



Autonome Provinz Bozen
Provincia autonoma di Bolzano
Provincia autonoma de Bulsan
SÜDTIROL • ALTO ADIGE

Programma d'esame

Tecnico del commercio

Tecnica del commercio

Genehmigt mit Dekret des Landesrates Nr. 347 vom 15.01.2026



La formazione di “tecnici del commercio” comprende **3 esami di modulo**:

Modulo 1: gestione aziendale, controlling, gestione delle risorse umane e comunicazione

Modulo 2: marketing commerciale, acquisti e logistica, gestione delle vendite

Modulo 3: lavoro a progetto in riferimento ad una situazione lavorativa e presentazione

Ai fini del completamento della formazione di tecnico/tecnica del commercio i singoli moduli devono essere stati previamente valutati con esito positivo. Riguardo la valutazione complessiva, la media delle valutazioni ottenute dagli esami del modulo 1 e 2 è ponderata al 60%, mentre la valutazione dell'esame del modulo 3 viene ponderata al 40%.

Modulo 1: gestione aziendale, controlling, gestione delle risorse umane e comunicazione

1.1 Gestione aziendale strategica

Obiettivi:

Il candidato/la candidata è in grado di

- trasferire in linea di massima gli strumenti e i concetti principali della gestione strategica d'impresa alla propria realtà aziendale;
- applicare il concetto del "Business Model Canvas" all'interno della propria azienda come strumento di gestione e controllo o trasferirlo alla propria idea imprenditoriale;
- trasferire l'approccio del "Design Thinking" per la progettazione e il controllo dei processi aziendali alla propria realtà aziendale.

Contenuti:

- basi in gestione aziendale e controllo dei processi aziendali fondati su vari modelli di management
- sviluppo di un'idea imprenditoriale e/o rappresentazione della propria azienda sotto l'ottica del "Business Model Canvas"
- elaborazione delle caratteristiche prestazionali dei prodotti e servizi mediante l'applicazione del "Customer Value Proposition Framework"
- metodo del "Design Thinking"

1.2 Controlling

Obiettivi:

Il candidato/la candidata è in grado di

- presentare e spiegare gli obiettivi e i risultati di un'azienda;
- analizzare i prezzi d'acquisto e determinare i prezzi di vendita;
- applicare in modo mirato sistemi di ribasso e sconto sia negli acquisti che nelle vendite;
- identificare i margini di copertura ed analizzarli su diversi fronti;
- riconoscere indicatori commerciali e analizzare bilanci aziendali;
- determinare i costi operativi fissi e identificare occasioni di risparmio;
- calcolare e valutare il fatturato ai fini di coprire i costi operativi fissi;
- definire modelli incentivanti che aumentano la motivazione dei collaboratori/delle collaboratrici e infine contribuiscono alla performance annuale dell'azienda



Contenuti:

- sistemi di controlling
- calcolo costi commerciali: calcolo prezzo di riferimento, calcolo prezzo di costo, calcolo prezzo di vendita, maggiorazione del prezzo, margine di copertura
- tipi, caratteristiche e scelte degli sconti adeguati; sistemi di sconto negli acquisti e nelle vendite
- vantaggi e svantaggi dei sistemi di sconto negli acquisti e nelle vendite
- controlling della distribuzione: livelli di analisi, analisi del margine di copertura, maggiorazione prezzi, deviazioni prezzo-quantità
- controlling delle vendite: indicatori rilevanti
- analisi avanzate: analisi ABC, analisi del portfolio, benchmark
- analisi del bilancio: struttura del bilancio e conto profitti e perdite, bilancio strutturale e conto economico gestionale, indicatori, analisi profitti e perdite
- costi fissi: struttura dei costi e potenziale di risparmio
- analisi di pareggio: calcolo del fatturato di pareggio e analisi di scenario
- importanza dei modelli incentivanti valutabili
- criteri di remunerazione e indicatori di performance

1.3 Costituzione, successione, diritto, cooperazioni

Obiettivi:

Il candidato è in grado di

- riconoscere le differenze, i vantaggi e gli svantaggi delle diverse forme societarie;
- scegliere la forma societaria più idonea alla propria azienda;
- riconoscere se, come e quando è opportuno convertire una forma societaria in un'altra;
- trattare l'acquisto/la vendita o la donazione di un'azienda con disinvoltura, essendo a piena conoscenza degli aspetti legali e fiscali;
- delineare le basi di diritto commerciale e fiscali di una società o di un'impresa e valutarne gli aspetti operativi;
- definire i vantaggi e gli svantaggi, le opportunità e i rischi delle cooperazioni.

