Direttive concernenti il regolamento d'esame per

capo delle vendite con specializzazione in gestione delle vendite

e

capo delle vendite con specializzazione in key account management*

Versione maggio 2025

* In un'ottica di leggibilità e scorrevolezza, all'interno del testo il genere maschile è impiegato per ambo i sessi.

Sommario

1	**Introduzione**	**3**
1.1	Scopo delle direttive	3
1.2	Profilo professionale	3
1.3	Organizzazione	4
2	**Procedura amministrativa**	**5**
3	**Esame**	**7**
3.1	Piano d’esame/campi operativi	7
3.2	Forma d’esame	9
3.2.1	Parte d’esame 1: domande situazionali marketing/vendita	9
3.2.2	Parte d’esame 2: studio integrativo di un caso	10
3.2.3	Parte d’esame 3: situazioni critiche per il successo	10
3.2.4	Parte d’esame 4: presentazione e colloquio tecnico	12
3.3	Panoramica delle parti d’esame	14
4	**Attribuzione delle note**	**14**
5	**Allegato 1: glossario**	**15**
6	**Allegato 2: competenze per campo operativo**	**18**
6.1	Panoramica delle competenze professionali operative dei capo delle vendite con specializzazione in gestione delle vendite	18
6.2	Panoramica delle competenze professionali operative dei capo delle vendite con specializzazione in key account management	20
6.3	Campi operativi in comune	22
6.3.1	Campo operativo 1: svolgimento dei compiti di management	22
6.3.2	Campo operativo 2: analisi del mercato, del contesto e delle tendenze	26
6.3.3	Campo operativo 3: configurazione della prestazione di mercato	29
6.3.4	Campo operativo 4: realizzazione della prospezione del mercato	32
6.4	Campi operativi riguardanti la specializzazione in gestione delle vendite	35
6.4.1	Campo operativo 5: sviluppo della strategia di vendita	35
6.4.2	Campo operativo 6: capo del processo di offerta	37
6.4.3	Campo operativo 7: capo del processo di vendita	39
6.5	Campi operativi riguardanti la specializzazione in Key account management	42
6.5.1	Campo operativo 5: capo del processo di offerta	42
6.5.2	Campo operativo 6: direzione di progetti e sviluppo di soluzioni	44
6.5.3	Campo operativo 7: configurazione delle relazioni con la clientela	46

1 Introduzione

Il diploma federale di capo delle vendite si consegue con il superamento dell'esame professionale superiore, nel quale vengono verificate le competenze indicate per i settori operativi della professione e acquisite sul campo. Tali competenze sono state stabilite con una procedura che coinvolge specialisti della pratica professionale e riepilogate in un profilo delle competenze. L'attenzione è posta sulle tipiche situazioni di lavoro che i capo delle vendite sono chiamati a superare nell'esercizio della professione.

1.1 Scopo delle direttive

Le direttive forniscono ai candidati una panoramica dell'esame professionale superiore e si basano sul regolamento d'esame per l'esame professionale superiore di capo delle vendite del ……...

Le direttive contengono:

- tutte le informazioni importanti per la preparazione e lo svolgimento dell'esame professionale superiore;
- informazioni sui campi operativi;
- una descrizione dettagliata dei contenuti dell'esame professionale superiore;
- un riepilogo delle competenze per ogni campo operativo.

1.2 Profilo professionale

Campo d'attività

I capo delle vendite hanno la responsabilità generale delle vendite di un'azienda. Nel proprio campo d'attività gestiscono tutti i processi di vendita e sono responsabili della generazione di margini di contribuzione e tassi di crescita in grado di assicurare la sussistenza conformemente agli obiettivi aziendali. Di norma sono membri della direzione aziendale.

Specializzazione in gestione delle vendite

I capo delle vendite con specializzazione in gestione delle vendite (GV) sviluppano strategie di distribuzione, pianificano e sono responsabili delle attività di vendita operative e controllano i risultati. Organizzano e dirigono il reparto Vendite.

Specializzazione in Key account management

I capo delle vendite con specializzazione in Key account management (KAM) collaborano a stretto contatto con i clienti chiave. Dall'assistenza e dallo sviluppo di questi ultimi nascono i principi di base per il perfezionamento della propria prestazione di mercato e l'ulteriore sviluppo dell'azienda.

Principali competenze operative professionali

I capo delle vendite sono in grado di:

Specializzazione in gestione delle vendite

- sviluppare strategie di vendita e di espansione e costruire partenariati strategici per la distribuzione;
- dirigere il processo di vendita e definire al suo interno i canali di commercializzazione e distribuzione come pure creare un piano delle vendite e del fatturato;
- gestire il processo di offerta dalla redazione fino alle trattative finali.

Specializzazione in Key account management

- definire la relazione con i clienti chiave e occuparsi della fidelizzazione dei clienti e della loro capo;
- trarre conclusioni a partire dall'assistenza alla clientela per perfezionare la prestazione di mercato e l'organizzazione;
- gestire il processo di offerta dalla redazione fino alle trattative finali.

Inoltre i capo delle vendite sono in grado di:
- svolgere tutte le funzioni di management, realizzando sia i compiti manageriali che i processi di cambiamento, e accompagnarli tenendo conto delle possibilità finanziarie;
- analizzare mercati, tendenze e contesto, avendo presenti tutti i metodi di ricerca, interpretare i risultati e attuare le conseguenti misure;
- definire la prestazione di mercato e stabilire e ottimizzare l'assortimento sulla base di considerazioni in materia di imballaggio, prezzo e qualità;
- sviluppare, aggiornare e ottimizzare tutti gli elementi della prospezione del mercato.

Esercizio della professione
Nella loro professione, i capo delle vendite hanno una grande responsabilità nei confronti dei clienti, dei partner e dei collaboratori. Con le loro decisioni, il loro comportamento e il modo di agire influiscono notevolmente sul successo aziendale. I capo delle vendite hanno in genere un'importante responsabilità manageriale.

Contributo della professione alla società, all'economia, alla cultura e alla natura
Con il loro lavoro i capo delle vendite contribuiscono in modo essenziale alla garanzia e all'ottimizzazione della competitività aziendale. In questo modo assicurano un apporto importante al mantenimento e alla promozione dello sviluppo economico. Al fine della promozione della sostenibilità, tutte le loro decisioni sono caratterizzate da un comportamento rispettoso dell'ambiente.

1.3 Organizzazione

Tutti i compiti relativi al rilascio del diploma sono affidati a una commissione d'esame. I suoi membri vengono nominati dall'organo responsabile per un periodo di tre anni. L'elenco dettagliato dei compiti spettanti alla commissione d'esame è disponibile al punto 2.2 del regolamento d'esame.

Per lo svolgimento dell'esame, la commissione impiega in ogni sede una direzione d'esame. Tale direzione è responsabile della realizzazione sul piano organizzativo, dell'assistenza sul posto ai periti e della risposta alle domande dei candidati in loco. La direzione d'esame riferisce all'associazione promotrice sullo svolgimento dell'esame professionale superiore nella riunione per l'attribuzione delle note e presenta le richieste di conferimento del diploma.

I periti d'esame sono responsabili dello svolgimento e della valutazione degli esami scritti e orali. I candidati ricevono almeno 20 giorni prima dell'inizio dell'esame orale l'elenco dei periti che li esamineranno. In presenza di un conflitto di interessi riguardante uno o più periti (ex collaboratore/superiore o casi analoghi), i candidati possono presentare una richiesta di ricusazione alla commissione d'esame almeno sette giorni prima dell'inizio dell'esame.

La commissione d'esame si serve di una segreteria. Tale Segreteria esami pubblica il bando almeno cinque mesi prima dell'inizio dell'esame, conferma l'ammissione dei candidati all'esame professionale

superiore e organizza il rilascio e la spedizione dei certificati delle note finali e dei diplomi. Informazioni su scadenze e moduli devono essere richieste alla Segreteria esami.
Per ulteriori chiarimenti i candidati possono rivolgersi alla Segreteria esami.

Indirizzo di contatto della Segreteria esami:

suxxess.org ag
Segreteria esami marketing e vendite
Nansenstrasse 5
8050 Zürich
Tel. +41 44 534 66 00
info@suxxess.org
www.suxxess.org

2 Procedura amministrativa

Al fine della corretta iscrizione all'esame professionale superiore i candidati devono osservare i seguenti passaggi:

1° passaggio: pubblicazione
L'esame è pubblicato almeno cinque mesi prima del suo inizio nelle tre lingue ufficiali (italiano, francese e tedesco). La pubblicazione indica almeno:

- le date d'esame;
- la tassa d'esame;
- l'ufficio d'iscrizione;
- il termine d'iscrizione;
- le modalità di svolgimento dell'esame.

Informazioni su scadenze e moduli devono essere richieste alla Segreteria esami.

2° passaggio: verifica delle condizioni di ammissione
I candidati verificano se adempiono alle condizioni di ammissione elencate al punto 3 del regolamento d'esame:

All'esame è ammesso chi:

a) è in possesso di un attestato professionale federale conseguito con un esame di professione nel settore specifico (ad esempio come specialista in vendite), un diploma relativo a un altro esame professionale superiore, un diploma di una Scuola Specializzata Superiore, di una scuola universitaria professionale o di una scuola universitaria
e
può attestare almeno tre anni di pratica in una funzione dirigenziale e/o di responsabilità nel campo delle vendite

oppure

b) è in possesso di un attestato federale di capacità in una formazione professionale di base di almeno tre anni, un diploma di una scuola media di commercio o specializzata riconosciuta o un certificato di maturità
e
può attestare almeno sei anni di pratica, di cui tre in una funzione dirigenziale e/o di responsabilità nel campo delle vendite.

La pratica professionale richiesta deve essere soddisfatta al momento dell'esame scritto.
Se è possibile fornire tutti i documenti giustificativi, si può compilare l'iscrizione.

3º passaggio: iscrizione all'esame e versamento della tassa d'esame
Per l'iscrizione i candidati utilizzano il modulo predefinito. All'iscrizione devono essere allegati (in una delle tre lingue ufficiali):
- un riepilogo del percorso formativo assolto e della pratica professionale svolta;
- le copie dei titoli e dei certificati di lavoro richiesti ai fini dell'ammissione;
- l'indicazione della lingua d'esame;
- la copia di un documento d'identità con fotografia;
- l'indicazione del numero di assicurazione sociale (numero AVS);
- la ricevuta del versamento della tassa d'esame.

I candidati versano la tassa d'esame con l'iscrizione all'esame professionale superiore.

4º passaggio: decisione in merito all'ammissione
I candidati ricevono la decisione scritta in merito all'ammissione almeno tre mesi prima dell'inizio dell'esame. L'ammissione avviene con riserva del versamento entro i termini previsti della tassa d'esame di cui al punto 3.41. In caso di decisione negativa è necessario indicare la motivazione e i rimedi giuridici.

