

Gestire una PMI dopo il
lockdown

MANUALE OPERATIVO
PER FARE AFFARI NEL MONDO NUOVO

QUIRINO PICCIRILLI

METTI AL SICURO IL TUO BUSINESS

Il manuale per dare continuità al fatturato nella
nuova normalità

Lo trovi su Amazon [QUI](#)

Perchè un manuale?

01

Dopo il lockdown il mercato si è trasformato, sono cambiate le priorità dei clienti e per continuare a fatturare non basta l'entusiasmo. Occorre capire come muoversi

02

I clienti hanno problemi diversi, molti non ci sono più, altri hanno bisogno di prodotti e servizi diversi da prima e cercano solo fornitori sintonizzati con le loro nuove esigenze

03

L'organizzazione della tua azienda deve cambiare, per allinearsi alle nuove regole soprattutto l'area commerciale e marketing ha bisogno di un nuovo mindset

Profitable Customer™

E' un processo per la gestione dei clienti, registrato nel periodo di lockdown e nato per aiutare le imprese a far fronte ai nuovi problemi in modo facile e rapido. Utile per sviluppare fatturato, individuare i clienti profittevoli, recuperare i dormienti e gestire l'azienda in modo più snello per guidare l'area commerciale interna ed esterna con precisione, senza perdere tempo con clienti insicuri. Profitable Customer™ è uno dei 16 punti illustrati nel manuale

Per approfondire www.ActionProfitable.it



CAPITOLO 5

Guida pratica

Entriamo ora nella seconda parte del manuale, affrontiamo il processo pratico da seguire per strutturare lo sviluppo in azienda portando innovazione.

Quanto conosci i tuoi clienti?

Il cliente sempre al centro. Cosa sarebbero le imprese senza i clienti? A cosa servirebbero i prodotti e le offerte, se non ci fossero i clienti? Ma quanto conosciamo veramente i clienti, per poter dire che li soddisfiamo con i prodotti e le giuste offerte, facendo in modo che possano ripetere l'acquisto?

Innanzitutto, quando si parla di clienti si sbaglia nel dar loro un termine unico: clienti.

I clienti non sono tutti uguali, ed è impossibile vendere a tutti con lo stesso metodo e stessa offerta. Ognuno di loro è interessato alla nostra offerta/prodotto in modo diverso dagli altri, ognuno ci ha visto un qualcosa di proficuo, oppure utile, o vantaggioso, comodo, pratico, o altro. Come si fa a correre dietro a tutte queste differenze, e perchè si dovrebbe fare? Quando un'impresa propone la sua offerta, a seconda delle modalità che adotta e del linguaggio che utilizza, cattura l'attenzione solo di quella parte di "clienti" che ne risulta coinvolta perché coincide con una loro necessità. E gli altri? Purtroppo, così facendo c'è una grande dispersione di potenziale. Quello stesso prodotto potrebbe essere interessante e sensibilizzare fino all'acquisto molti clienti in più, se solo si conoscessero le loro necessità di utilizzo o applicazione del prodotto e se l'offerta ne tenesse conto.

Ad esempio, se prendiamo in considerazione un caseificio, la stessa mozzarella può essere proposta a ristoranti, pizzerie, pub, alla signora Maria per la sua famiglia, insomma un totale di oltre 10 diversi target, ognuno con una visione diversa dell'utilizzo

della stessa mozzarella. Possiamo coinvolgere tutti i target se parliamo della mozzarella ad ognuno per il tipo di applicazione e utilizzo che deve farne. Se diciamo solo che è la migliore mozzarella, fresca e genuina, stiamo parlando solo con pochi clienti, tutti gli altri non percepiscono il messaggio, perchè nella mozzarella cercano altri valori.

Per individuare i propri target suggerisco un metodo semplice e molto intuitivo con l'uso dei post-it.

Attività 1 – Individuazione dei target di clientela

Si pensi a tutte le categorie di potenziali acquirenti del proprio prodotto/servizio, tutti coloro che per soddisfare diverse esigenze e problemi, sono spinti all'acquisto di un prodotto o servizio come quello offerto dalla propria impresa. Ogni categoria è un target di clientela. Cominciare con i macro gruppi, macro interessi, macro bisogni, per poi scomporli all'interno in ulteriori categorie.

Scrivere su ogni foglietto adesivo un nome che rappresenta un target, poi dare un ordine logico ai foglietti posizionandoli su una superficie.

Facciamo il caso di un caseificio.



