

# Indice

<b>Prefazione</b> di <i>Marco Ortolina</i>	XI
--	----

<b>1</b>	<b>Processi e competenze commerciali: lo scenario e un modello di sintesi</b>	1
	di <i>Paolo Guenzi, Marco Aurelio Sisti e Paola Caiozzo</i>	
1.1	Introduzione	1
1.2	Il ruolo e il significato delle vendite nelle imprese: alcuni punti fermi	3
1.3	I principali cambiamenti nel mondo delle vendite: i pilastri della trasformazione commerciale	6
1.4	Le competenze critiche nei processi di sales management	8
1.5	Un modello di sales management	11
	Riferimenti bibliografici	16

## **Prima parte**

### **L'eccellenza nella formulazione del programma di sales management**

<b>2</b>	<b>Definire i ruoli di vendita e le competenze chiave per creare e catturare valore nei mercati</b>	19
	di <i>Paolo Guenzi</i>	
2.1	Introduzione	19
2.2	Il passaggio da una prospettiva transazionale a una relazionale nelle vendite	24
2.3	Il ruolo dei venditori come creatori di valore	27
2.4	Le attività svolte dai venditori	29
2.5	I fattori individuali che influenzano la performance dei venditori	33
2.6	Le competenze chiave dei sales manager	36

2.7	Sintesi: l'evoluzione dell'attività dei venditori	39
<b>Insight</b>	Competenze e metriche di performance in ambito commerciale: il caso FGA-Parts&Services di <i>Paolo Colabucci e Paolo Guenzi</i>	41
	Riferimenti bibliografici	44
<b>3</b>	<b>Pianificare e gestire strategicamente le relazioni commerciali in ottica di key account management</b> di <i>Marco Aurelio Sisti</i>	45
3.1	Introduzione	45
3.2	Gli elementi distintivi del KAM	47
3.3	La mappatura strategica dei key account	53
3.4	Key account planning: lo sviluppo del piano cliente	60
3.5	La dimensione organizzativa del KAM	61
<b>Insight</b>	L'organizzazione e la gestione commerciale dei clienti corporate: il caso Vodafone Italia di <i>Augusto Bandera e Marco Aurelio Sisti</i>	65
	Riferimenti bibliografici	73
<b>4</b>	<b>Strutturare l'eccellenza commerciale: specializzazione della forza vendita e scelte di make or buy</b> di <i>Marco Aurelio Sisti</i>	75
4.1	Introduzione	75
4.2	La specializzazione della forza vendita	76
4.3	Le scelte di make or buy: forza vendita diretta <i>vs</i> indiretta	88
4.4	Sales partner <i>vs</i> business partner	95
	Riferimenti bibliografici	96
<b>5</b>	<b>Dimensionare strategicamente l'azione commerciale sul territorio</b> di <i>Marco Aurelio Sisti</i>	97
5.1	Introduzione	97
5.2	Il processo di dimensionamento della forza vendita	99
5.3	I metodi per dimensionare la forza vendita: alcuni esempi	101
5.4	Il ciclo di vita dei prodotti e del business: l'impatto sulle scelte di struttura e sul dimensionamento della forza vendita	108
	Riferimenti bibliografici	112

## Seconda parte

### L'eccellenza nell'attuazione e nella gestione del programma di sales management

<b>6</b>	<b>Acquisire e sviluppare le competenze commerciali</b>	<b>115</b>
	di <i>Paola Caiozzo</i>	
6.1	Introduzione	115
6.2	Che cosa selezionare e che cosa formare	115
6.3	Il processo di selezione delle competenze	119
6.4	Il processo di sviluppo delle competenze	135
	<b>Insight</b> Ricerca e sviluppo delle competenze commerciali per il lancio di una nuova divisione: il caso di un'azienda farmaceutica di <i>Giancarlo Boscia e Paola Caiozzo</i>	142
	Riferimenti bibliografici	149
<b>7</b>	<b>Leadership: condurre il sales team all'eccellenza</b>	<b>151</b>
	di <i>Paola Caiozzo</i>	
7.1	Introduzione	151
7.2	Il team leader e il contesto organizzativo	157
7.3	Il team leader e il team	163
	<b>Insight</b> Il team come leva di cambiamento: il caso Microscopio Pozzuoli in Zeiss Italia di <i>Alessandro Gillo e Paola Caiozzo</i>	177
	Riferimenti bibliografici	182
<b>8</b>	<b>Remunerare e incentivare la forza vendita</b>	<b>185</b>
	di <i>Marco Aurelio Sisti</i>	
8.1	Introduzione	185
8.2	I driver dell'eccellenza in un sistema di remunerazione	185
8.3	Il target del sistema e il livello di remunerazione	188
8.4	Il mix retributivo	190
8.5	Le metriche e i meccanismi incentivanti	195
8.6	Le tipologie di remunerazione e la programmazione degli incentivi	203

<b>Insight</b>	Il ruolo delle scelte di struttura e dei sistemi incentivanti: il caso E.ON Italia di <i>Enrico Morandi e Marco Aurelio Sisti</i>	207
	Riferimenti bibliografici	218
<b>9</b>	<b>Controllare e valutare la performance di vendita</b> di <i>Paolo Guenzi</i>	219
9.1	Introduzione	219
9.2	A che cosa serve il sistema di sales force performance management	221
9.3	Come costruire un sistema di sales force performance management	222
9.4	La valutazione della performance	229
<b>Insight</b>	Le metriche di performance in ambito commerciale: il caso Philips Italia di <i>Felice Valente e Paolo Guenzi</i>	236
<b>Insight</b>	La valutazione della performance dei venditori: il caso Henkel Italia, Divisione Adesivi al consumo di <i>Donato Mancone e Paolo Guenzi</i>	239
	Riferimenti bibliografici	242