Contenuti:

- come procedere ai fini della costituzione di una società o un'azienda
- "must have" per costituire una società (business plan e opzioni di finanziamento)
- forme aziendali e societarie
- conoscenze elementari sulla "corporate governance" di una società e sulle modalità di amministrazione (consiglio di amministrazione, amministratore unico, mix), consiglio di vigilanza, funzioni e rischi
- obblighi legali e fiscali per le varie forme societarie
- vendita di un'impresa, forme di vendita (share deal vs. asset deal), procedure, tassazione
- donazione e successione dal punto di vista legale e fiscale
- forme di cooperazioni commerciali



1.4 Comunicazione e leadership

Obiettivi:

Il candidato/la candidata è in grado di

- differenziare gli strumenti di gestione del personale;
- riflettere sul proprio concetto di leadership, in particolare riguardo alla propria realtà operativa;
- identificare e analizzare modelli di comunicazione e di conflitto;
- attuare forme di conversazione favorevoli, sia in qualità di dirigente che nella comunicazione con i partner.

Contenuti

- leadership dei collaboratori/delle collaboratrici come funzione centrale della gestione
- strumenti di leadership
- situazioni di leadership critiche
- sviluppo e consolidamento del team
- modelli di comunicazione interpersonale
- tecniche e strategie di successo riguardo la conduzione del colloquio
- modelli di conflitto e soluzioni di intervento

1.5 Gestione strategica delle risorse umane

Obiettivi:

Il candidato/la candidata è in grado di

- correlare la gestione strategica delle risorse umane ad una performance di successo dell'azienda;
- applicare elementi della gestione strategica delle risorse umane alla propria realtà operativa.

Contenuti:

- marketing e reclutamento del personale
- sviluppo del personale e dell'organizzazione
- cura dei rapporti interpersonali e fidelizzazione delle risorse
- gestione della performance e retribuzione
- gestione delle risorse umane

1.6 Basi di diritto del lavoro

Obiettivi:

Il candidato/la candidata è in grado di

- definire le basi di diritto del lavoro a cui un/a dirigente deve prestare particolare attenzione.

Contenuti:

- le fonti giuridiche nel diritto del lavoro: legislazione, contratto collettivo, accordi supplementari
- gli aspetti formali del rapporto di lavoro: segnalazioni, tipi di contratto, istituti sociali
- diritti e doveri delle parti: provvedimenti disciplinari, retribuzione, ferie e permessi
- cessazione del rapporto di lavoro: dimissioni, licenziamenti



1.7 Formazione di apprendisti

Obiettivi:

Il candidato/la candidata

- è consapevole del proprio ruolo modello come istruttore/istruttrice;
- riesce a definire le basi giuridiche elementari per la formazione di apprendistati in Alto Adige;
- redige gli obiettivi della formazione in modo che siano strutturati e comprensibili per l'apprendista;
- è in grado di analizzare situazioni problematiche tipiche della formazione di apprendisti.

Contenuti:

- concetto di fondo riguardo la motivazione dei giovani
- basi giuridiche elementari per la formazione di apprendistati in Alto Adige e attuazione delle stesse
- strumenti per la pianificazione della formazione in base alle normative di legge
- colloqui individuali con gli apprendisti

Esame:

Esame scritto dalla durata di 4 ore basato sull'esposizione di problemi e sul trattamento di casi specifici.

