

PERCORSO FORMATIVO — SALES MANAGER

**Dispensa 13**

## **Caso Integrato: Rilancio Commerciale di un'Area in Crisi**

*Applicare in modo integrato tutti gli strumenti del percorso a un caso completo di turnaround commerciale.*

---

**A cura di Marco Consiglio**

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

## Indice

---

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introduzione e obiettivi didattici .....                       | 3  |
| 2. Il contesto del caso: presentazione dell'area commerciale..... | 4  |
| 3. Fase 1 — Diagnosi della crisi commerciale .....                | 6  |
| 4. Fase 2 — Ricostruzione della rete e delle competenze.....      | 9  |
| 5. Fase 3 — Ridefinizione di pianificazione e pricing .....       | 11 |
| 6. Fase 4 — Il rilancio degli strumenti digitali e del CRM.....   | 14 |
| 7. Fase 5 — La ricostruzione motivazionale del team .....         | 16 |
| 8. Fase 6 — Consolidare il rilancio nel tempo .....               | 18 |
| 9. Una riflessione conclusiva sul caso.....                       | 19 |
| 10. Glossario dei termini chiave.....                             | 20 |
| 11. Checklist finale e autoverifica.....                          | 21 |
| 12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026 .....                | 22 |

## 1. Introduzione e obiettivi didattici

---

Questa dispensa penultima del percorso Sales Manager si differenzia dalle precedenti per la propria struttura: anziché introdurre nuovi concetti teorici, si propone come un caso integrato esteso, che ripercorre un percorso completo di rilancio commerciale (turnaround) di un'area in crisi, applicando in sequenza gli strumenti già presentati nelle dodici dispense precedenti di questo percorso.

Un turnaround commerciale rappresenta, nella pratica manageriale, una delle sfide più complesse e complete che un Sales Manager possa affrontare: richiede una diagnosi accurata delle cause della crisi, interventi su più dimensioni simultaneamente (rete, pianificazione, strumenti, persone), e una capacità di gestione del cambiamento sotto pressione, con tempi spesso ristretti rispetto alla gravità della situazione.

### A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito l'intero percorso Sales Manager fin qui presentato, e desidera consolidare quanto appreso attraverso un caso pratico esteso, che mostra come i diversi strumenti — spesso presentati separatamente nelle dispense precedenti — si integrino concretamente nella gestione di un rilancio commerciale completo.

### Come è strutturata questa dispensa

A differenza delle dispense precedenti, questa non presenta un nuovo apparato teorico, ma segue un caso continuativo, articolato in sei fasi sequenziali, ciascuna delle quali richiama esplicitamente gli strumenti specifici già presentati nelle dispense corrispondenti del percorso, mostrandone l'applicazione concreta a una situazione commerciale realistica di grave difficoltà.

### Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere come i diversi strumenti presentati nel percorso si integrano nella gestione di un rilancio commerciale completo;
2. Saper riconoscere quale strumento specifico applicare in ciascuna fase di un turnaround;
3. Consolidare, attraverso un caso esteso, la padronanza pratica degli strumenti già acquisiti nelle dispense precedenti;
4. Comprendere come sequenziare correttamente gli interventi in una situazione di crisi commerciale.

## 2. Il contesto del caso: presentazione dell'area commerciale

---

Presentiamo ora il caso aziendale che accompagnerà l'intera dispensa, costruito in modo realistico ma semplificato per finalità didattiche.

### L'azienda: Distribuzione Ferrante

Distribuzione Ferrante è un'impresa che distribuisce prodotti per l'edilizia professionale, con una rete commerciale di otto venditori operanti su base regionale. Negli ultimi diciotto mesi, l'area ha registrato un calo del fatturato del 22% rispetto ai livelli storici, con una perdita di clienti storici particolarmente accentuata e un clima interno al team commerciale sempre più teso.

