

PERCORSO FORMATIVO — BUSINESS MANAGER

Dispensa 1

Il Ruolo del Business Manager: le Basi

Dalla visione d'insieme alla gestione quotidiana: che cosa fa davvero un Business Manager, e come iniziare a pensare come uno.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Che cos'è un Business Manager: definizione e confini del ruolo	4
3. Business Manager e altre figure manageriali: le differenze.....	6
4. Le responsabilità tipiche del Business Manager	9
5. Le competenze chiave: hard skill e soft skill.....	11
6. Il pensiero sistemico e la visione d'insieme	13
7. Il rapporto con gli stakeholder	15
8. Gli strumenti di lavoro quotidiani.....	17
9. Il ciclo decisionale del manager	19
10. Il ruolo in contesti organizzativi diversi.....	20
11. Percorsi di carriera e evoluzione del ruolo	22
12. Caso pratico guidato	23
13. Glossario dei termini chiave	25
14. Checklist finale e autoverifica	26
15. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	27

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa apre il percorso formativo dedicato alla figura del Business Manager, il primo di cinque percorsi indipendenti pensati per chi desidera avvicinarsi, anche partendo da zero, a ruoli manageriali e di gestione d'impresa. Il Business Manager è una delle figure professionali più trasversali e, al tempo stesso, più difficili da definire con precisione: opera all'incrocio tra strategia, organizzazione, finanza e persone, senza appartenere in modo esclusivo a nessuna di queste aree tecniche.

Proprio questa trasversalità rende il ruolo particolarmente accessibile a chi porta con sé una lunga esperienza professionale in ambiti diversi: un Business Manager efficace non è necessariamente uno specialista di una singola disciplina, ma qualcuno capace di comprendere, mettere in relazione e guidare persone e processi diversi verso un obiettivo comune.

A chi si rivolge questa dispensa

Come per gli altri percorsi di questa collana, il testo si rivolge a un pubblico adulto ed esperto, spesso già inserito nel mondo del lavoro da diversi decenni, che intende riqualificarsi verso ruoli di gestione e coordinamento, portando nel nuovo ruolo l'esperienza già maturata, riorganizzata secondo un metodo riconosciuto.

Come è strutturata la dispensa

Partiamo da una definizione chiara del ruolo, distinguendolo dalle figure manageriali affini (General Manager, Sales Manager, Product Manager, Project Manager, che saranno oggetto di dispense o percorsi dedicati), per poi esplorare responsabilità tipiche, competenze richieste, strumenti di lavoro quotidiani e il processo decisionale che caratterizza questo ruolo.

Obiettivi di apprendimento

1. Definire con precisione che cos'è un Business Manager e quali sono i confini del ruolo;
2. Distinguere il Business Manager da altre figure manageriali affini;
3. Conoscere le responsabilità tipiche e le competenze chiave richieste;
4. Comprendere il pensiero sistemico applicato alla gestione d'impresa;
5. Riconoscere gli strumenti di lavoro quotidiani e il ciclo decisionale del manager;
6. Orientarsi tra i diversi contesti organizzativi in cui il ruolo può essere esercitato.

2. Che cos'è un Business Manager: definizione e confini del ruolo

Il termine Business Manager, di origine anglosassone e ormai largamente adottato anche nel contesto italiano, indica una figura manageriale responsabile della gestione complessiva di un'unità di business — che può essere un'intera azienda di piccole o medie dimensioni, una divisione o business unit di un gruppo più ampio, o un'area funzionale trasversale — con l'obiettivo di garantirne il corretto funzionamento operativo e il raggiungimento degli obiettivi economici e strategici assegnati.

Una definizione operativa

In termini semplici, il Business Manager è la persona che risponde della performance complessiva della propria area di responsabilità: non di una singola funzione (le vendite, la produzione, l'amministrazione), ma dell'insieme coordinato di tutte le funzioni necessarie a far funzionare quell'area come un piccolo sistema economico autonomo, per quanto inserito in un contesto organizzativo più ampio.

