

PERCORSO FORMATIVO — SALES MANAGER

Dispensa 1

Il Ruolo del Sales Manager: le Basi

Dalla vendita individuale alla guida di una rete commerciale: che cosa cambia davvero, e come iniziare a pensare da manager.

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 Sales Manager: definizione e confini del ruolo	4
3. Dal venditore al manager: una transizione non scontata	6
4. Le responsabilità tipiche del Sales Manager	9
5. Le competenze chiave: hard skill e soft skill	11
6. Il ciclo di vendita: una visione d'insieme	13
7. Sales Manager in contesti diversi: B2B, B2C, settori diversi	15
8. Gli strumenti di lavoro quotidiani	17
9. Percorsi di carriera e evoluzione del ruolo	19
10. Caso pratico guidato	20
11. Glossario dei termini chiave	22
12. Checklist finale e autoverifica	23
13. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	24

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa apre il percorso formativo dedicato alla figura del Sales Manager, il secondo dei cinque percorsi indipendenti di questa collana pensati per chi desidera avvicinarsi, anche partendo da zero, a ruoli manageriali e di gestione d'impresa. Il Sales Manager è la figura responsabile della funzione commerciale di un'organizzazione: un ruolo distinto dal Business Manager già presentato nel primo percorso di questa collana, con cui condivide alcuni strumenti di base ma su cui si innesta una competenza specialistica specifica, quella della vendita e della gestione di una rete commerciale.

Chi si avvicina a questo ruolo porta spesso con sé un'esperienza pregressa diretta come venditore, o comunque a diretto contatto con clienti e mercato: un'esperienza preziosa, ma che richiede un salto concettuale non scontato per essere tradotta efficacemente in un ruolo di guida e coordinamento di altre persone, più che di vendita diretta in prima persona.

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 commerciale da diversi decenni, che intende evolvere verso ruoli di coordinamento e gestione di una rete vendita, portando nel nuovo ruolo l'esperienza già maturata sul campo, riorganizzata secondo un metodo riconosciuto.

Come è strutturata la dispensa

Partiamo da una definizione chiara del ruolo, esplorando la delicata transizione dal fare vendita al far vendere altri, per poi approfondire responsabilità tipiche, competenze richieste, il ciclo di vendita nella sua visione d'insieme, e le specificità del ruolo nei diversi contesti commerciali (B2B, B2C, settori diversi).

Obiettivi di apprendimento

1. Definire con precisione che cos'è un Sales Manager e quali sono i confini del ruolo;
2. Comprendere le sfide specifiche della transizione da venditore a manager della vendita;
3. Conoscere le responsabilità tipiche e le competenze chiave richieste;
4. Avere una visione d'insieme del ciclo di vendita, propedeutica agli approfondimenti delle dispense successive;
5. Riconoscere le specificità del ruolo in contesti commerciali diversi;
6. Conoscere gli strumenti di lavoro quotidiani e i possibili percorsi di carriera.

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

Il Sales Manager è la figura responsabile della gestione e del coordinamento della funzione commerciale di un'organizzazione, con responsabilità sul raggiungimento degli obiettivi di vendita, sulla guida di una rete di venditori (interni, agenti, distributori, o una combinazione di queste figure), e sulla definizione delle strategie e dei processi commerciali della propria area.

Una definizione operativa

In termini semplici, il Sales Manager è la persona che risponde dei risultati commerciali complessivi della propria area, non delle singole vendite individuali: il suo compito non è (solo) vendere, ma costruire, guidare e far crescere un sistema di persone e processi capace di generare vendite in modo continuativo e sostenibile.

Gli elementi costitutivi del ruolo

- Responsabilità su un obiettivo di vendita aggregato (fatturato, volumi, quota di mercato), non su una singola trattativa;
- Autorità, entro limiti definiti, sulla gestione della rete vendita: assunzione o selezione degli agenti, definizione dei territori, allocazione degli obiettivi individuali;
- Un ruolo di interfaccia tra la funzione commerciale e le altre funzioni aziendali (marketing, operations, amministrazione), secondo una logica di coordinamento trasversale che ritroveremo più volte in questo percorso;
- Un orizzonte temporale che spazia dalla gestione quotidiana delle attività di vendita alla pianificazione commerciale di medio periodo.