### Il ruolo del protagonista del caso

Il caso segue la prospettiva di un Sales Manager, subentrato da poche settimane a un predecessore che ha lasciato l'organizzazione in circostanze non del tutto chiarite, con il mandato esplicito dalla direzione aziendale di invertire la rotta entro un anno, pena una possibile ristrutturazione più drastica dell'intera area commerciale.

### Gli elementi di contesto rilevanti

- Una rete commerciale demotivata, con un tasso di turnover recente più elevato del solito (due venditori su otto hanno lasciato l'organizzazione negli ultimi sei mesi);
- Un sistema CRM introdotto due anni prima ma praticamente inutilizzato, con la maggior parte delle informazioni commerciali ancora gestite su fogli di calcolo individuali;
- Una politica di pricing percepita come confusa, con sconti concessi in modo estremamente discrezionale e non coordinato tra i diversi venditori;
- Un ingresso recente sul mercato di un concorrente aggressivo sui prezzi, spesso citato dal team come causa principale della crisi, senza che questa percezione sia mai stata verificata analiticamente.

*Questo caso, pur semplificato per finalità didattiche, riflette una situazione tutt'altro che infrequente nella pratica commerciale: una crisi che si manifesta attraverso un unico indicatore evidente (il calo di fatturato) ma che, a un'analisi più approfondita, nasconde tipicamente cause multiple e interconnesse, richiedendo un intervento sistemico piuttosto che una singola azione correttiva isolata. Seguiremo, attraverso le sei fasi presentate nei prossimi capitoli, come il nostro protagonista applica sistematicamente gli strumenti già acquisiti nell'intero percorso per costruire una risposta strutturata a questa situazione.*

### La sfida specifica di subentrare in un contesto già in difficoltà

Un elemento specifico di questo caso, distinto da altre situazioni già presentate nelle dispense precedenti di questo percorso, riguarda la sfida di costruire credibilità e autorevolezza, secondo i principi già presentati nella Dispensa 11 del percorso Business Manager di questa collana, in un

contesto già segnato da difficoltà e da un cambio di gestione recente e non del tutto trasparente. Il nuovo Sales Manager non può contare su un periodo di transizione graduale, ma deve agire con relativa rapidità, pur senza cedere alla tentazione di interventi affrettati e poco fondati su un'analisi solida, un equilibrio delicato che caratterizzerà l'intero svolgimento del caso.

### 3. Fase 1 — Diagnosi della crisi commerciale

---

La prima fase del lavoro del Sales Manager, coerentemente con il principio di evidenza oggettiva già più volte richiamato in questo percorso, consiste in una diagnosi approfondita delle reali cause della crisi, prima di qualunque intervento correttivo.

#### L'applicazione degli strumenti di analisi del funnel

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 4 di questo percorso, il Sales Manager tenta una prima ricostruzione del funnel commerciale, riscontrando immediatamente una difficoltà: i dati disponibili nel CRM, praticamente inutilizzato secondo quanto già presentato nel capitolo 2, sono troppo frammentari per un'analisi affidabile, un primo segnale diagnostico rilevante in sé.

#### La lettura della marginalità e del pricing

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 7 di questo percorso, viene condotta un'analisi, questa volta a partire dai dati amministrativi disponibili indipendentemente dal CRM, del tasso di sconto medio applicato negli ultimi diciotto mesi, che rivela un aumento significativo e progressivo, coerente con la percezione già presentata nel capitolo 2 di una gestione sempre più discrezionale e priva di disciplina.

#### I colloqui individuali con il team

Applicando gli strumenti di ascolto attivo già presentati nella Dispensa 5 di questo percorso, il Sales Manager conduce colloqui individuali con ciascun venditore rimasto nel team, raccogliendo non solo dati quantitativi ma anche percezioni qualitative: emerge un quadro in cui la narrazione dominante attribuisce la crisi quasi esclusivamente alla concorrenza aggressiva sui prezzi già presentata nel capitolo 2, mentre pochi accenni isolati suggeriscono anche difficoltà specifiche nella gestione di alcune trattative complesse.