Fig. 9 - Individuazione dei target di clientela

Dall'analisi derivano due macro gruppi di target, il primo è professionale, gli operatori del BtoB che acquistano il prodotto per rielaborarlo, mentre il secondo è costituito dai consumatori. In entrambi ci sono molte esigenze e bisogni da soddisfare, che si modificano ulteriormente se si continua l'analisi sviluppando i singoli target. Ad esempio tra i Professionali, l'Alimentarista ha esigenze diverse e si comporta diversamente in fase di individuazione ed acquisto dei prodotti a seconda che sia un pizzicagnolo o un piccolo supermercato di quartiere. Il primo è più attento alla qualità, freschezza, esclusiva e genuinità, mentre il secondo al prezzo ed alla freschezza. Allo stesso modo, nei target Consumatori, i Single si suddividono in acquisti personali e per cene con amici. Per i primi i valori sono Prezzo, Facilità di consumo, Mono porzione

16

Il manuale presenta un percorso in 16 punti con un linguaggio semplice e facile da applicare. Ogni passaggio è molto dettagliato, accompagnato da

- grafici per chiarire ed illustrare le attività
- casi aziendali
- esperienze vissute
- to do list

Poca teoria molta operatività

Principi di marketing attuale, con sistemi di strategia e nuovi strumenti ispirati al canvas. Un percorso sicuro per affrontare l'emergenza e costruire una strategia efficace per il futuro

QUIRINO PICCIRILLI

TREND - Clienti/Fatturato

Fig. 19 -

Si è eseguito il bilancio tra il churn rate. È emerso che l'aumentato il fatturato medio.

Clienti	n°
TOTALI	1.447
PERDUTI	499
NUOVI/PERDUTI	-17

Fig. 20 - C

Approfondendo l'analisi si nota che il churn rate è superiore al precedente anno di analisi, oltre il doppio di quelli acquisiti, interrompere la perdita dei clienti.

CHURN RATE

Fig. 20 - C

CAPITOLO 7

Capire quali valori cerca il cliente nel prodotto

Attività 9 – Vantaggi per il cliente, come aggiungere valore all'offerta

Per praticità torniamo al Caseificio Latte Mio che abbiamo conosciuto per individuare i target, che sono risultati essere sia BtoB che BtoC. Cerchiamo di capire chi decide l'acquisto del prodotto, in questo caso la mozzarella. L'analisi va condotta per ogni target individuato, in quanto pur essendo la mozz-

Quali problemi deve superare il cliente?

Poniamoci una serie di domande:

1. come utilizza il prodotto?
2. lo vende così com'è o è parte di altro?
3. lo trasforma o lo lascia così com'è?
4. perché?

CAPITOLO 11

Strutturare la campagna vendite

La chiusura della campagna vendita e la strutturazione della successiva, rappresentano uno dei momenti più intensi nella vita aziendale. La chiusura della campagna comporta le analisi di rito, tra cui la verifica degli sconti applicati per agente, dei prodotti più e meno venduti, e la verifica del raggiungimento dei target previsti per ogni area commerciale/agente. La verifica consiste nel confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi previsti, nel fare questa operazione bisogna tener conto delle modalità utilizzate da ogni agente nei confronti dei clienti della propria area. Mi riferisco in particolar modo alla verifica della redditività ottenuta, che è cosa diversa dal volume di ordini effettuati e delle fatture emesse.

Nella mia vita professionale da dirigente commerciale, mi è capitato più volte di verificare che i target a fine campagna vendita erano stati raggiunti, e quindi eventuali premi predisposti dovevano essere pagati all'agente, ma la redditività in alcune aree risultava essere molto bassa perché erano state concesse delle condizioni troppo vantaggiose per il cliente e molto meno per l'azienda. Questo atteggiamento dell'agente può sembrare positivo per il mantenimento dei rapporti con i clienti, ma diventa una trappola nel momento in cui le condizioni riconosciute sono andate oltre quanto autorizzato dalla direzione commerciale, nel momento in cui si dovrà necessariamente tornare ai livelli di sconto e condizioni di pagamento previste dall'azienda, il cliente si sentirà tradito dal peggioramento delle condizioni che lui pensava di avere acquisito. Questo è il momento in cui si rischia di perdere un ottimo cliente.

Il metodo presentato in questo libro, con l'utilizzo delle informazioni e degli indici del db mktg, supera questo problema in quanto le decisioni sulle offerte da fare ad ogni cliente e le facilitazioni da riconoscergli vengono definite ed approvate prima dell'inizio del periodo di vendite.

Di seguito la to do list per la predisposizione di una buona campagna di vendite di cui si può mantenere il controllo.