Che cosa NON è un Sales Manager

- Non è semplicemente "il venditore migliore" promosso a capo degli altri venditori: l'eccellenza nella vendita individuale, per quanto utile, non garantisce automaticamente competenza nella gestione di un team commerciale, un tema approfondito nel prossimo capitolo;
- Non è una figura puramente amministrativa che si limita a monitorare numeri: un buon Sales Manager comprende profondamente la logica della vendita e sa fornire supporto concreto ai propri venditori;
- Non coincide necessariamente con il Marketing Manager, già accennato nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana: le due funzioni, pur strettamente collegate, rispondono a logiche distinte, la prima orientata alla costruzione della domanda, la seconda alla sua concreta trasformazione in vendite.

Una metafora utile, spesso impiegata per spiegare la specificità del ruolo: un allenatore sportivo di grande valore non è necessariamente stato il miglior giocatore della propria epoca, ma possiede la capacità di far esprimere al meglio il potenziale di ciascun membro

della squadra. Allo stesso modo, un buon Sales Manager non deve necessariamente essere il venditore più bravo in assoluto, ma deve saper costruire le condizioni perché la propria squadra di vendita renda al meglio.

3. Dal venditore al manager: una transizione non scontata

Dedichiamo un capitolo specifico a un tema di grande rilevanza pratica per chi si avvicina a questo percorso: la transizione da un ruolo di vendita individuale a un ruolo di gestione di altri venditori, transizione che, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, non è affatto automatica né scontata.

Il paradosso del venditore promosso a manager

Un fenomeno ampiamente documentato nella pratica commerciale è che i migliori venditori individuali non diventano automaticamente i migliori Sales Manager, e talvolta faticano proprio nella transizione, per ragioni che è utile comprendere fin da subito. Le competenze che rendono efficace un venditore individuale (capacità di persuasione diretta, gestione autonoma del proprio tempo, focus sul risultato personale) sono in parte diverse da quelle richieste a un manager (capacità di delega, sviluppo delle competenze altrui, gestione di un sistema complesso di persone).

Le difficoltà tipiche della transizione

- La tentazione di intervenire direttamente nelle trattative dei propri venditori, anziché supportarli a gestirle autonomamente, privando così il team dell'opportunità di sviluppare le proprie competenze;
- La difficoltà ad accettare che risultati ottenuti da altri, con metodi magari diversi dai propri, siano comunque validi ed efficaci;
- La frustrazione di non poter più misurare direttamente il proprio valore attraverso il numero di vendite personalmente concluse, dovendo invece misurarlo attraverso i risultati del team;
- La necessità di sviluppare competenze nuove — gestione delle persone, pianificazione, controllo di gestione — che un percorso di carriera puramente commerciale non necessariamente ha fornito.

Un principio guida per affrontare questa transizione

Applicando in anticipo un principio che sarà approfondito nella Dispensa 6 di questo percorso, un buon punto di partenza consiste nel ridefinire consapevolmente il proprio indicatore di successo: da "quanto vendo io" a "quanto fa vendere il mio team", un cambiamento di prospettiva che richiede tempo e consapevolezza per essere pienamente interiorizzato.

Un principio spesso richiamato nella letteratura sulla gestione commerciale: il compito di un Sales Manager non è essere il miglior venditore della squadra, ma essere il miglior costruttore di venditori. Chi non riesce a fare questa transizione mentale rischia di restare, nella sostanza, un venditore con un titolo manageriale, senza sviluppare realmente le competenze distintive del nuovo ruolo.

Un vantaggio per chi affronta questa transizione con esperienza pregressa ampia

Chi porta con sé, oltre all'esperienza commerciale diretta, anche altre esperienze professionali di coordinamento o gestione di persone — anche maturate in contesti diversi dalla vendita in senso stretto — dispone spesso di un vantaggio specifico in questa transizione, poiché ha già sviluppato, in altri ambiti, alcune delle competenze di delega e gestione che questo nuovo ruolo richiede.

4. Le responsabilità tipiche del Sales 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 e da un settore all'altro.

4.1 Responsabilità sui risultati di vendita

Il Sales Manager risponde del raggiungimento degli obiettivi commerciali della propria area: fatturato, volumi, quota di mercato, marginalità delle vendite. Questo richiede la padronanza degli strumenti di pianificazione e controllo commerciale che saranno approfonditi nella Dispensa 3 di questo percorso.

4.2 Responsabilità sulla costruzione e gestione della rete vendita

Il Sales Manager definisce la struttura della propria rete commerciale (venditori diretti, agenti, distributori, o forme miste), ne cura la selezione, l'assegnazione dei territori o dei portafogli clienti, e la gestione amministrativa e contrattuale, un tema che sarà approfondito nella Dispensa 2 di questo percorso.

