se sono al banco con i tre articoli che sto vendendo, posso facilmente utilizzare il lettore di codice a barre, il sistema gestionale inserirà gli articoli nella fattura che sto emettendo senza alcun rischio di errore: così facendo aggiornerà automaticamente anche la giacenza in magazzino.

Un'ultima etichetta deve essere incollata sulla merce in partenza. In genere, ogni corriere ha il suo sistema di etichettatura delle spedizioni.

### Consigli pratici

- Usare solo le aree designate per lo stoccaggio della merce. Immagazzinare accuratamente è utile per l'ordine e l'efficienza.
- Controllare che l'imballaggio non sia danneggiato - è importante sapere come la merce deve essere immagazzinata per garantirne la stabilità.

- Registrare le date di ispezione e qualsiasi danno riscontrato.
- Immagazzinare la merce a rotazione più alta nelle posizioni più comode e funzionali per massimizzare l'efficienza di stoccaggio e spedizione (questa attività può essere programmata per gli orari più "rilassati" del reparto).
- Organizzare regolarmente incontri con il personale chiave, responsabile dell'inventario di magazzino, dello stoccaggio e degli acquisti, al fine di discutere i relativi problemi e/o esigenze.
- Discute nuove idee, miglioramenti nelle procedure, migliore disposizione delle attrezzature e tutti gli altri aspetti della vita lavorativa con i manager - chi lavora in un reparto ogni giorno ha spesso un punto di vista più pratico.
- Chiedere sempre ai fornitori se la merce è danneggiata o se ci sono problemi con l'acquisto, il prezzo, la qualità o la disponibilità della merce. La conoscenza è potere!

## Layout del magazzino

Quando si parla di layout di magazzino si intende la disposizione delle diverse aree funzionali all'interno dello spazio destinato allo stoccaggio e alla gestione delle merci. La scelta del layout più appropriato deve essere sempre fatta in base alla destinazione d'uso del magazzino e tende a dipendere molto dal settore produttivo e dallo spazio disponibile.

La fase più delicata nella progettazione di un nuovo magazzino è proprio quella che riguarda la definizione del layout. Il progettista è chiamato in questi casi ad adottare scelte che possono incidere notevolmente sulla produttività di un'intera azienda.

Di seguito sono elencati alcuni degli schemi di layout più comuni:

### *Flusso lineare*

Questo è lo schema ideale per i magazzini che devono gestire flussi lineari in cui la merce passa da una zona all'altra seguendo flussi regolari e ben definiti dallo stoccaggio alla spedizione. Solitamente questo layout di magazzino prevede minime sovrapposizioni tra un reparto e l'altro e viene adottato solo quando si dispone di una grande struttura e all'esterno c'è abbastanza spazio per il carico e lo scarico delle merci.

### *Flusso a U*

Quando, d'altra parte, lo spazio non è molto esteso, viene spesso utilizzato un layout a forma di U. In questo tipo di layout, le aree di ricezione e spedizione delle merci sono praticamente adiacenti e sullo stesso lato dello spazio del magazzino. Questo è un modello di organizzazione che può generare confusione e facili incidenti a causa della vicinanza di due aree molto importanti ed estremamente congestionate.

## Flusso a L

Anche questa è una scelta dettata dalla scarsità di spazio. A differenza della disposizione a U, il flusso a L richiede che le operazioni di ricezione e spedizione delle merci siano situate su lati adiacenti dello spazio del magazzino. Normalmente, quando la struttura ha una pianta rettangolare, il lato corto viene utilizzato per le operazioni di scarico dagli autoarticolati, mentre il lato lungo viene utilizzato per le operazioni di carico sui furgoni, in modo da poter sfruttare il maggior spazio a disposizione per caricare più mezzi di trasporto contemporaneamente.

## Preparazione degli ordini e picking

La preparazione degli ordini è una delle attività principali di un magazzino, dato che l'obiettivo finale della logistica è quello di consegnare il maggior numero possibile di ordini al minimo costo e in un tempo molto breve. I costi di preparazione degli ordini possono superare il 60% dei costi totali di gestione di un magazzino. Pertanto, ridurre il suo impatto può garantire il successo di un'azienda. O il fallimento se l'obiettivo non viene raggiunto.

### Cos'è la preparazione dell'ordine?

La preparazione degli ordini è il ciclo operativo dedicato all'imballaggio per la spedizione dei prodotti ordinati dai clienti. Questi possono essere inviati al cliente finale, al centro di produzione o ad altri magazzini o negozi dell'azienda.

Il termine picking è comunemente usato come sinonimo di preparazione ordini, ma questo non è del tutto corretto. Il picking si riferisce al processo che ha luogo dall'estrazione dei prodotti da un'unità di carico (come un contenitore) contenente altri articoli dello stesso riferimento per depositarli in un'altra (un carrello di prelievo ordini). In altre parole, è la raccolta e la combinazione degli articoli inclusi nell'ordine del cliente; quindi, si può dire che il picking è un altro dei cicli operativi della preparazione degli ordini.

C'è anche una differenza significativa tra unità di carico e unità d'ordine. I prodotti sono raggruppati in unità di carico (per esempio, pallet, scatole o contenitori) che facilitano il loro movimento e trasferimento attraverso le fasi della catena di approvvigionamento. Le unità d'ordine, invece, sono le parti dell'unità di carico che possono essere incluse in un ordine. Per esempio, in un magazzino ci sono 100 blister di batterie (ogni blister contiene 4 batterie). Qui c'è 1 unità di carico (il contenitore), 100 unità d'ordine (si possono comprare solo i blister e non le batterie singolarmente) e 400 unità di prodotto (le batterie).

### Tipi di picking

Quando si imposta un processo di preparazione degli ordini, è fondamentale definire come i prodotti arrivano agli operatori, perché questo determina i sistemi di stoccaggio da installare. Attualmente, vengono utilizzati diversi criteri di preparazione degli ordini, che possono essere tutti combinati o utilizzati singolarmente:

- **Da uomo a prodotto:** gli operatori attraversano il magazzino, a piedi o con l'aiuto di un dispositivo di sollevamento, per raggiungere le postazioni e prelevare i prodotti inclusi nell'ordine.

- **Da prodotto a uomo:** è il criterio per eccellenza dei magazzini automatizzati. Gli operatori nelle stazioni di picking aspettano l'arrivo della merce in modo automatico (grazie ai miniload e ai trasportatori di contenitori).
- **Cross-docking:** la merce ricevuta viene spedita direttamente, senza essere immagazzinata o senza farlo per poco tempo.

Qual è il segreto di un picking efficiente? Scegliere l'opzione più adatta alle necessità del magazzino.

### Pianificazione di un magazzino per la preparazione degli ordini

Il layout di un magazzino dipende dal numero di ordini giornalieri che vengono preparati, così come dalla varietà di riferimenti. A seconda del numero di ordini, è necessario considerare:

- **Zona di picking:** per delineare la zona di picking, è essenziale esaminare le caratteristiche dell'ordine stesso, le dimensioni e il peso delle unità di carico, le distanze che gli operatori devono percorrere così come l'ubicazione e la posizione della merce.
- **Scaffalature:** quando si progetta un magazzino, la gestione ottimale dei prodotti ad alta rotazione è una delle priorità di ogni azienda. Secondo il metodo ABC, gli articoli di tipo A dovrebbero essere immagazzinati in sistemi di stoccaggio che permettono un accesso diretto per velocizzare i cicli operativi.
- **Imballaggio e confezionamento:** si riferisce al contenitore che viene utilizzato per conservare temporaneamente il prodotto o i prodotti raccolti. È essenziale per facilitare il trasporto e la manipolazione degli articoli.
- **Aiuti per il picking:** il picking vocale, i dispositivi luminosi pick-to-light e put-to-light o le stazioni di picking ad alte prestazioni sono ideali per ridurre al minimo gli errori, poiché indicano sempre dove spostare la merce e in che quantità.
- **WMS (sistema di gestione del magazzino):** l'implementazione di un software di gestione è essenziale per mettere in atto un processo di picking efficiente. Ottimizza i percorsi di prelievo degli operatori, distribuisce la merce secondo le necessità, digitalizza la gestione delle informazioni, ecc.

In genere, si combinano diversi sistemi di magazzino e metodi di preparazione degli ordini che ottimizzano i processi e le attività degli operatori.



## Fasi di preparazione dell'ordine

Una catena di approvvigionamento efficiente richiede una buona conoscenza delle principali fasi di preparazione degli ordini:

- **Pianificazione anticipata:** è essenziale per gestire e allocare le risorse disponibili. In presenza di un WMS, il software stesso darà la priorità agli ordini e distribuirà le attività.
- **Routing e movimento:** Questo è il processo che richiede più tempo e risorse, purché si applichi il criterio "da prodotto all'uomo". Un preciso layout di magazzino è il miglior alleato.
- **Prelievo o estrazione della merce:** questa è la fase del prelievo dove si verificano più errori. Un inventario aggiornato e l'uso di terminali a radiofrequenza o di ausili come il voice picking riducono il rischio di errori.
- **Verifica e preparazione dell'ordine per la spedizione:** L'ultima fase del picking comprende la verifica delle unità prelevate, l'imballaggio dell'ordine, il trasferimento all'area di spedizione, la stampa della documentazione dell'ordine, ecc.

Le diverse fasi di preparazione dell'ordine che si svolgono in un magazzino possono variare a seconda del tipo di prodotto, dei criteri di preparazione dell'ordine o delle caratteristiche del singolo ordine.

## Documentazione per la preparazione degli ordini

Gli ordini sono accompagnati da una documentazione che ne garantisce la preparazione, il controllo e la consegna al destinatario finale:

- **Picking list:** conosciuta anche come lista di prelievo, è il documento che specifica i prodotti, la quantità, la posizione, la corsia, lo scaffale e il percorso dell'operatore che ha il compito di preparare l'ordine.
- **Documento di trasporto o bolla di consegna:** è un documento commerciale che serve al destinatario per verificare che la merce ricevuta corrisponda a quella ordinata. Per il venditore costituisce la prova che l'acquirente ha ricevuto l'ordine e per il trasportatore è la prova della consegna. Attualmente, sempre più aziende lavorano con la prova di consegna elettronica, per controllare digitalmente tutte le informazioni relative alla consegna di un ordine.
- **Packing list:** rilevante nella fase di imballaggio, questo documento elenca tutti i prodotti e le caratteristiche di un pacco.
- **Roadmap:** indica al trasportatore le destinazioni di consegna degli ordini, precedentemente organizzate per percorsi di consegna.
- **Tracking number:** o numero di tracking è il numero utilizzato per identificare e monitorare le spedizioni dall'uscita dal magazzino fino alla consegna al cliente.

La gestione automatica e digitale di tutta la documentazione è uno dei grandi vantaggi offerti dai software in grado di creare automaticamente le liste di prelievo.

## Errori e incidenti durante la preparazione dell'ordine

Gli errori durante la preparazione degli ordini sono un fatto della vita. Pertanto, è necessario diminuirli il più possibile per minimizzare le conseguenze, risparmiare sui costi e migliorare l'immagine dell'azienda. Per questo, si raccomanda di puntare su sistemi di stoccaggio automatizzati.

Gli eventi più comuni sono i seguenti:

- **Manipolazione sbagliata del prodotto:** di solito si verifica quando un articolo non si trova nella posizione corrispondente.
- **Prelievo di prodotti in quantità sbagliata:** questo può causare un disordine dell'inventario e ordini sbagliati.
- **Stesso riferimento sparso per il magazzino:** gli spostamenti dell'operatore da una parte all'altra del magazzino per spostare più unità dello stesso prodotto causano un'enorme perdita di tempo.
- **Articoli non etichettati:** se i prodotti sono immagazzinati senza etichette, dovranno passare nuovamente per la fase di etichettatura, altrimenti non potranno essere utilizzati per il picking.
- **Sforzo eccessivo:** questo è uno degli incidenti più comuni. La manipolazione di merci pesanti in una posizione ergonomicamente non corretta può causare danni fisici agli operatori.

## Key Performance Indicators, ossia indicatori chiave di prestazione

Alcuni software di gestione del magazzino permettono di configurare i KPI (key performance indicators) per misurare le prestazioni del magazzino. In questo modo si possono trovare le inefficienze che intralciano i cicli operativi e che impediscono di avere un magazzino ottimizzato.

Alcuni KPI nella logistica aiutano a determinare se il processo di preparazione degli ordini è veramente efficiente o se, invece, può essere migliorato:

- **KPI di produttività:** analizzano e calcolano l'efficienza dei processi, misurando la produzione effettiva rispetto alle risorse utilizzate.
- **KPI temporali:** riguardano il tempo di reazione durante l'esecuzione di un ciclo operativo.
- **KPI legati alla qualità:** Calcolano, per esempio, la percentuale di ordini consegnati in tempo al cliente o gli errori commessi.
- **Durata del ciclo interno dell'ordine:** determina il tempo necessario per completare un ordine da quando arriva nel magazzino fino all'uscita attraverso le baie di carico. La durata del ciclo interno dell'ordine è data dalla differenza tra la data dell'ordine e la data di spedizione.

## Picking list

Le **picking list**, o liste di prelievo, sono usate per organizzare la sequenza di prelievo (per cliente o località) che permette al magazziniere di **prendere** un particolare articolo che sarà usato per preparare l'ordine del cliente. Si tratta di un documento che di solito è per uso interno (nella maggior parte dei casi, il cliente non lo vede mai), ed è molto utile per gli operatori.

La preparazione delle liste di prelievo e le informazioni che contengono dipendono in larga misura dal metodo di prelievo applicato e dalle attrezzature disponibili nel magazzino.

### Quali informazioni dovrebbero contenere le picking list?

Le liste contengono tutti i dati dell'ordine del cliente e servono per indicare all'operatore la posizione del codice nel magazzino. In questo modo, il prodotto può essere prelevato dagli scaffali con il picking in modo efficiente, poiché il percorso generato è intelligente. Solitamente le liste contengono le seguenti informazioni:

- **Numero di identificazione della lista:** ogni lista di picking deve avere un numero di identificazione unico, al fine di evitare duplicati e facilitare la creazione di una storia di picking
- **Informazioni sul cliente:** queste informazioni non sono essenziali per eseguire correttamente il prelievo, ma facilitano l'identificazione degli ordini e la loro verifica, soprattutto se il prelievo viene effettuato da diversi operatori (è il caso del metodo di prelievo a lotti).
- **Dati degli ordini dei clienti:** Ogni ordine ha un numero che lo identifica, oltre ad altre informazioni come la data dell'ordine, i codici a barre per la scansione o l'area di spedizione dove deve essere smistato.
- **Informazioni sulla merce da prelevare:** questi sono i dati essenziali di ogni lista di prelievo, vediamo i 4 che devono essere sempre presenti su ogni lista:
  - **Codice SKU (stock keeping unit):** è il codice alfanumerico di 8-12 cifre che identifica, per la vostra azienda, quello specifico prodotto: è un codice interno, non universale
  - **Descrizione del prodotto:** se nella lista di prelievo è inclusa una breve descrizione e una foto dell'articolo, questo faciliterà il prelievo rendendolo più efficiente. A seconda delle caratteristiche dello stock immagazzinato, sarà essenziale specificare dati aggiuntivi come dimensioni, dimensioni e volume. È anche bene indicare se si tratta di un singolo prodotto o di una scatola con X unità contenute all'interno.
  - **Numero di unità da prelevare per ogni SKU:** se il magazzino è dotato di un WMS, la quantità che appare nella lista di prelievo sarà aggiornata al termine del prelievo.
  - **Informazioni sulla posizione dei prodotti nel magazzino:** l'organizzazione delle liste di prelievo deve considerare la posizione di ogni articolo nel magazzino al fine di ottimizzare i movimenti degli operatori, accorciare i percorsi e pianificare la preparazione dell'ordine in tempo per la spedizione.

### Gestione delle liste di prelievo con un WMS

Come si organizzano le **picking list** con un sistema di gestione del magazzino? Il software offre una grande flessibilità: le liste di prelievo possono essere generate manualmente, in modo semi-automatico o completamente automatico (a seconda dei parametri logistici introdotti nel sistema). Le liste generate automaticamente possono anche essere modificate manualmente dall'operatore, che può decidere di saltare un certo passaggio o scrivere dei commenti.