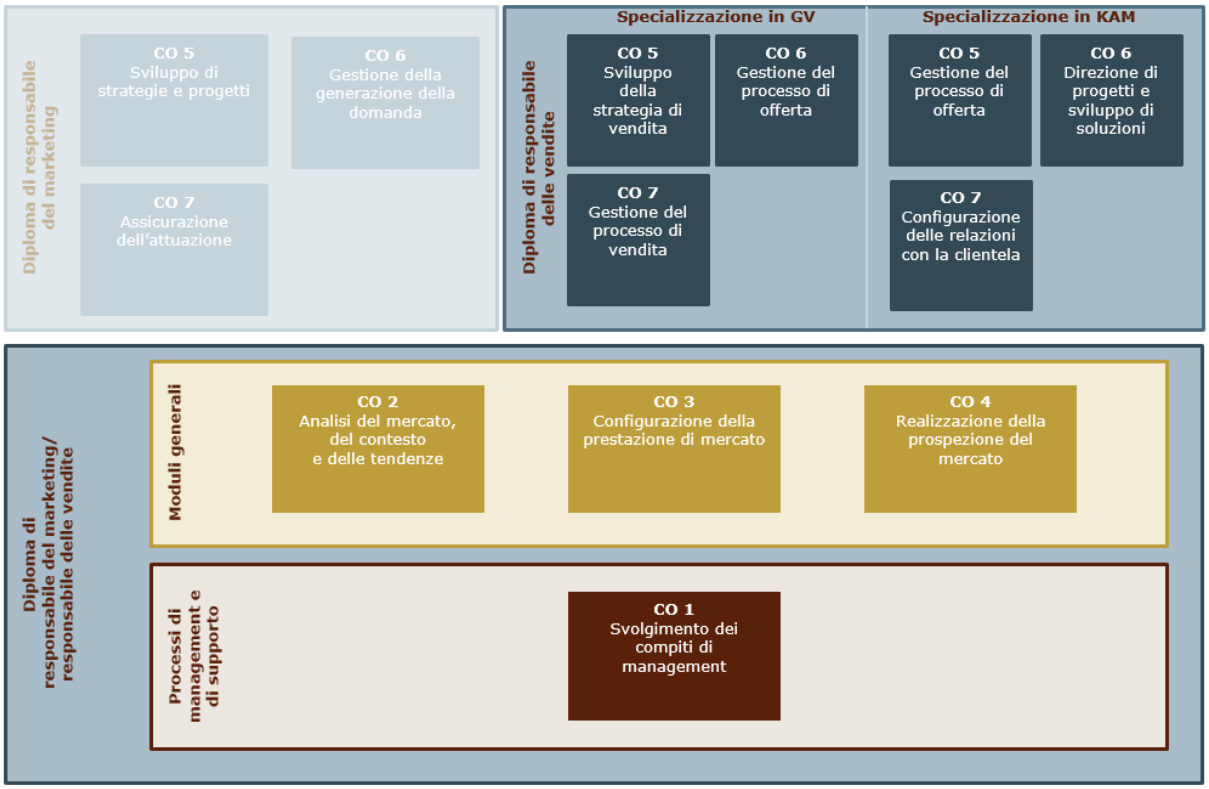
5º passaggio: ricezione della convocazione
Almeno 30 giorni prima dell'inizio dell'esame scritto e almeno 20 giorni prima dell'inizio dell'esame orale, i candidati ricevono la convocazione comprendente:
- il programma d'esame con l'indicazione precisa del luogo, della data e dell'ora dell'esame e degli ausili che il candidato è autorizzato a usare e a portare con sé;
- l'elenco dei periti.

6º passaggio: presentazione della richiesta di ricusazione (all'occorrenza)
In presenza di un conflitto di interessi riguardante uno o più periti (ex collaboratore/superiore o casi analoghi), i candidati possono presentare una richiesta di ricusazione alla commissione d'esame almeno sette giorni prima dell'inizio dell'esame. La richiesta deve essere motivata in modo sufficiente e plausibile.

3 Esame

3.1 Piano d'esame/campi operativi

Alla base dell'esame federale ci sono i campi operativi, che riassumono tematicamente le competenze richieste. I campi operativi 1–4 vengono verificati analogamente all'esame professionale superiore per responsabili del marketing. I campi operativi 5–7 invece riguardano esclusivamente il titolo di capo delle vendite diplomato con specializzazione in gestione delle vendite o Key account management. L'esame professionale superiore verifica le competenze sulla base di compiti collegati fra loro. L'esame copre i seguenti campi operativi:



Il campo operativo «Svolgimento dei compiti di management» (CO 1) comprende competenze dirigenziali nell'ambito della quotidiana attività aziendale, la conduzione del personale e la capo finanziaria.

Il campo operativo «Analisi del mercato, del contesto e delle tendenze» (CO 2) comprende competenze in materia di analisi degli sviluppi di mercato, delle tendenze e delle innovazioni mediante ricerche di mercato primarie e secondarie nonché di applicazione dei relativi risultati in termini aziendali.

Il campo operativo «Configurazione della prestazione di mercato» (CO 3) comprende competenze nell'ambito della configurazione dell'assortimento e del prezzo in base ai principi derivanti dalla strategia di marketing.

Il campo operativo «Realizzazione della prospezione del mercato» (CO 4) comprende competenze nell'ambito della configurazione della comunicazione e della distribuzione in base ai principi della strategia di marketing.

Specializzazione in gestione delle vendite
Il campo operativo «Sviluppo della strategia di vendita» (CO 5) comprende competenze nell'ambito dell'elaborazione della strategia di vendita sulla base della strategia aziendale e di marketing.

Il campo operativo «Capo del processo di offerta» (CO 6) comprende competenze nell'ambito della conduzione del processo di offerta in accordo con il servizio interno e/o esterno.

Il campo operativo «Capo del processo di vendita» (CO 7) comprende competenze nell'ambito dell'analisi, organizzazione e attuazione dei processi di vendita e della conduzione del reparto Vendite.

Specializzazione in Key account management
Il campo operativo «Capo del processo di offerta» (CO 5) comprende competenze nell'ambito dello sviluppo di idee di progetto e proposte di soluzione per clienti chiave nonché nell'ambito delle trattative sull'offerta.

Il campo operativo «Direzione di progetti e sviluppo di soluzioni» (CO 6) comprende competenze nell'ambito dell'elaborazione di progetti e soluzioni a problemi per clienti chiave.

Il campo operativo «Configurazione delle relazioni con la clientela» (CO 7) comprende competenze nell'ambito dello sviluppo, del mantenimento e dell'ampliamento di relazioni a lungo termine con i clienti chiave.

I campi operativi sono descritti in dettaglio nell'allegato.

3.2 Forma d'esame

La seguente grafica illustra com'è composto l'esame professionale superiore. Descrizioni dettagliate delle singole parti d'esame sono riportate in allegato.

1	Domande situazionali marketing/vendita (scritto)	360 minuti
2.1	Studio integrativo di un caso 1 (scritto)	240 minuti
2.2	Studio integrativo di un caso 2 (scritto)	240 minuti
3	Situazioni critiche per il successo (orale)	30 minuti
4.1	Presentazione (orale)	80 minuti di cui 60 minuti per la preparazione
4.2	Colloquio tecnico (orale)	30 minuti

3.2.1 Parte d'esame 1: domande situazionali marketing/vendita

La parte d'esame 1 consiste in un esame scritto.

Parte d'esame 1: domande situazionali marketing/vendita (scritto)	
Compito/contenuto	Nel quadro di un esame scritto i candidati dimostrano di disporre di ampie conoscenze in materia di vendita, marketing ed economia aziendale e di poter espletare con competenza mansioni professionali. Questo esame comprende i diversi ambiti e campi operativi nelle loro linee generali. Nell'esame vengono verificate le competenze nei campi operativi 1–4.
Focus	Applicazione, analisi, conoscenze specialistiche, rete
Metodo	L'esame consiste nella risoluzione di diversi tipi di compiti: Applicazione (attività simulate) In queste attività, i candidati svolgono compiti concreti in modo corretto dal punto di vista tecnico e metodologico. Mini-casi

	Vengono analizzate alcune situazioni e tratte le relative conclusioni e/o verificate competenze specialistiche concrete in relazione alla situazione.
Durata	360 minuti. La verifica può essere suddivisa in esami parziali.
Ausili	Open book come da elenco degli ausili, non sono ammessi ausili elettronici.
Tipo d'esame	Scritto
Valutazione	Assegnazione di un punteggio

3.2.2 Parte d'esame 2: studio integrativo di un caso

La parte d'esame 2 è costituita da due voci d'esame e comprende lo studio integrativo di un caso composto da due parti.

Voce d'esame 2.1/2.2: studio integrativo di un caso di due parti (scritto)	
Compito/contenuto	I candidati elaborano uno studio integrativo di un caso composto da due parti. Lo studio riguarda questioni che vanno dall'analisi all'ideazione di varianti di soluzione. L'enfasi è posta sui campi di specializzazione 5–7 (GV o KAM) e fungono da base le competenze dei campi operativi 1–4. Con questo studio i candidati dimostrano di saper elaborare analisi, soluzioni, pianificazioni ecc. complete.
Focus	Capacità analitiche e progettuali, tecnicità
Metodo	Gli studi consistono in un caso integrativo di due parti. Può essere fornito materiale aggiuntivo. L'approccio e la struttura alla base della soluzione proposta devono essere elaborati in modo ampiamente autonomo.
Durata	240 minuti (per parte/voce d'esame)
Ausili	Open book come da elenco degli ausili, non sono ammessi ausili elettronici.
Tipo d'esame	Scritto
Valutazione	Assegnazione di un punteggio

3.2.3 Parte d'esame 3: situazioni critiche per il successo

La parte d'esame 3 consiste in situazioni critiche per il successo.

Parte d'esame 3: situazioni critiche per il successo (orale)	
Compito/ contenuto	I candidati elaborano 4–5 situazioni critiche per il successo. Le situazioni critiche per il successo riguardano le competenze nei campi operativi 1 e 5–7 (GV o KAM). L'enfasi è posta sul tema dell'attuazione e le situazioni possono essere suddivise in diversi settori.

	Nelle situazioni critiche per il successo i candidati dimostrano di essere in grado di trattare in modo rapido e corretto questi casi.
Focus	Capacità di realizzazione, capacità decisionali, tecnicità
Metodo	I candidati ricevono 4–5 situazioni critiche per il successo nelle quali sono descritte situazioni di lavoro concrete e complesse. Vengono quindi invitati a descrivere come agirebbero in queste situazioni.
Durata	30 minuti
Ausili	Non sono ammessi ausili.
Tipo d’esame	Orale
Valutazione	Assegnazione di un punteggio

3.2.4 Parte d’esame 4: presentazione e colloquio tecnico

La parte d’esame 4 è costituita da due voci d’esame e comprende una presentazione orale e un colloquio tecnico orale.

Voce d’esame 4.1: presentazione (orale)	
Compito/contenuto	Almeno due settimane prima dell'esame orale della parte 4, i candidati riceveranno un compito da preparare. È consentito l'uso dell'intelligenza artificiale (IA), ma deve essere indicato con una nota e la fonte. Il compito può riguardare la propria azienda o un'azienda fittizia. Il tempo di preparazione di 60 minuti può essere utilizzato per preparare supporti fisici a integrazione di una presentazione digitale. I candidati sono liberi di scegliere la forma di presentazione. La presentazione di 20 minuti si concentra sui campi d'azione da 5 a 7, utilizzando come base le competenze dei campi d'azione da 1 a 4. Il colloquio si svolge a livello di direzione marketing, direzione vendite, direzione aziendale o consiglio di amministrazione. Nella presentazione, i candidati dimostrano di essere in grado di preparare e tenere una presentazione adeguata al gruppo target, strutturata in modo metodico e comprensibile dal punto di vista dei contenuti.
Focus	Tecnica di presentazione, tecnicità
Metodo	Durante il tempo di preparazione i candidati sviluppano e strutturano la presentazione e ne realizzano la visualizzazione. Quindi tengono la presentazione in modo adeguato al pubblico obiettivo.
Durata	60 minuti per la preparazione 20 minuti per la presentazione
Ausili	Sono ammessi strumenti di presentazione elettronici quali PowerPoint, videoproiettori o lavagne luminose. Durante la preparazione è consentito l'uso dell'intelligenza artificiale (IA), che deve però essere indicata. Saranno messi a disposizione strumenti di visualizzazione quali lavagne a fogli mobili e penne.
Tipo d’esame	Orale
Valutazione	Assegnazione di un punteggio. La valutazione riguarda esclusivamente la presentazione di 20 minuti. Il materiale prodotto durante la preparazione non viene valutato.

Voce d’esame 4.2: colloquio tecnico (orale)	
Compito/contenuto	Al termine della presentazione i candidati difendono di fronte ai periti l’idea di progetto e di attuazione illustrata nella presentazione. Rispondono alle domande sull’idea di progetto presentata, su eventuali soluzioni alternative o scenari mutati e convincono i periti in merito al progetto. L’enfasi è posta sui campi operativi 5–7 e fungono da base le competenze dei campi operativi 1–4. Nel colloquio tecnico i candidati dimostrano di essere in grado di motivare e argomentare il loro modo di procedere e di soppesare le alternative.
Focus	Saper argomentare e motivare in modo convincente, tecnicità
Metodo	Colloquio tecnico con domande
Durata	30 minuti
Ausili	Non sono ammessi ausili.
Tipo d’esame	Orale
Valutazione	Assegnazione di un punteggio

3.3 Panoramica delle parti d'esame

L'esame è costituito dalle seguenti parti e dura:

Parte d'esame			Tipo d'esame	Durata
1	Domande situazionali marketing/vendita		scritto	360 minuti
2	Studio integrativo di un caso			
	2.1	Studio di un caso parte 1	scritto	240 minuti
	2.2	Studio di un caso parte 2	scritto	240 minuti
3	Situazioni critiche per il successo		orale	30 minuti
4	Presentazione e colloquio tecnico			
	4.1	Presentazione (di cui 60 minuti per la preparazione)	orale	80 minuti
	4.2	Colloquio tecnico	orale	30 minuti
			Totale	**980 minuti**

4 Attribuzione delle note

La valutazione della prestazione fornita all'esame si basa su determinati criteri. I criteri di valutazione vengono definiti anticipatamente per ciascun compito.