#### La sintesi della diagnosi

Al termine di questa prima fase, il Sales Manager sintetizza la diagnosi in quattro criticità interconnesse: una gestione del pricing priva di disciplina, che ha progressivamente eroso la marginalità (capitolo 7); un CRM non adottato, che priva l'organizzazione di visibilità sui reali andamenti commerciali (capitolo 6); un team demotivato, con un rischio di ulteriore turnover (capitolo 9); e una narrazione difensiva centrata esclusivamente sulla concorrenza, che rischia di distogliere l'attenzione da criticità interne più facilmente affrontabili.

#### Un principio applicato dall'intero percorso

Questa fase di diagnosi applica concretamente il principio, più volte richiamato in questo percorso, di non accettare acriticamente la prima spiegazione disponibile (in questo caso, la concorrenza aggressiva sui prezzi) senza un'analisi strutturata basata su evidenze concrete: la diagnosi condotta

rivela che, pur essendo la pressione competitiva un fattore reale, la crisi ha radici significative anche in criticità interne pienamente affrontabili dall'organizzazione stessa.

### **Il valore dell'ascolto in una fase di ingresso delicata**

Coerentemente con i principi già presentati nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito della transizione da collega a responsabile, e più specificamente nella Dispensa 6 del percorso Business Manager di questa collana a proposito della transizione da collega a responsabile, il nuovo Sales Manager dedica particolare cura al modo in cui conduce questi colloqui iniziali: non come un'ispezione alla ricerca di colpe da attribuire al precedente responsabile, ma come un'occasione di ascolto genuino, che permetta al team di sentirsi parte della soluzione fin dalle prime settimane, piuttosto che destinatario passivo di decisioni prese altrove.

## 4. Fase 2 — Ricostruzione della rete e delle competenze

---

Sulla base della diagnosi condotta nella fase precedente, il Sales Manager procede, applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 2 di questo percorso, ad affrontare la prima criticità concreta: la fragilità della rete commerciale, aggravata dal recente turnover già presentato nel capitolo 2.

### La revisione dei territori

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 2 di questo percorso, viene condotta un'analisi del carico di lavoro e del potenziale commerciale residuo nei territori lasciati scoperti dai due venditori usciti, ridistribuendo temporaneamente questi territori tra i venditori rimasti, secondo un criterio di equità e sostenibilità del carico di lavoro, in attesa di una selezione più strutturata di nuovi inserimenti.

### Un processo di selezione mirato

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 2 di questo percorso, viene avviato un processo di selezione per i due nuovi venditori necessari, con un'attenzione specifica, secondo quanto già presentato in quella dispensa, a verificare concretamente i risultati storici dei candidati attraverso referenze verificabili, evitando l'errore comune già segnalato in quella stessa dispensa di valutare eccessivamente la sola disinvoltura comunicativa in fase di colloquio.

### Un onboarding rinforzato

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 2 di questo percorso, viene strutturato per i nuovi inserimenti un programma di onboarding particolarmente curato, con un affiancamento intensivo ai due venditori più esperti e stabili del team rimasto, secondo il principio già presentato in quella dispensa di non sottovalutare l'importanza di questa fase per il successo di lungo periodo dei nuovi venditori.

### Un investimento nella formazione sulle tecniche di vendita

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 5 di questo percorso, viene organizzata una sessione formativa dedicata alla gestione delle obiezioni di prezzo, un'area di criticità specifica emersa dai colloqui individuali della fase di diagnosi, con l'obiettivo di ridurre la dipendenza del team dalla sola leva dello sconto per gestire la pressione competitiva percepita.