To do list n. 4

- verificare e quantificare le opportunità offerte dall'analisi del database mktg con i clienti Strategici nella colonna S;
- definire e quantificare le opportunità individuate nello sviluppo di alcuni segmenti di mercato (v. esempio segmento pizzeria);
- analizzare la SWOT;
- definire le offerte di valore per ogni target di clientela con lo schema Target-Azienda;
- strutturare le attività da sviluppare in base agli obiettivi definiti nella Strategia;
- dopo aver quantificato i vari progetti, suddividerli per area commerciale/ agente;
- definire per ogni agente l'obiettivo economico da raggiungere e le attività da sviluppare per ogni obiettivo strategico da soddisfare;
- definire gli incentivi per gli agenti;
- condividere con ogni agente obiettivi, target economici e premi;
- stabilire inizio e fine campagna vendita
- strutturare e avviare il controllo

Alcune considerazioni sull'organizzazione della campagna vendite:

1. l'obiettivo economico che ogni agente dovrà raggiungere, non sarà più una semplice idea basata su quanto prodotto nella precedente campagna, bensì il valore totale delle opportunità tracciate per ogni cliente della sua zona commerciale:
 - A. definire un incentivo a raggiungimento target economico, è sempre uno stimolo forte per un agente che sa che può essere premiato se raggiunge determinate condizioni: il premio può essere unico, a raggiungimento target, oppure possono essere di uno, articolati come segue:
 - B. raggiungimento target alla data prevista;

Strumenti e template pronti all'uso

Definizione offerta di valore

TARGET	
TARGET OBIETTIVI	AZIENDA OFFERTA
BENEFICI CERCATI	

Individuare i problemi del cliente

PRODOTTO:	
- A -	
data compilazione:	.././....
compilato da:
Come utilizza il prodotto?	
Lo vende così com'è o è parte di altro?	
Lo trasforma o lo lascia così com'è?	
Perchè?	
Quali problemi deve evitare?	
- B -	

Schema di Database Marketing

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	ANAGRAFICA														
2	AVVIO ANAGRAFICA	PROVIE INIZIA	SEGRETO lead/pos prod/loci omer	NOME AZIENDA	CATEGORIA	PRODOTTO	VIA	CAP	CITTA	PROVINCIA	REGIONE	TELEFONO1	TELEFONO2	EMAIL	SITO
3	REFERENTE														
4	QUALITÀ														
5	AZIONE														
6	INTERESSI	PRESSIONI	INTRATTI	OPINIONI	ACQUISTI	TEMPERATURE	FARE	COSE	FARE						

Definizione del Business Model – as i

TARGET	
OFFERTA	
COMUNICAZIONE	
GESTIONE CLIENTI	
RICAVI	
FATTORI CHIAVE D'ACQUISTO	
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	
FORNITORI	