La creazione di "liste di prelievo automatico" avviene in parallelo con l'arrivo degli ordini dei clienti. Il programma estrae le informazioni e organizza le fasi di picking incrociando una grande quantità di

informazioni (layout del magazzino, priorità di spedizione, metodo di picking, numero di operatori, per esempio). Una volta stabilita la sequenza, il software designa un contenitore in cui l'articolo indicato nella lista di prelievo sarà temporaneamente depositato (fino alla spedizione).

Il software può registrare continuamente ogni movimento della merce all'interno del magazzino per conoscere l'esatta posizione di ogni articolo. Avere un software permette anche di ovviare all'uso della carta utilizzando dispositivi di picking integrati (per esempio, con picking vocale, terminali a radiofrequenza con display).

## Buona pratica

### Definire i punti di riordino

Il punto di riordino è il livello di forniture a magazzino oltre il quale è necessario emettere un nuovo ordine di acquisto evitando così l'esaurimento delle scorte disponibili. Per stabilire i punti di riordino dei vari prodotti è necessario tenere conto dei tempi di evasione dell'ordine e mantenere sempre disponibili le scorte di sicurezza per coprire eventuali incrementi di domanda o ritardi nelle consegne.

I punti di riordino possono variare in base a diversi fattori, ed è quindi necessario verificarli e aggiornarli periodicamente.

### Classificare i prodotti in magazzino

Mentre è normale (e giusto) essere particolarmente concentrati sui prodotti più venduti o più utilizzati, non ci si può permettere di prestare meno attenzione agli altri articoli dell'inventario.

È consigliabile applicare la cosiddetta analisi ABC, che è un'analisi statistica basata sulla legge di Pareto che permette di dividere i prodotti in tre categorie (A, B, C) per valutare il loro grado di importanza e criticità su base quantitativa ed economica.

In sintesi, le tre categorie possono essere descritte come segue:

- a) gli articoli sono gli **articoli di primaria importanza**, con il più alto valore di fatturato. L'80% del valore di consumo annuo dell'azienda corrisponde generalmente al 20% di tutti gli articoli in magazzino;
- b) gli articoli sono quelli di **secondaria importanza**, con un'influenza media sul fatturato pari a circa il 15% e corrispondenti al 35% degli articoli in magazzino;
- c) gli articoli, invece, sono quelli con il **minor valore di consumo annuo**. Circa il 45% degli articoli in magazzino genera solo il 5% del valore dei consumi annuali dell'azienda.

## Dare priorità ai prodotti che generano più valore

Usando la solita regola 80-20 e l'analisi ABC avrete identificato quel 20% di prodotti che generano l'80% del valore del vostro inventario (articoli A). Assicuratevi di avere e prevedere la loro presenza costante nel magazzino, calibrando i loro punti di riordino nel modo più accurato possibile.

Una volta controllati e verificati gli articoli A, puoi passare agli articoli B e C, che sono i punti meno sensibili del tuo inventario.

Ricordate che la regola 80-20 non è matematica e può variare, anche se di rado. La categorizzazione dell'inventario va controllata e aggiornata periodicamente per essere sicuri di dare sempre la giusta priorità all'inventario.

## Calcolare i costi di manutenzione delle scorte

Potremmo definire i costi di manutenzione delle scorte come la perdita di valore di un bene tenuto in magazzino nel periodo intercorrente tra l'acquisto e l'impiego o la consegna al cliente. Questa definizione è però riduttiva.

Questo tipo di costi è solitamente rappresentato da 3 categorie di costi:

- Costi di ordinazione;
- Costi di manutenzione;
- Costi di deficit.

### *Costi di ordinazione*

I costi di ordinazione si compongono di 2 macro voci, da un lato i cosiddetti costi di acquisto, ovvero i costi legati al rapporto con i fornitori: valutazione, selezione, negoziazione e stipula del contratto di fornitura; e i costi di approvvigionamento generati da tutte le attività necessarie per ottenere la merce in tempo, come i costi di trasporto e le pratiche amministrative/burocratiche.

### *Costi di manutenzione*

I costi di manutenzione rappresentano la categoria di costo più significativa perché composta da tutte le voci di costo di gestione quotidiana del magazzino e delle forniture (personale, struttura ecc...).

I costi di manutenzione si dividono in:

- **Espliciti:** costi per l'affitto dei magazzini, costi del personale logistico, spese per la movimentazione delle merci, assicurazioni; in pratica tutti i costi "palesi" che possono essere identificati da una precisa uscita di cassa;
- **Impliciti:** identificabili nei costi associati all'investimento di capitale in scorte, un costo "nascosto" dato dall'immobilizzazione delle risorse finanziarie (implicito in quanto non identificabile in un movimento di cassa).

### Costi di deficit

I costi sono generati dalle rotture di stock (stock out) sia verso il cliente finale che nel flusso interno di produzione/approvvigionamento, per esempio: costi generati da annullamenti di ordini, richieste di sconti, danni di immagine....

Chiaramente, a questi costi bisogna poi aggiungere il rischio di danni, la possibilità di un calo del valore della merce, i costi di magazzino, eventuali tasse o dazi doganali.

Per paura di rimanere senza stock, alcune aziende si trovano a dover sostenere costi di manutenzione molto elevati, con conseguente perdita di profitto. Senza contare che il rischio di esaurire le scorte rischia di diminuire il valore della merce.

Per ottimizzare i costi di manutenzione ed evitare i costi di deficit, bisogna cercare di prevedere quanto si venderà mese per mese, basandosi sulla propria esperienza precedente e tenendo conto anche di fattori come la stagionalità, i giorni del mese in cui c'è più movimento di merce e i periodi di vacanza.

### Valutare la possibilità di dropshipping

Il Dropshipping è un modello di vendita in cui un venditore vende i suoi prodotti al cliente senza averli fisicamente in magazzino. La merce viene spedita direttamente dal fornitore all'utente finale. In questo modo, il magazzino è completamente escluso dal processo di vendita. Il profitto è ottenuto dalla differenza tra il costo all'ingrosso e quello al dettaglio, come avviene in molti siti di e-commerce.

### Sviluppare una strategia per l'eccesso di inventario

Se c'è un eccesso di inventario significa che è stato fatto qualcosa di sbagliato. Può succedere. Come si può fare? Per esempio, assegnando a due persone (o anche a due squadre) due distinti piani d'azione: il primo piano d'azione è quello di identificare i motivi per cui certe merci sono rimaste in magazzino così a lungo da diventare un'eccedenza, cioè un problema, e fare in modo che questo non si verifichi più. Il secondo piano d'azione è quello di trovare il modo di sbarazzarsi dell'eccedenza realizzando più profitto possibile, per esempio, attraverso campagne promozionali, sconti, ecc.

### Registrazione e tracciamento delle merci

Mantenere una tracciabilità coerente della merce dal suo arrivo in magazzino alla sua spedizione o al suo utilizzo è vitale per una gestione efficiente dell'inventario.

Ci sono tre modi per farlo:

- **Inventario fisico:** fare una valutazione dell'inventario e di tutta la merce giacente in magazzino. Questo viene fatto di solito una volta all'anno, verso la fine. Implica molto tempo e risorse, ma è una pratica a cui difficilmente si può rinunciare. Se si trova qualcosa di sbagliato, in parole povere se i numeri non tornano, può essere davvero snervante dover andare avanti e indietro per capire cosa è successo, ma bisogna farlo.
- **Controlli a campione:** Se c'è molta merce che circola nel magazzino durante l'anno, è una buona idea fare dei controlli a campione, giusto per avere il polso della situazione e

alleggerire il carico di lavoro dell'inventario di fine anno. Si sceglie un particolare articolo e si controlla lo stato delle scorte. La volta successiva si fa la stessa cosa con un altro prodotto. Questo di solito si fa con le merci più importanti e quelle che generano più valore.

- **Rotazione dell'inventario:** Si tratta di una tecnica di gestione delle scorte per cui ogni giorno o settimana si inventaria una piccola quantità degli articoli in magazzino, registrando gli scostamenti e riconciliando lo stock fisico con quello contabile, alleggerendo così il lavoro di inventario di fine anno.

Per questo tipo di operazione è essenziale utilizzare lettori di codici a barre, in modo da ridurre al minimo i tempi di esecuzione e i margini di errore.

### Adottare un piano d'emergenza

È sempre meglio essere preparati alle emergenze. A volte la gestione del magazzino può riservare delle sorprese, possono verificarsi situazioni anomale come la richiesta improvvisa di un prodotto specifico, o un ritardo nella consegna da parte di un fornitore.

È bene identificare i vari fattori di rischio e avere una soluzione a portata di mano per ogni potenziale problema. Questo è un buon modo per assicurarsi di essere preparati a prevenire e affrontare le emergenze.

### Usare un buon software gestionale

Un buon software di gestione del magazzino deve permetterti di:

- Avere sempre sotto controllo l'inventario aggiornato, lo stock e i riordini;
- Utilizzare facilmente i codici a barre e i terminali portatili;
- Avere un calcolo di stima dei riordini accettabile e/o fornire le informazioni per calcolarlo;
- Deve semplificare la gestione dei movimenti di carico e scarico;
- Avere uno storico dei movimenti;
- Semplificare la produzione dell'inventario;
- Gestire la tracciabilità anche attraverso lotti e numeri di serie;
- Prevedere la gestione delle taglie e dei colori se l'attività lo richiede;
- Gestire anche più magazzini (utile anche in caso di crescita);
- Gestire la distinta base.

## Cos'è un WMS

Un sistema di gestione del magazzino (WMS) è una parte fondamentale del sistema generale di gestione della catena di approvvigionamento.

Il suo obiettivo principale è quello di controllare il movimento e lo stoccaggio dei materiali nel magazzino e di elaborare le transizioni, tra cui la spedizione, la ricezione, il riordino e il picking. In

generale, i moderni WMS sono in grado di fornire un supporto fondamentale all'utente per ottimizzare l'uso delle risorse all'interno del magazzino (ad esempio calcolando i percorsi minimi per gli operatori, classificando le merci in base alla rotazione (analisi ABC) o definendo diverse strategie di prelievo degli ordini).

Il WMS utilizza sistemi AIDC (Automatic Identification and Data Capture), come codici a barre, terminali mobili con moduli di lettura di codici a barre, WLAN e in alcuni casi identificatori RFID per monitorare efficacemente il flusso dei prodotti e la loro posizione.

I WMS trovano applicazione sia in "magazzini manuali" (per esempio gestiti con carrelli elevatori) che in magazzini automatici (per esempio con trasloelevatori) e in combinazioni di entrambi.

L'implementazione di un software gestore di magazzino in un magazzino manuale o in un magazzino automatico avviene mediamente in 6 - 12 mesi.

## Moduli e funzioni di un WMS

### Moduli di base

Questi moduli sono in sostanza presenti in quasi tutti i gestionali di magazzino, anche se il grado di soddisfazione funzionale da parte dei fornitori può variare.

- Funzioni di base:
  - Dati principali (per esempio la configurazione e l'organizzazione logica degli spazi fisici)
  - Trasformazione degli ordini
  - Lancio degli ordini
  - Gestione delle forniture
  - Inventario
  - Sistema d'informazione (stati, query, ecc.)
- Funzioni per il supporto dei processi di
  - Entrata merci
  - Magazzino
  - Controllo del magazzino
  - Messa in funzione
  - Prelievo
  - Uscita merci

### Funzioni facoltative

Si tratta di moduli che possono essere attivati secondo le esigenze dell'utente o di moduli che sono spesso commercializzati separatamente:



- Codice del lotto (in riferimento al regolamento CE n. 178/2002)
- Numero di serie ("numero di serie")
- Data di scadenza
- Consegna e VMI (Vendor Managed Inventory)
- Capacità di gestire più committenti
- Capacità di gestire più magazzini
- Gestione dei vuoti / unità di carico
- Gestione dei resi
- Gestione e controllo del trasporto
- Sistema di controllo dei carrelli
- Gestione delle banchine/cantiere
- Pianificazione delle risorse
- VAS (servizi a valore aggiunto)
- Controllo del flusso di materiale
- Stoccaggio a profondità doppia/multipla
- Gestione dei materiali pericolosi
- Gestione delle dogane

### Tecnologie integrate

Attraverso la radiofrequenza, un software di magazzino può essere integrato con le tecnologie:

- **Voice** (tecnologia di sintesi e riconoscimento vocale, che sfrutta le logiche operative "hands-free" e "eyes-free"). L'operatore, dotato di cuffie e microfono, riceve un comando vocale dal software di magazzino e ritrasmette/conferma le informazioni attraverso la voce. Gli errori sono evitati grazie a un sistema di controllo incrociato, che garantisce maggiore agilità, velocità, efficienza nella preparazione degli ordini, produttività e precisione con mani e occhi liberi.
- **RFID** (radio frequency identification: che indica una tecnologia per la localizzazione di oggetti mediante segnali radio)
- **Scanner di codici a barre** (possono essere di diversi tipi: palmari, indossabili, veicolari, ecc.)
- **Luce per il pick & put**. I sistemi possono essere sia cablati che wireless
- **Mobile** (permette il controllo e la gestione del magazzino da dispositivi mobili: smartphone e tablet)

## Innovazione: logistica 4.0

Le tendenze dell'industria logistica dipendono da cambiamenti significativi guidati dall'adozione di innovazioni tecnologiche nei processi aziendali. Le soluzioni di gestione logistica di nuova generazione si stanno muovendo per rendere le catene di fornitura globali più incentrate sul cliente e sostenibili. L'automazione nei processi logistici fa emergere un aumento significativo della produttività e dell'efficienza del flusso di lavoro. Infatti, migliorare la trasparenza e la tracciabilità della catena di approvvigionamento è vitale per mantenere una relazione flessibile e dinamica tra i vari stakeholder.

Il magazzino non deve più essere visto come un costo inevitabile o come un'area aziendale in cui "riciclare" personale inadatto o impreparato alla gestione della produzione: il magazzino diventa un fattore di competitività. Come ottenere efficienza e migliorare la qualità dei processi?

### Pick-to-cart

Il Pick-to-cart o picking su carrello è un metodo di prelievo e preparazione degli ordini che si basa sull'uso di tecnologie specifiche progettate per migliorare il lavoro degli operatori.

Questi metodi si basano sull'uso di carrelli di picking e permettono il **batch picking** (ad ogni operatore viene assegnata un'area specifica del magazzino) e il **wave picking** (la preparazione degli ordini è in sequenza).

Il pick-to-cart è una metodologia che richiede un investimento iniziale limitato, poiché fa parte delle metodologie uomo-merce e non richiede soluzioni automatizzate.

Il picking con carrelli di prelievo è consigliabile nei seguenti casi:

- Quando c'è un'alta concentrazione di referenze a magazzino che limitano il numero di movimenti degli operatori.
- Se gli articoli in magazzino sono piccoli e facilmente trasportabili.
- In presenza di numerosi ordini che condividono la stessa referenza. Questo permette di raggiungere gli scaffali e raccogliere i prodotti tutti insieme.
- Quando il numero di SKU (lo Stock Keeping Unit è una sequenza di caratteri alfanumerici univoca che le aziende utilizzano per identificare e tracciare i propri prodotti all'interno del magazzino, giacché semplifica la localizzazione e impedisce la confusione tra articoli diversi) è limitato, poiché più alto è il numero di codici da gestire, più complessa è la classificazione (e maggiore è la possibilità di errori).

Quando evitare il pick-to-cart:

- Quando siamo in presenza di un numero elevato di ordini che congestionerebbero il traffico all'interno dei corridoi del magazzino. In questi casi è meglio optare per sistemi automatici di trasporto orizzontale in grado di collegare le diverse aree del magazzino, come i trasportatori industriali.
- Quando ci sono grandi distanze da coprire. In questi casi, per guadagnare velocità, è più opportuno utilizzare sistemi di movimentazione elettrici come i commissionatori o i transpallet.

- Quando si immagazzinano merci voluminose o pesanti che sono difficili da gestire con carrelli o manualmente.