Modulo 2: marketing commerciale, acquisti e logistica, gestione delle vendite

2.1 Marketing commerciale

Obiettivi:

Il candidato è in grado di

- descrivere i compiti da eseguire sul campo del marketing management come parte integrante della gestione aziendale e spiegare come influiscono su altre aree dell'azienda;
- spiegare le condizioni del quadro organizzativo per le attività di marketing nell'impresa;
- applicare strumenti e strategie di marketing rilevanti per il commercio nella propria pratica;
- applicare metodi e modi per la realizzazione di misure pubblicitarie e comunicative efficaci nel commercio;
- classificare le esigenze dei consumatori in base al mercato e rilevanti per il futuro;
- applicare il concetto di cliente e le questioni riguardo la comunicazione nel commercio nella propria pratica;
- spiegare cosa significa un chiaro posizionamento e segmentazione per la propria impresa.

Contenuti:

- marketing - terminologia - visione olistica - marketing come processo
- strategia, posizionamento e segmentazione
- marketing mix e la sua implementazione
- benefici per il cliente e soddisfazione
- pubblicità, stampa e relazioni pubbliche (teoria e pratica)
- ricerche di mercato - limitare i rischi e identificare le opportunità
- marchio e immagine
- innovazione e sviluppo nel commercio al dettaglio e all'ingrosso
- "omnichannel" (B2B, B2C, D2C) e attività di marketing coordinate
- "neuromarketing" nel commercio – avvicinamento tra scienza e prassi



2.2 Stores and Shopdesign

Obiettivi:

Il candidato/la candidata

- riconosce l'importanza del "design-thinking", della creatività e dell'innovazione;
- affronta determinate tematiche considerando vari approcci diversi;
- è in grado di pianificare e realizzare un concetto di design per un negozio con l'aiuto di esperti.

Contenuti

- l'importanza del design
- "design-thinking", creatività e innovazione
- reinterpretazione dello shopdesign
- scienza dei materiali, scienza dei colori, sistema guida, illuminazione e acustica

2.3 Acquisti e logistica

Obiettivi:

Il candidato/la candidata è in grado di

- identificare l'area operativa degli acquisti, ovvero le mansioni esecutive necessarie per l'approvvigionamento di beni e servizi;
- differenziare le mansioni operative e strategiche negli acquisti e adattarli alla strategia aziendale;
- trasferire le attività d'acquisto più rilevanti alla propria realtà operativa;
- classificare l'importanza e la priorità della selezione, ricerca, valutazione e sviluppo dei fornitori;
- associare gli acquisti con altre sotto-aree come la vendita e il controlling;
- adattare le correlazioni e tendenze sul campo della logistica alla propria strategia d'acquisto.

Contenuti:

- gestione degli acquisti - basi
- strategia d'acquisto
- gestione fornitori
- global sourcing
- gestione dei rischi negli acquisti commerciali
- analisi del valore
- trattative nell'acquisto
- interazione tra acquisti e logistica al giorno d'oggi
- e-Procurement e acquisto 4.0
- Tendenze e mutamenti: la logistica nel passato e oggi

2.4 Colloqui di vendita e tendenze nel commercio

Obiettivi:

Il candidato/la candidata

- è in grado di illustrare i criteri della "nuova vendita";
- dispone di elevate competenze relazionali nel rapportarsi con la clientela;
- conduce con successo colloqui di vendita anche in lingua tedesca;
- sa motivare come mai al centro del processo di vendita debba trovarsi il fattore umano e perché quest'ultimo diventa il fattore di differenziazione più caro e prezioso;
- è in grado di analizzare la corrispondenza tra successo, una buona conoscenza delle esigenze del cliente e un utilizzo professionale delle tecniche di vendita;



- riesce ad implementare tendenze commerciali nella propria attività.

Contenuti:

- fasi del processo d'acquisto e approcci esplicativi determinanti per le decisioni d'acquisto
- fattori che influiscono sul comportamento d'acquisto del cliente
- a cosa il cliente veramente presta attenzione
- analisi del fabbisogno e tecniche di interrogazione
- giungere al successo attraverso un'impeccabile condotta
- comunicazione di vendita: precisa formulazione ed espressione positiva
- proficua argomentazione del prezzo
- personalizzazione del contatto attraverso il marketing relazionale
- le regole da seguire trattando con clienti difficili
- il momento e la formulazione ideale per vendite aggiuntive
- tecniche efficaci di chiusura della conversazione

2.5 Digitalizzazione

Obiettivi:

Il candidato/la candidata è in grado di

- classificare i termini "trasformazione digitale" e "disruption";
- descrivere come sono mutate le esigenze della clientela a seguito della digitalizzazione;
- applicare vari modelli di business digitali e tendenze alla propria pratica;
- usufruire di strumenti e applicazioni per la realizzazione pratica di progetti di digitalizzazione;
- implementare con successo una trasformazione digitale nella propria pratica professionale.