4.3 Responsabilità sulla formazione e sviluppo del team commerciale

Applicando alla materia commerciale i principi generali di gestione delle persone già presentati nella Dispensa 6 del percorso Business Manager di questa collana, il Sales Manager cura lo sviluppo delle competenze di vendita del proprio team, attraverso formazione, affiancamento e feedback continuativo, un tema approfondito nella Dispensa 9 di questo percorso a proposito del team building.

4.4 Responsabilità sulla definizione delle politiche commerciali

Il Sales Manager contribuisce, spesso in collaborazione con la direzione aziendale, alla definizione di prezzi, sconti, condizioni commerciali applicabili, un tema approfondito nella Dispensa 7 di questo percorso a proposito del pricing.

4.5 Responsabilità sulla relazione con i clienti chiave

Oltre al coordinamento della rete vendita, il Sales Manager mantiene spesso un rapporto diretto con i clienti più strategici (key account), un tema approfondito nella Dispensa 10 di questo percorso, e cura la relazione con altre funzioni aziendali rilevanti per il processo commerciale, in particolare il marketing, già accennato nella Dispensa 7 del percorso Business Manager.

Un principio di sintesi

Le cinque aree qui presentate condividono un elemento comune: la responsabilità di un sistema (la rete vendita, i processi commerciali, le relazioni con i clienti), non della sola esecuzione diretta delle singole vendite. Questo richiede, ancora una volta, la transizione mentale già discussa nel capitolo

precedente: pensare come costruttore e guida di un sistema, non come esecutore diretto di ogni singola attività commerciale.

5. Le competenze chiave: hard skill e soft skill

Coerentemente con la logica già presentata nel percorso Business Manager di questa collana, anche le competenze richieste a un Sales Manager si dividono in due grandi categorie, entrambe indispensabili.

Le hard skill: competenze tecniche di base

- Conoscenza approfondita del ciclo di vendita e delle tecniche commerciali applicabili al proprio settore, approfondita nel capitolo 6 di questa dispensa e nella Dispensa 5 di questo percorso;
- Familiarità con gli strumenti di CRM e reportistica commerciale, approfonditi nella Dispensa 6 di questo percorso;
- Conoscenza dei principi di base del controllo di gestione applicato alla funzione commerciale, in stretto collegamento con quanto già presentato nel percorso Business Manager di questa collana;
- Conoscenza del mercato e del contesto competitivo specifico in cui opera l'organizzazione.

Le soft skill: competenze trasversali

- Capacità di motivare e ispirare un team commerciale, spesso soggetto a pressioni e a un'elevata esposizione al rifiuto, elemento distintivo della vendita rispetto a molte altre attività professionali;
- Capacità di coaching commerciale, cioè di affiancare un venditore aiutandolo a migliorare le proprie tecniche senza sostituirsi a lui nella trattativa;
- Capacità di negoziazione avanzata, sia nelle trattative dirette con i clienti chiave sia internamente, ad esempio nella negoziazione di obiettivi e risorse con la direzione aziendale;
- Resilienza personale, particolarmente rilevante in un ruolo che comporta la gestione di risultati talvolta imprevedibili e di un team esposto a pressioni commerciali significative.

Il valore specifico dell'esperienza pregressa in ambito commerciale

Chi ha trascorso anni sul campo come venditore porta con sé una comprensione viscerale delle difficoltà, delle pressioni e delle soddisfazioni della vendita, un patrimonio esperienziale che nessuna formazione puramente teorica può replicare. Questo patrimonio, se accompagnato dalla consapevolezza della transizione mentale già discussa nel capitolo 3, costituisce un vantaggio competitivo significativo per chi affronta questo ruolo dopo un lungo percorso professionale sul campo, permettendo un livello di credibilità presso il team difficilmente raggiungibile da un manager privo di esperienza commerciale diretta.

6. Il ciclo di vendita: una visione d'insieme

Presentiamo ora una visione d'insieme del ciclo di vendita, propedeutica agli approfondimenti più tecnici che saranno presentati nella Dispensa 5 di questo percorso, ma già utile in questa fase introduttiva per comprendere il contesto complessivo in cui un Sales Manager opera.