### *Carrelli per il picking*

La scelta della giusta soluzione per il picking **pick-to-cart** ha un impatto diretto sulla produttività di queste operazioni. Per esempio, le dimensioni del carrello di picking e il materiale di cui è fatto possono limitarne la movimentazione. A questo proposito, esistono i seguenti tipi di carrelli di picking:

- **Roll containers:** si tratta di carrelli di base dotati di una gabbia metallica e di ruote che permettono di trasportare la merce in totale sicurezza. Quando si utilizza il pick-to-cart, questi carrelli sono spesso dotati di ripiani orizzontali che moltiplicano la loro capacità di carico.
- **Roll container dotato di contenitori o vassoi:** ogni contenitore corrisponde a un codice a barre. Questo codice viene letto ogni volta che un articolo viene collocato al suo interno: in questo modo, il sistema di gestione del magazzino riceve la posizione di ogni referenza. Una volta completate le attività di picking, le referenze vengono imballate per la spedizione.
- **Carrelli di picking dotati di dispositivi pick-to-box:** il pick-to-box è un metodo che permette di preselezionare l'imballaggio che verrà utilizzato per la spedizione. In questo modo, le referenze verranno lasciate direttamente all'interno dell'imballaggio che verrà poi spedito.
- **Carrelli per il prelievo di prodotti speciali:** come i rack di prelievo, anche i carrelli possono essere progettati o personalizzati tenendo conto delle caratteristiche particolari dei prodotti. Un esempio: nel settore della moda, possono essere dotati di barre che permettono il trasporto di capi appesi.

### *Tecnologie per dinamizzare il pick-to-cart*

Non è possibile ottenere la massima efficienza dal metodo pick-to-cart senza un WMS affidabile in grado di progettare efficacemente i percorsi di picking. Allo stesso modo, sarebbe impossibile coordinare le informazioni raccolte dai dispositivi di identificazione a radiofrequenza come gli scanner o i sistemi di picking vocale.

Le nuove generazioni di carrelli di picking hanno due obiettivi: aumentare la produttività del pick-to-cart e migliorare l'ergonomia del lavoro. Questi carrelli sono intelligenti e sono collegati direttamente al sistema di gestione del magazzino. Molti di essi hanno sistemi integrati per la pesatura degli articoli, la stampa di etichette sul posto e il **pick-to-light**, il dispositivo che indica agli operatori dove posizionare i riferimenti nel carrello.

I carrelli intelligenti sono praticamente delle stazioni mobili di picking che permettono di effettuare un prelievo senza liste di prelievo stampate: tutte le informazioni sono presenti all'interno del computer sul carrello stesso o arrivano direttamente sul tablet di cui sono dotati gli operatori.

Il cart picking offre vantaggi molto interessanti e può coesistere perfettamente con altre strategie di picking e di evasione degli ordini. L'importante è analizzare a fondo le caratteristiche di ogni ordine in modo da trovare una formula adatta al magazzino.

## Droni per il picking

Nei prossimi anni è prevista un'applicazione totale del drone nel magazzino. Questa tecnologia serve alle aziende per l'intralogistica, poiché facilita le procedure di identificazione dei prodotti.

Un esempio concreto di applicazione dei droni è il magazzino manuale dotato di scaffalature. All'interno del magazzino, i droni viaggiano tra i corridoi e leggono i codici a barre dei prodotti disposti e immagazzinati sui livelli superiori delle scaffalature. Questa tecnologia fa risparmiare tempo e comporta anche un risparmio in termini di attrezzature di movimentazione, poiché non c'è bisogno di carrelli o commissionatori per raggiungere gli articoli.

## Realtà aumentata (AR) e dispositivi indossabili

La realtà aumentata (AR) e i dispositivi indossabili non sono più un'esclusiva del settore manifatturiero, ma stanno diventando ampiamente utilizzati anche nella logistica. Nella logistica di magazzino per l'e-commerce, queste tecnologie vengono applicate per aumentare la produttività dei processi, soprattutto la preparazione degli ordini omnichannel. Tali soluzioni migliorano il lavoro degli operatori, aumentando le loro prestazioni e creano le basi per gestire flussi logistici complessi: l'uso di tecnologie indossabili può aumentare la produttività del magazzino del 15% e ridurre gli errori del 39% a livello globale.

La realtà aumentata ha tutte le carte in regola per essere un driver di innovazione della supply chain. L'uso di immagini 3D o l'invio di istruzioni visive in tempo reale snellisce le operazioni e migliora la formazione dei lavoratori. I compiti più complessi o ad alta intensità di abilità sono facili da affrontare con i display di realtà aumentata.

Queste tecnologie sono ancora in fase di sviluppo, e purtroppo sono ancora dispendiose, soprattutto per quanto riguarda i costi di manutenzione e riparazione. In ogni caso, la crescente popolarità di questa tecnologia dovrebbe migliorare l'accesso anche per le PMI.

Dopo tutto, i vantaggi superano gli svantaggi: dotare gli operatori di questi dispositivi apre la porta alla connettività. Il fatto che ogni operatore sia collegato e guidato da un sistema intelligente migliora la qualità del lavoro e rende il magazzino una macchina che funziona in modo ottimale.

### *Cos'è un dispositivo "indossabile"?*

I dispositivi indossabili di solito hanno la forma di oggetti di uso quotidiano (orologi, braccialetti, anelli o vestiti). Questi dispositivi sono dotati di sensori che monitorano diverse variabili o sono utilizzati per la scansione laser degli articoli nel magazzino.

Nella logistica i dispositivi indossabili vengono utilizzati anche per raccogliere dati sulle prestazioni del magazzino e dei lavoratori, creando un impatto positivo sui processi decisionali e sulla capacità di attuare strategie di miglioramento continuo.

### *"Indossabili" e realtà aumentata nel magazzino*

I dispositivi indossabili permettono di operare a mani libere, il che è essenziale per rendere più agile la movimentazione, per esempio, di articoli voluminosi. I magazzinieri saranno in grado di prelevare il riferimento dall'unità di carico senza impedimenti, in meno tempo e in modo più efficiente.

La realtà aumentata applicata al picking, d'altra parte, migliora il tempo necessario per localizzare le merci, in quanto gli operatori individuano istantaneamente il luogo in cui si trova l'articolo da prelevare.

Inoltre, la maggior parte dei dispositivi indossabili può essere collegata al software di gestione del magazzino. Questo sistema invia istruzioni agli operatori e gestisce i dispositivi mobili nella struttura logistica, assegnando in modo intelligente i compiti agli operatori.

### *Voice Picking*

È una delle soluzioni più popolari sul mercato. Il voice picking è un dispositivo composto da un paio di cuffie, un microfono e un dispositivo di monitoraggio (delle dimensioni di un telefono cellulare), che viene solitamente agganciato alla cintura dell'operatore o portato in tasca.

Gli operatori ricevono le istruzioni inviate dal sistema tramite le cuffie (quale prodotto prelevare, dove localizzarlo, le quantità da prelevare, dove depositare la merce, ecc...) e confermano a voce l'esecuzione del compito.

### *Visori di realtà aumentata e occhiali smart*

Gli occhiali smart hanno una fotocamera incorporata che permette l'applicazione della tecnologia AR. Le lenti degli occhiali fungono da schermi su cui vengono visualizzati diversi tipi di informazione. Nel magazzino, accelerano l'identificazione dei prodotti attraverso la scansione del codice a barre.

Il potenziale della realtà aumentata emerge senza dubbio nel picking. Questa tecnologia, infatti, proietta la lista di prelievo direttamente nel campo visivo dell'operatore, insieme a tutte le principali informazioni necessarie per completare un ordine (numero di corsia, quantità di articoli da prelevare, posizione dove devono essere depositati una volta prelevati). Di conseguenza, il prelievo è più efficiente e veloce, riducendo i viaggi inutili e i tempi morti per la ricerca dei prodotti sugli scaffali.

Ultimo, ma non meno importante, l'aspetto ergonomico: gli occhiali intelligenti sono leggeri, comodi da indossare e le immagini che appaiono sulle lenti sono nitide e di alta qualità.

### *Scanner ad anello*

Si tratta di un piccolo dispositivo che si infila al dito come un anello e viene utilizzato per una lettura veloce e precisa dei codici a barre, essendo collegato al WMS per registrare tutte le informazioni catturate. Questo leggero dispositivo indossabile è caratterizzato da una batteria di lunga durata.

### *Computer indossabili per operazioni a mani libere*

Questi piccoli computer sono solitamente posizionati sul braccio dell'operatore (tra il polso e il gomito) e vengono utilizzati per leggere le diverse indicazioni inviate dal WMS. Grazie all'interfaccia touch, l'operatore può consultare le informazioni e inviare notifiche di conferma al sistema.

Il computer indossabile è un dispositivo in grado di connettersi con altri dispositivi. Di solito è accoppiato con lo scanner ad anello, così l'operatore segue le istruzioni del WMS sullo schermo del computer mentre identifica gli articoli con lo scanner ad anello. La maggiore comodità operativa di avere le mani libere si traduce in una maggiore produttività (basti pensare che i magazzinieri non dovranno più perdere tempo a mettere giù un articolo o a controllare un ordine cartaceo).

## Bibliografia

- [https://it.wikipedia.org/wiki/Gestione\\_del\\_magazzino](https://it.wikipedia.org/wiki/Gestione_del_magazzino)
- <https://www.danea.it/blog/gestione-magazzino-guida-danea/>
- <https://www.automazioneews.it/innovazione-lean-nella-gestione-del-magazzino-4-0/>
- <https://www.mecalux.it/blog/pick-to-cart-o-picking-cart>
- <https://www.mecalux.it/blog/realta-aumentata-wearable-logistica>
- <https://www.mecalux.it/blog/preparazione-di-ordini>
- <https://www.mecalux.it/blog/picking-list>

# Il reparto Marketing

## Lo scenario

La **EWWM** (*Eucur World Wide Marketing*), è un'impresa commerciale con sede a Vicenza, nel nord-est del paese.

Con i suoi 30 anni di esperienza nei principali mercati mondiali e grazie al suo personale esperto, l'azienda è uno dei principali attori a livello internazionale nella commercializzazione di robotica e apparecchiature robotizzate per l'artigianato, soprattutto nei settori manifatturiero e logistico.

La società tedesca ALU KG che, in partnership con la società slovena LPP, intende produrre il braccio robotico THOR V2.02, ha contattato EWWM per verificare la possibilità di commercializzare questo prodotto nella UE e nei paesi d'oltremare.

La ALU KG è anche interessata a fornire ai clienti un servizio post-vendita soprattutto per quanto riguarda la fornitura di componenti del braccio robotico, per garantire che eventuali riparazioni dovute all'usura o alla rottura delle parti meccaniche del THOR V2.02 possano essere effettuate in loco, senza che il prodotto debba essere restituito al produttore.

EWWM deve quindi riconsiderare la sua organizzazione interna per poter avviare questa nuova attività, coinvolgendo diversi reparti dell'azienda.

## Compito per il reparto Marketing

Il reparto Marketing deve analizzare il mercato per definire il target a cui EWWM si rivolgerà per la vendita del braccio robotico THOR V2.02 e dei ricambi. Una volta individuato il target, il reparto dovrà definire una campagna promozionale mirata, utilizzando tutti gli strumenti più adatti al target, considerando che la direzione ha dato indicazioni affinché l'e-commerce sia il canale di vendita preferito.

## Compito per gli studenti

Il compito è diviso in due parti: devi eseguirne solo una.

- a) Pianifica un'analisi di mercato per capire chi sono i clienti dei tuoi prodotti e quali caratteristiche e bisogni hanno: quali dettagli indaghi? Con quali metodi e strumenti conduci la tua analisi? Dopo, realizza lo strumento che userai (ad esempio, per un questionario, redigilo; per le interviste, fai un gioco di ruolo; ecc.)
- b) Pianifica una campagna pubblicitaria per promuovere il tuo prodotto e raggiungere i tuoi clienti. Basa la tua campagna su un'analisi di mercato già realizzata (allegato 1). Quale funzione ha? Quale obiettivo? Quale contenuto? E attraverso quale/i canale/i la conduci? Puoi presentare il tuo progetto con alcune diapositive.

## Suggerimenti per i docenti

Dividete la classe in due gruppi (potete decidere voi o lasciare che siano gli studenti a farlo, ma in questo caso controllate che i due gruppi siano equamente mescolati). Ogni gruppo lavorerà su un solo compito. Sono necessari computer, tablet e/o smartphone.

Gruppo A: possono usare il loro materiale didattico o anche quello di questo manuale. Decidete voi se possono usare anche Internet. Un brainstorming può aiutare a iniziare.

Al momento di mettere in pratica lo strumento, suggerite loro di usare il mezzo multimediale che più si adatta (es. google form per il questionario, riprese video per il gioco di ruolo).

Gruppo B: dare loro l'allegato 1 e invitarli a leggerlo attentamente e a capire i significati "nascosti". La discussione di gruppo è fondamentale.

Solo dopo questa fase, possono iniziare con la pianificazione della campagna pubblicitaria. Nel compito, vengono fornite domande guida. Una presentazione multimediale può completare il compito.



## Allegato 1: Risultati dell'analisi di mercato

### *Dimensione del mercato*

Tutte le scuole professionali e tecniche dell'UE che partecipano a questo progetto o usano questo materiale. Per loro, uno o due robot di formazione sono sufficienti e raramente hanno bisogno di pezzi di ricambio.

Le PMI che vogliono robotizzare alcuni dei loro processi e che producono o vendono prodotti di piccole dimensioni. Il numero di robot che comprano può variare molto.

### *Demografia*

Professione: Insegnanti, tecnici (scuole tecniche e professionali); proprietari di aziende, specialisti di logistica, specialisti di innovazione dei processi (mercato del lavoro).

Livello di istruzione: diploma, laurea o master. Raramente scuola dell'obbligo o dottorato.

Genere: per lo più uomini.

### *Ubicazione*

Unione Europea, principalmente Germania, Italia e Slovenia.

# Materiale didattico

per il reparto Marketing

inter-company learning projects  
learning assignments  
methodology and didactics  
model of the complete action  
workplace orientation **VACIDE** teachers and learners  
guiding texts robot arm training robot **Thor** digitization digital media  
learning location cooperation real work situations  
digital learning sequences motivation to learn  
process-oriented training  
active learning digital competencies  
media-pedagogical competencies



Capire i propri clienti è la chiave del successo per qualsiasi azienda. Se un'impresa non ha una profonda comprensione di chi sono i suoi clienti, avrà difficoltà a sviluppare prodotti che si adattano veramente ai loro bisogni, e farà fatica a sviluppare una strategia di marketing di successo.

## Cos'è un'analisi di mercato?

La ricerca di mercato è l'azione o l'attività di raccogliere informazioni sui bisogni e le preferenze del mercato. Questo influisce su ogni aspetto del business, incluso il marchio, il prodotto, il servizio clienti, il marketing e le vendite. Comprendendo come il suo pubblico si sente e si comporta, un'azienda può prendere provvedimenti per soddisfare queste esigenze e mitigare il rischio di un gap di esperienza, cioè ciò che il pubblico si aspetta che gli venga fornito rispetto a ciò che effettivamente l'azienda fornisce.

La ricerca di mercato spesso si concentra sulla comprensione:

- Il cliente (acquirenti, consumatori, influencer)
  - Chi sono i miei consumatori, e come dovrei segmentarli e dar loro priorità?
  - Cosa cercano nella mia categoria?
  - Quanto comprano e quali sono i loro fattori di acquisto, le loro barriere e le loro abitudini di acquisto?
- L'azienda (design del prodotto, promozione, prezzo, posizionamento, servizio, vendite)
  - I miei sforzi di marketing e comunicazione avranno una risonanza?
  - Il mio marchio è sano?
  - Quali caratteristiche del prodotto sono più importanti?
  - Il mio prodotto è pronto per il lancio?
  - I miei piani di prezzo e di imballaggio sono ottimizzati?
- I concorrenti (e come le loro offerte di mercato interagiscono nell'ambiente di mercato)

## Perché si dovrebbe fare un'analisi di mercato

Sia che si stia scrivendo un business plan snello o mettendo insieme un business plan dettagliato per una banca o un altro investitore, ci si aspetta una solida analisi di mercato. Ma non un'analisi di mercato non va fatta solo perché si sta sviluppando un piano, ma perché aiuta a costruire una strategia più intelligente per far crescere il proprio business.