*Questa fase mostra concretamente come una crisi commerciale, per essere affrontata efficacemente, richieda un intervento sulla struttura stessa della rete, non solo sulla gestione delle relazioni commerciali esistenti: senza una rete adeguatamente dimensionata e competente, applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 2 di questo percorso, gli interventi successivi su pricing, strumenti digitali e motivazione, per quanto necessari, difficilmente potrebbero produrre risultati sostenibili.*

## **Bilanciare urgenza e qualità nella selezione**

Un elemento specifico di questa fase, particolarmente delicato in un contesto di crisi già segnato da tempi ristretti secondo quanto già presentato nel capitolo 1, riguarda la tentazione di accelerare eccessivamente il processo di selezione dei nuovi venditori pur di colmare rapidamente il vuoto lasciato dalle uscite recenti. Applicando gli stessi principi già presentati nella Dispensa 2 di questo percorso, il Sales Manager resiste a questa tentazione, mantenendo un processo di selezione strutturato e basato su evidenze concrete, nella consapevolezza che un inserimento affrettato e mal riuscito genererebbe, nel medio periodo, un costo ben superiore al beneficio di un colmamento più rapido ma meno accurato del vuoto in organico.

## 5. Fase 3 — Ridefinizione di pianificazione e pricing

---

Applicando gli strumenti già presentati nelle Dispense 3 e 7 di questo percorso, il Sales Manager affronta ora la seconda criticità identificata nella diagnosi: la gestione poco disciplinata del pricing e degli sconti, con il relativo impatto sulla marginalità già presentato nel capitolo 3.

### Un budget ricostruito su basi realistiche

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 3 di questo percorso, viene ricostruito il budget commerciale dell'area su basi più realistiche, combinando l'analisi delle serie storiche (corrette per il calo recente) con le stime bottom-up raccolte dai venditori, evitando sia un obiettivo eccessivamente ambizioso che rischierebbe di scoraggiare ulteriormente un team già fragile, sia un obiettivo eccessivamente prudente che non stimolerebbe il necessario recupero.

### L'introduzione di una governance strutturata degli sconti

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 7 di questo percorso, viene introdotto per la prima volta un sistema chiaro di soglie di sconto autorizzabili autonomamente da ciascun venditore, con un processo di approvazione esplicito per sconti superiori, accompagnato da una formazione dell'intero team sulla logica matematica dell'impatto degli sconti sulla marginalità già presentata in quella dispensa.

### La costruzione di un listino aggiornato

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 7 di questo percorso, viene condotta una revisione del listino prezzi, non aggiornato da tempo, verificando la coerenza tra i prezzi praticati e il reale posizionamento competitivo dell'organizzazione, e introducendo alcune politiche commerciali complementari (condizioni di pagamento più strutturate, un pacchetto di servizi accessori) come alternative alla sola leva dello sconto diretto già presentata in quella stessa dispensa.

### Un'analisi mirata della reale pressione competitiva

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 7 di questo percorso a proposito della guerra sui prezzi, viene condotta un'analisi più approfondita della reale offerta del nuovo concorrente, verificando quali elementi distintivi dell'organizzazione (affidabilità storica, qualità del servizio di consegna, competenza tecnica del team) potessero essere valorizzati come alternativa a una rincorsa diretta sui prezzi, in linea con la strategia di differenziazione già presentata in quella dispensa.

### Un principio applicato dall'intero percorso

Questa fase mostra concretamente come la disciplina di pricing, spesso percepita come un tema puramente tecnico o amministrativo, sia in realtà strettamente connessa alla salute commerciale complessiva di un'area: la mancanza di governance sugli sconti, già rilevata nella fase di diagnosi, non era una causa secondaria della crisi, ma una delle sue determinanti principali, con un impatto diretto

sulla marginalità che aveva progressivamente eroso la sostenibilità economica dei risultati commerciali.