Gli elementi costitutivi del ruolo

Analogamente a quanto già visto in altri percorsi di questa collana per definire un concetto complesso, è utile individuare gli elementi che, ricorrendo insieme, caratterizzano davvero un ruolo di Business Manager:

- Responsabilità su un risultato economico complessivo (fatturato, margine, redditività), non su una singola leva isolata;
- Autorità decisionale, entro limiti definiti, su risorse umane, finanziarie e operative della propria area;
- Interfaccia con più funzioni aziendali contemporaneamente (commerciale, operations, amministrazione, risorse umane), di cui deve comprendere la logica anche senza esserne lo specialista tecnico;
- Un orizzonte temporale che spazia dalla gestione quotidiana alla pianificazione di medio periodo, a differenza di ruoli più operativi orientati al solo breve termine.

Che cosa NON è un Business Manager

Altrettanto utile, per fissare i confini del ruolo, è chiarire alcuni equivoci frequenti:

- Non è necessariamente un ruolo di vertice assoluto: può esistere all'interno di un'organizzazione più ampia, con un proprio perimetro di responsabilità delimitato (una divisione, una linea di prodotto, un'area geografica);
- Non è uno specialista tecnico in un'unica materia: il valore del ruolo sta proprio nella capacità di integrare competenze diverse, non nel possederle tutte al massimo livello di dettaglio;

- Non è un ruolo puramente esecutivo: comporta sempre una componente di visione e di decisione, non solo di applicazione di direttive altrui.

Una metafora utile, spesso impiegata per spiegare il ruolo a chi vi si avvicina per la prima volta: se un'organizzazione fosse un'orchestra, il Business Manager non suona necessariamente lo strumento migliore di tutti, ma è colui che assicura che i diversi strumenti suonino insieme, nel tempo giusto, verso lo stesso brano musicale.

3. Business Manager e altre figure manageriali: le differenze

Chi si avvicina per la prima volta al mondo manageriale trova spesso una terminologia sovrapposta e poco chiara: General Manager, Business Manager, Sales Manager, Product Manager, Project Manager sono termini usati talvolta come sinonimi, talvolta con significati molto specifici a seconda dell'organizzazione. Chiarire queste differenze, fin dall'inizio, evita fraintendimenti che si trascinerrebbero per l'intero percorso formativo.

Business Manager vs General Manager

Il General Manager (o direttore generale) è tipicamente il vertice operativo di un'intera organizzazione, con responsabilità sull'intero perimetro aziendale e riporto diretto alla proprietà o al consiglio di amministrazione. Il Business Manager può operare a un livello analogo in organizzazioni di dimensioni più contenute, oppure, in organizzazioni più grandi, essere responsabile di una specifica unità di business, riportando a sua volta a un General Manager o a una direzione centrale.

Business Manager vs Sales Manager

Il Sales Manager (oggetto di un percorso dedicato in questa collana) è responsabile specificamente della funzione commerciale e della rete vendita, con un perimetro di responsabilità circoscritto a questa area. Il Business Manager, quando coordina anche l'area commerciale, lo fa in una prospettiva più ampia, che include anche operations, amministrazione e altre funzioni, di cui il Sales Manager tipicamente non risponde direttamente.

Business Manager vs Product Manager

Il Product Manager (oggetto anch'esso di un percorso dedicato) è responsabile della strategia e dello sviluppo di uno specifico prodotto o linea di prodotti lungo il suo intero ciclo di vita, con un focus specialistico su mercato, funzionalità e roadmap del prodotto stesso. Il Business Manager ha una responsabilità più ampia, che può includere più prodotti o linee di business contemporaneamente, senza il livello di dettaglio tecnico-specialistico tipico del Product Manager.

Business Manager vs Project Manager

Il Project Manager è responsabile della gestione di uno specifico progetto, con un inizio e una fine definiti, un budget e un obiettivo circoscritto. Il Business Manager ha invece una responsabilità continuativa nel tempo su un'unità di business, senza una data di conclusione predefinita, e può a sua volta commissionare e supervisionare progetti specifici, delegandone la gestione operativa a un Project Manager.

Una mappa di sintesi

Ruolo	Perimetro di responsabilità	Orizzonte temporale
General Manager	Intera organizzazione	Continuativo, strategico
Business Manager	Unità di business, divisione, area	Continuativo, misto operativo-strategico
Sales Manager	Funzione commerciale	Continuativo, prevalentemente operativo
Product Manager	Uno o più prodotti specifici	Ciclo di vita del prodotto
Project Manager	Uno specifico progetto	Definito, con inizio e fine

Un aspetto interessante di questa mappa: nella pratica reale delle organizzazioni, specie di piccole e medie dimensioni, questi confini sono spesso più sfumati di quanto la teoria suggerisca. Non è raro trovare, in una PMI, un Business Manager che svolge anche in parte funzioni di Sales Manager o supervisiona direttamente specifici progetti: comprendere la logica di fondo di ciascun ruolo aiuta comunque a orientarsi, anche quando i confini reali sono meno netti.