Senza una ricerca, le decisioni aziendali si basano, nel migliore dei casi, sul comportamento dei consumatori del passato e, nel peggiore, sull'istinto. Lo scopo della ricerca di mercato è quello di eliminare le opinioni soggettive quando si prendono decisioni commerciali.

Prendiamo lo sviluppo del prodotto per esempio - solo perché una caratteristica è stata un successo nel tuo ultimo prodotto, come puoi essere sicuro che lo sarà nel prossimo? E come si può pensare di

portare il prodotto al livello successivo, se non si chiede alle persone che usano il prodotto? Una mancanza di dati e di contesto può creare una cassa di risonanza, ed è qui che avvengono gli errori e si perdono le opportunità.

Una volta che acquisita una conoscenza approfondita del proprio mercato, un'azienda sarà meglio posizionata per sviluppare prodotti e servizi che i suoi clienti ameranno. E anche se immergersi nella ricerca di mercato può sembrare un compito scoraggiante, può essere suddiviso in quattro semplici elementi:

1. **Panoramica dell'industria:** descrizione dello stato attuale del proprio settore e dove è diretto.
2. **Mercato di destinazione:** Chi sono i tuoi attuali clienti? Descrizione in dettaglio quanti sono, quali sono i loro bisogni e descrizione dei loro dati demografici.
3. **Concorrenza:** Descrizione del posizionamento, i punti di forza e le debolezze dei tuoi concorrenti.
4. **Prezzi e previsioni:** Il tuo prezzo ti aiuterà a determinare come posizionare la tua azienda nel mercato e la tua previsione mostrerà quale porzione di mercato spera di ottenere.

## Come fare un'analisi di mercato

Ora, approfondiamo ogni passaggio in modo più dettagliato in modo che tu sappia esattamente di cosa hai bisogno per la tua analisi di mercato.

### 1. Panoramica del settore

In questo passaggio, dovete descrivere il vostro settore e discutere la direzione che sta prendendo. Dovrete includere le metriche chiave del settore come le dimensioni, le tendenze e la crescita prevista.

La ricerca e l'analisi del settore sono diverse dalla ricerca di mercato. Quando fate ricerche nel vostro settore, state guardando tutte le aziende come la vostra. Questo è diverso dalla ricerca di mercato, dove state imparando a conoscere i vostri clienti.

La vostra panoramica del settore mostra agli investitori che capite il panorama più ampio in cui siete in competizione. Ancora più importante, vi aiuta a capire se ci sarà più domanda per i vostri prodotti in futuro e quanto sarà probabilmente competitivo il settore.

Per esempio, se vendete telefoni cellulari, vorrete sapere se la domanda di telefoni cellulari sta crescendo o diminuendo. Se state aprendo un ristorante, vorrete capire le tendenze più ampie della ristorazione. Le persone mangiano sempre di più al ristorante o il mercato si sta potenzialmente restringendo perché i consumatori approfittano dei servizi di consegna a domicilio?

### 2. Definite il vostro mercato di riferimento

Il mercato di riferimento è la sezione più importante della vostra analisi. Qui è dove spiegate chi è il vostro cliente ideale.

Potrete scoprire che nel corso della tua analisi, identificate diversi tipi di clienti. Quando avete più di un tipo di cliente, fate quella che si chiama segmentazione del mercato. Questo è il momento in cui si raggruppano tipi simili di clienti in segmenti e si descrivono le caratteristiche di ogni segmento.

Dovrete iniziare in modo ampio e raffinare la vostra ricerca definendo i seguenti elementi:

### *Pubblico di riferimento e mercato di riferimento*

Un mercato di riferimento è l'insieme di consumatori a cui un'azienda intende vendere o raggiungere con attività di marketing. Un pubblico di riferimento è il gruppo o il segmento all'interno di quel mercato che viene servito con la pubblicità. Questo rende il pubblico di riferimento un sottoinsieme più specifico di un mercato di riferimento.

Il pubblico di riferimento può spesso essere usato in modo intercambiabile con il mercato di riferimento, in quanto è un sottoinsieme specifico del più grande gruppo di mercato. Tuttavia, mercato di riferimento non significa sempre pubblico di riferimento.

Il processo di acquisto è nelle mani del cliente, e i marketer devono creare esperienze mirate e personalizzate per le persone se vogliono essere quelli che catturano la loro attenzione tra un mare di marchi e inserzionisti. Quando i marketer hanno una comprensione completa del loro acquirente ideale, possono prendere decisioni più informate su media, messaggistica e tempi.

Il vostro pubblico target si riferisce al gruppo specifico di consumatori che più probabilmente desiderano il vostro prodotto o servizio, e quindi, il gruppo di persone che dovrebbero vedere le vostre campagne pubblicitarie. Il target può essere dettato da età, sesso, reddito, posizione, interessi o una miriade di altri fattori.

A seconda di ciò che vendete, il vostro pubblico di riferimento potrebbe essere di nicchia o più ampio. Per esempio, se voi foste venditori di scarpe, il vostro pubblico di riferimento sarebbe ampio, dato che uomini, donne e bambini indossano tutti scarpe. D'altra parte, se vendete scarpe da corsa ad alte prestazioni il vostro pubblico di riferimento sarebbe più di nicchia - atleti d'élite tra i 20 e i 40 anni che hanno un interesse specifico per la corsa.

### *Dimensione del mercato*

La dimensione del vostro mercato è quanti clienti potenziali ci sono per il vostro prodotto o servizio.

### *Demografia*

Se poteste dipingere un'immagine del vostro cliente perfetto, è qui che descrivereste il suo aspetto. Considerate quindi di usare i seguenti dati demografici e identificativi:

- Età
- Genere
- Posizione
- Hobby
- Reddito
- Livello di istruzione
- Professione
- Stato civile

- Di chi si fidano
- Cosa leggono/guardano

Inoltre, analizzate:

- La vostra attuale base di clienti
- A chi si rivolgono i vostri concorrenti

### *Localizzazione*

Dove si trovano i vostri clienti? Qui dovrai descrivere se si trovano in un paese specifico, una regione, uno stato, una città, una provincia.

### *Psicografia*

È qui che dovete entrare nella mentalità dei vostri clienti, conoscere i loro bisogni e come reagiranno. Quali sono i gusti dei vostri clienti? Come vivono? Qual è la loro personalità?

### *Comportamenti*

Questo è essenzialmente un'estensione di alcune delle vostre informazioni psicografiche. Spiega come i vostri clienti comprano e acquistano prodotti come i vostri.

### *Interessi*

Separate i gruppi in base ai loro interessi, compresi gli hobby e le preferenze di intrattenimento.

### *Subculture*

Le sottoculture si riferiscono a gruppi di persone che condividono un'esperienza comune, come i generi musicali o i fandom di intrattenimento.

### *Trend*

Il comportamento dei clienti cambia sempre. Se ci sono tendenze che avete notato nel vostro mercato di riferimento, dettagliate qui.

### **Tipi di ricerca di mercato**

Anche se ci sono molti tipi di ricerca di mercato, tutti i metodi possono essere classificati in una delle due categorie: primaria e secondaria. C'è una netta differenza in ciò che sono e come vengono usati.

### *Ricerca primaria*

La ricerca primaria è la ricerca che fate voi stessi. Si tratta di dati grezzi raccolti attraverso una serie di mezzi diversi - sondaggi, focus group, analisi dei dati, osservazione e interviste ecc.

Questo tipo di ricerca ha un altro vantaggio: si tratta di dati freschi, non utilizzati, che vi danno una prospettiva attuale o forse una sicurezza in più nel confermare le ipotesi che avevate già. Può anche essere molto mirata alle vostre esatte esigenze. Le informazioni primarie possono essere estremamente preziose.

### *Ricerca secondaria*

La ricerca secondaria è l'uso di dati che sono già stati raccolti, analizzati e pubblicati (e quindi non siete proprietari di questi dati). Può anche essere usata per sostenere l'uso della ricerca primaria.

Questo tipo di ricerca può essere vantaggioso per le piccole imprese perché a volte è più facile da ottenere, spesso attraverso società di ricerca (anche se l'aumento degli strumenti di ricerca primaria sta sfidando questo metodo) e un'alternativa più economica per le imprese con budget più bassi.

## Metodi di ricerche di mercato

### *Focus groups*

Un concetto semplice ma che può essere difficile da mettere in pratica. Si porta un gruppo di persone in una stanza, le si registra e si chiede loro quello che si vuole.

Da queste discussioni, l'organizzatore cercherà di tirar fuori alcune intuizioni, o di usarle per giudicare il punto di vista della società più ampia su qualcosa. Generalmente i partecipanti saranno scelti in base a certi criteri, come la demografia, gli interessi o l'occupazione.

La forza di un focus group è nella conversazione naturale e nella discussione che può avvenire tra i partecipanti (se sono fatti bene). Rispetto a un questionario o a un sondaggio che hanno una serie rigida di domande, un focus group può andare fuori su tangenti che l'organizzatore non avrebbe potuto prevedere (e quindi non avrebbe pianificato le domande). Questo può essere un bene in quanto possono sorgere argomenti inaspettati, o un male se gli obiettivi della ricerca sono quelli di rispondere a una serie molto particolare di domande.

### *Sondaggi*

Nella ricerca tramite sondaggio, le domande del sondaggio sono date agli intervistati (di persona, al telefono, via e-mail, o in un modulo online). Le domande possono essere a risposta chiusa o aperta. Per quanto riguarda le domande a risposta chiusa, ce ne sono molti tipi diversi:

- Dicotomiche (due scelte, come 'sì' o 'no')
- Scelta multipla
- Casella di controllo

- Scala di valutazione
- Scala Likert (la versione comune è di cinque opzioni tra "fortemente d'accordo" e "fortemente in disaccordo")
- Matrice (opzioni presentate su una griglia)
- Demografico (chiede informazioni come sesso, età o occupazione)

I sondaggi sono estremamente versatili grazie alla gamma di formati delle domande. Sapere come combinarli per ottenere ciò di cui si ha bisogno richiede considerazione e riflessione. Domande diverse hanno bisogno della giusta impostazione.

Si tratta anche di come si chiede. Buone domande portano a una buona analisi. Scrivere domande chiare e concise che si astengano da espressioni vaghe e non portino gli intervistati su una certa strada può aiutare i tuoi risultati a riflettere i veri colori degli intervistati.

### *Ascolto dei social media*

I social media hanno raggiunto un punto in cui sono perfettamente integrati nelle nostre vite. E poiché si tratta di un'estensione digitale di noi stessi, le persone esprimono liberamente le loro opinioni, i loro pensieri e le loro reazioni sui social media.

Utilizzando uno strumento di ascolto sociale, i ricercatori sono in grado di identificare gli argomenti di loro interesse, quindi analizzare i post sociali pertinenti. Per esempio, possono tracciare le menzioni dei marchi e ciò che i consumatori dicono sui prodotti di quel marchio. Poiché non è richiesto, si può essere abbastanza sicuri che ciò che viene condiviso è un resoconto accurato di ciò che la persona si preoccupa e pensa veramente (al contrario di quando gli viene dato un argomento su cui soffermarsi in presenza di un ricercatore).

### *Interviste*

Nelle interviste, l'intervistatore parla direttamente con il suo intervistato. Questo tipo di metodo di ricerca di mercato è più personale e permette la comunicazione e il chiarimento, il che lo rende adatto alle domande aperte. Inoltre, le interviste permettono all'intervistatore di andare oltre le risposte di livello superficiale e di indagare più a fondo.

Tuttavia, lo svantaggio è che le interviste possono richiedere molto tempo ed essere costose.

### *Esperimenti e test sul campo*

Gli esperimenti sul campo sono condotti nell'ambiente dei partecipanti. Si basano sulla variabile indipendente e la variabile dipendente - il ricercatore controlla la variabile indipendente per testare il suo impatto sulla variabile dipendente. La chiave qui è cercare di stabilire se c'è causalità in corso.

Ci sono anche enormi implicazioni etiche per questo tipo di esperimenti, e gli esperimenti in generale (soprattutto se le persone non sono consapevoli del loro coinvolgimento). Non prendetelo alla leggera e assicuratevi di leggere tutte le linee guida che si applicano nella regione in cui vi trovate.



### *Osservazione*

La ricerca di mercato osservazionale è un metodo di ricerca qualitativa in cui il ricercatore osserva i suoi soggetti in un ambiente naturale o controllato. Nella ricerca di mercato osservazionale è probabile che i soggetti si comportino naturalmente, il che rivela il loro vero io.

Questo tipo di ricerca si applica bene alla vendita al dettaglio, dove il ricercatore può osservare il comportamento degli acquirenti in base al giorno della settimana, alla stagione, quando ci sono sconti, offerte e altro ancora. Tuttavia, la ricerca osservazionale può richiedere molto tempo e i ricercatori non hanno il controllo sugli ambienti in cui conducono la ricerca.

### *Dati di dominio pubblico*

Internet è un posto meraviglioso. Per chi è a corto di risorse, o per chi semplicemente cerca di sostenere la propria ricerca con qualche dato in più, esistono i dati pubblici.

Ci sono molti tipi diversi di dati aperti che sono utili per le ricerche di mercato: database governativi, dati di sondaggi, "fact tank" e altro.

## 3. Competizione

La vostra analisi di mercato non è completa se non pensate alla vostra concorrenza. Oltre a sapere con quali altre imprese siete in competizione, una buona analisi della concorrenza metterà in evidenza le debolezze dei concorrenti di cui potete approfittare. Con questa conoscenza, potete differenziarvi offrendo prodotti e servizi che riempiono le lacune che i concorrenti non hanno affrontato.

Quando si analizza la concorrenza, si dovrebbe dare un'occhiata alle seguenti aree.

### *Competitor diretti*

Si tratta di aziende che offrono prodotti e servizi molto simili. I tuoi potenziali clienti stanno probabilmente comprando da queste aziende.

### *Competitor indiretti*

Pensate alla concorrenza indiretta come a soluzioni alternative al problema che state risolvendo. Questo è particolarmente utile e importante per le aziende che stanno inventando prodotti o servizi nuovi di zecca. Per esempio, il primo software di gestione delle attività online non era in competizione con altri gestori di attività online - era in competizione con pianificatori di carta, note adesive, e altre liste analogiche di cose da fare.

### *In cosa siete diversi*

Non volete essere uguali alla concorrenza. Assicuratevi di discutere come la vostra azienda, prodotto o servizio sia diverso da quello che offre la concorrenza. Per un tipo di business comune, come i saloni di parrucchiere, la vostra differenziazione potrebbe essere la posizione, gli orari, i tipi di servizi, l'ambiente o il prezzo.

### *Barriere all'accesso*

Descrivete quali protezioni avete in atto per evitare che nuove aziende vi facciano concorrenza. Forse avete un'ottima posizione, o forse avete dei brevetti che aiutano a proteggere il vostro business.

Il modo migliore per capire la vostra concorrenza è parlare con i vostri potenziali clienti e chiedere loro da chi stanno attualmente comprando e quali soluzioni alternative stanno usando per risolvere il problema che voi state risolvendo. Naturalmente, passare un po' di tempo su Google per capire cos'altro c'è là fuori è anche una grande idea.

## 4. Prezzi e previsioni

Il passo finale di un'analisi di mercato è quello di capire il vostro prezzo e creare una previsione di vendita per capire meglio quale porzione di mercato pensate di poter ottenere.

## I componenti di base di un sistema di e-commerce

Sia che si compri in un negozio o che si compri online, tutto ciò che si fa ruota intorno a una transazione: lo scambio di denaro per beni o servizi. In un negozio del mondo reale, porti semplicemente i tuoi nuovi jeans alla cassa, consegna del denaro e lasci il negozio con il tuo acquisto in una borsa - questa è una transazione.

Funziona in modo simile se si acquista online, ma c'è un'importante differenza: non si arriva mai a maneggiare (o addirittura a vedere) la merce fino a quando non arriva a casa propria qualche tempo dopo.

Se questo rende l'acquisto online leggermente problematico per l'acquirente, introduce anche due problemi in più per il rivenditore (o e-tailer, come i rivenditori online sono talvolta conosciuti). Oltre ad avere dei mezzi per elaborare le transazioni online, significa che hanno anche bisogno di un modo per controllare che la merce ordinata sia effettivamente in stock, e un mezzo per spedire e consegnare la merce al tuo indirizzo.