Il punteggio delle singole voci d'esame viene convertito in note. Calcolando la media delle voci si ottiene la nota della parte d'esame. La media delle parti d'esame costituisce la media complessiva dell'esame. Le note delle voci d'esame sono espresse con punti interi o mezzi punti. La media delle parti d'esame e la nota complessiva vengono arrotondate a un decimale.

Le note vengono calcolate come segue in base alle direttive della Conferenza svizzera degli uffici della formazione professionale (CSFP):

$$\frac{\text{Punteggio ottenuto} \times 5}{\text{Punteggio massimo}} + 1 = \text{Nota}$$

Il 4,0 e le note superiori designano prestazioni sufficienti. Per superare l'esame professionale superiore la nota complessiva (derivante dalla media delle note delle quattro parti d'esame) deve essere pari almeno a 4,0. Non deve essere conseguita una nota inferiore a 4,0 in più di due parti d'esame e nessuna nota inferiore a 3,0, altrimenti l'esame non è superato. In questo caso le parti d'esame insufficienti dovranno essere ripetute.

5 Allegato 1: glossario[1]

Richiesta di ricusazione	Con la richiesta di ricusazione si chiede di modificare il perito assegnato a un esame.
Competenza operativa	La competenza è la capacità dell'individuo di risolvere efficacemente determinati problemi e di far fronte a situazioni concrete. La competenza operativa è la capacità di un individuo di esercitare con successo un'attività professionale facendo ricorso alle proprie competenze personali, metodologiche, professionali e sociali.
Profilo professionale	Il profilo professionale è una descrizione sintetica della professione (1–1,5 pagine A4), ossia del campo d'attività (pubblico obiettivo, interlocutori, clienti), delle principali competenze operative o dei criteri legati alle prestazioni nonché dei requisiti per l'esercizio della professione (autonomia, creatività/innovazione, campo d'attività, condizioni di lavoro). Illustra inoltre il contributo della professione alla sostenibilità economica, sociale ed ecologica. Il profilo professionale è parte integrante del regolamento d'esame (obbligatorio) e delle direttive (facoltative).
Criterio di valutazione	Il criterio di valutazione indica il parametro utilizzato per verificare una competenza. Vi rientrano il sapere tecnico e le abilità richieste. I criteri vengono formulati prima dell'esame e indicano cosa ci si attende dai candidati, cosa viene osservato, quali prestazioni devono essere soddisfatte e quali abilità devono essere presenti per fornire una buona prestazione. Tali criteri costituiscono la base per la correzione o la valutazione dell'esame.
Attestato professionale federale APF	Titolo conseguito al superamento di un esame federale di professione.
Certificato federale di formazione pratica CFP	Titolo conseguito al termine di una formazione professionale di base biennale.
Attestato federale di capacità AFC	Titolo conseguito al termine di una formazione professionale di base triennale o quadriennale.
Situazioni critiche per il successo	Forma di esame. Una situazione critica per il successo rappresenta una situazione rilevante per il posto di lavoro da risolvere con competenze selezionate. Ai candidati viene presentata una situazione pratica a partire dalla quale devono descrivere concretamente il loro modo di procedere.
Colloquio tecnico	Il colloquio tecnico è una forma di esame nella quale i candidati discutono di un argomento tecnico con un perito. In questo colloquio i candidati dimostrano di avere conoscenze nel settore specialistico e di essere in grado di argomentare, riflettere e immaginare alternative.
Cliente	Il cliente è una persona o un'istituzione che dimostra un evidente interesse alla conclusione di un contratto al fine dell'acquisto di un prodotto o di un servizio nei confronti di un'azienda o di un'istituzione.

[1] Alcuni termini sono stati ripresi dal glossario SEFRI.

Consumatore	Il termine consumatore designa una persona fisica che acquista uno o più beni o servizi per il soddisfacimento dei suoi bisogni privati.
Studio di un caso	Nello studio di un caso viene analizzato ed elaborato un caso reale, complesso e stratificato sulla base di materiale autentico (dati, descrizione di processi, statistiche, analisi di gruppi di interesse ecc.) tratto dalla pratica oppure una situazione pratica reale, complessa e stratificata.
Orientamento alle competenze	Per «orientamento alle competenze» si intende l'impostazione dei titoli federali e delle offerte di formazione sulla base delle competenze operative. I futuri professionisti non devono solo conoscere fatti, ma essere in grado di applicare le loro conoscenze in situazioni specifiche nelle quali devono svolgere compiti inusuali o affrontare problemi che non sono correttamente definiti o che richiedono la collaborazione con altre persone e implicano un elevato grado di responsabilità.
Dimensione di competenza: potenziale di realizzazione	→ Competenza (operativa) con riferimento alla capacità di realizzazione. Descrive un'attività/azione concreta in una situazione di lavoro.
Dimensione di competenza: sapere/comprendere	→ Competenza (operativa) con riferimento alle conoscenze tecniche di cui dispone una persona. Comprende ad esempio conoscenze tecniche, fondamenti teorici nonché conoscenze metodologiche e di processo.
Dimensione di competenza: atteggiamento, motivazione	→ Competenza (operativa) con riferimento ad aspetti motivazionali che sono necessari per avere la richiesta disponibilità all'azione.
Dimensione di competenza: metacognizione	→ Competenza (operativa) con riferimento alla capacità di riflettere e analizzare, necessaria per un'impostazione professionale del comportamento descritto.
Mini-casi	I mini-casi descrivono situazioni o eventi complessi tratti dal lavoro quotidiano degli specialisti. I casi vengono presentati ai candidati, che devono descrivere e motivare un possibile trattamento.
Modello «sistema classico»	Il modello «sistema classico» è costituito da un esame che, sulla base di un campione rappresentativo, verifica nel modo più completo possibile le principali competenze operative in base al profilo di qualificazione.
Organizzazione del mondo del lavoro (oml)	Per organizzazioni del mondo del lavoro si intendono parti sociali, associazioni professionali, altre organizzazioni competenti e altri operatori della formazione professionale. Le organizzazioni a carattere puramente scolastico non sono considerate oml. Le oml rappresentano da sole o insieme ad altre oml l'organo responsabile degli esami federali.
Periti d'esame	I periti d'esame sono esperti qualificati che hanno l'incarico di preparare e svolgere esami o parti d'esame a nome dell'organo responsabile.
Regolamento d'esame	Il regolamento d'esame è il documento di riferimento normativo per gli esami di professione e gli esami professionali superiori. Viene redatto sulla

	base del modello. Il regolamento d'esame deve essere approvato dalla SEFRI.
Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI)	La SEFRI è l'autorità federale che approva i regolamenti d'esame ed esercita la sorveglianza sugli esami federali di professione e sugli esami professionali federali superiori. Per ulteriori informazioni: www.sefri.admin.ch
Organo responsabile	L'organo responsabile è competente per lo sviluppo, la diffusione e l'aggiornamento periodico del regolamento d'esame e delle direttive. È inoltre responsabile della convocazione e dello svolgimento degli esami federali. L'organo responsabile è composto da una o più organizzazioni del mondo del lavoro (oml) e in genere opera a livello nazionale.
Direttive	Le direttive contengono informazioni più approfondite sul regolamento d'esame. Vengono emanate dall'associazione promotrice, dalla commissione per la garanzia della qualità o dall'organo responsabile. e hanno la funzione di spiegare meglio ai candidati il contenuto del regolamento. A differenza di quest'ultimo, le direttive non contengono disposizioni normative. Devono essere redatte in modo da permettere il superamento dell'esame anche a chi non ha frequentato il corso, ovvero i criteri di valutazione (i criteri legati alle prestazioni) devono essere definiti per ogni parte d'esame.

6 Allegato 2: competenze per campo operativo

6.1 Panoramica delle competenze professionali operative dei capo delle vendite con specializzazione in gestione delle vendite

	Campi operativi	Competenze operative					
		1	2	3	4	5	6
A	**Svolgimento dei compiti di management**	A.1 Applicazione della tecnica di lavoro	A.2 Mantenimento di una rete professionale interna ed esterna	A.3 Accompagnamento dei processi di cambiamento	A.4 Reclutamento di personale	A.5 Introduzione di nuovi collaboratori	A.6 Conduzione dei collaboratori
A		A.7 Valutazione del personale	A.8 Sviluppo di competenze	A.9 Creazione del budget	A.10 Assicurazione del controllo del budget		
B	**Analisi del mercato, del contesto e delle tendenze**	B.1 Capo della ricerca di mercato secondaria	B.2 Capo della ricerca di mercato primaria	B.3 Esecuzione di sondaggi presso gli utilizzatori dei prodotti	B.4 Esecuzione di sondaggi presso i partner di distribuzione o altri gruppi di interesse (fornitori)	B.5 Analisi dei dati sul mercato e sulla situazione	B.6 Esecuzione di analisi della concorrenza
B		B.7 Capo della ricerca sul futuro e sulle tendenze	B.8 Aggiornamento continuo sulle innovazioni				
C	**Configurazione della prestazione di mercato**	C.1 Definizione della prestazione di mercato e configurazione dell'assortimento	C.2 Ottimizzazione dell'assortimento	C.3 Responsabilità in materia di progettazione e capo degli imballaggi	C.4 Definizione della politica dei prezzi	C.5 Assicurazione della qualità dei prodotti e dei servizi	C.6 Partecipazione alla configurazione delle innovazioni
D	**Realizzazione della prospezione del mercato**	D.1 Accompagnamento delle misure di fidelizzazione della clientela	D.2 Mantenimento delle relazioni commerciali	D.3 Sviluppo di opzioni di cross-selling	D.4 Configurazione del CRM	D.5 Capo di sponsorizzazioni ed eventi	D.6 Assicurazione dell'attuazione

D			D.7 Responsabilità in materia di esposizioni e partecipazioni fieristiche	D.8 Definizione dei livelli di distribuzione e dei canali	D.9 Configurazione della distribuzione fisica	D.10 Responsabilità dei POS		
E	**Sviluppo della strategia di vendita**		E.1 Sviluppo della strategia di vendita	E.2 Costruzione di partenariati strategici per la distribuzione	E.3 Sviluppo delle strategie di espansione			
F	**Capo del processo di offerta**		F.1 Creazione di offerte	F.2 Presentazione e negoziazione di offerte, chiusura della vendita				
G	**Capo del processo di vendita**		G.1 Definizione dei canali di vendita	G.2 Pianificazione e configurazione dei canali di distribuzione	G.3 Esecuzione della pianificazione del fatturato e delle vendite	G.4 Assistenza al key account management	G.5 Immagine presso il cliente	G.6 Direzione di workshop
G			G.7 Assistenza alle attività di vendita	G.8 Attuazione del controlling della distribuzione	G.9 Analisi e ottimizzazione dei processi di distribuzione	G.10 Garanzia di un servizio clienti efficace		

6.2 Panoramica delle competenze professionali operative dei capo delle vendite con specializzazione in key account management

	Campi operativi	Competenze operative					
		1	2	3	4	5	6
A	**Svolgimento dei compiti di management**	A.1 Applicazione della tecnica di lavoro	A.2 Mantenimento di una rete professionale interna ed esterna	A.3 Accompagnamento dei processi di cambiamento	A.4 Reclutamento di personale	A.5 Introduzione di nuovi collaboratori	A.6 Conduzione dei collaboratori
A		A.7 Valutazione del personale	A.8 Sviluppo di competenze	A.9 Creazione del budget	A.10 Assicurazione del controllo del budget		
B	**Analisi del mercato, del contesto e delle tendenze**	B.1 Capo della ricerca di mercato secondaria	B.2 Capo della ricerca di mercato primaria	B.3 Esecuzione di sondaggi presso gli utilizzatori dei prodotti	B.4 Esecuzione di sondaggi presso i partner di distribuzione o altri gruppi di interesse (fornitori)	B.5 Analisi dei dati sul mercato e sulla situazione	B.6 Esecuzione di analisi della concorrenza
B		B.7 Capo della ricerca sul futuro e sulle tendenze	B.8 Aggiornamento continuo sulle innovazioni				
C	**Configurazione della prestazione di mercato**	C.1 Definizione della prestazione di mercato e configurazione dell'assortimento	C.2 Ottimizzazione dell'assortimento	C.3 Responsabilità in materia di progettazione e capo degli imballaggi	C.4 Definizione della politica dei prezzi	C.5 Assicurazione della qualità dei prodotti e dei servizi	C.6 Partecipazione alla configurazione delle innovazioni
D	**Realizzazione della prospezione del mercato**	D.1 Accompagnamento delle misure di fidelizzazione della clientela	D.2 Mantenimento delle relazioni commerciali	D.3 Sviluppo di opzioni di cross-selling	D.4 Configurazione del CRM	D.5 Capo di sponsorizzazioni ed eventi	D.6 Assicurazione dell'attuazione