Contenuti:

- rischi e opportunità della digitalizzazione
- esempi di "digital disruption"
- digitalizzazione di successo: progetti ed esempi concreti
- analisi delle aree imprenditoriali interessate dalla digitalizzazione (marketing, distribuzione, produzione e logistica, amministrazione, personale)
- strumenti per l'attuazione pratica della digitalizzazione, esempi concreti e "best practice"
- requisiti di base per la trasformazione digitale
- delineazione dai dati di raccomandazioni di intervento
- "change management": metodologia e "best practice"

2.6 E-commerce

Obiettivi:

Il candidato/la candidata è in grado di

- ideare a favore dell'azienda una strategia di base per l'E-commerce;
- supportare la predisposizione e la strutturazione dell'azienda a riguardo dell'E-commerce;
- avviare e supervisionare i processi aziendali necessari per l'E-commerce;
- gestire in maniera operativa un online shop e prestare assistenza;
- osservare, analizzare il mercato ed adattare di conseguenza l'offerta nello shop;
- determinare target groups e classificare i vari tipi di personalità;
- coordinare partner esterni (agenzia, spedizioniere, "payment service provider", ...)



Contenuti:

- basi e tendenze dell'E-commerce
- concezione strategica di un online shop
- ideazione di un business plan
- design/funzionalità di un online shop
- collegamento tra online shop e processi aziendali operativi
- strutturazione del prodotto/assortimento
- concezione/definizione dei processi marginali (spedizione, pagamento, ...)
- "content development" (prodotto, immagine, storytelling, ...)
- mansioni di un online manager
- aspetti legali nell'E-commerce

2.7 Sostenibilità nel commercio

Obiettivi:

Il candidato/la candidata

- è in grado di comprendere e distinguere ad ampio spettro il concetto della sostenibilità;
- sa trasferire elementi di sostenibilità alla propria realtà operativa;
- conosce gli "SDG" (obiettivi di sviluppo sostenibile) e riconosce le possibilità di impatto sulle proprie attività nella pratica;
- sa analizzare e adattare la propria missione e visione aziendale in termini di sostenibilità integrale;
- riconosce la sostenibilità nel senso di una gestione aziendale orientata al futuro e definisce i primi progetti di attuazione.

Contenuti:

- sostenibilità integrale
- organizzazione orientata al futuro
- campi d'azione della sostenibilità nella vita aziendale quotidiana
- strategie climatiche per le PMI
- catene di approvvigionamento circolari

2.8 Intelligenza Artificiale nel commercio

Obiettivi:

Il candidato / la candidata:

- comprende le basi e il funzionamento dell'Intelligenza Artificiale (IA);
- riconosce potenzialità e rischi nel commercio;
- è in grado di utilizzare strumenti di IA per ottimizzare i processi;
- padroneggia le nozioni fondamentali di prompting per l'applicazione pratica.

Contenuti:

- Le basi: IA, qualità dei dati, protezione dei dati
- Machine Learning & Deep Learning
- Opportunità per il commercio: comunicazione, analisi dei dati, automazione
- Panoramica degli strumenti di IA: ChatGPT, GPT personalizzati, Perplexity, Gemini, Zapier
- Prompting: basi, esercitazioni, errori da evitare
- Esempi pratici: e-mail, creazione e ottimizzazione di testi, analisi dei dati, strategia, servizio clienti



Esame:

Esame scritto dalla durata di 4 ore basato sull'esposizione di problemi e sul trattamento di casi specifici.

Modulo 3: lavoro a progetto in riferimento ad una situazione lavorativa e presentazione

3.1 Time management e auto-organizzazione

Obiettivi:

Il candidato/la candidata è in grado di riflettere sulle seguenti tematiche:

- la propria condotta lavorativa e possibili metodi per un'esecuzione più efficiente delle mansioni;
- ottimizzazione del proprio stile lavorativo;
- la possibilità di acquisire mediante un time management a livello professionale una visione dell'insieme e di stabilire correttamente le priorità;
- gestione efficiente del proprio tempo disponibile, anziché rischiare di essere sopraffatti dal tempo.