In breve, quindi, il commercio elettronico consiste nel combinare tre diversi sistemi: un server web che può gestire una vetrina online e processare le transazioni (facendo collegamenti appropriati con i computer delle banche per controllare i dettagli delle carte di credito delle persone), un sistema di database che può tenere un controllo degli articoli che il negozio ha in magazzino (aggiornandosi costantemente quando le persone fanno ordini e idealmente facendo nuovi ordini con i fornitori quando le scorte si esauriscono), e un sistema di spedizione collegato a un magazzino dove la merce può essere immediatamente localizzata e inviata all'acquirente il più velocemente possibile.

Solo il primo di questi tre sistemi è strettamente necessario per l'e-commerce. Molte persone gestiscono con successo negozi online su piccola scala senza database complicati o sistemi di spedizione: hanno semplicemente un sito web per pubblicizzare la loro attività e prendere ordini e poi gestiscono il controllo del magazzino e la spedizione in modi più tradizionali. Ad esempio, i piccoli commercianti che vendono articoli sul sito d'aste eBay spesso lavorano in questo modo. I loro

"database" sono nella loro testa; il loro "sistema di spedizione" è semplicemente una passeggiata all'ufficio postale locale.

Il design dei negozi virtuali è spesso il fattore più importante per il successo o il fallimento dei business online. Questo non significa semplicemente che i siti web di e-commerce devono avere un aspetto attraente (anche se è così): devono essere usabili (veloci e facili da navigare senza irritare o confondere le persone), affidabili (i clienti si aspettano che i siti siano online 24 ore al giorno, sette giorni alla settimana, e che le pagine si carichino senza ritardi), e sicuri (perché nessuno è disposto a digitare i dati della propria carta di credito in un sito che non è sicuro).

Al giorno d'oggi, chiunque può creare un negozio online in pochi minuti. Siti web come PayPal rendono possibile costruire un negozio molto rapidamente e, dal momento che hanno funzioni integrate di elaborazione delle carte di credito, gestire le transazioni non potrebbe essere più semplice. Molte persone creano vetrine virtuali sul sito di aste eBay e poi usano PayPal per elaborare le loro transazioni. Alcuni siti web (in particolare Amazon) ti permettono di incorporare mini versioni del loro negozio all'interno del tuo sito web - così fai una piccola commissione vendendo i loro prodotti nel tuo sito.

Anche la gestione di come fai arrivare i tuoi prodotti ai tuoi clienti è di cruciale importanza: i clienti amano le consegne rapide. Questo non significa che hai bisogno di un tuo magazzino e di una flotta di camion per le consegne, comunque. Aziende come Amazon hanno costruito sistemi di magazzino e spedizione complessi e molto efficienti per i loro scopi, che ora permettono anche ad altre persone di usare. Ottenere che qualcun altro immagazzini i tuoi prodotti, li raccolga e li spedisca ai tuoi clienti, in tutto il mondo, si chiama **fulfilment**, e significa che anche piccole aziende (o una persona che gestisce un'attività dalla propria camera da letto) possono gestire le consegne con la stessa efficienza e professionalità di un'azienda molto più grande.

L'e-commerce ha minacciato molti modi tradizionali di fare affari. Quando la gente si affolla sui siti di shopping online per la corsa al Natale, naturalmente spende meno nei negozi del mondo reale. Molte aziende hanno cercato di compensare la minaccia cogliendo l'opportunità: Il "bricks and clicks" (avere negozi nel mondo reale e un sito web perfettamente integrato) è ora generalmente visto come la strada da seguire.

Gli acquirenti sono diventati altrettanto esperti e sono in grado di ispezionare i prodotti nei negozi del mondo reale prima di comprare online, o di usare i siti web per localizzare le filiali locali dei negozi dove possono vedere e acquistare esattamente la merce che vogliono. È importante tenere a mente che l'e-commerce rappresenta ancora solo una frazione di tutto il commercio che facciamo ma questa frazione è cresciuta costantemente e continuerà a farlo.

## 10 passi per impostare un sito di e-commerce

### 1. Creare un piano

Indipendentemente dalla vostra tempistica di lancio, avete comunque bisogno di un piano organizzato e dettagliato. È necessario prendersi il tempo per pianificare ora, in modo da non sprecare i propri sforzi più tardi.

Questo piano dovrebbe includere le risorse di cui avrete bisogno, comprese le risorse tecnologiche e il personale, e il vostro investimento complessivo. Dovete sapere chi gestirà sia la costruzione del vostro sito che la gestione giornaliera dei sistemi. Dovete anche sapere quali saranno questi sistemi.

Mentre il vostro obiettivo immediato è quello di avere un sito velocemente, quando scegliete una piattaforma è meglio pensare più a lungo termine. **Replatforming** (passare a una nuova piattaforma una volta che avete già costruito un sito) può essere un mal di testa più grande, e un colpo più grande al vostro conto in banca che partire da zero perché avrete dati da migrare e integrazioni da gestire.

## 2. Scegliere la piattaforma di e-commerce

Se siete nuovo nell'e-commerce, potreste non aver pensato troppo a quale store builder usare per fornire funzionalità di carrello per il vostro negozio. Prima di lanciarvi nel processo di creazione, dovete scegliere la piattaforma.

Se state cercando di essere operativi rapidamente, probabilmente avete bisogno di una piattaforma SaaS (Software-as-a-Service) come BigCommerce o Shopify. Queste possono fornire molte delle caratteristiche necessarie di cui avrete bisogno, come indicato di seguito, con velocità ed efficienza.

Avere una piattaforma con una forte sicurezza a più livelli è essenziale per mantenere la vostra azienda e i dati dei vostri clienti al sicuro. Le piattaforme SaaS gestiscono l'aggiornamento delle patch di sicurezza per voi.

Assicuratevi che la piattaforma che scegliete sia ottimizzata per la reattività mobile e desktop, e che la velocità del sito non sia influenzata dall'aumento del traffico.

Quando scegliete la vostra piattaforma, ci sono alcune integrazioni da considerare:

- La vostra piattaforma di e-commerce deve comunicare con il vostro POS.
- Assicuratevi di avere il supporto clienti. Idealmente, la piattaforma che scegliete dovrebbe anche avere un supporto 24/7 disponibile per voi.
- Assicuratevi che la piattaforma renda facile l'espansione ad altri canali come Amazon, Facebook e Instagram.
- L'integrazione di applicazioni di analisi nel vostro negozio di e-commerce può aiutarvi a tracciare e capire meglio il comportamento dei clienti e vedere su quali pagine stanno atterrando, cosa stanno comprando e dove stanno abbandonando.
- Sincronizzare l'inventario online e offline assicura che gli ordini siano sempre soddisfatti, perché quando un articolo finisce le scorte, il sistema si aggiorna automaticamente prima che il prossimo potenziale cliente cerchi di acquistarlo.
- Avrete bisogno di una soluzione per la contabilità.
- L'aggiunta di e-mail e integrazioni di marketing al vostro stack tecnologico può aiutarvi a raggiungere i clienti e far loro sapere dei nuovi prodotti che potrebbero allinearsi con i loro interessi.
- Si può anche prendere in considerazione un CRM o un'integrazione di gestione delle relazioni con i clienti.

### 3. Creare un budget

Assicuratevi di capire tutte le tasse e le spese correnti associate al vostro business online. Create un budget specifico per il vostro e-commerce. Ecco alcuni costi che dovrete tracciare:

- Costi di piattaforma, sicurezza e hosting.
- Costi di design e sviluppo.
- Costi del fornitore di pagamenti.
- Integrazioni e applicazioni di terze parti.

### 4. Scegliere il nome di dominio

Pensate al vostro nome di dominio come l'equivalente online dell'insegna di un negozio fisico. Dovrebbe dare ai clienti un'idea di ciò che vendete e dire loro qualcosa sul vostro marchio. Se è disponibile, puoi rendere il vostro nome di dominio uguale a quello del vostro negozio fisico. Tuttavia, potreste anche voler scegliere un nome che sia diverso. Ecco alcuni suggerimenti rapidi per scegliere un nome di dominio:

- Siate unici, ma rendete anche chiaro cosa state vendendo.
- Aggiungete una parola chiave per migliorare il vostro posizionamento nei motori di ricerca.
- Evitate di usare nomi di marche o marchi registrati.
- Scegliete il codice del paese dove si trova il vostro business e dove sarà principalmente la vostra clientela.
- Potete acquistare un nome di dominio attraverso la vostra piattaforma di e-commerce o acquistarlo separatamente da un servizio di vendita di domini e collegarlo alla vostra piattaforma.

### 5. Scegliere e personalizzare un modello

Dopo aver scelto la vostra piattaforma, potete scegliere il tema o il modello che vorreste usare. Questo dovrebbe permettervi di avere il vostro sito velocemente con un lavoro di design minimo.

Quando si progetta la home page e le pagine dei prodotti, ci sono alcune domande da considerare;

- **Come volete che sia il vostro negozio?** Potreste volere che il look del vostro negozio online faccia da eco a quello del vostro negozio fisico, oppure potreste scegliere di far sì che entrambi abbiano una propria identità unica, pur essendo legati al vostro marchio generale.
- **Come pensate che i vostri clienti faranno acquisti?** Per un negozio online, il design non è importante solo per l'aspetto, ma influisce anche su come i clienti trovano ciò di cui hanno bisogno. Pensate quali categorie i vostri clienti si aspettano di trovare.
- **Di quali caratteristiche avete bisogno?** Non tutti i modelli o temi avranno le stesse caratteristiche. Il vostro negozio ha bisogno di mostrare foto in una galleria? Avete bisogno di video per mostrare i vostri prodotti?

## 6. Definire la selezione di prodotti

Probabilmente non vorrete iniziare subito con l'inventario completo del vostro negozio fisico. Scegliete invece i prodotti che vendete di più o che possono avere il potenziale per fare meglio in un ambiente online. Ecco alcuni suggerimenti, che ovviamente varieranno in base al vostro settore:

- **Prodotti per hobbisti.** Le persone che amano collezionare questi articoli o usarli per i loro hobby, saranno disposte a comprarli ancora e ancora e pagheranno di più per gli articoli di cui sono particolarmente entusiasti.
- **Margini elevati.** Iniziate con gli articoli di grande valore con margini più alti. Non dimenticate che ora pagherete i costi di spedizione e di gestione, quindi volete assicurarvi che il costo degli articoli che vendete giustifichi queste spese aggiuntive.
- **Leggerezza.** Di nuovo, dato che la spedizione e la gestione sono ora un fattore da tenere in considerazione, scegliere i prodotti più leggeri e facili da spedire per iniziare il vostro negozio online ha un senso economico.
- **Difficile da trovare localmente.** Se vendete prodotti che sono specifici della vostra zona e che potrebbero essere difficili da trovare per chi non è del posto, questi sono ottimi prodotti da presentare sul vostro nuovo sito di e-commerce. Potrete espandere il vostro pubblico e includere clienti che prima non avevano accesso ai vostri prodotti.
- **Prodotti di consumo.** I prodotti di consumo richiedono che le persone li comprino più volte, quindi sono anche buoni prodotti per iniziare. Se sul vostro sito vendete prevalentemente prodotti di consumo potreste considerare di iniziare un servizio di abbonamento, così i clienti potrebbero iscriversi e ricevere i vostri prodotti proprio quando stanno per finirli.

## 7. Selezionare i partner per la spedizione e la gestione

Ci sono due modi per affrontare il processo di realizzazione, a seconda di ciò che funziona meglio per voi:

- **Occuparsi dell'imballaggio e della spedizione da soli.** A seconda del volume di spedizioni che prevedete, potete fare l'imballaggio e la spedizione in-house. Se scegliete questa strada, dovrete acquistare i materiali di imballaggio necessari. Potete anche provare a negoziare le tariffe con i trasportatori per ottenere tariffe più economiche, sempre a seconda del volume di lavoro che prevedete.
- **Sfruttare un servizio di terzi.** Se non avete le risorse per gestire la spedizione in-house, un'altra opzione è quella di utilizzare un servizio di terze parti. La terza parte gestirebbe il magazzino, l'imballaggio e la spedizione degli ordini online direttamente ai clienti per vostro conto. Dovreste lavorare su questa ipotesi nel vostro budget per vedere se ha senso per il vostro business.

## 8. Impostare i gateway di pagamento

La maggior parte dei costruttori di siti di e-commerce renderà facile la sincronizzazione con una serie di gateway di pagamento come PayPal, Visa, Apple Pay e Mastercard, ognuno dei quali può gestire i pagamenti con carta di credito.

Scegliete i fornitori di pagamento che pensate che i vostri clienti saranno più propensi ad usare e collegateli al vostro negozio. Se vendete prodotti ad alto rischio o se volete vendere oltre confine assicuratevi che i vostri gateway di pagamento supportino queste esigenze.

## 9. Aggiungere prodotti al vostro negozio

Quando aggiungete dei prodotti, assicuratevi che le descrizioni siano chiare e ottimizzate per il SEO (search engine optimization). Questo renderà più facile per le persone trovarli quando cercano online.

Ecco alcune informazioni chiave da includere nelle descrizioni dei prodotti:

- Nome dell'articolo
- Prezzo
- Peso e dimensioni
- Varianti, come il colore e le dimensioni disponibili
- Una chiara descrizione dell'articolo.

Probabilmente vorrete anche includere foto e video ad alta risoluzione dei vostri prodotti, in modo che i clienti sappiano cosa stanno ricevendo. Fornendo descrizioni dettagliate dei prodotti, aiuterete a limitare il numero di resi che dovrete elaborare.

## 10. Test e lancio del vostro negozio online

Siete quasi pronti a partire ma c'è un altro passo cruciale da fare. Avrete bisogno di vedere in anteprima e testare tutte le funzioni essenziali per assicurarvi che tutto funzioni come dovrebbe.

Questo dovrebbe includere la conferma di tutto ciò che segue su più browser web:

- **Il sito funziona correttamente?** Fate un'anteprima del vostro sito. I prodotti, le foto e le descrizioni appaiono come le volete voi? Tutti i pulsanti che cliccate vi portano dove volete che vadano? La navigazione del sito è intuitiva?
- **Il checkout funziona?** Provate tutti i tuoi gateway di pagamento con ordini di prova. Vanno a buon fine? I prezzi sono corretti? Gli sconti e le promozioni si applicano come previsto? Le tasse appaiono correttamente quando l'utente inserisce la sua posizione?
- **Il sito funziona su dispositivi mobili?** Assicuratevi che il sito funzioni sui dispositivi mobili e che tutte le funzioni siano accessibili.

## Vai mobile!

Controllate come funziona il vostro sito su un dispositivo mobile (preferibilmente uno connesso a una rete cellulare, e non via Wi-Fi, così potete farvi un'idea della velocità e dell'usabilità). Se non l'avete mai visto funzionare su un piccolo schermo, potreste rimanere stupiti da come appare. Se il vostro sito è stato progettato per funzionare per un tipico computer portatile widescreen

probabilmente lo troverete terribile: le colonne probabilmente si avvolgono e si sovrappongono, il testo può essere troppo piccolo da leggere, i link possono essere troppo piccoli da cliccare, e così via.

## Cos'è l'e-commerce multicanale?

I marketplace online come Amazon vendono e spediscono i loro prodotti ma permettono anche a venditori terzi di vendere sui loro siti web. I venditori esperti capiscono che avere prodotti in vendita su più marketplace è il modo migliore per far arrivare i loro annunci al più grande pubblico possibile, ma i giganti dei mercati non sono gli unici canali su cui le aziende vendono.

Ogni luogo in cui un'azienda vende prodotti - marketplace, negozi online, negozi di mattoni e magazzini, persino piattaforme di social media che permettono l'integrazione degli acquisti - è un canale. Per impegnarsi nell'e-commerce multicanale, tutto quello che dovete fare è vendere prodotti su più canali allo stesso tempo. Per esempio, se possedete un negozio di antiquariato nel centro di Roma e inserite i vostri articoli anche su eBay, state gestendo un'attività di vendita al dettaglio multicanale. Se siete un illustratore che vende le sue opere d'arte su Etsy, in un negozio sul vostro sito web e alle convention, state facendo e-commerce multicanale.