Le fasi tipiche del ciclo di vendita

1. Prospezione (prospecting): identificazione di potenziali clienti (prospect) coerenti con il profilo di cliente ideale dell'organizzazione;
2. Qualificazione: verifica che il prospect abbia un reale bisogno, budget disponibile, e autorità decisionale per procedere all'acquisto;
3. Presentazione e proposta: illustrazione dell'offerta, adattata alle specifiche esigenze del cliente identificate nelle fasi precedenti;
4. Gestione delle obiezioni: risposta alle perplessità o resistenze del cliente, un momento cruciale del processo di vendita;
5. Chiusura (closing): il momento in cui il cliente formalizza la propria decisione di acquisto;
6. Gestione post-vendita: cura della relazione successiva alla vendita, fondamentale per la fidelizzazione e per eventuali vendite future, un tema che si collega direttamente al concetto di valore del cliente nel tempo già presentato nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana.

Il ciclo di vendita B2B vs B2C: una prima distinzione

Un elemento importante da comprendere fin da subito, che sarà approfondito nel capitolo 7, è che questo ciclo si presenta con caratteristiche molto diverse a seconda che si operi in un contesto B2B (business-to-business, vendita tra imprese) o B2C (business-to-consumer, vendita al consumatore finale): nel primo caso il ciclo è tipicamente più lungo, coinvolge più decisori, e richiede un approccio consulenziale più approfondito; nel secondo caso il ciclo è tipicamente più breve, spesso con un solo decisore, e più orientato a leve emotive e di immediatezza.

Il ruolo del Sales Manager rispetto a ciascuna fase

Un Sales Manager non gestisce direttamente ciascuna fase per ogni singola trattativa del proprio team, ma presidia il funzionamento complessivo del ciclo: verifica che i propri venditori sappiano condurre efficacemente ciascuna fase, individua eventuali colli di bottiglia specifici (ad esempio un team che genera molti contatti ma fatica nella chiusura), e interviene con formazione o supporto mirato, applicando una logica di analisi per fasi non dissimile da quella già presentata nella Dispensa 8 del percorso Business Manager di questa collana a proposito della mappatura dei processi.

Un'anticipazione delle prossime dispense

Questa visione d'insieme del ciclo di vendita sarà approfondita specificamente nella Dispensa 5 di questo percorso, dedicata alle tecniche di vendita B2B e B2C, e nella Dispensa 6, dedicata alla gestione del ciclo attraverso gli strumenti di CRM. In questa sede è sufficiente comprenderne la struttura generale, come base concettuale per il resto del percorso.

7. Sales Manager in contesti diversi: B2B, B2C, settori diversi

Il ruolo del Sales Manager assume caratteristiche significativamente diverse a seconda del contesto commerciale specifico in cui viene esercitato. Conoscere queste differenze aiuta a orientare correttamente le proprie aspettative e a comprendere quale tipo di contesto possa essere più coerente con la propria esperienza pregressa.

Il contesto B2B (business-to-business)

In un contesto B2B, il Sales Manager gestisce tipicamente un team che segue cicli di vendita lunghi e complessi, con più decisori coinvolti presso il cliente, relazioni di lungo periodo, e un approccio spesso consulenziale, orientato a comprendere in profondità le esigenze specifiche di ciascun cliente. La gestione dei key account, approfondita nella Dispensa 10 di questo percorso, è particolarmente centrale in questo contesto.

Il contesto B2C (business-to-consumer)

In un contesto B2C, il Sales Manager gestisce tipicamente un team orientato a volumi di transazioni più elevati, con cicli di vendita più brevi, e una maggiore componente emotiva e di immediatezza nella decisione di acquisto. La gestione di reti di vendita al dettaglio, se pertinente, richiede competenze specifiche che si intrecciano con quanto già presentato nella Dispensa 7 del percorso Amministrazione, Controllo e Auditing di questa collana a proposito del settore retail.

Le differenze settoriali

Oltre alla distinzione B2B/B2C, il ruolo del Sales Manager varia significativamente per settore: la vendita di beni industriali complessi richiede competenze tecniche approfondite sul prodotto, la vendita di servizi professionali richiede una forte capacità di costruzione di fiducia personale, la vendita di beni di largo consumo richiede attenzione alla gestione dei volumi e della distribuzione capillare.

Un elemento comune, al di là delle differenze

Dimensione	Contesto B2B	Contesto B2C
Durata del ciclo	Lunga, spesso mesi	Breve, spesso giorni o minuti
Decisori coinvolti	Multipli	Tipicamente uno solo
Approccio prevalente	Consulenziale	Transazionale/emotivo

Indipendentemente dal contesto specifico, un principio resta costante e sarà il filo conduttore dell'intero percorso: la responsabilità di un Sales Manager non è vendere in prima persona, ma costruire un sistema — persone, processi, strumenti — capace di

generare vendite in modo continuativo, coerente con le specificità del mercato e del settore in cui l'organizzazione opera.