D			D.7 Responsabilità in materia di esposizioni e partecipazioni fieristiche	D.8 Definizione dei livelli di distribuzione e dei canali	D.9 Configurazione della distribuzione fisica	D.10 Responsabilità dei POS		
E	**Capo del processo di offerta**		E.1 Creazione di offerte	E.2 Presentazione e negoziazione di offerte, chiusura della vendita				
F	**Direzione di progetti e sviluppo di soluzioni**		F.1 Direzione di progetti	F.2 Direzione di workshop	F.3 Sviluppo di soluzioni a problemi			
G	**Configurazione delle relazioni con la clientela**		G.1 Immagine presso il cliente	G.2 Configurazione della relazione con il cliente	G.3 Design professionale dei ruoli	G.4 Promozione dello sviluppo della clientela	G.5 Mantenimento delle relazioni con la clientela	G.6 Attività di networking

6.3 Campi operativi in comune

6.3.1 Campo operativo 1: svolgimento dei compiti di management

Competenza

Nel proprio lavoro quotidiano i capo delle vendite utilizzano una tecnica di lavoro concreta ed efficace. Gestiscono le loro organizzazioni in modo mirato. Formulano obiettivi personali e lavorativi realistici e motivanti. I capo delle vendite sviluppano in modo strategico la propria rete professionale interna ed esterna, coltivandola attivamente. Partecipano alle fiere e intrattengono contatti con diversi gruppi di interesse. Utilizzano le attuali piattaforme elettroniche, quali social media ecc., e hanno scambi regolari di opinioni con i colleghi. Verificano periodicamente il raggiungimento degli obiettivi e conducono con i collaboratori colloqui in team o anche personali su riscontri, misure e obiettivi definiti. Valutano regolarmente i collaboratori e definiscono le opportune misure per sviluppare le loro competenze laddove ne sussiste la necessità. Anche in situazioni difficili, i capo delle vendite assicurano una capo professionale e sviluppano soluzioni appropriate. Pianificano e accompagnano i processi di cambiamento. Definiscono gli obiettivi deducendone le necessarie misure per l'attuazione operativa. I capo delle vendite definiscono i requisiti richiesti per i posti vacanti, selezionano eventualmente insieme a specialisti i collaboratori idonei, assicurandone un inserimento ottimale all'interno dell'organizzazione. Sono responsabili della trasmissione rapida e mirata di informazioni ai collaboratori attraverso i canali opportuni. Promuovono lo scambio obiettivo e attivo tra i collaboratori a sostegno del processo di miglioramento continuo. I capo delle vendite redigono i budget sulla base del budget generale. Calcolano fatturati, vendite e margini di contribuzione e presentano il budget all'organo preposto. Assicurano regolarmente il controllo del budget in base a confronti dei valori auspicati e dei valori effettivi e definiscono e attuano misure appropriate per il raggiungimento degli obiettivi. Riferiscono sulle cifre nella forma appropriata.

Situazione di lavoro tipica

Accompagnamento dei processi di cambiamento

Nei progetti di cambiamento di portata più consistente, i capo delle vendite progettano il processo di cambiamento all'interno del loro settore. Definiscono gli obiettivi per il proprio settore deducendone le necessarie misure per l'attuazione operativa all'interno dell'organizzazione. Coinvolgono attivamente il team, portando avanti il dialogo sugli obiettivi e sulle misure. Prendono seriamente le preoccupazioni dei collaboratori e risolvono le resistenze all'interno del team. Controllano regolarmente i risultati, informando eventualmente la direzione aziendale.

Conduzione dei collaboratori

La capo dei collaboratori rientra tra i compiti principali dei capo delle vendite. Questi ultimi assegnano ai collaboratori mansioni lavorative in linea con le loro competenze e la loro responsabilità, controllandone lo svolgimento. Assicurano che la postazione e gli strumenti di lavoro siano di supporto ai collaboratori, mettendo a disposizione i mezzi necessari. Nel quadro dello svolgimento delle mansioni, assistono i collaboratori ove necessario e valutano regolarmente i loro risultati sotto forma di riscontri quotidiani, promuovendo una cultura attiva del feedback. Configurano opportunamente il processo di

assistenza nel caso dei collaboratori con i quali non hanno contatti giornalieri, assicurando incontri e riscontri regolari sulle loro prestazioni.
Nelle situazioni difficili i capo delle vendite dirigono i collaboratori in modo professionale. In caso di situazioni speciali che interessano i collaboratori, informano questi ultimi tempestivamente, affrontando l'argomento con chiarezza e cercando insieme una soluzione appropriata. Se le misure non portano ai cambiamenti auspicati, ne documentano opportunamente lo svolgimento e nei casi più estremi inviano una minaccia di disdetta del rapporto di lavoro. In caso di licenziamento, i capo delle vendite si basano sui processi previsti in proposito.

Creazione del budget
I capo delle vendite redigono un budget per il proprio reparto/settore sulla base del budget generale dell'azienda. Calcolano fatturati, proventi, costi ecc. eventualmente con diverse varianti. Presentano il budget all'organo preposto.

Assicurazione del controllo del budget
Durante il periodo di budget, i capo delle vendite effettuano confronti regolari dei valori auspicati e dei valori effettivi al fine di rispettare il budget previsto, deducendo eventuali misure di ottimizzazione. Individuano regolarmente i fattori di costo rilevanti, analizzando i possibili risparmi. Inoltre determinano i fattori rilevanti per i risultati e il fatturato e stabiliscono regolarmente i più importanti parametri gestionali (cifre chiave). Attuano sistematicamente le misure di ottimizzazione con il loro team. Qualora vengano disposte misure a breve termine per risparmiare sui costi, attuano anche queste in modo mirato. I capo delle vendite redigono regolarmente riepiloghi trasparenti dei costi, del fatturato, delle vendite e dei proventi e li presentano agli organi responsabili.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo delle vendite sono in grado di:
- reclutare personale idoneo per il proprio settore in base ai processi standard esistenti;
- istruire e accompagnare i nuovi collaboratori in modo efficace nella fase di inserimento;
- pianificare e tenere corsi di formazione per il loro team in base ai bisogni e alle esigenze;
- pianificare e realizzare progetti di cambiamento completi, strutturati e appropriati alle circostanze;
- assicurare una conduzione mirata e superare situazioni manageriali difficili con metodo e con un approccio orientato alle soluzioni;
- valutare i collaboratori in modo equo e oggettivo in base al sistema di valutazione aziendale;
- informare i collaboratori attraverso i canali appropriati e in modo adeguato ai destinatari;
- redigere il budget per il proprio reparto/settore sulla base del budget generale dell'azienda;
- assicurare un controllo regolare del budget ed eventualmente introdurre le misure appropriate;
- mantenere, sviluppare e organizzare in modo attivo e sistematico le proprie reti professionali;
- configurare in modo efficiente il proprio lavoro e il lavoro dei collaboratori con tecniche, metodi e strumenti adeguati;
- muoversi con professionalità tra le strutture e i processi dell'azienda.

I capo delle vendite dispongono di:

- conoscenze approfondite nel settore del reclutamento di personale;
- conoscenze di base nell'organizzazione metodologico-didattica dei corsi di formazione;
- un solido know-how metodologico in materia di pianificazione e accompagnamento dei processi di cambiamento;
- vaste conoscenze operative su strumenti, tecniche e modelli rilevanti per la capo;
- una comprensione approfondita per quanto riguarda l'attuazione pratica di una capo e una comunicazione mirate e adeguate alla situazione;
- conoscenze approfondite nel settore delle valutazioni del personale;
- vaste conoscenze sui metodi di comunicazione, presentazione e moderazione;
- vaste conoscenze nel campo del management delle informazioni;
- una comprensione approfondita per quanto riguarda l'impiego di appropriati strumenti e metodi di pianificazione;
- conoscenze consolidate nelle questioni inerenti il diritto del lavoro;
- conoscenze approfondite in materia di elaborazione del budget e in materia di controlling con cifre chiave;
- una comprensione approfondita della capo dei costi;
- conoscenze approfondite nel campo del networking;
- vaste conoscenze nell'utilizzo delle attuali piattaforme elettroniche.

I capo delle vendite sono:
- consapevoli del fatto che il successo aziendale e la riuscita delle misure di attuazione dipendono in modo determinante dal loro lavoro di pianificazione e dall'attiva messa in pratica;
- responsabili di un reclutamento professionale del personale, realizzato in stretta collaborazione con gli specialisti delle risorse umane o del reparto del personale;
- consapevoli dell'importanza della fase di inserimento dedicandole tempo a sufficienza;
- motivati ad avere un atteggiamento di stima nei confronti di tutti i collaboratori, promuovendone lo sviluppo nella giusta misura e consentendo loro di raggiungere i loro risultati;
- nelle condizioni di riflettere regolarmente insieme ai collaboratori in modo costruttivo nell'ambito di riscontri spontanei o di analisi della situazione, concordando all'occorrenza misure appropriate;
- capaci di affrontare in modo chiaro e obiettivo le situazioni difficili e di mirare a una soluzione win-win;
- pronti a coinvolgere fortemente il proprio team nella valutazione dei risultati e nella pianificazione delle misure di cambiamento;
- nelle condizioni di riconoscere e valutare in modo realistico i punti di forza e di debolezza dei collaboratori, deducendone obiettivi appropriati;
- capaci di organizzare e sviluppare il team in modo trasparente e attivo nell'interesse dei collaboratori e dell'azienda, reagendo correttamente e rapidamente in caso di problemi;
- capaci di coinvolgere attivamente il team nel processo di cambiamento e di affrontare in modo attento eventuali resistenze;
- capaci di organizzare corsi di formazione attraenti e mirati utilizzando adeguate tecniche di presentazione e moderazione;
- in grado di valutare la riuscita di misure di formazione, deducendo misure di miglioramento per i corsi futuri;
- consapevoli del fatto che il successo dei progetti in materia di cambiamento dipende in modo determinante da una definizione completa e convincente della comunicazione e dell'informazione;
- in grado riflettere regolarmente sulla disponibilità al cambiamento propria e anche del team, reagendo eventualmente in maniera appropriata;

- in grado di avere una visione aziendale completa per quanto riguarda l'elaborazione di soluzioni organizzative;
- capaci di comprendere il contesto e prestare particolare attenzione alle interfacce con altri settori di responsabilità;
- capaci di preparare le cifre e il budget in modo chiaro e trasparente;
- in grado di valutare se le proprie ipotesi sono realistiche e coerenti tra loro;
- concentrati ad attuare sistematicamente, in caso di allontanamento dal budget, misure di ottimizzazione anche a breve termine insieme al team;
- pronti a dedicare una particolare attenzione ai budget di progetto, delegandoli e monitorandoli a seconda delle necessità;
- nelle condizioni di riconoscere in breve tempo eventuali discostamenti di segno negativo dal budget e di reagire immediatamente;
- consapevoli dell'importanza di una rete professionale costruita in modo strategico e coltivata attivamente;
- motivati ad essere delle personalità in una comunità di esperti, partecipando attivamente;
- nelle condizioni di valutare realisticamente, sfruttare e sviluppare i vantaggi della propria rete professionale e dei canali utilizzati per quest'ultima.