Ma è qui che questi commercianti e-commerce fanno due errori fatali: primo, si limitano ad Amazon, invece di considerare altri canali. E, secondo, si iscrivono immediatamente ad Amazon FBA (Fulfillment By Amazon) per gestire il loro inventario e la spedizione. Dopo tutto, cosa c'è di più facile che spedire semplicemente il vostro stock ad Amazon e permettergli di occuparsi di tutti gli adempimenti mentre voi vi sedete e raccogliete le vendite? FBA addebita commissioni nascoste che mangiano i vostri profitti da ogni vendita. La maggior parte dei venditori non sono veramente consapevoli di questo fino a quando non ricevono i loro proventi da Amazon e vedono quanto sono alte le spese.

Consegnare il processo di adempimento ad Amazon significa anche aver poco o nessun controllo sull'esperienza del cliente. Se una consegna va male, il vostro cliente incolpa voi, non Amazon, anche se non c'è niente che voi possiate fare. Come venditore, non avere nemmeno un modo per rintracciare il pacco. Non avete voce in capitolo su come il vostro prodotto viene imballato e scordatevi il branding personalizzato o qualsiasi altro extra di *unboxing* che crea una potente esperienza post-acquisto.

Ottimo anche per far tornare i clienti: aggiungere le vostre promozioni attuali, coupon e sorprese direttamente nel pacco. Non si può farlo se si usa Amazon FBA, a meno che non li inseriate in qualche modo nel vostro prodotto, il che limita gravemente la vostra flessibilità e capacità di fare offerte stagionali.

Infine, e probabilmente la cosa più grave, usare Amazon FBA limita le informazioni che potete ottenere sui vostri clienti e proibisce il marketing post-vendita. In altre parole - sono i clienti di Amazon - non i vostri!

## I vantaggi dell'e-commerce multicanale

In primo luogo, e più ovviamente, porta il vostro prodotto di fronte a più clienti potenziali. Vale anche la pena notare che l'e-commerce multicanale vi porta più volte davanti alle stesse persone, più volte. È risaputo che le persone possono aver bisogno di vedere un'offerta 7-10 volte prima di agire.



Un altro fattore è che i clienti saranno in diversi punti del loro ciclo d'acquisto, dal tiepido "sto solo navigando", all'incandescente (due giorni prima di Natale o del compleanno della mamma). Essere in più mercati vi dà l'opportunità di catturarli nel momento in cui sono pronti a premere il pulsante di acquisto.

Un altro vantaggio della vendita al dettaglio multicanale è che vi fa apparire simili ai concorrenti più grandi. Con più spazio virtuale sugli scaffali, il vostro prodotto e la vostra azienda saranno presi più seriamente dai consumatori. Agisce come una forma di prova sociale.

Gestire tutti gli adempimenti non significa sempre dover imballare e spedire i propri articoli da soli. Quello di cui si ha bisogno è un partner logistico (3PL) che lavori con aziende delle vostre dimensioni, si integri con il maggior numero possibile di canali - incluso Amazon - e vi permetta di mantenere il massimo controllo sull'esperienza del cliente, prima, durante e dopo la vendita e la consegna del vostro prodotto, indipendentemente dalla piattaforma.

La tecnologia dell'e-commerce sta migliorando ogni giorno. I venditori di oggi hanno una vasta gamma di soluzioni e strumenti digitali tra cui scegliere. Con SellerActive, per esempio, potete impostare il repricing dinamico e algoritmico, in modo che le vostre inserzioni si adattino automaticamente alle condizioni del mercato in tempo reale. Questo software può anche fornirvi rapporti dettagliati sui vostri prodotti e sul vostro inventario, in modo che possiate prendere decisioni strategiche sulla base delle tendenze e delle lacune nelle vostre vendite.

## Campagne pubblicitarie

Le campagne pubblicitarie sono tutte le azioni pubblicitarie dirette ai consumatori e pianificate secondo precisi piani di marketing.

Le campagne pubblicitarie possono essere pianificate per diversi scopi: sviluppare la *brand awareness* (consapevolezza del marchio), rafforzare l'immagine della marca, aumentare le vendite di un prodotto, lanciare una nuova linea sul mercato, posizionare il proprio prodotto rispetto alla concorrenza. A seconda dell'obiettivo da raggiungere e del tipo di messaggio trasmesso, si parla di campagne pubblicitarie istituzionali, pilota/lancio, di immagine o di posizionamento.

Le campagne pubblicitarie sono più efficaci della diffusione di singoli annunci perché i messaggi vengono diffusi attraverso diversi media per un unico obiettivo. A condizione, però, che siano coerenti e coordinate.

Esistono varie strategie per uniformare un messaggio. Le più comuni sono sfruttare la presenza di un testimonial o utilizzare uno slogan, un jingle sonoro o uniformare lo stile dei messaggi dal punto di vista grafico e linguistico.

I consumatori di solito hanno una bassa soglia di attenzione per i messaggi pubblicitari che, però, se sono ben confezionati e "colpiscono" il target al momento giusto, ottengono comunque gli effetti desiderati.

## Funzioni della pubblicità

I messaggi pubblicitari possono svolgere una o più delle seguenti funzioni:

- **Funzione informativa.** In alcuni settori, come quello tecnologico, le caratteristiche di un prodotto possono essere un fattore determinante nella scelta finale. In ogni caso, è

importante che vengano espresse chiaramente le potenzialità del prodotto e il bisogno che è in grado di soddisfare.

- **Funzione persuasiva.** Questa è senza dubbio la funzione più importante del linguaggio pubblicitario in quanto il fine ultimo di qualsiasi campagna è quello di indurre il consumatore a compiere un'azione. Questa è la ragione dell'imperativo (es. "Prendi delle noci", "Bevi Coca-Cola", ecc.). Il tono confidenziale serve a ridurre la distanza tra la marca e il consumatore e a conquistare la sua fiducia.
- **Funzione di identità.** A volte le aziende usano la pubblicità per costruire un'identità di marca solida e immediatamente riconoscibile. In questo caso, l'obiettivo è quello di promuovere il ricordo della comunicazione pubblicitaria e consolidare la consapevolezza della marca. La funzione di identità può essere più o meno evidente nel messaggio pubblicitario, ma è sempre presente.

## Come pianificare una campagna pubblicitaria

Procediamo per gradi:

1. **Analisi e definizione degli obiettivi.** Per creare una campagna pubblicitaria, bisogna innanzitutto conoscere a fondo il prodotto, il target, il mercato, quali sono le vostre esigenze produttive e i vostri obiettivi commerciali: volete aumentare la notorietà del marchio? Raggiungere volumi di vendita immediati? Mantenere i vostri clienti? Attrarre nuovi clienti?
2. **Progettare il contenuto della campagna pubblicitaria.** Questa è la fase creativa, in cui si definiscono gli argomenti pubblicitari. Per essere efficace, una campagna deve concentrarsi su un unico messaggio. Questo messaggio dovrà essere confezionato in modi diversi per essere interpretato nelle varie forme di comunicazione. Molto dipende dalla capacità di catturare l'attenzione del consumatore, mantenere un alto livello di interesse, costruire un desiderio latente nel consumatore e poi spingerlo all'azione.

Oggi questo viene fatto nel campo della pubblicità attraverso lo storytelling, che possiamo definire come il racconto del prodotto in senso lato, cioè facendo riferimento a tutti quegli aspetti legati al prodotto che ne definiscono l'universo valoriale. Ci sono varie strategie in pubblicità che utilizzano lo storytelling per fare appello alle emozioni, che, come sappiamo, sono una componente strategica importante nelle decisioni di acquisto.

3. **Scelta dei canali e dei metodi di diffusione.** Il passo successivo è quello di scegliere i canali da utilizzare per trasmettere il messaggio pubblicitario. Per gestire le modalità di diffusione del messaggio (pianificazione dei media) è necessario prendere in considerazione gli obiettivi, il target di riferimento e il budget a disposizione.
  - **Televisione.** Permette di raggiungere un pubblico molto vasto, ha un alto potere evocativo ed emotivo, la comunicazione è unidirezionale, non permette di differenziare/personalizzare la comunicazione;
  - **Radio.** Permette di raggiungere un target specifico situato in particolari aree geografiche, funge da richiamo del messaggio pubblicitario, ha un costo contenuto rispetto ad altre forme di comunicazione;

- **Cinema.** Permette di differenziare il target in base alla posizione geografica, permette di realizzare spot creativi e coinvolgenti utilizzando tecnologie come il 3D, si rivolge a un pubblico "più attento";
  - **Giornali.** Raggiungono un pubblico ampio ed eterogeneo, permettono di rivolgersi ad un target specifico (riviste di settore), offrono grande immediatezza in termini di comunicazione, hanno un basso coinvolgimento;
  - **Opuscoli, pieghevoli, volantini, manifesti.** Permettono di raggiungere un pubblico mirato, rendono facile misurare l'impatto del messaggio pubblicitario e il ritorno dell'investimento, richiedono bassi costi;
  - **Il web.** È immediato, permette di parlare a un pubblico mirato, ha un alto potere di coinvolgimento, la comunicazione è bidirezionale, offre strumenti di analisi approfonditi per misurare gli effetti e i risultati della campagna pubblicitaria.
4. **Monitoraggio dei risultati.** L'ultimo passo è quello di raccogliere i dati sull'efficacia o meno della strategia. Questo è anche un passo importante per valutare le risorse spese e il ritorno dell'investimento nella campagna.

## Bibliografia

- <https://www.qualtrics.com/experience-management/research/market-research-guide/>
- <https://www.brandwatch.com/blog/market-research-methods/>
- <https://www.marketingevolution.com/marketing-essentials/target-audience>
- <https://www.axepta.it/analisi-di-mercato-come-si-fa-perche-e-importante/>
- <https://www.wikihow.it/Fare-un%27Indagine-di-Mercato>
- <https://www.pmi.it/tecnologia/software-e-web/tutorial/545/la-scheda-di-magazzino-con-excel.html>

## Il reparto Vendite

### Lo scenario

La **EWWM** (*Eucur World Wide Marketing*), è un'impresa commerciale con sede a Vicenza, nel nord-est del paese.

Con i suoi 30 anni di esperienza nei principali mercati mondiali e grazie al suo personale esperto, l'azienda è uno dei principali attori a livello internazionale nella commercializzazione di robotica e apparecchiature robotizzate per l'artigianato, soprattutto nei settori manifatturiero e logistico.

La società tedesca ALU KG che, in partnership con la società slovena LPP, intende produrre il braccio robotico THOR V2.02, ha contattato EWWM per verificare la possibilità di commercializzare questo prodotto nella UE e nei paesi d'oltremare.

La ALU KG è anche interessata a fornire ai clienti un servizio post-vendita soprattutto per quanto riguarda la fornitura di componenti del braccio robotico, per garantire che eventuali riparazioni dovute all'usura o alla rottura delle parti meccaniche del THOR V2.02 possano essere effettuate in loco, senza che il prodotto debba essere restituito al produttore.

EWWM deve quindi riconsiderare la sua organizzazione interna per poter avviare questa nuova attività, coinvolgendo diversi reparti dell'azienda.

### Il compito del reparto

Poiché la direzione prevede che la maggior parte delle vendite di bracci robotici e di pezzi di ricambio avverrà attraverso il sito di e-commerce, il personale di vendita dovrà essere in grado di comunicare con i clienti attraverso gli strumenti tipici di questo metodo di vendita: chat ed e-mail.

### Il compito degli studenti

- Sviluppare un dialogo ipotetico con un cliente in una chat basata sullo scenario fornito
- E-mail per la vendita: scrivere una e-mail a un potenziale cliente per proporre l'acquisto del THOR V2.02.
- Gestione dei reclami: sviluppare un dialogo ipotetico con un cliente in una chat basata sullo scenario fornito
- Gestione dei reclami: sviluppare un dialogo ipotetico con un cliente via e-mail sulla base dello scenario fornito

## Suggerimenti per i docenti

Prima di dare il compito, potrebbe essere utile fare un brainstorming insieme su quali caratteristiche hanno una chat e le e-mail. Invita poi gli studenti a fare una lista di cose da fare e da non fare per ogni strumento.

Di più: sanno cos'è la netiquette? Possono stilare un "decalogo"?

Un confronto tra lo stile/registro della comunicazione sui social media e sulle e-mail potrebbe essere illuminante.

Usa il materiale che segue per completare le idee degli studenti.

Per la presentazione del lavoro, consigliate gli studenti di utilizzare il mezzo più adatto (video, presentazione PPT, registrazione audio, ecc.).

# Materiale didattico

per il reparto Vendite

inter-company learning projects  
learning assignments  
methodology and didactics  
model of the complete action  
workplace orientation **VACIDE** teachers and learners  
guiding texts robot arm training robot **Thor** digitization digital media  
learning location cooperation real work situations  
digital learning sequences motivation to learn  
process-oriented training  
active learning digital competencies  
media-pedagogical competencies



## Chat

Le **chat** rappresentano uno degli strumenti più economici e potenti per stabilire un contatto diretto con i clienti, e per questo motivo le aziende che si concentrano principalmente sul servizio clienti le hanno introdotte tra i loro **canali**. Si dovrebbe introdurre l'uso di chat in un'azienda solo se si pensa che possa portare una qualità extra e un servizio migliore ai propri clienti.

Ecco tre domande che ci si dovrebbe porre per essere sicuri di aver effettivamente bisogno di una chat:

- Il tuo **cliente target** è un *webnauta* esperto che è abituato a questo tipo di mezzo?
- In riferimento a ciò che vendi, pensi che sarà possibile trasmettere **messaggi chiari ed efficaci**, offrendo un livello di servizio adeguato?
- Sarai in grado di dedicare tempo e risorse a questo nuovo strumento e garantire uno stile di comunicazione coerente con i valori della tua azienda e il suo posizionamento sul mercato?

Se la risposta è "Sì" allora vai avanti con le tue "**chat online**", ma assicurati di seguire alcune istruzioni di base.

Prima di tutto tieni presente che gli utenti della chat hanno due esigenze principali: ottenere risposte alle loro domande in un **tempo limitato**. Idealmente, devi rispondere ai clienti in meno di un minuto - il tempo medio di attesa è di circa 48 secondi.

Come detto, i **tempi di risposta** dovrebbero essere rapidi, anche se non così celeri da dare l'impressione di gestire il cliente troppo velocemente o - ancora peggio - trasmettere l'idea di un **algoritmo umanoide** (come Siri). Ma, poiché i lettori online hanno poco tempo e ancora meno pazienza, la risposta alla loro domanda deve essere direttamente **all'inizio del testo**. Ogni ulteriore commento o dettaglio viene poi fornito in ordine decrescente di importanza, lasciando il materiale meno essenziale per la fine.

### Cosa fare...

- Comportati in modo **corretto ed educato**: saluta, presentati e rivolgiti al tuo interlocutore chiamandolo per nome. Fai attenzione a come inizi e finisci una conversazione: puoi iniziare per esempio dicendo "Buongiorno, sono Alice, come posso aiutarla?" e finire con "Grazie per aver usato la nostra chat, ci contatti per qualsiasi altra richiesta". Ricorda sempre che quello che la persona dall'altra parte dello schermo si aspetta davvero è un **essere umano in carne ed ossa ed empatico**. Pubblicare una tua foto sul tuo profilo personale è una buona abitudine che permette ai tuoi clienti di vedere con chi stanno parlando.
- Offrire il servizio come minimo per **10-12 ore al giorno** per il tuo target demografico è ragionevole. Ricorda che le differenze di orario e gli orari unici sono da tenere in considerazione quando viene deciso il lasso di tempo per la funzione di chat live.
- L'interazione umana attraverso la chat dal vivo è fantastica, ma anche le risposte automatiche sono preziose. A differenza delle persone, possono operare 24/7, il che significa che i clienti possono mettersi in contatto al di fuori dell'orario di lavoro: le **chatbot** possono programmare automaticamente una richiamata non appena il team è disponibile. Le chatbot

dovrebbero essere usate per supportare il team di live chat, piuttosto che essere usate al posto loro.