8. Gli strumenti di lavoro quotidiani

Concretizziamo ora la trattazione presentando gli strumenti operativi che un Sales Manager utilizza tipicamente nella gestione quotidiana della propria area, molti dei quali saranno approfonditi in modo più tecnico nelle dispense successive di questo percorso.

Gli strumenti di pianificazione e controllo commerciale

- Il budget di vendita, approfondito nella Dispensa 3 di questo percorso, che traduce gli obiettivi commerciali in target specifici per periodo, territorio o venditore;
- Un cruscotto di KPI commerciali essenziali, approfondito nella Dispensa 4 di questo percorso;
- Riunioni periodiche con il team commerciale, tipicamente settimanali o mensili, dedicate al monitoraggio dell'andamento delle vendite e delle singole trattative più rilevanti.

Gli strumenti digitali

- Il sistema CRM (Customer Relationship Management), approfondito nella Dispensa 6 di questo percorso, strumento centrale per la gestione strutturata del ciclo di vendita e delle relazioni con i clienti;
- Strumenti di analisi e reportistica commerciale, spesso integrati nel CRM stesso o in strumenti di business intelligence dedicati;
- Strumenti di comunicazione e collaborazione, particolarmente rilevanti per team commerciali spesso distribuiti sul territorio.

Gli strumenti di gestione delle persone

- Colloqui periodici di coaching individuale con ciascun venditore, distinti dalla sola valutazione formale delle performance, un tema approfondito nella Dispensa 9 di questo percorso;
- Piani di formazione commerciale, per lo sviluppo continuativo delle tecniche di vendita del team;
- Sistemi di incentivazione e provvigione, che saranno accennati nella Dispensa 9 di questo percorso in relazione alla motivazione della forza vendita.

Come già osservato nel percorso Business Manager di questa collana, gli strumenti qui presentati non sostituiscono il giudizio del Sales Manager, ma lo supportano con evidenze oggettive, riducendo il rischio di decisioni basate solo su impressioni soggettive sull'andamento commerciale, spesso fuorvianti se non supportate da dati strutturati.

9. 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 Sales Manager, particolarmente rilevante per chi si avvicina a questo percorso in una fase di riqualificazione professionale.

I percorsi di ingresso più realistici

7. Evoluzione interna da un ruolo di venditore individuale verso un ruolo di coordinamento di un piccolo team, all'interno della stessa organizzazione, valorizzando la conoscenza già acquisita del mercato e dei clienti specifici;
8. Ingresso in una PMI che necessita di strutturare per la prima volta una funzione commerciale più organizzata, valorizzando l'esperienza commerciale pregressa maturata anche in altri settori;
9. Consulenza commerciale o affiancamento temporaneo a imprese in fase di sviluppo della propria rete vendita, canale particolarmente accessibile per profili maturi con solida esperienza commerciale;
10. Gestione di una rete di agenti in qualità di responsabile di zona o area, spesso un primo passo verso ruoli di Sales Manager più strutturati.

L'evoluzione verso ruoli di direzione commerciale più ampia

Con l'esperienza, un Sales Manager può evolvere verso ruoli di Direttore Commerciale o Direttore Vendite, con responsabilità su reti commerciali più ampie e articolate, spesso su più territori o linee di prodotto, e con una maggiore componente di pianificazione strategica, secondo una logica di crescita che richiama quanto già presentato nella Dispensa 5 del percorso Business Manager di questa collana a proposito dei livelli gerarchici.

Un collegamento con la dispensa dedicata al reimpiego

I temi qui accennati — percorsi di ingresso, valorizzazione dell'esperienza commerciale 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 commerciale può trovare in quella dispensa un utile complemento, applicabile con i dovuti adattamenti anche al ruolo di Sales Manager.

10. 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 venti anni di esperienza come agente di commercio nel settore delle forniture industriali, dopo la chiusura dell'azienda mandante, viene assunta da una PMI concorrente come Sales Manager, con l'incarico di costruire e guidare per la prima volta una piccola rete di quattro venditori, in un'organizzazione che finora aveva gestito le vendite in modo poco strutturato, con il solo titolare a occuparsene direttamente.

Passo 1 — Comprendere la propria nuova identità professionale

Applicando i principi del capitolo 3, il neo Sales Manager dedica le prime settimane a resistere consapevolmente alla tentazione di gestire personalmente le trattative più importanti, imponendosi invece di affiancare i quattro venditori esistenti, comprendendo i loro punti di forza e le aree di miglioramento specifiche di ciascuno.