### **Il coinvolgimento della direzione aziendale nella nuova governance**

Applicando gli stessi principi di comunicazione verso la direzione già presentati nella Dispensa 4 di questo percorso e nella Dispensa 4 del percorso Business Manager di questa collana, il Sales Manager presenta esplicitamente alla direzione aziendale i risultati dell'analisi sul tasso di sconto medio, ottenendo così il mandato formale necessario per introdurre la nuova governance degli sconti come politica aziendale ufficiale, e non come una semplice preferenza personale del nuovo responsabile, un elemento che ne rafforza significativamente la legittimità agli occhi del team commerciale.

## 6. Fase 4 — Il rilancio degli strumenti digitali e del CRM

---

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 6 di questo percorso, il Sales Manager affronta ora la terza criticità identificata nella diagnosi: un CRM introdotto ma mai realmente adottato dal team commerciale.

### La diagnosi delle cause della mancata adozione

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 6 di questo percorso, vengono condotti colloqui specifici per comprendere le ragioni della scarsa adozione, rivelando una configurazione originaria eccessivamente complessa, introdotta senza un adeguato coinvolgimento del team, secondo lo stesso pattern di errore già presentato in quella dispensa a proposito del problema dell'adozione.

### Una riconfigurazione semplificata

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 6 di questo percorso, viene condotta una revisione della configurazione del CRM, riducendo drasticamente i campi obbligatori e allineando le fasi del ciclo di vendita configurate nello strumento al reale processo commerciale specifico dell'organizzazione, coinvolgendo direttamente due venditori nella validazione della nuova configurazione.

### Il collegamento tra CRM e nuova disciplina di pricing

Un elemento specifico di questo caso, che integra le fasi 3 e 4 del rilancio, riguarda l'utilizzo del CRM riconfigurato anche come strumento di tracciamento e monitoraggio degli sconti concessi, applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 7 di questo percorso a proposito del monitoraggio del tasso di sconto medio, rendendo per la prima volta visibile e monitorabile un fenomeno che, secondo quanto già presentato nel capitolo 3, era stato una delle cause della crisi.

### Un utilizzo visibile e coerente da parte del Sales Manager

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 6 di questo percorso a proposito delle strategie per una reale adozione, il Sales Manager inizia a utilizzare sistematicamente e visibilmente i dati del CRM nelle riunioni commerciali settimanali, dimostrando concretamente il valore dello strumento per la gestione quotidiana, secondo il principio di dimostrazione con l'esempio già presentato in quella dispensa.

*Questa fase mostra come uno strumento tecnologico, di per sé neutro, possa fallire non per limiti tecnici intrinseci ma per un processo di implementazione che non ha adeguatamente considerato la dimensione umana dell'adozione: la riconfigurazione condotta in questa fase non introduce uno strumento nuovo, ma recupera un investimento già effettuato ma mai realmente valorizzato, applicando i principi di gestione del*

*cambiamento già più volte incontrati in questo percorso e nel percorso Business Manager di questa collana.*

## 7. Fase 5 — La ricostruzione motivazionale del team

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 9 di questo percorso, il Sales Manager affronta ora la quarta criticità identificata nella diagnosi: un team commerciale demotivato, con un rischio di ulteriore turnover.

### Il riconoscimento della crisi motivazionale collettiva

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 9 di questo percorso, il Sales Manager riconosce che la demotivazione osservata non è un problema individuale isolato, ma un fenomeno collettivo, coerente con il calo generalizzato di risultati già presentato nella diagnosi, e affronta la situazione con un confronto aperto con l'intero team, secondo l'approccio già presentato in quella dispensa per le crisi motivazionali collettive.

### La comunicazione trasparente della diagnosi e del piano di rilancio

Applicando gli strumenti di comunicazione del cambiamento già presentati nella Dispensa 12 del percorso Business Manager di questa collana, il Sales Manager condivide apertamente con il team la diagnosi già presentata nel capitolo 3, incluse le criticità interne emerse (pricing, adozione del CRM), senza limitarsi alla sola narrazione difensiva centrata sulla concorrenza, costruendo così un senso di urgenza autentico secondo quanto già presentato in quella dispensa.