Customer Journey – Atteggiamento del cliente nei confronti del prodotto

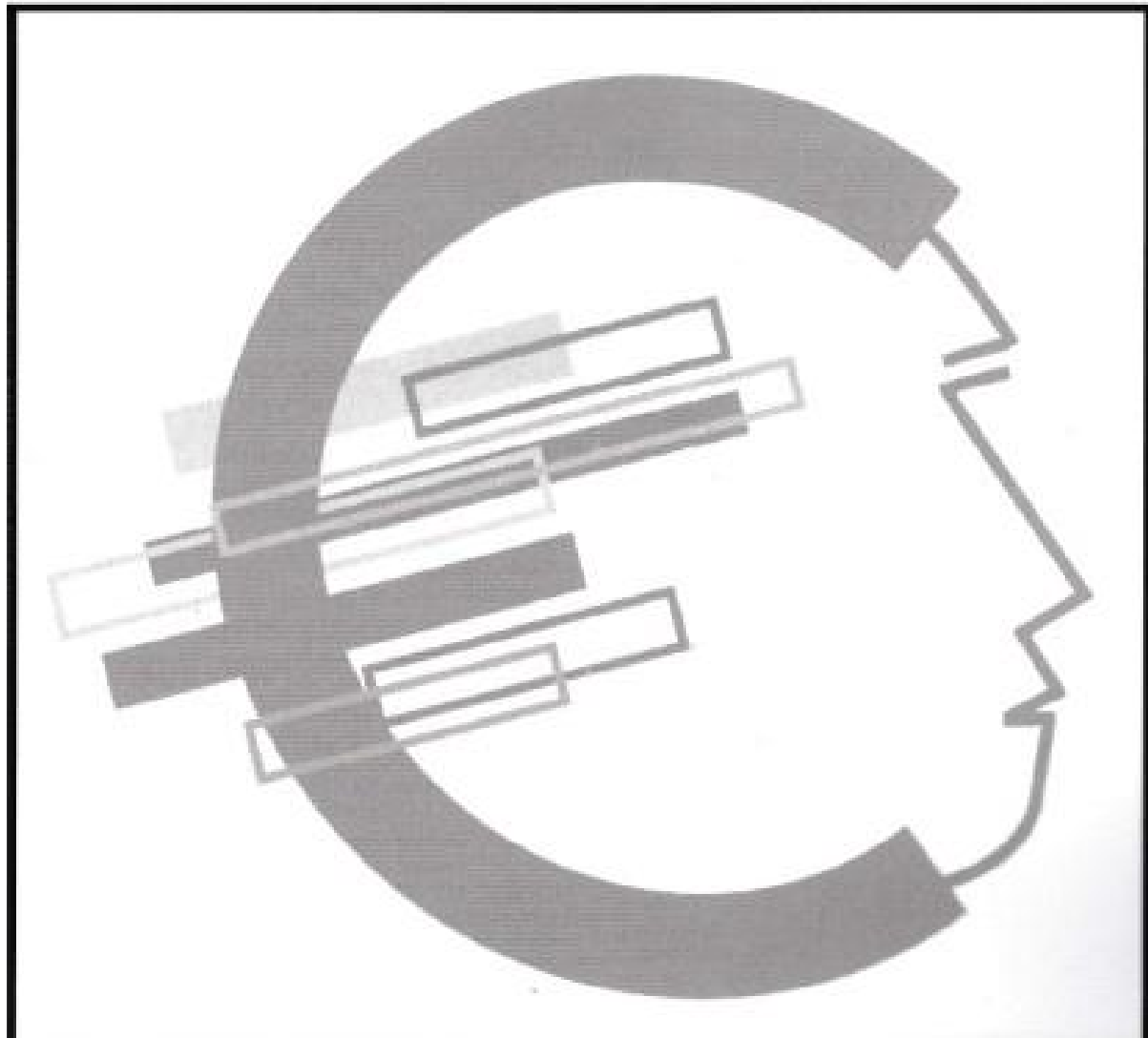
PRODOTTO:	
TARGET:	
- 1 -	
Quando si sente il bisogno di un prodotto come il nostro? Perché? Qual'è il fattore scatenante che ci fa sentire il bisogno?	
Cosa avviene se manca il prodotto? quali problemi restano insoluti ed a quali altri si va incontro senza il prodotto?	
Quali emozioni prova il cliente in questi momenti?	
- 2 -	
Come si comporta il cliente per uscire da questa situazione? con chi parla? dove si documenta? a quali esperti si rivolge?	
In questi momenti cosa cerca di evitare per raggiungere i suoi obiettivi? cosa teme? cosa potrebbe capitargli?	
Quali sono i suoi principali punti di valutazione e caratteristiche del prodotto fra i tanti che incontra nella sua ricerca, tra suggerimenti e ricerca diretta?	
Quanto è importante il fattore tempo nella soluzione del problema e quindi nella velocità di scelta?	

Nell'ultima sezione del manuale si rendono disponibili i template da utilizzare per gestire l'azienda e implementare la migliore strategia per affrontare il nuovo mondo, il New Normal

Quirino Piccirilli

Consulente di management, esperto in sviluppo della competitività, internazionalizzazione e vendite per le PMI. Innovative Manager riconosciuto dal MISE - Ministero per lo Sviluppo Economico. Autore di Profitable Customer™. Lunga attività di dirigente d'azienda in area Marketing e Commerciale sui mercati Nazionale ed Internazionali. Consulente del Pontificio Consiglio della Cultura del Vaticano, tra i 200 delegati internazionali nominati dal Vaticano per discutere sulla definizione dell'etica nello Sport. Dal 2001 Ceo di ActionConsult, svolge attività di consulenza di Direzione e Management, specializzato in Business Strategy. Esperto nelle dinamiche di gestione delle reti di vendita e della clientela. Auditor Halal. Manager di Rete d'impresa. Docente Miur ed in numerosi corsi di marketing e vendite.





Gestire una PMI dopo il
lockdown

MANUALE OPERATIVO
PER FARE AFFARI NEL MONDO NUOVO

QUIRINO PICCIRILLI

Disponibile su [Amazon](#) in versione
cartacea e e-book.

Per approfondimenti e contatto con l'autore

qpiccirilli@actionconsult.it

www.ActionConsult.it

www.ActionProfitable.it

www.linkedin.com/in/actionconsult

linkedin.com/company/profitablecustomer

<https://www.facebook.com/quirino.piccirilli>

Action
CONSULT
BUSINESS STRATEGY