Passo 2 — Applicare la visione d'insieme del ciclo di vendita

Applicando gli strumenti del capitolo 6, il Sales Manager mappa il ciclo di vendita attualmente seguito dal team, riscontrando che i venditori sono efficaci nella fase di prospezione (grazie a una solida rete di contatti storici) ma fragili nella gestione delle obiezioni sui prezzi, un'area su cui pianifica un intervento formativo mirato.

Passo 3 — Introdurre i primi strumenti di controllo

Applicando gli strumenti accennati nel capitolo 8, viene introdotto un primo, semplice cruscotto settimanale che monitora numero di contatti, trattative aperte, e chiusure, sostituendo un sistema fino ad allora basato solo su comunicazioni informali e non strutturate.

Passo 4 — Costruire credibilità con il team

Applicando i principi del capitolo 5 a proposito del valore dell'esperienza pregressa, il Sales Manager condivide con il team episodi concreti della propria carriera commerciale, in particolare relativi alla gestione di obiezioni difficili, costruendo così una credibilità autentica presso venditori inizialmente scettici verso un responsabile arrivato dall'esterno.

Passo 5 — I primi risultati

Dopo tre mesi, il tasso di chiusura delle trattative migliora sensibilmente, in particolare grazie al lavoro specifico sulla gestione delle obiezioni di prezzo, e il team commerciale, inizialmente

diffidente, riconosce nel nuovo responsabile un reale valore aggiunto rispetto alla gestione precedente, meno strutturata.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come l'esperienza commerciale pregressa, se accompagnata dalla consapevolezza della transizione mentale da venditore a manager già discussa nel capitolo 3, costituisca un patrimonio prezioso per costruire rapidamente credibilità e risultati concreti in un nuovo ruolo di Sales Manager, anche in un'organizzazione priva, fino a quel momento, di una funzione commerciale strutturata.

11. Glossario dei termini chiave

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

Sales Manager	Figura responsabile della gestione e del coordinamento della funzione commerciale di un'organizzazione.
Ciclo di vendita	Sequenza di fasi che portano dal primo contatto con un potenziale cliente fino alla chiusura della vendita e alla gestione post-vendita.
Prospezione (prospecting)	Fase di identificazione di potenziali clienti coerenti con il profilo di cliente ideale dell'organizzazione.
B2B (business-to-business)	Contesto di vendita tra imprese, tipicamente con cicli di vendita lunghi e più decisori coinvolti.
B2C (business-to-consumer)	Contesto di vendita al consumatore finale, tipicamente con cicli di vendita brevi e un solo decisore.
Coaching commerciale	Attività di affiancamento di un venditore, volta a migliorarne le tecniche senza sostituirsi a lui nella trattativa.
Key account	Cliente strategico di particolare rilevanza, tipicamente seguito con un'attenzione dedicata dal Sales Manager stesso.

12. Checklist finale e autoverifica

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

Domande di autoverifica

11. Sapresti definire, con parole tue, che cos'è un Sales Manager e quali elementi lo caratterizzano?
12. Ricordi perché la transizione da venditore a manager non è affatto scontata, e quali difficoltà tipiche comporta?
13. Sapresti elencare le cinque principali aree di responsabilità tipiche del ruolo?
14. Ricordi le fasi principali del ciclo di vendita?
15. Sapresti spiegare le principali differenze tra un contesto commerciale B2B e uno B2C?
16. Ricordi almeno tre strumenti di lavoro quotidiani di un Sales Manager?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 2, dedicata alla costruzione e gestione di una rete vendita, 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.

13. 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 gestione commerciale e vendita;
- Associazioni professionali di categoria del settore commerciale, per occasioni di formazione continua e networking;
- Percorsi executive di formazione commerciale e di sales management, per chi desiderasse approfondire con un percorso più strutturato;
- Il percorso Business Manager di questa stessa collana, per un approfondimento sugli strumenti manageriali trasversali già richiamati in questa dispensa.

Chiusura della Dispensa 1

Con questa dispensa si apre il percorso formativo dedicato al Sales Manager. Le dispense successive approfondiranno, una alla volta, gli strumenti e le competenze qui solo accennate: dalla costruzione della rete vendita al budget commerciale, dai KPI alle tecniche di vendita, dal CRM al pricing, fino a un caso integrato conclusivo sul rilancio commerciale di un'area in crisi.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026