6.3.2 Campo operativo 2: analisi del mercato, del contesto e delle tendenze

Competenza

I capo delle vendite raccolgono regolarmente dati dalle fonti di informazioni già disponibili, procedendo alla loro valutazione. Analizzare i mercati di approvvigionamento e di vendita e identificare i consumer/customer insight sono elementi fondamentali del loro lavoro e fonte di indicazioni per le azioni da intraprendere. Vengono continuamente acquisiti cifre chiave tramite diversi canali o attraverso istituti di ricerche di mercato (quali fatturato, vendite, penetrazione del fatturato, atti di acquisto, sviluppo dei prezzi e delle promozioni dei propri marchi e prodotti, come anche di quelli della concorrenza e dei rispettivi canali, ma anche la notorietà del marchio, fattori legati all'immagine, la disponibilità all'acquisto o la frequenza di consumo). Se le esigenze a livello di informazione non possono essere coperte dalla ricerca di mercato secondaria, i capo delle vendite commissionano agli opportuni specialisti interni e/o esterni analisi dei sondaggi della clientela e dei consumatori, dei gruppi di discussione, dei panel consumatori e delle analisi della soddisfazione dei clienti/consumatori. Acquisendo dati con ricerche di mercato primarie e secondarie e con strumenti appropriati, i capo delle vendite possono analizzare gli sviluppi di mercato, incluso quelli della propria azienda e degli altri operatori. I risultati vengono utilizzati nell'interesse dell'azienda. Con appropriate procedure statistiche, sono in grado di rielaborare i dati in base a cifre chiave selezionate. I capo delle vendite conoscono le attuali esigenze degli operatori e la loro evoluzione e sono in grado di dedurne tendenze generali. Individuano tempestivamente le innovazioni capaci di influire sul mercato rilevante per l'azienda. Elaborano e gestiscono procedure sistematiche in materia di tendenze e innovazioni, in modo da assicurare il futuro aziendale.

Situazione di lavoro tipica

Capo della ricerca di mercato primaria

Per quanto riguarda le innovazioni e le nuove occasioni di consumo, i capo delle vendite chiedono alla direzione della ricerca di mercato e/o al brand management o product management di analizzare le esigenze dei clienti e dei consumatori. Questo può avvenire da un lato sotto forma di sondaggi dei clienti e dei consumatori, gruppi di discussione, panel consumatori e analisi della soddisfazione dei clienti/consumatori e dall'altro sotto forma di rilevamento delle tendenze e di analisi del successo di innovazioni riguardanti prodotti in altri paesi. Prestano attenzione a coinvolgere clienti e consumatori già nel processo di sviluppo dei prodotti portando avanti la relativa procedura. Inoltre i capo delle vendite conducono personalmente interviste con diversi gruppi di interesse (ad esempio partner di distribuzione, clienti, fornitori), documentano i risultati e li inoltrano al product management, valutando in base ai risultati tendenze e sviluppi di mercato.

Capo della ricerca di mercato secondaria

Analizzare i mercati di approvvigionamento e di vendita e identificare i consumer/customer insight sono elementi fondamentali del loro lavoro e fonte di indicazioni per le azioni da intraprendere. Vengono continuamente rilevati indicatori quantitativi e/o qualitativi tramite diversi canali o istituti di ricerche di mercato. I capo delle vendite decidono quali cifre chiave rilevare, come raggrupparle e quali istituti incaricare. Un'ulteriore importante fonte è il reparto Vendite che conosce molto bene, grazie ai contatti personali, le esigenze di clienti e consumatori come pure le esigenze dei commercianti, fornendo dati

preziosi per quanto riguarda la customer experience. Pertanto il Marketing e le Vendite intrattengono una fitta attività di scambio.

Capo della ricerca sul futuro e sulle tendenze
Nei colloqui con i collaboratori del servizio esterno, i capo delle vendite acquisiscono regolarmente informazioni sulla configurazione e disposizione dell'assortimento nei POS, deducendo le tendenze in materia. Nelle occasioni idonee vengono rilevate le tendenze insieme ai PM. Quindi non appena questi ultimi hanno elaborato le condizioni quadro, i capo delle vendite conducono, tramite colloqui presso grossisti (Migros, Coop, Manor ecc.) e raggruppamenti (catene organizzate), una verifica della plausibilità di tali tendenze, accertando le opportunità di un eventuale nuovo prodotto. Ne derivano proposte di prodotto e input per un eventuale ampliamento dell'assortimento che vengono inoltrati al product management. Attraverso la partecipazione alle fiere specializzate i capo delle vendite si informano sulle nuove offerte di prodotti.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo delle vendite sono in grado di:
- acquisire con il metodo giusto dati rilevanti e significativi presso clienti/consumatori, concorrenti o partner di distribuzione, applicare tutti i metodi della ricerca sul campo, valutarli e documentali in modo chiaro;
- assicurare la ricerca di mercato secondaria con organi interni ed esterni;
- seguire gli sviluppi del mercato e delle esigenze della clientela, analizzarli e reagire nel modo corretto;
- pianificare, redigere, attuare e valutare analisi della concorrenza;
- dedurre tendenze a partire da informazioni ottenute in occasione di fiere e colloqui, verificarne la plausibilità e dedurne prestazioni di mercato;
- tenersi sempre aggiornati sulle innovazioni utilizzando diversi canali.

I capo delle vendite dispongono di:
- una comprensione dettagliata di tutti i metodi della ricerca di mercato primaria, incluse le tecniche per la conduzione dei sondaggi;
- approfondite conoscenze operative per quanto riguarda la stesura di questionari e di guide per le interviste;
- vaste conoscenze operative nel campo della ricerca di mercato secondaria e dei relativi metodi;
- una comprensione approfondita dei processi e degli indicatori statistici, della valutazione statistica dei dati e della conseguente definizione del pubblico obiettivo per i sondaggi;
- conoscenze approfondite degli strumenti di analisi riguardanti clienti/consumatori e la propria azienda;
- una panoramica completa del mercato, del suo sviluppo e dei prodotti;
- una chiara comprensione delle esigenze e delle strutture della clientela come pure delle tendenze;
- conoscenze approfondite dei canali attraverso i quali è possibile informarsi sulle innovazioni.

I capo delle vendite sono:
- capaci e tenuti ad analizzare continuamente le informazioni e le leggi di mercato, valutandole e deducendo le opportune raccomandazioni operative;

- in grado di definire progetti di ricerca di mercato incentrati su pubblici obiettivi specifici, attuandoli e valutandoli;
- in grado di analizzare la catena del valore aggiunto con i relativi processi primari e secondari, formulare le conseguenti raccomandazioni o avviare le azioni opportune;
- in grado di interpretare i dati statistici risultanti dalla ricerca di mercato e trarre le corrette conclusioni;
- capaci di presentare analisi complesse in una forma ben strutturata, mirata e comprensibile;
- in grado di coinvolgere tutte le rilevanti fonti di informazione elaborandone le informazioni;
- in grado di elaborare sulla base di analisi della concorrenza proposte per l'ottimizzazione del proprio assortimento;
- capaci di rilevare tempestivamente le esigenze dei consumatori, le tendenze e le novità del settore;
- capaci di analizzare le tendenze, deducendone misure per la definizione delle proprie prestazioni;
- curiosi e motivati a sfruttare ogni opportunità per informarsi sulle innovazioni e scambiare opinioni in merito.

6.3.3 Campo operativo 3: configurazione della prestazione di mercato

Competenza

I capo delle vendite sono responsabili della politica in materia di assortimento e prestazioni di mercato, configurando l'effettiva prestazione di mercato dell'azienda. Monitorano lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, pianificandone l'introduzione con successo sul mercato. Con la loro politica in materia di assortimento e marchio, posizionano le prestazioni di mercato in base ai principi derivanti dalla strategia di marketing. I capo delle vendite stabiliscono la strategia dei prezzi e decidono le condizioni per i diversi canali di vendita. La qualità della prestazione di mercato, degli imballaggi e delle prestazioni accessorie e aggiuntive viene regolarmente verificata in base alle esigenze dei clienti, ottimizzando eventuali carenze insieme agli organi competenti. I capo delle vendite conducono e controllano la capo delle innovazioni. Vengono regolarmente raccolte idee e proposte uniformandole alle tendenze di mercato.

Situazione di lavoro tipica

Definizione della prestazione di mercato e configurazione dell'assortimento

In base alle esigenze dei clienti e dei consumatori, i capo delle vendite definiscono tutte le categorie di prodotto e le categorie principali e secondarie che ritengono rilevanti insieme al relativo contenuto (prodotti/servizi). Questa struttura funge da base per tutti i passaggi successivi (analisi, obiettivi, ruoli, strategie, misure ecc.) da loro definiti per ciascuna categoria.

Definizione della politica dei prezzi

I capo delle vendite definiscono eventualmente insieme al loro team i prezzi al consumatore tenendo conto delle osservazioni di mercato, delle esigenze dei clienti e dei consumatori, della strategia dei prezzi e dei conseguenti obiettivi. Decidono sulle condizioni di prezzo nel quadro del regolamento sulle competenze. Definiscono inoltre l'ambito di competenza dei loro venditori.

A seconda dei casi approvano le proposte di prezzo presentate dal product management e dal brand management oppure fanno approvare dall'organo competente le condizioni e i prezzi calcolati. Comunicano inoltre i prezzi a tutti i collaboratori coinvolti. Regolarmente verificano la struttura dei prezzi, apportando eventuali correzioni necessarie. Insieme al reparto Acquisti propongono gli adeguamenti di prezzo auspicati all'organo preposto e li comunicano al cliente, direttamente oppure tramite i collaboratori del servizio esterno.

Partecipazione alla configurazione delle innovazioni

I capo delle vendite accolgono i suggerimenti provenienti dal mercato e gli utilizzano per innovare i prodotti, raccogliendo tendenze di mercato, idee e proposte in merito in apposite relazioni. Inoltre desumono i trend in atto dai colloqui con i partner di distribuzione, i clienti e la loro rete professionale. Nel caso dello sviluppo di nuovi prodotti riflettono sulle loro caratteristiche dal punto di vista del mercato e dei clienti.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo delle vendite sono in grado di:

- definire le prestazioni di mercato;
- sviluppare criteri per la progettazione dell'imballaggio e valutare le relative proposte;
- valutare la qualità dei prodotti e dei servizi di competenza su tutta la catena del valore aggiunto e di avviare misure correttive;
- monitorare lo sviluppo dei prodotti e accompagnare la relativa immissione sul mercato;
- definire la politica dei prezzi, stabilire i prezzi dei prodotti e le condizioni tenendo conto della strategia dei prezzi e definire l'ambito di competenza dei collaboratori;
- definire l'assortimento appropriato per le loro categorie di prodotti;
- creare e presentare proposte di assortimento per mezzo di analisi ripetute e mirate;
- registrare i suggerimenti del mercato, riepilogarli e dedurre le tendenze;
- contribuire attivamente alle innovazioni.

I capo delle vendite dispongono di:

- ampie conoscenze e una vasta comprensione della concorrenza, del mercato, del portafoglio di prodotti e del pubblico obiettivo, come pure delle tendenze e delle innovazioni;
- vaste conoscenze sulle analisi dei prodotti e delle esigenze di clienti e consumatori;
- vaste conoscenze delle certificazioni e dei marchi di qualità esistenti sul mercato;
- ampie conoscenze nel campo del calcolo degli indicatori, in particolare dei margini di contribuzione;
- conoscenze legali di base nel campo della conformazione degli imballaggi, della protezione dei marchi e dei reclami;
- vaste conoscenze in materia di imballaggio, conformazione degli imballaggi e nuove tendenze in questo campo;
- una vasta comprensione dei principi alla base della politica dei prezzi, dei modelli di prezzo e delle modalità di calcolo;
- vaste conoscenze sugli attuali prezzi di mercato;
- una competenza metodologica per quanto riguarda la creazione di categorie di prodotti e delle relative categorie secondarie;
- una vasta comprensione delle misure finalizzate all'ottimizzazione dell'assortimento;
- vaste conoscenze sulla formulazione dei briefing scritti per le agenzie;
- una comprensione di base del management della qualità, dei requisiti di qualità e in materia di standard e procedure di certificazione.