4. Le responsabilità tipiche del Business Manager

Approfondiamo ora, in modo più operativo, le principali aree di responsabilità che tipicamente caratterizzano il ruolo, pur con le variazioni inevitabili da un'organizzazione all'altra.

4.1 Responsabilità sui risultati economici

Il Business Manager risponde tipicamente di un conto economico, completo o parziale, della propria area di responsabilità: fatturato, marginalità, costi operativi. Questo comporta la necessità di padroneggiare, almeno a livello di lettura e interpretazione, gli strumenti di controllo di gestione già presentati in altri contesti di questa collana formativa, pur senza necessariamente essere lo specialista tecnico della materia contabile.

4.2 Responsabilità organizzativa e sulle persone

Il Business Manager coordina tipicamente un team, spesso multifunzionale, e ne è responsabile in termini di organizzazione del lavoro, sviluppo delle competenze, valutazione delle performance e, nei contesti in cui questa responsabilità è delegata, anche di selezione e gestione amministrativa del personale.

4.3 Responsabilità strategica e di pianificazione

Oltre alla gestione quotidiana, il Business Manager contribuisce alla definizione degli obiettivi di medio periodo della propria area, in coerenza con la strategia complessiva dell'organizzazione, traducendo indirizzi generali in piani operativi concreti — un tema che sarà approfondito nella Dispensa 2 di questo percorso, dedicata alla pianificazione strategica.

4.4 Responsabilità sulla relazione con gli stakeholder

Il ruolo comporta tipicamente una significativa attività di relazione, sia interna (con altre funzioni aziendali, con la direzione) sia esterna (con clienti chiave, fornitori strategici, partner), aspetto che sarà approfondito nel capitolo 7 di questa dispensa.

4.5 Responsabilità sulla conformità e sul rischio

Un Business Manager risponde, entro il proprio perimetro, anche del rispetto delle normative applicabili e della gestione dei rischi operativi della propria area, un ambito che si collega direttamente ai temi di compliance e controllo già affrontati in altri percorsi di questa collana, e che qui viene richiamato nella sua dimensione più manageriale che tecnica.

Un principio di sintesi

Le cinque aree qui presentate raramente si esercitano in sequenza ordinata: nella pratica quotidiana, un Business Manager si trova spesso a spostarsi rapidamente dall'una all'altra nell'arco della stessa giornata, il che rende la capacità di definire priorità — approfondita nel capitolo 9 — una competenza tanto importante quanto le conoscenze tecniche specifiche di ciascuna area.



5. Le competenze chiave: hard skill e soft skill

Coerentemente con la logica trasversale del ruolo già illustrata, le competenze richieste a un Business Manager si dividono in due grandi categorie, entrambe indispensabili e raramente sostituibili l'una con l'altra.

Le hard skill: competenze tecniche di base

- Lettura e interpretazione dei principali documenti economico-finanziari (bilancio, conto economico, budget), senza necessariamente possedere competenze contabili avanzate;
- Conoscenza dei principi di base del controllo di gestione: KPI, scostamenti, reporting direzionale;
- Familiarità con gli strumenti digitali di gestione (fogli di calcolo evoluti, software gestionali, strumenti di project management);
- Conoscenza generale del quadro normativo rilevante per il proprio settore di attività.

Le soft skill: competenze trasversali

- Capacità di comunicazione efficace verso interlocutori molto diversi tra loro (dal collaboratore operativo al vertice aziendale, dal cliente al fornitore);
- Capacità di negoziazione e di gestione dei conflitti;
- Capacità di delega, distinguendo ciò che va gestito direttamente da ciò che va affidato con fiducia ai collaboratori;
- Resilienza e capacità di gestione dello stress, in un ruolo spesso caratterizzato da pressioni multiple e simultanee;
- Capacità di ascolto attivo, particolarmente preziosa per comprendere segnali deboli provenienti da diverse parti dell'organizzazione.