- Se un'azienda sta spendendo soldi per creare uno strumento di live chat e sta pagando il personale per rispondere alle domande, la funzione deve essere **facilmente visibile**, ad esempio attraverso una finestra pop-up, accanto alla funzione di ricerca o vicino alla parte superiore della pagina.
- Mentre la chat live non deve sembrare un processo robotico, l'uso di **risposte impostate** è standard quando si crea una chat con i clienti. Le linee di apertura e le risposte alle domande più comuni possono essere offerte più velocemente grazie ad alcune risposte preimpostate.
- Se si verificano **ritardi**, bisogna assicurarsi di tenere informati i clienti. Avere un messaggio automatico che dice "sei terzo nella coda" aumenta le possibilità che rimangano nella chat. Un **indicatore di battitura** è un must per una piacevole esperienza di live chat. Se un cliente può vedere che un rappresentante sta scrivendo, è molto più probabile che rimanga per vedere la risposta.
- È importante per il cliente che la persona che si occupa della sua richiesta parli e scriva nella sua **lingua madre**. La lingua e il contesto culturale sono entrambi cruciali per fornire un eccellente servizio clienti via chat dal vivo. Avere agenti che parlano la lingua di ogni paese in cui si opera è vitale.
- Puoi rivolgerti al tuo cliente in modo più **formale o informale**, secondo il tuo stile di business e il tuo tipo di target. Se sei coerente con il tuo stile di business puoi anche usare emoticon e colori per chiarire i tuoi concetti, anche se ricorda che non stai chattando con un amico quindi non esagerare perché potrebbe essere fastidioso per qualcuno.
- I **segni di punteggiatura** trasmettono il tono preciso e danno senso ai nostri testi. Dovresti quindi usarli in modo corretto e attento, osservando sempre le regole grammaticali. Molto spesso la punteggiatura viene omessa nelle chat dal vivo, costringendo gli utenti a riflettere due volte sul significato di ciò che viene detto.
- Se non sei riuscito a soddisfare le richieste del tuo cliente online, potresti chiedergli di **utilizzare un mezzo diverso**, e per esempio parlare al **telefono**. In questo caso formula una richiesta amichevole ed esplicita che trasmetta l'idea di un vantaggio per il cliente: "Per capire meglio le sue esigenze le suggerisco di parlare al telefono. Potrebbe mandarmi il suo numero di telefono e dirmi un orario che le vada bene tra le 8.30 e le 17.30?". Se devi fissare un altro appuntamento, prendi **accordi chiari e precisi** ed evita indicazioni generiche che potrebbero causare malintesi.

### ...e cose da non fare

- Evita di inviare messaggi usando una riga per ogni parola, come nell'esempio qui sotto:
  - ✓ lo...
  - ✓ controllato...
  - ✓ cosa...



✓ ho detto...

Le conversazioni interrotte sono difficili da leggere, causando una sorta di "**ansia da prestazione**" dovuta al fatto che l'altra persona non riesce a tenere il vostro ritmo.

- Evita l'uso eccessivo di **punti esclamativi o interrogativi**, perché potrebbero trasmettere un tono aggressivo o sembrare troppo confidenziali.
- Scrivere in una chat è molto simile al parlare, quindi **evita** di usare termini **troppo tecnici o complessi** per essere facilmente compresi e abbreviazioni.
- Usa le **lettere maiuscole** solo quando è necessario, quindi all'inizio delle frasi o per i nomi propri. Quando scrivi tutto in lettere maiuscole, la maggior parte dei destinatari penserà che tu stia alzando la voce.

## E-mail

Tutti noi riceviamo e scriviamo un numero crescente di e-mail. Questo metodo di comunicazione è davvero dominante in questo momento; le nostre caselle di posta elettronica traboccano di messaggi di ogni tipo, alcuni importanti, altri eliminati senza nemmeno essere aperti.

Il modo superficiale e casuale con cui li usiamo è spesso inappropriato, senza considerare se abbiamo scelto la tecnologia più efficace per l'obiettivo che ci siamo prefissati.

La nostra casella di posta elettronica è assediata quotidianamente da decine di messaggi e la maggior parte di questi sono stati scritti da persone che hanno dimenticato che un'altra persona doveva leggerli e capirli. Analizziamo ora gli elementi di base di questo strumento.

### *Il destinatario*

Cominciamo dalla casella '**A**' dove si specifica il **destinatario principale**. Qui dovrete rivolgervi alla persona che deve agire direttamente sul contenuto del vostro messaggio. Generalmente, questo sarà un singolo individuo, ma dove ci sono due o più destinatari il testo dovrebbe indicare chiaramente chi vi aspettate che risponda per evitare di generare equivoci del tipo 'Ho pensato che l'avresti fatto tu'.

L'opzione **Cc (Carbon copy)** dovrebbe essere usata solo per aggiungere persone che devono essere informate. Non abusate di questa funzione per evitare la vostra responsabilità nascondendovi dietro la facile scusa del 'Ma gliel'ho detto io!'

Se stai rispondendo a un'e-mail con destinatari in Cc, valuta se rispondere solo al mittente o a tutti, e usa il pulsante corrispondente.

**Bcc (Blind carbon copy)** è simile a Cc tranne che l'indirizzo e-mail dei destinatari specificati in questo campo non appare nell'intestazione del messaggio ricevuto, e i destinatari nei campi A o Cc non sapranno che una copia è stata inviata a questo indirizzo: qualsiasi indirizzo e-mail nel campo Bcc sarà invisibile a tutti gli altri nei campi A e Cc.

Usa il Ccn solo se ne hai davvero bisogno: se la persona che hai messo in Ccn preme il pulsante 'rispondi a tutti', tutti gli altri sapranno che li hai aggiunti segretamente alla catena di e-mail. Può essere intelligente concordare prima con il destinatario Bcc che gli invierai questo messaggio in Bcc.

D'altra parte, Bcc è un modo di inviare e-mail a più persone senza che queste sappiano chi altro sta ricevendo l'e-mail. Questo è il modo perfetto per **non condividere indirizzi privati** con persone che non si conoscono, e per **limitare l'aumento dello spam**.

### *Oggetto*

L'oggetto è la prima cosa che il destinatario vedrà della vostra e-mail. In base a questo deciderà se e quando leggere il messaggio.

Deve quindi essere **breve (massimo 6/8 parole) e anticipare il contenuto** in modo preciso, chiaro e conciso. Ricorda che il campo "oggetto" serve anche per archiviare correttamente la corrispondenza. La punteggiatura e l'uso di lettere maiuscole o grassetto servono a simulare il ritmo, il volume e il tono del messaggio. Tenete presente che le maiuscole sono difficili da leggere se usate in modo estensivo e che la netiquette impone che TUTTO CAPS sia l'equivalente di urlare a qualcuno.

Resistete alla tentazione di contrassegnare tutte le vostre e-mail come urgenti aggiungendo il simbolo o scrivendo '**urgente**' nella riga dell'oggetto. Assegnando la giusta priorità ai vostri messaggi, apparirete più credibili.

### *Contenuto*

Proprio come salutiamo le persone quando entriamo in ufficio e salutiamo quando ce ne andiamo, così tutte le vostre e-mail dovrebbero iniziare con un saluto: 'Cara Anna', 'Gentile signor Smith' in base alla formalità della vostra relazione, e finire educatamente 'i migliori, grazie, a presto, cordiali saluti' e così via.

Sempre più spesso al giorno d'oggi le e-mail non rispettano le regole della vecchia 'lettera commerciale', quindi vanno evitate forme pompose come 'Le scrivo per...'

Rispettate le regole grammaticali di base e, se scrivete in inglese, puntate all'inglese semplice! Evitate di usare espressioni gergali. Dovete essere sicuri che tutto il contenuto sarà correttamente compreso dal vostro interlocutore. Le due parole chiave per scrivere qualsiasi mail sono **brevità e chiarezza**.

Organizza la mail in 3 paragrafi:

- **Introduzione** - vai dritto al punto introducendo l'oggetto della mail, riportando eventuali numeri e dati specifici (codici, date, luoghi, ...). Per esempio, 'Vi scrivo in merito all'ordine N° 123 del 2/12/2017'.
- **Corpo** - sviluppa chiaramente il tema specificando perché si scrive e perché ci si rivolge alla persona specificata; indicare perché sarà interessata o come è coinvolta. Per esempio, 'Vi chiedo di compilare e restituire i documenti allegati per permetterci di evadere il vostro ordine nei tempi concordati'.
- **Conclusioni** - specificare chiaramente quali azioni devono essere intraprese, sostituendo l'obsoleto e inefficiente 'Attendo vostre notizie' con una richiesta specifica, per esempio 'Attendo conferma via e-mail o ulteriori istruzioni'.

Rileggete la vostra posta prima di inviarla, magari salvandola come bozza e ritornandoci più tardi se volete togliere qualcosa.

Dopo aver chiuso la mail, ricorda di firmare il messaggio (meglio nel formato usato dalla tua azienda). Il destinatario deve essere in grado di contattarti facilmente e immediatamente grazie alle informazioni che gli fornisci.

### *Consigli pratici*

Qui ci concentreremo su alcuni consigli per non finire direttamente nel cestino:

#### **Lezione 1. Metti in copia solo coloro che devono essere informati o che ti hanno chiesto di farlo**

Spesso siamo tentati di mettere "tutte" le persone coinvolte in Cc. Il risultato è che alcuni di noi ricevono così tante e-mail che è difficile discernere quali leggere e a quali dare la giusta priorità, diventando così vittime di possibili malintesi o mancanza di informazioni.

#### **Lezione 2. Assicurarsi che l'oggetto sia coerente con il contenuto**

Ogni e-mail che dovrebbe avere un oggetto chiaro e concisa che dica al destinatario di cosa state per discutere in dettaglio nel messaggio. A seconda dell'oggetto, il destinatario può decidere se e quando leggerlo, e può archivarlo e recuperarlo in seguito. Ne consegue che ogni e-mail dovrebbe riferirsi ad un solo argomento specifico. Invece, a volte riceviamo messaggi che sono patchwork di argomenti con soggetti generici che non facilitano la classificazione.

Peggio ancora sono quelli che scrivono a un corrispondente usando l'ultima e-mail ricevuta e cliccando "rispondi" per iniziare una nuova conversazione che non ha nulla a che vedere con l'argomento.

#### **Lezione 3. Scrivere come si parla (presupponendo che si parli bene)**

La posta elettronica ha sostanzialmente sostituito la corrispondenza scritta, rendendo l'interazione più diretta, rapida e moderna. Certe espressioni tipiche della classica lettera d'affari, come "Con riferimento alla vostra del 3 u.s. cogliamo l'occasione per comunicarvi la nostra migliore offerta" dovrebbero essere sostituite, per esempio, con "In seguito al nostro incontro della settimana scorsa vi allego il progetto che abbiamo elaborato come discusso".

Gentilezza e formalità (quando necessario) possono essere ottenute anche con parole semplici.

#### **Lezione 4. Salutare e impegnarsi con la persona come se si stesse avendo una conversazione faccia a faccia**

Usare una forma diretta di linguaggio non significa che dimenticare che si sta parlando con un altro essere umano, anche se lui o lei è dall'altra parte dello schermo. Ricorda sempre di salutare la persona in modo diretto e adeguato, in linea con il tono della conversazione. Tuttavia, è meglio evitare domande prosaiche come "come stai?" perché una e-mail non è una chat.

Alla fine del messaggio, opta per un saluto personale, adeguato al momento della giornata e al tipo di relazione: grazie per il vostro aiuto, a presto, buona giornata, cordiali saluti, ecc.

Ricorda sempre di firmare con il tuo nome (o nome e cognome se è richiesta una maggiore formalità); la firma automatica che molte aziende usano serve come "biglietto da visita virtuale" e non sostituisce il nome alla fine.

### **Lezione 5. Dire esplicitamente cosa deve fare il destinatario**

Quante volte hai finito di leggere una e-mail solo per chiederti: "Ok, e adesso cosa dovrei fare? Per evitare questo effetto, assicurati di chiarire i passi successivi o cosa stai chiedendo al destinatario di fare. Sugeriamo di evitare espressioni banali come "Attendo una vostra gentile risposta", perché raramente induce a un'azione. Rendilo più personale scrivendo qualcosa come "Ho bisogno della sua conferma entro la fine della settimana così possiamo programmare la consegna".

Inoltre, più che richiedere effettivamente una conferma, molte persone usano la funzione "leggi ricevuta" per coprirsi le spalle. Spesso è più veloce che richiedere esplicitamente una risposta, ma siete sicuri che il destinatario abbia letto e compreso il messaggio e non abbia cliccato sul pulsante di lettura della ricevuta solo per farvi sentire tranquilli?

### **Lezione 6. Controllare attentamente la grammatica e la punteggiatura**

Scrivere in maiuscolo sul web è come urlare e rende il tuo messaggio difficile da leggere, ma una singola parola può essere scritta in maiuscolo per farla risaltare. Puoi anche usare il grassetto.

Poiché i malintesi sono sempre in agguato, assicuratevi di trasmettere il nostro messaggio in modo chiaro e completo.

Se volete dare enfasi a un concetto potete usare un punto esclamativo. Meglio però evitare una lunga serie di !?!? che potrebbe apparire eccessivamente aggressiva. Grammatica e punteggiatura non sono formalità: comunicano cura nella scrittura e permettono al destinatario di cogliere il tono del messaggio.

### **Lezione 7. Meno è più**

Un'e-mail non è una poesia: è un modo per inviare un messaggio veloce, breve, chiaro e che va direttamente al punto. Breve non significa però incomprensibile.

Se avete bisogno di una discussione approfondita e dettagliata, vi suggeriamo di redigere un testo separato da inviare come allegato. Le e-mail vengono spesso lette tramite smartphone e questo rende la brevità ancora più essenziale.

### **Lezione 8. Sapere quando scrivere e quando telefonare**

La posta elettronica non è il nostro unico mezzo di comunicazione, anche se a volte sembra che ce ne dimentichiamo. In alcune situazioni, infatti, sembra proprio che non riusciamo a far passare il nostro messaggio via e-mail e che nonostante lo scambio di una sequenza di messaggi non si trovi una soluzione. Dopo la terza e-mail è il momento di fermarsi e prendere il telefono: sarà più facile per voi capirvi.

Potete poi scrivere una e-mail di riepilogo di ciò che avete deciso o concordato verbalmente.

## **Lezione 9. Essere parsimonioso nell'uso di link e allegati**

È meglio limitare il numero di riferimenti esterni tramite link: ce ne possono essere al massimo 2 o 3 (per esempio il sito dell'azienda, la scheda online di un evento o altro) per evitare di frammentare il filo della conversazione con troppe informazioni.

Anche per quanto riguarda gli allegati, è importante non intasare troppo la casella di posta del destinatario. Decidete quali documenti sono strettamente necessari e se ne allegare più di uno, indicate chiaramente quali sono. Inoltre, i filtri anti-spam sono piuttosto ostili ai link e agli allegati.

## **Lezione 10. Inviare messaggi professionali solo durante le ore di lavoro**

Se stai scrivendo mail per motivi di lavoro a qualcuno, dovresti rispettare gli orari e i giorni in cui sono effettivamente al lavoro. Non inviare e-mail durante il fine settimana o in piena notte. L'iperconnettività che caratterizza la nostra vita significa che possiamo ricevere messaggi praticamente ovunque, ma questo non significa che lo vogliamo. Scegli con cura quando inviare le tue e-mail e vedrete che la persona all'altro capo sarà più propensa a leggerle, grata del tuo rispetto.

## **Lezione 11. Scegliere un indirizzo e-mail professionale**

Se lavori come libero professionista, crea un'e-mail professionale con il tuo nome e cognome o il nome della tua azienda, e non con nomi di fantasia o abbreviazioni poco chiare.

Se lavori in un'azienda, creare un account con il riferimento dell'ufficio (ad esempio, quality@abc.it) e non del singolo dipendente è spesso un vantaggio per la gestione aziendale: i dipendenti possono cambiare lavoro, ufficio o azienda, e i loro contatti avranno difficoltà a raggiungere chi li ha sostituiti nel frattempo.