### Il coinvolgimento del team nella costruzione delle soluzioni

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 9 di questo percorso, il team viene attivamente coinvolto nella costruzione dei dettagli operativi delle soluzioni già presentate nelle fasi precedenti (le soglie di sconto, la configurazione del CRM), rafforzando il senso di appartenenza secondo il principio già presentato in quella dispensa a proposito della costruzione di una cultura di squadra.

### L'introduzione di un coaching individuale rafforzato

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 9 di questo percorso, viene intensificata la cadenza dei colloqui di coaching individuale, con un'attenzione specifica a riconoscere e valorizzare i primi segnali di miglioramento, secondo il principio già presentato in quella dispensa a proposito del riconoscimento anche dei comportamenti di processo, non solo dei risultati finali già consolidati.

#### Un principio applicato dall'intero percorso

Questa fase mostra come la dimensione motivazionale non possa essere affrontata isolatamente, ma tragga beneficio diretto dalla risoluzione delle criticità strutturali già affrontate nelle fasi precedenti: un team che vede concretamente affrontate le cause reali della propria difficoltà — attraverso una rete rinforzata, una disciplina di pricing più chiara, e strumenti digitali finalmente utili — ritrova più facilmente motivazione rispetto a un intervento puramente motivazionale che non affronti le cause strutturali sottostanti.



## 8. Fase 6 — Consolidare il rilancio nel tempo

Concludiamo il percorso del caso con l'ultima fase: come il Sales Manager consolida i risultati del rilancio, evitando un ritorno alle criticità precedenti, applicando gli strumenti di consolidamento del cambiamento già presentati nella Dispensa 12 del percorso Business Manager di questa collana.

### Un monitoraggio integrato dei risultati

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 4 di questo percorso, viene costruito, grazie al CRM ora effettivamente adottato secondo quanto presentato nel capitolo 6, un cruscotto commerciale integrato che monitora simultaneamente fatturato, marginalità, tasso di sconto medio, e indicatori di attività del funnel, permettendo una visione d'insieme prima impossibile con i soli dati frammentari disponibili all'inizio del caso.

### I primi risultati misurabili

Dopo sei mesi dall'avvio del piano di rilancio, il fatturato dell'area mostra i primi segnali di stabilizzazione, con una marginalità in miglioramento significativo grazie alla nuova disciplina di pricing già presentata nel capitolo 5, e un tasso di turnover del team tornato a livelli fisiologici, senza ulteriori uscite dopo l'avvio del piano di rilancio.

### Ancorare i nuovi comportamenti nella cultura del team

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 12 del percorso Business Manager di questa collana a proposito del consolidamento del cambiamento, la nuova disciplina di pricing e l'utilizzo del CRM vengono integrati stabilmente negli obiettivi individuali già presentati nella Dispensa 3 di questo percorso, e le nuove assunzioni vengono formate fin dall'inizio secondo le nuove pratiche, senza passare per le vecchie abitudini ormai superate.

### Un monitoraggio specifico del rischio di regressione

Applicando lo stesso principio già presentato nella Dispensa 12 del percorso Business Manager di questa collana a proposito della tendenza dei cambiamenti a regredire nel tempo, il Sales Manager pianifica verifiche periodiche esplicite, anche a distanza di mesi dal miglioramento iniziale, per accertarsi che la disciplina di pricing e l'adozione del CRM restino stabilmente parte delle pratiche quotidiane del team, non stiano gradualmente scivolando verso le abitudini precedenti.

#### Un principio conclusivo per questa fase

Un rilancio commerciale non si considera realmente concluso quando i primi risultati positivi si manifestano, ma quando i nuovi comportamenti e le nuove discipline si sono stabilmente radicati nelle pratiche quotidiane del team, resistendo alla naturale tendenza di ogni organizzazione a scivolare, nel tempo, verso le abitudini precedenti in assenza di un presidio continuativo.