Perché l'esperienza pregressa è un vantaggio reale

È utile sottolineare, in questo contesto, un tema già affrontato in altri percorsi di questa collana: chi porta con sé una lunga esperienza professionale, anche maturata in ruoli molto diversi da quello manageriale in senso stretto, possiede spesso già un patrimonio significativo di soft skill — capacità di relazione, di gestione di situazioni complesse, di mediazione tra interessi diversi — che rappresentano, per un Business Manager, un vantaggio competitivo reale rispetto a un profilo più giovane, tecnicamente preparato ma con minore esperienza relazionale diretta.

Un principio da tenere presente lungo l'intero percorso: le hard skill si possono acquisire in tempi relativamente brevi attraverso la formazione; le soft skill richiedono tipicamente anni di esperienza diretta per essere sviluppate in modo solido. Chi si avvicina a questo ruolo in età matura parte, su questo secondo fronte, in una posizione spesso più favorevole di quanto immagini.

6. Il pensiero sistemico e la visione d'insieme

Una delle competenze più distintive, e al tempo stesso più difficili da insegnare in modo puramente teorico, è il cosiddetto pensiero sistemico: la capacità di vedere un'organizzazione non come una somma di parti indipendenti, ma come un sistema di elementi interconnessi, in cui una decisione presa in un'area produce effetti, spesso non immediati, su altre aree apparentemente distanti.

Un esempio concreto di pensiero sistemico

Immaginiamo un Business Manager che decida di ridurre i tempi di consegna ai clienti per migliorare la soddisfazione commerciale. Una lettura non sistemica valuterebbe questa decisione solo in base al suo impatto commerciale diretto. Una lettura sistemica considererebbe anche: l'impatto sui livelli di scorta necessari (con effetti sul capitale circolante e sulla liquidità), l'eventuale necessità di straordinari o turni aggiuntivi in produzione (con effetti sul costo del lavoro e sul clima organizzativo), e la possibile pressione aggiuntiva sui fornitori (con effetti sulla qualità delle forniture nel tempo).

Gli strumenti concettuali del pensiero sistemico

1. Identificare le interdipendenze: prima di decidere, chiedersi quali altre aree dell'organizzazione potrebbero essere influenzate, anche indirettamente, dalla decisione in esame;
2. Distinguere cause immediate e cause profonde: un problema che si manifesta in un'area (ad esempio un calo delle vendite) può avere origine in un'altra (ad esempio una carenza nella qualità del prodotto, o un problema nella formazione della rete commerciale);
3. Considerare gli effetti nel tempo, non solo quelli immediati: alcune decisioni producono benefici a breve termine ma costi significativi nel medio periodo, o viceversa;
4. Coinvolgere i responsabili delle diverse aree potenzialmente impattate prima di assumere decisioni rilevanti, per raccogliere prospettive che il solo Business Manager potrebbe non cogliere in modo completo.

Il collegamento con la Balanced Scorecard

Un modello che incarna concretamente il pensiero sistemico applicato alla gestione d'impresa è la Balanced Scorecard, già approfondita in altri percorsi di questa collana, che invita a considerare simultaneamente la prospettiva economico-finanziaria, quella del cliente, quella dei processi interni e quella dell'apprendimento e crescita, evitando di concentrarsi esclusivamente su una singola dimensione della performance a scapito delle altre.

Il pensiero sistemico non è un dono innato riservato a pochi, ma una disciplina mentale che si allena nel tempo, ponendosi sistematicamente la domanda: "che cos'altro potrebbe essere influenzato da questa decisione, oltre all'effetto più ovvio e immediato?". Anche chi

non ha mai ricoperto un ruolo manageriale formale ha probabilmente già esercitato, in altre forme, questa stessa capacità nel corso della propria vita professionale.

7. Il rapporto con gli stakeholder

Il Business Manager opera al centro di una rete di relazioni con soggetti diversi, ciascuno con aspettative ed esigenze specifiche, la cui gestione efficace è parte integrante del ruolo, non un'attività accessoria rispetto alla gestione tecnica dell'area di responsabilità.

