

PERCORSO FORMATIVO — SALES MANAGER

## Dispensa 2

# Costruire e Gestire una Rete Vendita

*Modelli di rete, selezione dei venditori, territori e portafogli: come si progetta una struttura commerciale efficace.*

---

**A cura di Marco Consiglio**

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

## Indice

---

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introduzione e obiettivi didattici .....                   | 3  |
| 2. I modelli di rete vendita .....                            | 4  |
| 3. Venditori diretti vs agenti: vantaggi e limiti.....        | 6  |
| 4. Il dimensionamento della rete vendita .....                | 9  |
| 5. La suddivisione in territori e portafogli.....             | 11 |
| 6. La selezione dei venditori .....                           | 13 |
| 7. L'inserimento di un nuovo venditore (onboarding).....      | 16 |
| 8. La gestione amministrativa e contrattuale della rete ..... | 18 |
| 9. Caso pratico guidato.....                                  | 19 |
| 10. Glossario dei termini chiave.....                         | 21 |
| 11. Checklist finale e autoverifica.....                      | 22 |
| 12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026 .....            | 23 |

## 1. Introduzione e obiettivi didattici

---

Questa dispensa prosegue il percorso formativo dedicato al Sales Manager, approfondendo uno degli strumenti già accennati nella Dispensa 1: la costruzione e la gestione di una rete vendita. Progettare correttamente la struttura commerciale — quanti venditori, di quale tipologia, come organizzati sul territorio — è una delle decisioni più rilevanti che un Sales Manager si trova ad affrontare, con implicazioni dirette sui risultati commerciali e sui costi complessivi della funzione vendite.

Una rete vendita mal dimensionata o mal organizzata, anche con venditori individualmente capaci, produce tipicamente risultati inferiori al proprio potenziale: territori sovrapposti che generano confusione presso i clienti, portafogli troppo ampi che impediscono un'adeguata cura di ciascun cliente, o al contrario territori troppo ristretti che non giustificano economicamente l'investimento in un venditore dedicato.

### A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito la Dispensa 1 di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, gli strumenti concettuali e pratici per progettare e gestire una rete vendita efficace.

### Obiettivi di apprendimento

1. Conoscere i principali modelli di rete vendita e le relative caratteristiche;
2. Comprendere vantaggi e limiti di venditori diretti rispetto ad agenti di commercio;
3. Saper dimensionare correttamente una rete vendita in funzione del potenziale di mercato;
4. Comprendere i criteri per una corretta suddivisione in territori e portafogli;
5. Conoscere i principi essenziali di selezione e inserimento di un nuovo venditore;
6. Comprendere gli elementi base della gestione amministrativa e contrattuale della rete.

## 2. I modelli di rete vendita

Prima di affrontare le scelte specifiche di dimensionamento e organizzazione, è utile presentare i principali modelli con cui un'organizzazione può strutturare la propria rete vendita, ciascuno con caratteristiche e implicazioni diverse.

### La rete per territorio geografico

Ciascun venditore è responsabile di un'area geografica definita, servendo tutti i clienti, attuali e potenziali, presenti in quel territorio, indipendentemente dal settore o dalla tipologia. È il modello più semplice da comprendere e gestire, particolarmente adatto quando i clienti sono relativamente omogenei tra loro.

### La rete per settore o segmento di clientela

Ciascun venditore è specializzato su una specifica tipologia di cliente (ad esempio un settore industriale specifico), indipendentemente dalla sua localizzazione geografica. Questo modello favorisce una maggiore competenza specialistica del venditore sulle esigenze specifiche del segmento servito, applicando la logica di segmentazione già presentata nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana.

### La rete per linea di prodotto

Ciascun venditore è specializzato su una specifica linea di prodotti o servizi offerti dall'organizzazione, particolarmente adatto quando l'offerta è tecnicamente complessa e richiede competenze specialistiche difficilmente cumulabili in un unico venditore generalista.