Contenuti:

- time management
 - matrice di gestione del tempo ai fini di stabilire in maniera chiara le priorità
 - pianificazione settimanale, annuale, pluriennale
 - metodo "ALPEN" per una pianificazione giornaliera efficiente
 - riconoscere le trappole del tempo, tenere d'occhio i fattori critici e la performance
 - approcci per gestire in maniera efficiente le trappole del tempo in relazione allo smart working
- auto-organizzazione
 - verifica dell'attuale situazione professionale e privata
 - definire ruoli ed obiettivi
 - valori e visione della vita
 - Life-Balance per un'elevata capacità di rendimento

3.2 Project management

Obiettivi:

Il candidato/la candidata è in grado di

- attuare le basi del project management moderno;
- realizzare progetti in modo efficiente con l'aiuto di metodi professionali e strumenti collaudati, coordinare meglio appuntamenti e deadlines, ridurre i costi, aumentare notevolmente la qualità lavorativa, ridurre al minimo i rischi e gestire in maniera produttiva collaborazioni;
- redarre un lavoro a progetto scritto basato su linee guida date e dimostrare di saper trasferire gli obiettivi di apprendimento tratti da diversi moduli del corso di formazione per "tecnico/a del commercio" alla propria realtà operativa o in ogni caso ad un'ipotetica futura situazione lavorativa.

Contenuti:

- definizione del termine "progetto" e cultura del project management
- condizioni generali per progetti di successo
 - obiettivo del progetto e posizionamento all'interno dell'azienda
 - organizzazione del progetto – ruoli nel project management
 - comunicazione del progetto
- fasi del project management



- inizializzazione
- pianificazione
- gestione e controllo
- completamento e fase post-progettuale
- strumenti ausiliari e professionali nel project management
- il ruolo centrale del/la capo progetto
 - mansioni del/la responsabile del progetto
 - gestione del team del progetto

3.3 Retorica

Obiettivi:

Il candidato/la candidata è in grado di

- presentare il proprio progetto in maniera accattivante;
- valutare i vantaggi e gli svantaggi di una presentazione PowerPoint;
- sviluppare idee creative per le presentazioni;
- interpretare i più rilevanti segni del linguaggio corporeo e saperli usare adeguatamente;
- sostenere un discorso spontaneo così come un discorso ben strutturato e preparato;
- discutere il lavoro a progetto scritto e saper rispondere alle domande;
- riflettere sulle proprie esperienze, prendere posizione e motivare la propria opinione.

Contenuti:

- analisi di discorsi, relazioni, presentazioni
- il potere del linguaggio semplice
- il linguaggio corporeo
- analisi della propria presentazione
- il potere del linguaggio figurativo
- come farsi conquistare dallo storytelling
- rispettare la gerarchia di una conversazione
- i livelli di conversazione

Esame:

L'esame consiste in 1) un lavoro a progetto scritto in riferimento ad una situazione lavorativa e 2) un colloquio d'esame.

1) l'obiettivo del lavoro a progetto è riportato al punto 3.2. L'argomento è rilevante per l'attuale realtà professionale del candidato/della candidata o si riferisce ad una realistica futura situazione lavorativa. Nel loro lavoro a progetto scritto, i candidati/le candidate descrivono la pianificazione del progetto, che, tuttavia, non dovrà necessariamente essere attuato. La commissione esaminatrice stabilisce ulteriori linee guida per tale lavoro a progetto. I candidati/le candidate, ai fini della previa approvazione, sottopongono alla commissione esaminatrice in anticipo una proposta scritta (breve descrizione) riguardo il tema del lavoro a progetto.

2) il lavoro a progetto viene presentato e discusso durante un colloquio d'esame dalla durata di mezz'ora.

La valutazione complessiva per il modulo 3 risulta dalla media delle valutazioni per il lavoro a progetto e il colloquio d'esame. Ai fini di poter essere ammessi al colloquio d'esame il lavoro a progetto scritto dovrà preventivamente essere valutato con esito positivo.