## **Lezione 12. Utilizzare un buon software di gestione della posta elettronica**

Per un uso professionale, è meglio utilizzare un software (ad esempio, Thunderbird o Outlook) e non leggere le e-mail in un browser. Ha molte più funzioni ed è strutturato in modo intuitivo e organizzato.

Classificare le e-mail in base all'urgenza quando sono nella posta in arrivo (è possibile contrassegnarle come non lette, o dar loro un colore).

Memorizza le e-mail in cartelle dopo che sono state elaborate. Puoi classificarle per argomento, o per contatto, o secondo altri criteri che si adattano al tuo modo di lavorare.

Quando rispondi, imposta l'opzione che il testo più vecchio scorra in basso e che la tua risposta rimanga in cima alla composizione, così sarà immediata per il tuo destinatario. Assicurati anche che la tua firma rimanga sotto il tuo testo e non in fondo all'intera conversazione.

## **Posta elettronica certificate (PEC)**

La posta elettronica certificata è uno strumento che conferisce a un messaggio di posta elettronica lo stesso valore legale di una tradizionale raccomandata con ricevuta di ritorno. Grazie ai protocolli di sicurezza utilizzati, infatti, è in grado di garantire la certezza del contenuto, rendendo impossibile la modifica del messaggio, sia in termini di contenuto che di eventuali allegati.

In Europa ci sono molte differenze. In primo luogo, diversi paesi continentali hanno sviluppato sistemi simili ma diversi, che non hanno le stesse caratteristiche; questo dà luogo a problemi di interoperabilità tra i paesi. Per porre fine a questo, l'Unione Europea ha emanato il regolamento eIDAS (electronic IDentification Authentication and Signature) nel luglio 2014: il suo obiettivo è quello di stabilire una base normativa per la Comunità nel settore della posta elettronica e dei mezzi di identificazione elettronica in generale. Il regolamento ha introdotto il concetto di sistema di recapito elettronico certificato, che deve rispondere a diverse caratteristiche; purtroppo, non tutti i sistemi nazionali sono allineati ad esso.

In Italia, il decreto legislativo 185 del 29 novembre 2008 (art. 16, comma 6) impone alle imprese di dotarsi di una casella PEC e di comunicarla al Registro delle Imprese. Anche i privati possono richiedere gratuitamente un indirizzo PEC.

La posta elettronica certificata permette da anni di risparmiare molti soldi e tonnellate di CO2.

## E-mail di vendita

Suggeriamo che le e-mail di vendita indirizzate ai potenziali clienti (imprese o consumatori) seguano un layout semplice e diretto:

1. su di noi;
2. cosa possiamo fare per voi;
3. quale sarà il prossimo passo nella nostra relazione

### *Su di noi*

Per prima cosa, presentati, e fallo in modo chiaro, accurato e conciso. Resisti alla tentazione di dire tutto e in modo pomposo, formale o altisonante; in una, o al massimo due frasi, spiega cosa fai, per chi e come. Evita espressioni evidentemente esagerate come "leader di mercato", o termini generici come "prodotti di qualità" o "personale altamente qualificato". Concentrati invece sulla vostra storia, sui vostri valori e sul vostro modo di lavorare per identificare qualcosa di unico e speciale che vi rende diversi dagli altri.

### *Cosa possiamo fare per voi*

Questo è il cuore dell'e-mail e devi spiegare precisamente due aspetti: perché stai scrivendo a questa persona e cosa puoi fare per loro. Fai capire al potenziale cliente che avete riflettuto prima di scrivere la mail e spiega perché avete deciso di inviare le vostre mail a questa particolare persona o a questa particolare azienda. L'unico strumento che avete per catturare questo interesse è concentrarvi sui vostri destinatari dichiarando esplicitamente cosa potete fare per loro.

Prima di iniziare a scrivere, ti suggerisco di definire chiaramente l'obiettivo che ti sei posto quando hai deciso di inviare l'e-mail: fissare un appuntamento, un invito a un evento, aumentare le vendite con una promozione, ecc. Questa chiarezza di scopo sarà resa esplicita dichiarando espressamente quali benefici avranno i destinatari se accettano la vostra offerta.

Se conosci già il potenziale cliente o sei riuscito a raccogliere informazioni precise su di lui, puoi scrivere un messaggio personalizzato facendo leva sui benefici diretti che sono specifici per il tuo destinatario. Se stai preparando una comunicazione per un gruppo di potenziali clienti, come una

campagna DEM (Direct E-mail Marketing), sarà opportuno utilizzare benefici e motivazioni più generalizzate.

### *Quale sarà il prossimo passo nella nostra relazione*

Evita di chiudere con finali generici come "Non vedo l'ora di sentirti". Prendi il controllo della relazione dichiarando cosa farete dopo l'invio dell'e-mail (per esempio, "Mi metterò in contatto nei prossimi giorni per confermare la vostra partecipazione"). Chiedete al vostro destinatario di confermare solo cose specifiche che possono essere programmate: una telefonata, un invito a un evento, un appuntamento.

Infine, ma non meno importante, dobbiamo considerare la linea dell'oggetto, che è di fondamentale importanza nelle e-mail per le vendite. Infatti, le parole di questa linea spesso fanno la differenza tra un'e-mail che viene letta o cestinata alla ricezione. L'oggetto deve essere interessante e intrigante per il potenziale cliente.

Redigilo in modo che contenga un messaggio positivo (evita immagini negative o frasi che includano la parola "no"), uno con cui i lettori si identificheranno o che catturi il loro interesse, concentrandoti su cose che li riguardano; sincerità, simpatia e originalità non mancheranno di certo. A volte una domanda aperta nell'oggetto può essere efficace se poi si fornisce la risposta nel testo che segue.

## Gestione dei reclami

Ci sono momenti in cui qualcosa semplicemente va storto durante la produzione, l'approvvigionamento o la consegna. Il prodotto che il cliente riceve non è proprio come viene pubblicizzato, o il servizio non viene fornito come avevate previsto. Gli errori possono accadere. Ecco perché è così importante stabilire un processo di gestione dei reclami funzionante, che impedisca ai clienti di allontanarsi dalla vostra azienda con rabbia. Gestire i reclami dei clienti e risolverli rapidamente si tradurrà in un miglioramento dei processi aziendali e in un business ripetuto.

### Cos'è la gestione dei reclami?

Il termine gestione dei reclami descrive come le contestazioni dei clienti sono affrontati e risolti all'interno di un'azienda. Le critiche devono essere valutate in modo sistematico e ordinato e utilizzate per creare un impatto positivo. Si suppone anche di risolvere il problema che ha provocato la critica del cliente. L'obiettivo della gestione dei reclami è quello di rafforzare la fedeltà dei clienti e la garanzia della qualità.

Un cliente insoddisfatto, se non si tiene conto del suo feedback, probabilmente non si fiderà più della vostra azienda e racconterà anche ad altri quanto è frustrato; nell'era di internet, i reclami raggiungono spesso innumerevoli lettori.

L'Organizzazione internazionale per la standardizzazione (ISO) ha stabilito lo standard 10002:2014 per "Gestione della qualità - Soddisfazione del cliente - Linee guida per la gestione dei reclami nelle organizzazioni".

## Gestione del reclamo dei clienti: quali sono le procedure?

Il processo completo di gestione dei reclami favorisce il raggiungimento di due obiettivi:

- **La soddisfazione del cliente:** La gestione dei reclami dovrebbe ridurre l'insoddisfazione del cliente e idealmente anche rafforzarne la fedeltà.
- **Garanzia di qualità:** Attraverso la gestione dei reclami, il feedback dei clienti raggiunge i dipartimenti giusti e contribuisce al miglioramento del prodotto o del servizio.

Ci sono diversi passaggi che contribuiscono a un rapporto positivo con il cliente.

- **Semplificare i reclami:** Affinché i clienti insoddisfatti si rivolgano a voi per primi invece di sfogare la loro insoddisfazione sui social network, dovrete offrire la possibilità di un feedback nel modo più semplice possibile. Solo quando la critica giustificata del cliente ti viene segnalata subito, puoi utilizzare il reclamo in modo positivo.
- **Assicurarsi che il contatto iniziale sia positivo:** Il cliente deve sentire di essere in buone mani quando presenta il suo reclamo. Per ottenere questo, il personale appositamente formato deve accettare la critica e far sentire al cliente insoddisfatto che la sua opinione è importante.
- **Progettare chiaramente il processo:** Deve essere chiaro quale feedback sarà inoltrato a quali dipartimenti. Per questo il compito della gestione dei reclami è quello di creare strutture e chiarire le responsabilità.
- **Mettere in atto azioni dirette:** si dovrebbero iniziare alcune azioni immediatamente e direttamente dopo il contatto con il cliente. Se uno sconto sul prezzo o uno scambio di prodotti è appropriato dipende dal singolo caso. Tuttavia, quali sono le diverse opzioni (se ci sono) dovrebbero essere già determinate in anticipo.

D'altra parte, un reclamo presentato dovrebbe anche avere un effetto a lungo termine sui processi dell'azienda, poiché è solo in questo modo che la qualità delle prestazioni può essere migliorata in modo sostenibile.

- **Analizzare il feedback:** I reclami dei clienti non seguono nessuna forma standardizzata. Per questo motivo, tutti gli input devono essere valutati rispetto al contenuto e all'intenzione del cliente. Questo per essere in grado di riconoscere i modelli, stabilire le priorità e attuare le misure.
- **Gestione degli audit:** Anche la stessa gestione dei reclami deve essere controllata regolarmente, in modo che non si insinuino procedure negative. Inoltre, gli audit possono rivelare potenziali modi per ottimizzare i processi.
- **Scrivere rapporti:** I rapporti basati sugli audit forniscono ai decisori importanti indicatori. Questi possono costituire la base per avviare dei cambiamenti.



## Condizioni generali

La gestione dei reclami deve essere una componente fissa all'interno dell'azienda e riconosciuta come un fattore importante anche dai dirigenti. Inoltre, vale la pena chiarire fino a che punto ci sono punti di intersezione con altre divisioni aziendali.

Poi vale la pena di trovare il personale giusto e di formarlo in modo appropriato. Questo riguarda soprattutto il contatto diretto con il cliente. I dipendenti devono essere abili nella diplomazia e nella de-escalation, e devono anche essere in grado di affrontare situazioni di stress, poiché non tutti i clienti sono costruttivi nelle loro critiche.

Il processo di gestione dei reclami passa attraverso varie fasi. Affinché il cliente possa presentare un reclamo, in primo luogo l'azienda dovrebbe impostare opzioni semplici per fornire un feedback. Questa può essere una hotline, una chat o un indirizzo e-mail, ma il feedback potrebbe anche essere presentato tramite moduli web o cartoline. Le aziende dovrebbero sempre indicare esplicitamente tali opzioni. In questo modo, i clienti sono incoraggiati a dare un feedback.

Dopo questo, il reclamo viene elaborato. Qui, la cordialità e la comprensione da parte del dipendente formato giocano un ruolo importante. Il passo successivo è quello di gestire il reclamo del cliente. Questo include anche l'inoltro al reparto appropriato. Sapere che il loro feedback è stato accettato e porterà a un cambiamento è già abbastanza per molti clienti. Altri, tuttavia, richiedono ulteriori azioni per essere soddisfatti. Per questo, i vostri dipendenti di supporto devono avere a disposizione le risorse appropriate. In questa fase il dipendente risponde direttamente al cliente e offre uno sconto, uno scambio di prodotti, una riparazione o qualche altro vantaggio.

Allo stesso tempo, inizia l'esecuzione dei compiti interni. Il reclamo in entrata viene analizzato e categorizzato, e in questo modo fornisce informazioni su ciò che deve essere cambiato all'interno dell'azienda. Seguono poi i compiti di auditing e di reporting, cioè il processo di gestione dei reclami stesso viene rivisto. Le informazioni dell'audit vengono preparate e presentate ai dirigenti dell'azienda o ad altri responsabili delle decisioni. I dati raccolti e preparati devono essere utilizzati per migliorare la gestione della qualità.

A seconda delle dimensioni dell'azienda e dell'offerta di prodotti, si potrebbe dover gestire centinaia o migliaia di reclami dei clienti su base giornaliera. Con la giusta soluzione di gestione dei reclami, il vostro software può aiutarvi a tracciare ogni reclamo dal momento in cui viene presentato fino al momento in cui viene completamente risolto, compreso qualsiasi follow-up con il cliente.

## Consigli pratici

Ecco alcuni consigli per avere una gestione dei reclami di successo.

### Lezione 1. Invitarli a reclamare

Un cliente che si lamenta non è una seccatura, ma un'opportunità. Dal loro feedback ricavi informazioni importanti sui tuoi prodotti o servizi. Inoltre, fornisci alla persona uno sfogo: quando la sua rabbia si placa e riceve un supporto soddisfacente da parte tua, molto probabilmente percepirà la tua azienda come focalizzata sul cliente.

A tutti piace ricevere un feedback positivo, ma lo sviluppo continuo funziona meglio quando vengono evidenziati i difetti. Questo è il motivo per cui dovrete rendere il più facile possibile per i vostri clienti affrontare un problema con voi. Fate loro sentire che la loro opinione è davvero importante.

Inoltre, un cliente soddisfatto può condividere la sua esperienza con una manciata di amici, mentre un cliente insoddisfatto può andare sui social media e condividere la sua esperienza con migliaia di follower in un istante.

### Lezione 2. Ascoltare per davvero

Se un cliente esprime la sua insoddisfazione, è importante prima di tutto lasciargli esprimere la sua preoccupazione (o leggere con calma il suo messaggio). Non bisogna fare l'errore di placare il cliente prima ancora di aver compreso il suo problema. Esamina il reclamo in dettaglio. Anche le domande di follow-up sono considerate una parte essenziale dell'ascolto. Facendo questo, mostri al cliente che sei interessato e puoi anche raccogliere informazioni importanti per migliorare il tuo prodotto.

### Lezione 3. Rispondere rapidamente

Poche cose infastidiscono un cliente già insoddisfatto quanto l'essere messo in un'attesa telefonica che non finisce mai. Le aziende dovrebbero rispondere il più rapidamente possibile ai clienti che le contattano, altrimenti la rabbia del cliente continua a crescere e alla fine raggiunge il punto in cui il controllo dei danni non è più possibile.

### Lezione 4. Prendersi la colpa

Qualche volta sembra che il problema non sia causato dalla vostra azienda o prodotto, ma dal cliente stesso. Tuttavia, non dovrete mai dirglielo. Ci sono due ragioni per questo: ovviamente, non è una buona idea incolpare i clienti che sono già arrabbiati e sconvolti, soprattutto perché stanno contribuendo al successo della vostra azienda con il loro pagamento. In secondo luogo, il loro reclamo può anche contribuire a migliorare la vostra offerta. Forse le istruzioni per l'uso possono essere rese più semplici o la comunicazione trasversale deve essere migliorata. In entrambi i casi, dovrete assumervi la piena responsabilità del problema.

### Lezione 5. Pensare in termini di soluzioni

Da un lato, un cliente insoddisfatto vorrebbe sfogare la sua frustrazione su di voi. Dall'altro lato, però, ha bisogno di una soluzione al suo problema. Offri soluzioni ragionevoli - preferibilmente prima che il cliente faccia le sue richieste. In questo modo si mantiene il controllo e si possono anche determinare meglio eventuali costi di compensazione.

### Lezione 6. Follow up

Contatta il cliente per sapere se è rimasto soddisfatto di come è stato gestito il suo reclamo. Fagli sapere cosa state facendo per evitare il problema in futuro.

## Bibliografia

<https://www.sogosurvey.com/blog/8-dos-and-donts-of-live-chat-support/>

<https://get.slaask.com/non-classe/the-7-dos-and-donts-of-creating-a-live-chat-experience-for-potential-customers/>

<https://diariodiunconsulente.it/en/2018/02/05/writing-effective-e-mails/>

<https://diariodiunconsulente.it/en/2021/02/01/writing-effective-e-mails-the-ten-mistakes-you-need-to-avoid/>

<https://diariodiunconsulente.it/en/2015/05/04/how-to-make-e-mails-for-sales-interesting/>

<https://www.ionos.com/startupguide/grow-your-business/complaint-management/>

<https://www.smallbusiness.wa.gov.au/business-advice/avoiding-and-managing-disputes/handling-customer-complaints>