### I modelli misti

Nella pratica, molte organizzazioni adottano modelli misti, che combinano più criteri (ad esempio una suddivisione geografica di primo livello, con specializzazione per segmento all'interno di ciascun territorio), secondo una logica di compromesso non dissimile da quanto già presentato nella Dispensa 5 del percorso Business Manager a proposito dei modelli organizzativi ibridi.

| Modello                      | Punto di forza                            | Limite principale                                  |
|------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Geografico</b>            | Semplicità gestionale, minori spostamenti | Minore specializzazione su clienti eterogenei      |
| <b>Per segmento</b>          | Competenza specialistica sul cliente      | Maggiori spostamenti, minore prossimità            |
| <b>Per linea di prodotto</b> | Competenza tecnica approfondita           | Possibile sovrapposizione presso lo stesso cliente |

*La scelta del modello più adatto dipende dalle caratteristiche specifiche del mercato servito, dalla complessità dell'offerta, e dalla dimensione dell'organizzazione: non esiste un modello universalmente migliore, ma un modello più coerente con il contesto specifico in cui il Sales Manager opera, secondo lo stesso principio di compromesso tra alternative già più volte incontrato in questa collana formativa.*

### 3. Venditori diretti vs agenti: vantaggi e limiti

---

Una delle decisioni più rilevanti nella costruzione di una rete vendita riguarda la natura contrattuale dei venditori: dipendenti diretti dell'organizzazione, o agenti di commercio, tipicamente inquadrati come lavoratori autonomi con un proprio mandato di rappresentanza.

#### I venditori diretti (dipendenti)

- Maggiore controllo gestionale: l'organizzazione può definire con maggiore dettaglio modalità di lavoro, orari, priorità commerciali;
- Maggiore investimento in formazione, giustificabile da un rapporto di lavoro tendenzialmente più stabile nel tempo;
- Costo fisso più elevato, indipendentemente dai risultati commerciali effettivamente conseguiti, salva la componente variabile della retribuzione;
- Maggiori oneri amministrativi e contributivi rispetto al rapporto di agenzia.

#### Gli agenti di commercio

- Maggiore flessibilità dei costi, tipicamente strutturati in gran parte come provvigioni sulle vendite effettivamente concluse, riducendo il rischio finanziario per l'organizzazione in fasi di minore attività commerciale;
- Spesso una rete di relazioni già consolidata sul territorio, specie per agenti con esperienza pregressa nel settore specifico;
- Minore controllo gestionale diretto, poiché l'agente opera con un margine di autonomia organizzativa maggiore rispetto a un dipendente;
- Possibile rappresentanza di più mandanti contemporaneamente (salvo patti di esclusiva specifici), con il rischio che l'attenzione dell'agente si distribuisca su più organizzazioni.

#### Un criterio di scelta pratico

Un'organizzazione in fase di avvio o di ingresso in un nuovo mercato trova spesso conveniente affidarsi ad agenti, che permettono di testare il potenziale commerciale con un investimento iniziale più contenuto e un rischio finanziario ridotto. Un'organizzazione già consolidata, con un mercato maturo e ben conosciuto, può trovare più conveniente investire in una rete diretta, per garantire maggiore controllo e coerenza nell'esecuzione della strategia commerciale.

#### I modelli misti

Molte organizzazioni adottano soluzioni miste, con una rete diretta sui territori o segmenti più strategici e una rete di agenti su territori secondari o in fase di sviluppo, applicando lo stesso principio di gradualità già più volte richiamato in questa collana formativa.

**Un aspetto normativo da non trascurare**

La gestione degli agenti di commercio è disciplinata da una normativa specifica (in Italia, in particolare dagli Accordi Economici Collettivi di settore), che regola aspetti quali le provvigioni minime, i termini di preavviso per la cessazione del rapporto, e l'indennità di fine rapporto. Un Sales Manager che gestisce una rete di agenti dovrebbe conoscere almeno i principi di base di questa disciplina, avvalendosi del supporto della funzione legale o amministrativa per gli aspetti più tecnici, secondo lo stesso principio di collaborazione tra competenze diverse già più volte richiamato in questa collana.