## **La comunicazione dei risultati come ulteriore leva di consolidamento**

Applicando gli stessi principi di riconoscimento già presentati nella Dispensa 9 di questo percorso, il Sales Manager condivide sistematicamente con l'intero team, non solo con la direzione aziendale, i risultati progressivi del rilancio, costruendo una narrazione condivisa di miglioramento continuo che rafforza ulteriormente l'impegno collettivo verso il consolidamento dei nuovi comportamenti, secondo lo stesso principio già presentato in quella dispensa a proposito del valore del riconoscimento anche dei progressi intermedi, non solo dei risultati finali pienamente consolidati.

## 9. Una riflessione conclusiva sul caso

---

Concludiamo questa dispensa con una riflessione di sintesi sull'intero caso presentato, utile a consolidare la visione d'insieme degli strumenti applicati.

### Il filo conduttore attraverso le sei fasi

Ripercorrendo le sei fasi presentate — diagnosi, ricostruzione della rete, pianificazione e pricing, strumenti digitali, ricostruzione motivazionale, consolidamento — emerge con chiarezza come una crisi commerciale, apparentemente riconducibile a un'unica causa esterna (la concorrenza aggressiva sui prezzi), nascondesse in realtà molteplici criticità interne interconnesse tra loro, ciascuna delle quali ha richiesto l'applicazione di strumenti specifici già presentati nelle dispense precedenti di questo percorso.

### Il valore della sequenza, non solo dei singoli strumenti

Un elemento specifico di questo caso, distinto dal caso integrato già presentato nel percorso Business Manager di questa collana, riguarda l'importanza della sequenza degli interventi: affrontare prima la fragilità strutturale della rete, poi la disciplina di pricing, poi gli strumenti digitali, e solo successivamente consolidare la dimensione motivazionale, non è una scelta casuale, ma riflette una logica per cui ciascun intervento crea le condizioni di successo per quello successivo, secondo un principio di sequenzialità che un Sales Manager alle prese con un turnaround dovrebbe considerare consapevolmente, evitando di affrontare tutte le criticità simultaneamente senza una prioritizzazione esplicita.

### Il valore di questo caso per il percorso complessivo

*Questo caso integrato ha voluto mostrare concretamente come le competenze presentate separatamente nelle dodici dispense precedenti di questo percorso — dalla costruzione della rete alla pianificazione commerciale, dalle tecniche di vendita al CRM, dal pricing alla negoziazione, dalla motivazione del team al key account management, dall'integrazione con il marketing al social selling — non siano compartimenti separati di conoscenza, ma strumenti che un Sales Manager competente integra in una risposta coerente e sequenziata anche nelle situazioni più critiche, come un rilancio commerciale sotto pressione temporale.*

La dispensa conclusiva di questo percorso affronterà un ultimo tema, distinto ma complementare rispetto a quanto presentato finora: l'etica commerciale e la gestione dei conflitti con la clientela, dimensioni sempre più rilevanti per un Sales Manager chiamato a costruire risultati commerciali solidi e sostenibili, non solo immediati.

### Perché questo tipo di caso è utile a chi si riqualifica professionalmente

Il profilo del protagonista di questo caso — una persona inserita da poco in un contesto organizzativo delicato, con la necessità di costruire rapidamente credibilità presso un team già

provato da un periodo difficile — è stato scelto deliberatamente per essere coerente con il pubblico a cui si rivolge l'intero percorso: chi si avvicina al ruolo di Sales Manager in una fase di riqualificazione professionale, spesso in un contesto organizzativo non ancora pienamente conosciuto, può trovare in questo caso un modello applicabile: una diagnosi condotta con metodo e umiltà, un ascolto genuino del team esistente, e una sequenza di interventi calibrata sulle reali priorità emerse dall'analisi, piuttosto che sulla base di assunzioni preconcelte portate dall'esterno.