Gli stakeholder interni

- Il proprio team diretto, verso cui il Business Manager esercita funzioni di guida, sviluppo e valutazione;
- La direzione aziendale o il livello gerarchico superiore, verso cui risponde dei risultati e da cui riceve indirizzi strategici;
- Le altre funzioni aziendali (amministrazione, risorse umane, IT, altre business unit), con cui è necessario un coordinamento continuativo, spesso in assenza di una linea gerarchica diretta;
- Eventuali organi di controllo interno (funzione di audit, compliance), con cui il rapporto deve essere trasparente e collaborativo, coerentemente con i principi già illustrati in altri percorsi di questa collana dedicati proprio a queste funzioni.

Gli stakeholder esterni

- I clienti, in particolare quelli strategici o di maggiore rilevanza economica, con cui il Business Manager mantiene spesso un rapporto diretto oltre a quello gestito dalla funzione commerciale;
- I fornitori chiave, specie per input critici per l'attività dell'area gestita;
- Eventuali partner commerciali o istituzionali, in funzione della natura specifica dell'attività;
- Le istituzioni finanziarie, quando il ruolo comporta anche un'interfaccia diretta con banche o altri finanziatori.

Mappare gli stakeholder: uno strumento pratico

Una tecnica utile, mutuata dalla disciplina del project management ma applicabile con profitto anche alla gestione ordinaria di un'unità di business, è la costruzione di una mappa degli stakeholder, che classifica ciascun interlocutore secondo due dimensioni: il livello di interesse rispetto alle attività dell'area gestita, e il livello di influenza che può esercitare sui risultati. Questa mappa aiuta a calibrare correttamente il tempo e l'attenzione da dedicare a ciascun interlocutore, evitando sia di trascurare soggetti a elevata influenza sia di disperdere energie su relazioni a basso impatto.

Un principio pratico

Un Business Manager efficace non tratta tutti gli stakeholder allo stesso modo: dedica tempo e cura proporzionati all'influenza e all'interesse di ciascuno, mantenendo però sempre un livello minimo di

trasparenza e correttezza verso tutti, indipendentemente dalla loro rilevanza strategica — un principio di equilibrio che protegge nel tempo la credibilità personale e professionale del manager.

8. Gli strumenti di lavoro quotidiani

Concretizziamo ora la trattazione presentando gli strumenti operativi che un Business Manager utilizza tipicamente nella gestione quotidiana della propria area, molti dei quali già incontrati, in forma più tecnica, in altri percorsi di questa collana.

Gli strumenti di pianificazione e controllo

- Il budget annuale della propria area, già presentato in dettaglio nella logica generale del controllo di gestione, qui applicato alla specifica unità di business gestita;
- Un cruscotto di KPI essenziali, coerente con i principi di selettività già più volte richiamati: pochi indicatori realmente chiave, monitorati con continuità, piuttosto che una dispersione di dati secondari;
- Riunioni periodiche strutturate con il proprio team e con le altre funzioni, con un'agenda chiara e un follow-up sistematico delle decisioni assunte.

Gli strumenti digitali

- Software gestionali (ERP) per la visione integrata dei processi operativi, commerciali e amministrativi della propria area;
- Strumenti di business intelligence per l'analisi dei dati e la costruzione di dashboard di monitoraggio;
- Strumenti di project management per la gestione di iniziative specifiche e progetti trasversali;
- Strumenti di comunicazione e collaborazione a distanza, sempre più centrali in organizzazioni con team distribuiti su più sedi o in modalità di lavoro ibrido.

Gli strumenti di gestione delle persone

- Colloqui periodici di valutazione e sviluppo con i propri collaboratori;
- Piani di formazione e crescita professionale del team;
- Strumenti di feedback strutturato, sia in forma di valutazione periodica sia in forma di riscontro continuativo sulle attività quotidiane.

Un errore frequente in chi si avvicina per la prima volta a un ruolo manageriale è affidarsi esclusivamente all'esperienza e all'intuito, senza strutturare strumenti sistematici di pianificazione e controllo. Gli strumenti qui presentati non sostituiscono il giudizio del manager, ma lo supportano con evidenze oggettive, riducendo il rischio di decisioni basate solo su impressioni soggettive o su informazioni parziali.

9. Il ciclo decisionale del manager

Al centro del ruolo del Business Manager si trova un'attività ricorrente e spesso sottovalutata nella sua complessità: il processo decisionale. Comprendere una struttura logica per affrontare le decisioni, specie quelle più rilevanti, è una competenza che si può apprendere e affinare nel tempo, riducendo il rischio di decisioni impulsive o insufficientemente ponderate.