I capo delle vendite sono:

- responsabili per quanto riguarda il controllo dell'intera catena del valore aggiunto, dall'approvvigionamento o dallo sviluppo del prodotto fino al consumatore finale;
- capaci di eseguire analisi dei prodotti, valutare correttamente il ciclo di vita e dedurne eventuali misure;
- tenuti a dare seguito ai riscontri dei clienti e a dedurne proposte per la definizione del portafoglio di prodotti;
- in grado di valutare in base alle analisi del product management e del brand management dove poter introdurre nuovi prodotti o dove semplificare l'assortimento;
- pronti a collaborare attivamente alla presentazione di proposte per l'introduzione dei prodotti e accompagnare l'immissione sul mercato;

- responsabili per quanto riguarda il monitoraggio continuo del mercato e la comunicazione costante con i partner di distribuzione e la loro rete;
- impegnati a considerare tendenze e sviluppi futuri nella definizione della prestazione di mercato e dell'assortimento;
- nelle condizioni di valutare le innovazioni per quanto riguarda la loro rilevanza e di trasferirle nel proprio settore;
- nelle condizioni di valutare gli imballaggi esistenti dal punto di vista delle tendenze, delle esigenze dei consumatori e della concorrenza deducendone principi per la conformazione degli imballaggi;
- in grado di verificare le proposte di imballaggio provenienti da organi interni dal punto di vista dei requisiti posti dai consumatori, dal commercio e dalla logistica nonché in relazione al quadro giuridico e ai principi aziendali esistenti, contribuendo attivamente a eventuali miglioramenti;
- pronti a considerare nella politica dei prezzi diversi fattori attinenti al mercato, ai concorrenti, ai consumatori e ai costi;
- tenuti ad assicurare il rispetto delle condizioni quadro di legge nella politica dei prezzi;
- in grado di analizzare i prezzi definiti ed eventualmente adeguarli;
- motivati a far sì che gli standard qualitativi da loro prestabiliti vengano rispettati da tutti gli organi coinvolti e in caso contrario a intraprendere le opportune misure.

6.3.4 Campo operativo 4: realizzazione della prospezione del mercato

Competenza

I capo delle vendite partecipano in modo determinante all'elaborazione dei sistemi di customer intelligence. Verificano i programmi relativi alla lealtà dei clienti ed eseguono controlli regolari dell'efficacia. Sono in contatto regolare con i clienti più importanti in Svizzera e all'estero. Elaborano i dati dei clienti e le cifre di vendita. Conoscono le esigenze individuali dei clienti e sviluppano offerte e/o offerte supplementari sotto forma di opzioni di cross-selling. Stabiliscono le linee progettuali del customer relationship management (CRM) e sono responsabili del controllo, della capo e dell'ottimizzazione. I capo delle vendite sono responsabili del processo di attuazione del piano di comunicazione, anche nel senso di una comunicazione multicanale integrata. Questo riguarda in particolare anche la capo degli strumenti di live marketing rilevanti per le vendite e la promozione delle vendite/l'allestimento dei POS, le sponsorizzazioni, gli eventi e le fiere. I capo delle vendite definiscono le possibili forme di vendita e sono in grado di elaborare corrispondenti proposte di soluzione per le forme di distribuzione e la scelta del canale.

Situazione di lavoro tipica

Mantenimento delle relazioni commerciali

I capo delle vendite intrattengono contatti regolari con i loro clienti. In vista del colloquio preparano i dati disponibili sul cliente e le cifre di vendita. Inoltrano i riscontri ricevuti in occasione dei colloqui con i clienti agli organi interni interessati. Si aggiornano continuamente sulle richieste e sui desideri della clientela. Inoltre i capo delle vendite forniscono al reparto Marketing o Acquisti idee per gli omaggi, consegnandoli poi idealmente di persona. I capo delle vendite fidelizzano i clienti nei confronti dell'azienda anche attraverso un equilibrato rapporto prezzo-qualità. Inoltre assicurano la competitività di prezzi e soluzioni, apportando un vero valore aggiunto ai clienti, nonché un assortimento equilibrato associato a un servizio costantemente di prim'ordine.

Capo di strumenti di comunicazione

I capo delle vendite si occupano della capo degli strumenti di comunicazione integrati,
in particolare degli strumenti di live marketing rilevanti per le vendite quali la promozione delle vendite e le sponsorizzazioni, gli eventi e le fiere. Supervisionano i lavori del loro team addetto alle sponsorizzazioni e agli eventi, chiedendosi sempre se le attività sono in linea con la strategia di marketing. In caso contrario, intraprendono le opportune misure correttive. Selezionano i clienti da invitare agli eventi, partecipando anche loro personalmente. Utilizzano questa piattaforma per costruire e sviluppare relazioni con i clienti.

Definizione dei livelli di distribuzione e dei canali

I capo delle vendite elaborano la questione del tipo di distribuzione da scegliere definendo i criteri per la scelta, in base ai quali valutano l'attrattività di canali/channel level. Definiscono possibili forme di vendita (vendita personale, self-service, distributori automatici, televendita/online shopping ecc.). A tal fine si appoggiano sui dati di ricerche di mercato primarie e secondarie e sulle analisi della concorrenza (ad esempio studi di best practice), avviando se necessario ulteriori studi.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo delle vendite sono in grado di:

- coltivare e sviluppare le relazioni commerciali con la clientela;
- assicurare l'attuazione del piano di comunicazione nel senso di una comunicazione integrata;
- strutturare, gestire e utilizzare in modo proficuo e sostenibile il CRM;
- concepire, pianificare, attuare e controllare misure efficaci di fidelizzazione della clientela;
- gestire i lavori relativi alle misure di sponsorizzazione e agli eventi in modo completo e mirato al pubblico obiettivo;
- stabilire, pianificare e attuare gli obiettivi delle partecipazioni fieristiche e assicurarne il raggiungimento;
- avviare vendite e offerte supplementari in stretto accordo con i gruppi di interesse interni;
- creare progetti nel quadro della distribuzione fisica ed elaborare proposte di soluzione per i livelli di distribuzione e la scelta del canale;
- prendere decisioni strategiche in merito alla configurazione dell'assortimento nei POS nonché creare e comunicare progetti per la configurazione dei POS;
- stabilire insieme al team un layout master per il POS e definire la capo delle superfici promozionali.

I capo delle vendite dispongono di:

- vaste conoscenze sull'analisi delle esigenze e dei dati dei clienti nonché delle cifre di vendita;
- una panoramica completa del rapporto prezzo-qualità offerto dai loro prodotti rispetto alla concorrenza;
- conoscenze approfondite in materia di meccanismi di promozione e di fidelizzazione dei clienti, insieme a un'ampia conoscenza dei segmenti di clientela;
- una vasta comprensione del sistema CRM e delle sue funzioni;
- vaste conoscenze sulle possibilità e sul funzionamento delle misure di cross-selling;
- un'ampia conoscenza del settore fieristico e delle fiere specializzate;
- solide conoscenze sull'approccio del live marketing;
- conoscenze approfondite in materia di orientamento strategico e organizzazione operativa del POS;
- solide conoscenze nel campo della distribuzione.

I capo delle vendite sono:

- impegnati a stimolare i clienti all'acquisto di ulteriori prestazioni attraverso opportuni programmi di fidelizzazione;
- in grado di analizzare e valutare in modo significativo i programmi relativi alla lealtà dei clienti, i dati dei clienti e le cifre di vendita;
- in grado di valutare le modalità per fidelizzare i clienti nei confronti dell'azienda, in modo da dedurre misure appropriate;
- capaci di gestire scrupolosamente il CRM, ottimizzandolo continuamente;
- in grado di comunicare in modo chiaro agli organi interessati le proprie aspettative in relazione alla capo del CRM;
- in grado di valutare quali informazioni acquisite dai clienti o sul loro conto confluiscono nel CRM, deducendone all'occorrenza opportune misure;
- consapevoli dell'importanza di creare un clima di fiducia per le relazioni commerciali e impegnati a portare avanti un rapporto collaborativo e di fiducia con i clienti;

- capaci e motivati a trattare le critiche dei clienti in modo personale e con un approccio orientato alla loro soluzione, mostrandosi disponibili al compromesso e impegnati a garantire al cliente soluzioni e servizi ottimali;
- in grado di riflettere sulla propria immagine, verificandola dal punto di vista della credibilità;
- pronti a sviluppare e valutare proposte creative per vendite e offerte supplementari;
- motivati a trasmettere consapevolezza al loro team, fornendo stimoli su come impersonare un marchio e renderlo percepibile;
- motivati a prendere personalmente parte agli eventi per la clientela e agli eventi di sponsorizzazione per coltivare le relazioni con i clienti;
- pronti a monitorare e a rispettare sistematicamente il budget per le sponsorizzazioni e gli eventi;
- in grado di riconoscere le interfacce interne ed esterne per quanto riguarda l'attuazione del piano di comunicazione, avviando i passi adeguati per il loro coordinamento;
- in grado di valutare il pubblico obiettivo che può essere raggiunto con una misura di sponsorizzazione o un evento;
- in grado di valutare i lavori dei loro team nel campo del live marketing in accordo con la strategia del marchio e di marketing ed eventualmente stabilire misure correttive;
- in grado di valutare in base a determinati criteri l'attrattività dei canali e dei channel level e di conseguenza di partner di distribuzione selezionati;
- impegnati a definire con gli organi competenti i processi ottimali e realizzabili nonché le interfacce presso il POS;
- in grado di analizzare i riscontri dei clienti e dei collaboratori del servizio esterno per quanto riguarda l'ottimizzazione del POS e dedurre le corrette misure;
- motivati a trovare soluzioni autonome, creative e innovative per la configurazione dei POS.

6.4 Campi operativi riguardanti la specializzazione in gestione delle vendite

6.4.1 Campo operativo 5: sviluppo della strategia di vendita

Competenza

I capo delle vendite (GV) elaborano gli obiettivi strategici a lungo termine per le vendite in base alla strategia aziendale e alla strategia di marketing. La strategia di vendita rappresenta l'elemento centrale della pianificazione di vendita e della sua concezione. In base a un'analisi completa vengono stabiliti gli obiettivi, definita la strategia ed elaborati i piani di vendita. Dopodiché si valutano i costi e le possibili misure di controllo. Nella definizione della strategia i capo delle vendite (GV) coinvolgono le persone interessate e valutano partenariati per poter assicurare sempre un'organizzazione di vendita efficace.

Situazione di lavoro tipica

Costruzione di partenariati strategici per la distribuzione
I capo delle vendite (GV) ricercano nuovi partenariati strategici per la distribuzione. Verificano l'idoneità dei nuovi partner in base alla formazione, alla carriera, alle referenze, alla pratica di distribuzione e alle impressioni personali. In particolare si chiedono se il partner di distribuzione sia in grado di veicolare anche i valori immateriali dell'azienda. Inoltre i capo delle vendite (GV) verificano nuovi possibili percorsi di distribuzione e potenziali partner per il commercio intermedio.

Sviluppo delle strategie di espansione
I capo delle vendite (GV) creano strategie di espansione in Svizzera e all'estero in base ad analisi, studi e ulteriori informazioni, presentandole a un organo decisionale.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo delle vendite (GV) sono in grado di:
- elaborare la pianificazione strategica per le vendite;
- analizzare, selezionare e acquisire nuovi partner di distribuzione e partner per il commercio intermedio;
- concepire strategie di espansione sulla base delle informazioni disponibili.

I capo delle vendite (GV) dispongono di:
- conoscenze di base sul management strategico;
- conoscenze operative di base nel campo dei metodi di moderazione;
- una vasta comprensione in merito allo sviluppo di un'organizzazione di vendita;
- appropriate fonti di informazione.

I capo delle vendite (GV) sono:
- pronti a considerare nelle loro riflessioni tutti gli aspetti che influiscono sul processo di sviluppo della strategia;
- motivati a includere nel processo i punti di vista di tutti gli attori;
- consapevoli dell'importanza di una visione d'insieme;

- in grado di mettere in discussione il loro processo di sviluppo della strategia ed eventualmente apportare correzioni;
- motivati a sviluppare e coltivare la propria rete professionale;
- in grado di analizzare l'idoneità di nuovi partner e adottare misure di acquisizione;
- in grado di trarre le corrette conclusioni per l'espansione a partire da studi ecc.

6.4.2 Campo operativo 6: capo del processo di offerta

Competenza

I capo delle vendite (GV) sono responsabili del processo di offerta. Definiscono lo spettro delle prestazioni e il prezzo in base alle aspettative dei clienti e alle condizioni quadro della politica strategica dei prezzi. Forniscono istruzioni al servizio interno ed esterno per la definizione dell'offerta, argomentando in modo convincente nei confronti dei collaboratori e dei clienti in caso di eventuali variazioni. I capo delle vendite (GV) controllano le offerte dei collaboratori e le approvano. Presentazioni, contrattazioni contrattuali e stipule vengono supervisionate o effettuate personalmente dai capo delle vendite (GV). Questi ultimi accompagnano il servizio esterno o il KAM nelle visite ai clienti e supportano i collaboratori nella conclusione delle trattative di vendita oppure le eseguono personalmente.

