

# DA SALES A BUSINESS MANAGER

*Commercial excellence lab (Cel) di Sda Bocconi e Manageritalia Lombardia, con un'inedita ricerca su oltre 400 manager commerciali di tutt'Italia, hanno mappato le attività e le competenze dei sales manager di oggi e di domani. Ne esce un quadro rivoluzionario che impone un forte cambiamento a prassi e stereotipi del classico direttore vendite*

**N**on c'è più il direttore vendite di una volta. Questo impongono i forti cambiamenti dei mercati attuali, come conferma la ricerca "Da sales manager a business manager", condotta dal Commercial excellence lab (Cel) di Sda Bocconi con Manageritalia Lombardia e curata dal suo Gruppo4Giovani, che inquadra il vissuto della professione di oltre 400 manager commerciali intervistati. «Il sales manager passa la maggior parte del suo tempo di lavoro da solo (+22% la differenza tra tempo effettivo e ideale) – spiega **Paolo Guenzi**, direttore scientifico del Cel – ma vorrebbe dedicare più ore alle interazioni dirette con i clienti (+10%), con il proprio team (+12%) e con persone esterne all'azienda non clienti (+23%). Vorrebbe dedicarsi meno ad attività amministrative e di reportistica (-56% il divario tra effettivo e ideale) e più tempo a strategia (+16%) e coaching verso il team (23%)».

## I fattori della trasformazione

Una trasformazione imposta da fattori diversi: «Lo scenario attuale, caratterizzato da circostanze a dir poco eccezionali, unito a una diffusa incertezza sul futuro e all'impatto della digitalizzazione sul comparto sales, sta rivoluzionando le prassi dei sales manager», osserva **Paolo Scarpa**, presidente Manageritalia Lombardia. «Oggi i professionisti delle vendite sono chiamati a reinterpretare il proprio ruolo. Proprio per stimolare e accompa-

gnare questi cambiamenti, abbiamo iniziato questa collaborazione con il Cel di Sda Bocconi, che i manager nostri associati hanno subito colto nella sua dirimponte e inedita capacità di accompagnarli con un nuovo servizio verso l'evoluzione futura».

## Sales competencies barometer

«La ricerca fa parte di quello che abbiamo chiamato Sales competencies barometer – spiega **Paola Caiozzo**, senior faculty e co-founder del Cel – proprio perché si pone l'obiettivo di monitorare l'evoluzione della professionalità dei sales manager nel tempo. Negli anni, infatti, misureremo nuovamente il fenomeno in modo da avere una continuità di dati e dell'evoluzione sul campo».

## Le competenze percepite più importanti...

La parte più innovativa della ricerca si è focalizzata sull'importanza percepita e sul grado di confidenza dei manager intervistati rispetto a 32 competenze di sales management potenzialmente rilevanti nei prossimi cinque anni. Con l'uso di modelli di regressione, si è calcolata statisticamente la percezione dell'importanza di ogni singola competenza rispetto alla sensazione di padroneggiarla adeguatamente. Dalla ricerca emerge che le competenze ritenute più importanti sono le più tradizionali, cioè di relazione con il mercato (quindi attività dirette con i clienti o indirette, attraverso le proprie perso-



ne) e le capacità di direzione (planning, forecasting, sales performance management e people management). Altrettanto importanti, ma più critiche perché meno presidiate, sono le capacità architettonali (strategia, analisi, ridisegno delle organizzazioni commerciali).

### ... e meno importanti

Da notare, invece, come siano considerate meno importanti le capacità di innovazione (come la rivisitazione di processi per migliorare efficacia ed efficienza, alla luce dei nuovi scenari, o il supporto all'introduzione delle tecnologie digitali) e di influenza sulle altre funzioni aziendali, un dato che potrebbe essere il sintomo di una bassa attitudine al cambiamento. È un punto di riflessione.

### I cinque profili del sales manager

Lo studio, con appositi modelli statistici, ha anche categorizzato in cinque cluster di profili i sales manager, sulla base del grado percepito di importanza e confidenza rispetto alle competenze analizzate. I cinque profili si possono così inquadrare e descrivere:

- 1 i primi della classe (15,7% del totale)**, si ritengono molto performanti su tutte le competenze prese in analisi, considerate rilevanti per il futuro;
- 2 gli innovatori freddi (23,8%)**, si percepiscono come eccellenti nelle capacità di innovazione, ma deboli nella capacità di influenzare altre funzioni e nella

padronanza di competenze "complementari" al loro ruolo (legali, finanziarie);

**3 gli affidabili tradizionalisti (24,6%)**, si sentono solidi su tutto lo spettro di competenze, ma senza eccellere in nessun ambito;

**4 i supervenditori conservatori (15,7%)**, provenienti per lo più da settori "a lento cambiamento", come il medicale e il farmaceutico, si percepiscono molto performanti nel rapporto con il cliente e in diversi altri ambiti, ma presidiano debolmente la capacità di innovazione;

**5 gli impreparati (20,4%)**, provenienti soprattutto da aziende più piccole della media, si sentono deboli su tutte le competenze in analisi, tranne che nelle capacità di direzione.

### Aumento di general manager provenienti dalle vendite

«La figura del sales manager, come dice la ricerca, deve sempre più avvicinarsi alle caratteristiche di quella di un business manager, perché la profonda conoscenza del mercato e dei clienti che la contraddistinguono sono un valore inestimabile che l'azienda deve condividere e fare proprio. Non a caso stanno aumentando i casi in cui, chi proviene dalle vendite, assume il ruolo di general manager». Così conclude **Roberto Beccari**, vicepresidente Manageritalia, guardando ai mutamenti in atto nei percorsi di carriera. ■