Le fasi tipiche di un buon processo decisionale

5. Definizione chiara del problema o dell'obiettivo da raggiungere, evitando di procedere con soluzioni prima di aver compreso a fondo la situazione;
6. Raccolta delle informazioni rilevanti, applicando, ove possibile, gli stessi principi di evidenza oggettiva già incontrati a proposito degli strumenti di audit in altri percorsi di questa collana;
7. Generazione di alternative possibili, evitando di fermarsi alla prima soluzione che viene in mente, specie per decisioni di rilievo strategico;
8. Valutazione delle alternative, applicando il pensiero sistemico già illustrato nel capitolo 6, per comprendere gli effetti di ciascuna opzione oltre l'ambito più immediato;
9. Decisione e comunicazione, con una motivazione chiara verso i soggetti coinvolti o impattati dalla scelta;
10. Monitoraggio degli esiti e, se necessario, correzione del corso d'azione, secondo la stessa logica di ciclo di controllo già incontrata più volte in questa collana formativa.

Decisioni programmate e decisioni non programmate

È utile distinguere tra decisioni programmate, ricorrenti e supportate da procedure consolidate (ad esempio l'approvazione di un ordine entro una soglia definita), e decisioni non programmate, nuove o non standardizzabili, che richiedono un impegno cognitivo maggiore e, spesso, il coinvolgimento di più soggetti nella fase di valutazione delle alternative. Un buon Business Manager sa riconoscere rapidamente a quale categoria appartiene una decisione, dedicando tempo e attenzione proporzionati alla sua natura.

La gestione dell'incertezza

Molte decisioni manageriali vanno assunte in condizioni di incertezza, senza informazioni complete: comprendere che l'attesa di informazioni perfette è spesso essa stessa una scelta, con un costo (il tempo perso, le opportunità mancate), è un elemento maturo della cultura decisionale di un buon manager, che impara a bilanciare la qualità dell'informazione disponibile con la tempestività necessaria.

Un principio pratico, spesso richiamato nella letteratura manageriale: una decisione ragionevole presa in tempo utile è quasi sempre preferibile a una decisione perfetta presa

troppo tardi. Questo non giustifica la superficialità, ma invita a non confondere la prudenza con la paralisi decisionale.

10. Il ruolo in contesti organizzativi diversi

Il ruolo del Business Manager assume caratteristiche significativamente diverse a seconda del contesto organizzativo in cui viene esercitato. Conoscere queste differenze aiuta a orientare correttamente le proprie aspettative e a comprendere quale tipo di organizzazione possa essere più coerente con il proprio profilo e le proprie preferenze.

Nella piccola e media impresa (PMI)

In una PMI, il Business Manager opera spesso con un perimetro di responsabilità molto ampio, a stretto contatto con la proprietà (specie nelle imprese familiari), con un grado elevato di autonomia decisionale ma anche con risorse più limitate e una minore specializzazione delle funzioni di supporto, che richiede spesso di sopperire direttamente a competenze non disponibili internamente.

Nella grande impresa o multinazionale

In un contesto di maggiori dimensioni, il Business Manager tipicamente gestisce una specifica business unit o area geografica all'interno di una struttura più articolata, con procedure più formalizzate, maggiore disponibilità di funzioni di supporto specializzate (finanza, risorse umane, IT), ma anche minore autonomia decisionale, dovendo operare entro policy e procedure definite a livello centrale.

Nella startup e nell'impresa in rapida crescita

In un contesto di startup, il ruolo si caratterizza per un'elevata ambiguità organizzativa, risorse spesso limitate, necessità di costruire processi e procedure ancora inesistenti, e un ritmo di cambiamento molto elevato, che richiede particolare flessibilità e tolleranza all'incertezza rispetto a contesti più strutturati.

Nel settore pubblico e negli enti non profit

Anche in questi contesti, distinti per natura giuridica ma spesso simili nella logica organizzativa a quanto già visto in altri percorsi di questa collana (si pensi agli Enti del Terzo Settore), esistono ruoli assimilabili al Business Manager, con la particolarità di dover contemperare obiettivi di sostenibilità economica con finalità istituzionali o sociali non riducibili al solo profitto.