### **Un'ultima considerazione sul tempo necessario**

È importante sottolineare, a conclusione di questo caso, che un rilancio commerciale reale richiede tipicamente tempi più lunghi di quanto la sintesi in sei fasi presentata in questa dispensa possa far pensare: la diagnosi iniziale può richiedere alcune settimane, la ricostruzione della rete alcuni mesi, e il pieno consolidamento dei nuovi comportamenti, secondo quanto già presentato nel capitolo 8, può richiedere fino a un anno o più. Un Sales Manager alle prese con una situazione simile dovrebbe comunicare con chiarezza queste tempistiche realistiche alla propria direzione aziendale, applicando gli stessi principi di trasparenza già più volte richiamati in questo percorso, per evitare aspettative irrealistiche che potrebbero compromettere la sostenibilità stessa del piano di rilancio.

## 10. Glossario dei termini chiave

---

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un breve glossario relativo ai termini specifici introdotti in questa dispensa conclusiva del caso integrato.

|                                       |                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Turnaround commerciale</b>         | Percorso di rilancio di un'area commerciale in crisi, che richiede interventi coordinati su più dimensioni simultaneamente.                |
| <b>Diagnosi multifattoriale</b>       | Analisi che riconosce come una crisi commerciale derivi tipicamente da cause multiple e interconnesse, non da un unico fattore isolato.    |
| <b>Sequenzialità degli interventi</b> | Principio secondo cui l'ordine in cui si affrontano le diverse criticità di un turnaround influisce sul successo complessivo del percorso. |
| <b>Consolidamento del rilancio</b>    | Fase finale di un turnaround in cui i nuovi comportamenti e discipline vengono stabilmente ancorati nelle pratiche quotidiane del team.    |

## 11. Checklist finale e autoverifica

---

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale, questa volta orientata a verificare la capacità di integrare gli strumenti dell'intero percorso.

### Domande di autoverifica

1. Sapresti ripercorrere le sei fasi del rilancio commerciale presentato in questo caso?
2. Per ciascuna fase, sapresti indicare quale dispensa precedente del percorso ha fornito gli strumenti concettuali applicati?
3. Sapresti spiegare perché la diagnosi iniziale ha rivelato cause più complesse della sola narrazione difensiva iniziale del team?
4. Ricordi perché la sequenza degli interventi, e non solo i singoli strumenti applicati, è stata rilevante per il successo del caso?
5. Sapresti spiegare come le diverse fasi del caso si siano rafforzate reciprocamente?

### Come procedere

Se questo caso integrato è risultato comprensibile e le connessioni con le dispense precedenti sono chiare, si può proseguire con la Dispensa 14, l'ultima del percorso, dedicata a etica commerciale e gestione dei conflitti con la clientela. In caso di incertezza su specifici strumenti richiamati in questo caso, si consiglia di tornare alla dispensa specifica corrispondente per un ripasso mirato.

## 12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

---

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento sul turnaround commerciale e sulla gestione delle crisi di vendita;
- Il caso integrato del percorso Business Manager di questa collana, dedicato alla costruzione di un piano industriale, per un confronto tra i due approcci di caso integrato;
- Consulenti specializzati in turnaround commerciale, per situazioni di particolare complessità o gravità;
- Le singole dispense precedenti di questo percorso, richiamate esplicitamente in ciascuna fase di questo caso, per un ripasso mirato degli strumenti specifici.

### Chiusura della Dispensa 13

Con questa dispensa si chiude il caso integrato del percorso Sales Manager, mostrando concretamente come gli strumenti presentati nelle dodici dispense precedenti si integrino nella gestione di un rilancio commerciale completo. L'ultima dispensa del percorso affronterà etica commerciale e gestione dei conflitti con la clientela, completando la formazione con una riflessione sui valori e sulla responsabilità che accompagnano l'esercizio del ruolo commerciale.

**Marco Consiglio**

Formatore e Course Director — 2026