Situazione di lavoro tipica

Creazione di offerte

I capo delle vendite (GV) redigono offerte su misura, che tengono conto delle esigenze dei clienti, oppure forniscono istruzioni e principi al servizio interno ed esterno per la creazione delle offerte. I capo delle vendite (GV) assumono un ruolo attivo nella politica dei prezzi. Inoltrano al product management le aspettative di prezzo dei clienti e spesso anche i propri calcoli e sottopongono al cliente il prezzo stabilito. Se le aspettative reciproche non coincidono, i capo delle vendite argomentano in modo convincente internamente all'azienda e nei confronti del cliente, al fine di poter fissare un prezzo accettabile per entrambe le parti. A tal proposito tengono presenti e rispettano le condizioni quadro della politica strategica dei prezzi. Discutono le offerte preparate e le approvano per il successivo esame con il cliente.

Presentazione e negoziazione di offerte, chiusura della vendita

I capo delle vendite (GV) presentano personalmente l'offerta al cliente oppure accompagnano il servizio esterno o il KAM in occasione della presentazione. Conducono le contrattazioni contrattuali, eventualmente consultando i responsabili interni. Se si giunge alla stipula, i capo delle vendite (GV) fanno elaborare il contratto al servizio interno oppure se ne occupano personalmente. Uno o due volte l'anno i capo delle vendite (GV) conducono colloqui con i gruppi di interesse e stabiliscono insieme a loro le categorie di prodotti per il successivo periodo di vendita (ad esempio in primavera gli articoli pesanti per il successivo autunno/inverno). Quindi redigono un'offerta proponendo un assortimento in linea con il cliente o il gruppo target del cliente. Sulla base di un calcolo estimativo illustrano i plausibili vantaggi per il cliente, includendo anche il prezzo di vendita raccomandato e tenendo conto in primo luogo della vendibilità.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo delle vendite (GV) sono in grado di:

- creare offerte specifiche per determinati gruppi target;
- condurre il processo di offerta in stretto accordo con il servizio interno e/o il servizio esterno;
- effettuare calcoli del prezzo tenendo conto dei parametri alla base della politica strategica dei prezzi;
- presentare le offerte, condurre le contrattazioni contrattuali e redigere un contratto.

I capo delle vendite (GV) dispongono di:

- ampie conoscenze di prodotto, assortimento e mercato;
- un’ampia panoramica dei prezzi di mercato;
- vaste conoscenze del processo di formulazione di un’offerta;
- conoscenze economico-aziendali nel campo della strategia e del calcolo dei prezzi;
- una comprensione differenziata dei vari gruppi di clienti e delle relative esigenze;
- approfondite conoscenze operative nel campo della presentazione, conduzione dei colloqui e della tecnica di negoziazione;
- adeguate conoscenze nel campo del diritto contrattuale.

I capo delle vendite (GV) sono:

- consapevoli del fatto che il prezzo di vendita è correlato alla vendibilità;
- in grado di valutare le offerte e decidere in merito alla loro approvazione;
- in grado di analizzare il gruppo target e l’assortimento deducendo una strategia dei prezzi;
- consapevoli dell’importanza di stabilire un rapporto di fiducia con il cliente lavorando attivamente a tal fine;
- motivati a condurre presentazioni convincenti;
- impegnati a elaborare offerte interessanti e innovative con il massimo vantaggio per i clienti;
- in grado di valutare i loro colloqui di vendita e le contrattazioni, deducendo possibilità di miglioramento;
- in grado di riconoscere il loro personale margine di manovra nelle contrattazioni contrattuali;
- impegnati ad avere un atteggiamento comunicativo e risultare convincenti con gli argomenti utilizzati.

6.4.3 Campo operativo 7: capo del processo di vendita

Competenza

In base alla struttura di mercato, i capo delle vendite (GV) analizzano insieme alla direzione aziendale e alla direzione marketing i canali di vendita, deducendo il potenziale per la propria azienda ed eseguendo una pianificazione del fatturato e delle vendite. A questo proposito creano progetti a partire dalla strategia di vendita da attuare su tutti i canali, e-commerce incluso. Inoltre elaborano progetti di promozione delle vendite specifici per il marchio e accompagnano l'attuazione delle misure. Controllano regolarmente le cifre di vendita e deducono all'occorrenza le misure necessarie. Intrattengono contatti regolari con i loro clienti, per iscritto o di persona. I capo delle vendite (GV) analizzano regolarmente le vendite in base a indicatori predefiniti, interpretano i risultati, deducono le relative conclusioni e introducono le misure correttive.
I capo delle vendite (GV) conducono il reparto Vendite. Nell'ambito dell'acquisizione sono i lead generator e indicano ai loro venditori quali sono gli obiettivi e le aspettative in base agli obiettivi e alla strategia di vendita. Supportano i venditori nell'acquisizione o nella pianificazione di vendita in base al fabbisogno e all'esperienza. Assicurano che i collaboratori del servizio interno mettano tempestivamente a disposizione il materiale commerciale in base alle richieste dei clienti. Inoltre monitorano il servizio di consegna, introducendo se necessario eventuali misure di miglioramento.

Situazione di lavoro tipica

Esecuzione della pianificazione del fatturato e delle vendite
I capo delle vendite (GV) eseguono la pianificazione del fatturato e delle vendite. In questo ambito creano progetti e misure di promozione delle vendite specifiche per il marchio, come ad esempio prezzi scontati, concorsi presso il POS, promozioni, inserzioni o misure riguardanti il servizio esterno. La loro pianificazione avviene nell'intervallo di tempo previsto e vengono puntualmente intraprese misure individuali, coordinandone le tempistiche. Inoltre le misure vengono coordinate con altri reparti aziendali e attuate in base al budget. Al termine di una promozione delle vendite, i capo delle vendite analizzano e valutano la loro riuscita, confrontando il periodo promozionale con il periodo normale. A tal fine vengono esaminate le statistiche di vendita.

Assistenza alle attività di vendita
Nell'ambito dell'acquisizione, i capo delle vendite (GV) sono i lead generator e indicano ai loro venditori quali sono gli obiettivi e le aspettative in base alla strategia di vendita, ad esempio il numero di visite settimanali a nuovi clienti. Supportano i venditori nell'acquisizione o nella pianificazione di vendita in base al fabbisogno e all'esperienza. Gestiscono anche il team nel campo del marketing telefonico. che concorda le visite ai clienti in base alle indicazioni dei venditori. Analizzano mensilmente il successo dell'attività di acquisizione tramite report stilati con un sistema di capo delle vendite. Normalmente intraprendono misure a partire da un coaching individuale dei venditori e non a pioggia.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo delle vendite (GV) sono in grado di:

- identificare e sfruttare i canali di vendita;
- creare e attuare strategie online per l'e-commerce e strategie offline per i punti vendita, incluso business plan;
- eseguire la pianificazione annuale del fatturato e delle vendite;
- pianificare e attuare misure di vendita e di promozione delle vendite;
- assistere e ampliare i major account;
- supportare professionalmente i loro key account manager e i venditori per quanto riguarda l'assistenza ai major account;
- organizzare in modo adeguato ed empatico i contatti con i clienti;
- preparare i workshop in modo mirato e condurli con professionalità;
- indicare gli obiettivi ai venditori e supportarli nel conseguimento degli obiettivi;
- stabilire gli indicatori di vendita;
- ottimizzare i processi di distribuzione;
- formulare gli standard qualitativi per l'assistenza e il servizio clienti, riportarli nelle convenzioni sulle prestazioni e assicurarne il rispetto.

I capo delle vendite (GV) dispongono di:

- vaste conoscenze della struttura di mercato;
- una comprensione dettagliata delle esigenze dei clienti;
- una vasta comprensione delle analisi dei clienti e degli indicatori economico-aziendali;
- una comprensione completa delle strategie online, dell'e-commerce e delle strategie offline;
- conoscenze approfondite per quanto riguarda la valutazione di misure, incluso l'esecuzione di analisi costi-benefici;
- conoscenze economico-aziendali approfondite per la creazione di business plan;
- conoscenze operative nel campo della pianificazione del fatturato e delle vendite;
- vaste conoscenze del sistema di capo delle vendite;
- una comprensione approfondita in materia di analisi delle statistiche di vendita;
- un ampio repertorio di misure di vendita e di promozione delle vendite e conoscenze sulle possibilità esistenti per adattarle in base al gruppo target;
- conoscenze operative per l'assistenza dei major account;
- conoscenze di base nel campo del coaching, del feedback e della motivazione;
- conoscenze approfondite sulle norme comportamentali e gli standard in materia di abbigliamento;
- conoscenze approfondite nel campo della comunicazione interculturale;
- conoscenze approfondite nei settori della moderazione, della presentazione, della conduzione di riunioni e delle dinamiche di gruppo;
- conoscenze di base nel campo del coaching riguardante la fornitura di servizi;
- conoscenze approfondite sulla formulazione degli obiettivi;
- conoscenze approfondite sugli indicatori di vendita;
- conoscenze sulla politica generale in materia di distribuzione, sulla terminologia e sugli obiettivi;
- una visione di insieme delle funzioni del commercio;
- una vasta comprensione delle procedure utilizzate nel servizio clienti.

I capo delle vendite (GV) sono:

- in grado di analizzare i canali di vendita e dedurre eventuali misure;

- in grado di analizzare il mercato e dedurre strategie per l’aumento del fatturato;
- in grado di analizzare il modo di procedere della concorrenza e trarne le conseguenze per le proprie strategie;
- motivati a portare avanti personalmente la riacquisizione della clientela;
- in grado di analizzare potenziali grandi clienti, decidere in merito alla presa di contatto ed eventualmente contattarli e assisterli di persona utilizzando il canale più promettente;
- in grado di analizzare il successo delle vendite e di pianificare misure per la loro ottimizzazione;
- in grado di analizzare e valutare le proprie misure di vendita e di promozione delle vendite, riprendendo i risultati nel progetto;
- in grado di analizzare le cifre (ad esempio gli indicatori di vendita), riconoscere le non conformità, discutere con le persone responsabili e dedurre misure di miglioramento;
- consapevoli dell’importanza di assistere il team di vendita per stimolarne la motivazione nella fornitura delle prestazioni;
- in grado di formulare in modo chiaro le proprie aspettative al team di vendita, eseguire continue analisi dei risultati e agire di conseguenza;
- impegnati ad assistere e motivare in modo individuale i propri collaboratori, analizzare la situazione di ciascun venditore e dedurre misure personalizzate;
- in grado di osservare il team di vendita nel colloquio con il cliente e dedurre misure di ottimizzazione delle prestazioni fornite;
- interessati ad altre culture e alle relative consuetudini;
- consapevoli dell’importanza di un’immagine curata e convincente e pronti ad agire in questo senso;
- in grado di valutare correttamente le situazioni presso il cliente e comportarsi in modo adeguato all’occasione;
- in grado di motivare i partecipanti ai workshop per mezzo di tecniche e metodi adeguati;
- pronti a valutare i workshop con un atteggiamento di autocritica intraprendendo misure di ottimizzazione;
- consapevoli dell’importanza di corsi di formazione regolari;
- in grado di garantire la soddisfazione del cliente, riconoscere le sue esigenze e adeguare quindi i progetti;
- in grado di valutare correttamente i reclami del cliente, mostrare completa disponibilità e adottare misure adeguate;
- in grado di valutare adeguatamente le possibilità e i limiti del servizio clienti e dedurre misure di ottimizzazione.

6.5 Campi operativi riguardanti la specializzazione in Key account management

6.5.1 Campo operativo 5: capo del processo di offerta

Competenza

I capo delle vendite (KAM) definiscono lo spettro delle prestazioni e il prezzo in base alle aspettative dei clienti e alle condizioni quadro della politica strategica dei prezzi. Elaborano progetti e proposte di soluzione per i clienti chiave dell'azienda e assistono il servizio interno nella creazione delle offerte. Forniscono istruzioni al servizio interno ed esterno per la definizione dell'offerta, argomentando in modo convincente nei confronti dei collaboratori e dei clienti in caso di eventuali variazioni. Presentazioni, contrattazioni contrattuali e stipule vengono effettuate dai capo delle vendite (KAM), che convincono i clienti con la loro capacità negoziale e il loro personale modo di fare.