Come orientare la propria scelta

Chi si avvicina a questo ruolo per la prima volta dovrebbe considerare, oltre alle proprie competenze, anche le proprie preferenze personali rispetto al livello di struttura organizzativa desiderato: chi preferisce maggiore autonomia e minore burocrazia potrebbe trovarsi più a proprio agio in una PMI o in una realtà in crescita; chi preferisce maggiore stabilità e supporto specialistico potrebbe preferire un contesto più strutturato.

11. Percorsi di carriera e evoluzione del ruolo

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con una panoramica sui possibili percorsi di ingresso e di evoluzione del ruolo di Business Manager, particolarmente rilevante per chi si avvicina a questo percorso in una fase di riqualificazione professionale.

I percorsi di ingresso più realistici

11. Evoluzione interna da un ruolo funzionale specialistico (commerciale, operations, amministrazione) verso un ruolo di coordinamento più ampio all'interno della stessa organizzazione, valorizzando la conoscenza già acquisita del contesto specifico;
12. Ingresso in una PMI che necessita di strutturare per la prima volta una funzione di gestione più sistematica, valorizzando l'esperienza pregressa maturata in altri settori o ruoli;
13. Consulenza o affiancamento temporaneo (interim management) a imprese in fase di transizione, cambio generazionale o ristrutturazione, un canale particolarmente accessibile per profili maturi con solida esperienza professionale pregressa;
14. Costituzione di una propria attività imprenditoriale, applicando direttamente a se stessi le competenze di gestione acquisite in questo percorso formativo.

L'interim management: un'opportunità specifica per profili maturi

Merita un approfondimento specifico l'interim management, una modalità di collaborazione in cui un manager esperto viene inserito temporaneamente in un'organizzazione per gestire una fase specifica (una crisi, una transizione, un progetto di cambiamento), con un incarico di durata definita. Questa modalità è particolarmente coerente con profili maturi, che portano esperienza consolidata senza richiedere un impegno di lungo periodo da parte dell'organizzazione committente, e rappresenta un canale di ingresso spesso più accessibile rispetto a una posizione dipendente tradizionale.

Un collegamento con la dispensa dedicata al reimpiego

I temi qui accennati — percorsi di ingresso, interim management, valorizzazione dell'esperienza pregressa — riprendono e sviluppano logiche già presentate in modo più strutturato nella dispensa dedicata al reimpiego professionale over 50, appartenente al percorso Amministrazione, Controllo e Auditing di questa stessa collana: chi desidera approfondire ulteriormente le strategie pratiche di ricerca di un incarico può trovare in quella dispensa un utile complemento, applicabile con i dovuti adattamenti anche al ruolo di Business Manager.

12. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti concettuali presentati in questa dispensa a una situazione realistica.

Il contesto

Una persona con oltre venticinque anni di esperienza come responsabile amministrativo in un'azienda manifatturiera di medie dimensioni viene nominata, a seguito di una ristrutturazione organizzativa, Business Manager di una neocostituita divisione che riunisce amministrazione, logistica e assistenza post-vendita, con l'obiettivo di migliorarne il coordinamento complessivo, oggi frammentato tra tre responsabili di funzione che raramente comunicano tra loro.

Passo 1 — Comprendere il contesto e mappare gli stakeholder

Applicando i principi del capitolo 7, il neo Business Manager dedica le prime settimane a incontri individuali con i tre responsabili di funzione, con la direzione aziendale e con alcuni clienti chiave che avevano espresso insoddisfazione per la scarsa coordinazione tra assistenza post-vendita e logistica, costruendo così una mappa chiara di interessi e criticità percepite da ciascun interlocutore.

Passo 2 — Applicare il pensiero sistemico a una criticità specifica

Emerge un problema ricorrente: i tempi di risposta dell'assistenza post-vendita sono lenti perché dipendono dalla disponibilità di ricambi gestita dalla logistica, che a sua volta segue priorità definite autonomamente senza un reale coordinamento con le richieste di assistenza. Applicando il pensiero sistemico del capitolo 6, il Business Manager comprende che il problema non risiede in una carenza di competenza dei singoli team, ma nell'assenza di un processo condiviso di priorizzazione.

Passo 3 — Introdurre uno strumento di coordinamento

Viene introdotta una riunione settimanale breve e strutturata tra i tre responsabili di funzione, con un cruscotto condiviso di pochi indicatori chiave (tempi medi di risposta all'assistenza, livello di scorte critiche, arretrato di spedizioni), secondo la logica di selettività dei KPI già illustrata nel capitolo 8.

Passo 4 — Gestire la resistenza al cambiamento

Uno dei tre responsabili, il più anziano in azienda, mostra inizialmente resistenza verso il nuovo processo, percependolo come una perdita di autonomia. Il Business Manager, applicando le soft skill relazionali già discusse nel capitolo 5, dedica tempo a un confronto individuale, ascoltando le preoccupazioni specifiche e coinvolgendolo attivamente nella progettazione di dettaglio del nuovo processo, trasformando una resistenza iniziale in un contributo costruttivo.

Passo 5 — Monitorare i risultati e comunicarli

Dopo tre mesi, i tempi medi di risposta dell'assistenza post-vendita migliorano sensibilmente, e il Business Manager condivide questi risultati sia con il proprio team sia con la direzione aziendale, rafforzando la credibilità del nuovo processo e ponendo le basi per estenderlo ad altre aree della divisione.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come le competenze di un Business Manager non richiedano necessariamente una formazione tecnica specialistica in ciascuna delle aree coordinate, ma la capacità di comprendere le interdipendenze tra funzioni diverse, costruire processi di coordinamento semplici ma efficaci, e gestire con equilibrio le resistenze umane che ogni cambiamento organizzativo inevitabilmente genera.

13. Glossario dei termini chiave

Come per gli altri percorsi di questa collana, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti in questa dispensa.

Business Manager	Figura manageriale responsabile della gestione complessiva di un'unità di business, con responsabilità su risultati economici, persone e processi.
Pensiero sistemico	Capacità di comprendere un'organizzazione come un insieme di elementi interconnessi, valutando gli effetti di una decisione oltre il suo ambito più immediato.
Stakeholder	Qualunque soggetto, interno o esterno, che abbia un interesse o un'influenza rispetto alle attività di un'area o organizzazione.
Interim management	Modalità di collaborazione in cui un manager esperto viene inserito temporaneamente in un'organizzazione per gestire una fase specifica.
Decisioni programmate/non programmate	Distinzione tra decisioni ricorrenti supportate da procedure consolidate e decisioni nuove che richiedono una valutazione ad hoc.
Business unit	Unità organizzativa dotata di una propria responsabilità economica, spesso gestita in autonomia rispetto ad altre aree dell'organizzazione.

14. Checklist finale e autoverifica

Come per gli altri percorsi di questa collana, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

15. Sapresti definire, con parole tue, che cos'è un Business Manager e quali elementi lo caratterizzano?
16. Ricordi le principali differenze tra Business Manager, Sales Manager, Product Manager e Project Manager?
17. Sapresti elencare le cinque principali aree di responsabilità tipiche del ruolo?
18. Ricordi la differenza tra hard skill e soft skill applicate a questo ruolo?
19. Sapresti spiegare, con un esempio concreto, che cos'è il pensiero sistemico?
20. Ricordi le fasi tipiche di un buon processo decisionale manageriale?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 2, dedicata alla pianificazione strategica e al business planning, che approfondisce uno degli strumenti chiave già accennati in questa dispensa introduttiva. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti prima di proseguire.

15. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili a chi desidera proseguire lo studio del ruolo:

- Pubblicazioni e riviste specializzate in management e organizzazione aziendale;
- Associazioni professionali di manager, per occasioni di formazione continua e networking;
- Percorsi executive di formazione manageriale, per chi desiderasse approfondire con un percorso più strutturato e con eventuale valore certificativo;
- Piattaforme e comunità professionali dedicate all'interim management, per chi fosse interessato a questo specifico canale di ingresso al ruolo.

Chiusura della Dispensa 1

Con questa dispensa si apre il percorso formativo dedicato al Business Manager. Le dispense successive approfondiranno, una alla volta, gli strumenti e le competenze qui solo accennate: dalla pianificazione strategica al controllo di gestione applicato al ruolo manageriale, dall'organizzazione aziendale alla gestione dei team, fino a un caso integrato conclusivo sulla costruzione di un piano industriale.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026