Situazione di lavoro tipica

Creazione di offerte

I capo delle vendite (KAM) redigono progetti su misura, che tengono conto delle esigenze dei clienti, oppure forniscono istruzioni e principi al servizio interno ed esterno per la creazione delle offerte. Per quanto riguarda la fissazione dei prezzi i capo delle vendite (KAM) assumono in primo luogo il ruolo di mediatori tra il cliente e la propria azienda. Inoltrano al product management le aspettative di prezzo dei clienti e spesso anche i propri calcoli e sottopongono al cliente il prezzo stabilito. Se le reciproche aspettative non coincidono, i capo delle vendite (KAM) fanno da intermediari tra il cliente e l'azienda con argomenti e prove convincenti al fine di poter fissare un prezzo accettabile per entrambe le parti. Discutono le offerte preparate e le approvano per il successivo esame con il cliente.

Presentazione e negoziazione di offerte, chiusura della vendita

I capo delle vendite (KAM) presentano l'offerta al cliente. Conducono le contrattazioni contrattuali, eventualmente consultando gli organi specializzati interni. Se si giunge alla stipula, i capo delle vendite (KAM) fanno elaborare il contratto al servizio interno oppure se ne occupano personalmente.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo delle vendite (KAM) sono in grado di:

- creare offerte specifiche per determinati gruppi target;
- condurre il processo di offerta in stretto accordo con il servizio interno e/o il servizio esterno;
- fare da intermediari qualora le aspettative di prezzo del cliente e dell'azienda non coincidano;
- presentare le offerte, condurre le contrattazioni contrattuali e redigere un contratto.

I capo delle vendite (KAM) dispongono di:

- ampie conoscenze di prodotto, assortimento e mercato e una panoramica dei prezzi di mercato;
- vaste conoscenze del processo di formulazione di un'offerta;
- conoscenze economico-aziendali nel campo della strategia e del calcolo dei prezzi;
- una comprensione differenziata dei vari gruppi di clienti e delle relative esigenze;
- approfondite conoscenze operative nel campo della presentazione, conduzione dei colloqui e della tecnica di negoziazione;
- conoscenze approfondite nel campo del diritto contrattuale.

I capo delle vendite (KAM) sono:

- consapevoli del fatto che il prezzo di vendita è correlato alla vendibilità;
- in grado di valutare le offerte e decidere in merito alla loro approvazione;
- in grado di analizzare il gruppo target e l'assortimento deducendo una strategia dei prezzi;
- consapevoli dell'importanza di stabilire un rapporto di fiducia con il cliente lavorando attivamente a tal fine;
- impegnati a elaborare offerte interessanti e innovative con il massimo vantaggio per i clienti;
- in grado di valutare i loro colloqui di vendita e le contrattazioni, deducendo possibilità di miglioramento;
- in grado di riconoscere il loro personale margine di manovra nelle contrattazioni contrattuali;
- caratterizzati da un modo di fare comunicativo, risultando convincenti con i loro argomenti e le loro presentazioni.

6.5.2 Campo operativo 6: direzione di progetti e sviluppo di soluzioni

Competenza

I capo delle vendite (KAM) conoscono i clienti e le loro esigenze nel dettaglio, sono in grado di analizzarle e di elaborare soluzioni vantaggiose sia per il cliente, sia per l'azienda. Assicurano il flusso di informazioni dal cliente a tutti gli organi necessari all'interno dell'azienda. Per l'elaborazione di queste soluzioni i capo delle vendite (KAM) conducono workshop e progetti, per i quali definiscono gli obiettivi e procurano le risorse necessarie.

Situazione di lavoro tipica

Direzione di progetti
I capo delle vendite (KAM) conducono progetti o progetti parziali utilizzando le comuni tecniche e metodi nonché appropriati strumenti tecnici. Chiariscono l'incarico, formulano gli obiettivi di progetto, costituiscono un appropriato team di progetto e pianificano il progetto sia dal punto di vista delle scadenze che del finanziamento. Sono responsabili dell'approvvigionamento e della garanzia delle risorse necessarie (persone, finanze, infrastruttura ecc.). Dirigono il team di progetto e assicurano la comunicazione e lo scambio di informazioni verso l'interno e verso l'esterno. Prestano una grande attenzione al controlling di progetto. Creano le migliori condizioni quadro possibili per i collaboratori di progetto, sono presenti e all'occorrenza prestano assistenza. Definiscono attivamente le relazioni con i gruppi di interesse, si mettono nei loro panni e parlano la loro lingua. I capo delle vendite (KAM) si assumono la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi di progetto.

Sviluppo di soluzioni a problemi
I capo delle vendite (KAM) si ritrovano ciclicamente a concepire soluzioni su misura per i loro clienti, operando nel ruolo di consulenti ed lavorando in modo circostanziato e sistematico alla definizione della soluzione. A tal fine coinvolgono le persone adatte presenti all'interno dell'azienda. Analizzano le esigenze dei clienti, effettuano eventuali ricerche, stabiliscono gli obiettivi, concepiscono diverse varianti di soluzione e le valutano dal punto di vista dei vantaggi per il cliente. Discutono questi aspetti con le persone interessate prendendo decisioni che generano vantaggi sia per l'azienda che per la clientela. Creano piani per l'attuazione della soluzione e ne commissionano quindi la realizzazione.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo delle vendite (KAM) sono in grado di:
- condurre con competenza progetti o progetti parziali;
- preparare workshop mirati, condurli con professionalità e rielaborarli adeguatamente;
- concepire soluzioni a problemi in base alle esigenze, in modo sistematico e tenendo conto del massimo vantaggio per i clienti.

I capo delle vendite (KAM) dispongono di:
- conoscenze approfondite nel campo del project management;
- conoscenze approfondite nei settori della moderazione, della presentazione, della conduzione di riunioni e delle dinamiche di gruppo;

- un approccio basato sulla vicinanza al cliente e di metodologie per l'elaborazione di soluzioni a problemi.

I capo delle vendite (KAM) sono:

- motivati a guidare i team di progetto con autorevolezza supportandoli al tempo stesso nelle singole fasi di progetto;
- consapevoli del fatto che il successo di un progetto dipende in misura determinante da una pianificazione completa e realistica;
- in grado di analizzare regolarmente workshop e progetti e di reagire in modo adeguato in caso di fattori di disturbo o di variazioni rispetto al programma;
- impegnati a motivare i partecipanti ai workshop per mezzo di tecniche e metodi adeguati;
- impegnati a sviluppare possibili soluzioni utili sia per l'azienda che anche per il cliente;
- impegnati a svolgere attivamente il loro ruolo di consulenti;
- in grado di analizzare le esigenze dei clienti deducendone adeguati obiettivi e varianti.

6.5.3 Campo operativo 7: configurazione delle relazioni con la clientela

Competenza

I capo delle vendite (KAM) gestiscono a lungo termine la relazione con il cliente esistente, conoscendo le sue esigenze, assicurando scambi regolari, mantenendo le promesse e rafforzando di conseguenza la relazione di fiducia. Inoltre acquisiscono nuovi key account. I capo delle vendite (KAM) dispongono di ampie conoscenze sugli indicatori economico-aziendali, del settore e delle esigenze dei clienti. Oltre ad avere buone maniere, dispongono di tecniche ottimali di presentazione e di vendita, hanno una buona rete di contatti e comprendono le funzioni collegate al proprio ruolo per il management delle relazioni.

Situazione di lavoro tipica

Configurazione della relazione con il cliente

I capo delle vendite (KAM) assicurano una comunicazione ottimale con il cliente, impostando così la relazione a lungo termine. Analizzano regolarmente il contesto e l'organizzazione del cliente. Si mettono nei suoi panni, riconoscendo quando e in quale forma è necessario dare informazioni, comunicare qualcosa o fornire eventuali chiarimenti. Nel caso di un evento informativo scelgono i canali e gli strumenti adeguati organizzandoli in modo professionale, in modo da raggiungere gli obiettivi prestabiliti. Discutono personalmente domande e tematiche complesse. In ogni aspetto della configurazione della relazione prestano attenzione ad agire con gentilezza, mantenendo qualsiasi promessa per rafforzare il rapporto di fiducia con il cliente. Agiscono nei suoi confronti in modo competente e premuroso, mostrando interesse per le sue esigenze. Si attivano di propria iniziativa e cercano di offrirgli un valore aggiunto.

Promozione dello sviluppo della clientela

I capo delle vendite (KAM) acquisiscono nuovi key account e importanti clienti chiave che generano fatturati elevati. A tal proposito mirano sempre allo sviluppo di partenariati a lungo termine tra l'azienda e i clienti. Ai potenziali clienti mostrano i vantaggi derivanti da una collaborazione e le possibilità di assistenza per ottimizzare il loro successo. I capo delle vendite (KAM) non offrono un prodotto, ma prevalentemente soluzioni, basate sulle esigenze specifiche del cliente. Ove possibile, presentano a un nuovo potenziale cliente un case study nel quale viene mostrata una soluzione interessante adottata presso un cliente presentato come referenza. I capo delle vendite (KAM) identificano appropriati case study, chiedono al cliente l'autorizzazione alla pubblicazione e iniziano a predisporre una presentazione adeguata con mezzi quali presentazioni orali, volantini, pubblicazione sul sito web ecc.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo delle vendite (KAM) sono in grado di:

- organizzare in modo adeguato, empatico e professionale i contatti e le relazioni con i clienti;
- comportarsi sempre in modo conforme al ruolo e in modo imprenditoriale, analizzando ed eventualmente adeguando la comprensione del proprio ruolo, il proprio comportamento e anche le proprie azioni;
- offrire soluzioni a potenziali nuovi clienti, mostrarne i vantaggi e presentare case study;
- analizzare richieste dei clienti, sviluppare soluzioni per loro e assisterli nella realizzazione;
- coltivare sistematicamente la propria rete professionale.

I capo delle vendite (KAM) dispongono di:

- conoscenze approfondite sulle norme comportamentali e gli standard in materia di abbigliamento;
- conoscenze approfondite nel campo della comunicazione interculturale;
- conoscenze approfondite sulla configurazione delle relazioni con i clienti e un'approfondita comprensione del proprio ruolo;
- ampie conoscenze sulle tecniche e i mezzi di presentazione nonché un vasto repertorio di tecniche di vendita;
- una comprensione approfondita nel campo del networking, un grande repertorio nei diversi mezzi di comunicazione e ampie conoscenze sulla capo dei social media;
- ampie conoscenze degli indicatori economico-aziendali;
- un'ampia panoramica del settore, delle esigenze dei clienti e dei campi di attività.

I capo delle vendite (KAM) sono:

- consapevoli dell'importanza di un'immagine curata e convincente e agiscono in questo senso;
- interessati ad altre culture e alle relative consuetudini;
- in grado di valutare correttamente le situazioni presso il cliente, comportandosi in modo adeguato all'occasione;
- pronti a rispettare ogni tipo di promessa, in modo da rafforzare la fiducia;
- in grado di entrare nella mentalità dei clienti, deducendo il loro fabbisogno di informazioni e definendo la comunicazione di conseguenza;
- impegnati a risolvere i problemi in modo integrale e risoluto;
- in grado di reagire alle situazioni che incontrano nel loro quotidiano lavoro di vendita secondo un approccio orientato alla soluzione;
- capaci e motivati a sviluppare relazioni commerciali a lungo termine con i loro clienti;
- impegnati a offrire soluzioni complete su misura;
- motivati a sfruttare il loro talento di vendita e la loro capacità negoziale;
- in grado di identificare case study adatti al cliente, prepararne i contenuti e avviare la creazione di un appropriato mezzo di presentazione;
- impegnati a sviluppare progetti su misura per i loro clienti;
- motivati a collaborare con i clienti per l'ottimizzazione dei processi;
- in grado di valutare costantemente i progetti e di svilupparli ulteriormente sulla base dei risultati;
- consapevoli dell'importanza di una rete professionale costruita in modo strategico e coltivata attivamente;
- motivati a fare parte della comunità di esperti, partecipando attivamente;
- in grado di valutare realisticamente i vantaggi della loro rete per quanto riguarda l'attività di acquisizione e i canali utilizzati a tal fine.