## 4. Il dimensionamento della rete vendita

Una domanda centrale per un Sales Manager, specie in fase di costruzione o revisione della rete commerciale, riguarda quanti venditori siano effettivamente necessari per coprire adeguatamente il potenziale di mercato disponibile.

### Il metodo del carico di lavoro (workload method)

Un approccio strutturato per stimare il numero di venditori necessari consiste nel calcolare il carico di lavoro complessivo richiesto per servire adeguatamente tutti i clienti attuali e potenziali, e dividerlo per la capacità di lavoro di un singolo venditore.

1. Classificare i clienti (attuali e potenziali) per livello di priorità, ad esempio in base al loro potenziale di fatturato;
2. Stimare la frequenza di visita o di contatto necessaria per ciascuna categoria di priorità;
3. Calcolare il numero totale di visite o contatti necessari nell'arco dell'anno, sommando i valori per tutte le categorie di clienti;
4. Stimare quante visite o contatti un singolo venditore può realisticamente effettuare nello stesso periodo, considerando anche il tempo dedicato ad attività non di visita diretta (spostamenti, amministrazione, formazione);
5. Dividere il carico di lavoro totale per la capacità di un singolo venditore, ottenendo una stima del numero di venditori necessari.

### Un esempio semplificato

| Categoria cliente  | Numero clienti | Visite annue necessarie |
|--------------------|----------------|-------------------------|
| Clienti prioritari | 40             | 12 ciascuno = 480       |
| Clienti standard   | 120            | 4 ciascuno = 480        |
| <b>Totale</b>      | <b>160</b>     | <b>960 visite/anno</b>  |

Se un venditore può realisticamente effettuare circa 240 visite all'anno (considerando spostamenti e altre attività), il calcolo suggerisce la necessità di circa quattro venditori (960 diviso 240) per coprire adeguatamente questo portafoglio di clienti.

### I limiti di questo metodo, e l'integrazione con il giudizio manageriale

*Il metodo del carico di lavoro fornisce una stima quantitativa utile, ma non dovrebbe essere applicato meccanicamente senza integrare il giudizio del Sales Manager su fattori qualitativi rilevanti: la complessità delle trattative in un settore specifico, la necessità di sviluppare nuovi clienti oltre alla sola gestione di quelli esistenti, o vincoli di budget che limitano il numero di venditori effettivamente assumibili nel breve periodo, secondo lo*

*stesso equilibrio tra dati e giudizio già presentato nella Dispensa 9 del percorso Business Manager di questa collana a proposito del data-driven decision making.*

## 5. La suddivisione in territori e portafogli

Una volta definito il numero di venditori necessari, il passo successivo consiste nel suddividere il mercato complessivo in territori o portafogli equilibrati, assegnati a ciascun venditore.

### I criteri per una suddivisione equilibrata

- Il potenziale commerciale complessivo di ciascun territorio o portafoglio, che dovrebbe essere ragionevolmente comparabile tra i diversi venditori, per evitare percezioni di iniquità che potrebbero generare demotivazione;
- Il carico di lavoro effettivo richiesto, che dipende non solo dal numero di clienti ma anche dalla loro complessità e dalla frequenza di contatto necessaria;
- La compattezza geografica, quando rilevante, per minimizzare il tempo dedicato agli spostamenti a scapito del tempo dedicato alla vendita vera e propria;
- La coerenza con eventuali relazioni preesistenti tra un venditore e specifici clienti, che potrebbe suggerire di mantenere continuità piuttosto che imporre una riorganizzazione puramente teorica.

### Il rischio degli squilibri tra territori

Una suddivisione poco equilibrata genera tipicamente due problemi distinti: venditori con territori troppo ricchi di potenziale, che ottengono risultati elevati con uno sforzo relativamente contenuto (generando percezioni di iniquità presso i colleghi), e venditori con territori poveri di potenziale, che faticano a raggiungere gli obiettivi nonostante un impegno equivalente o superiore, con effetti demotivanti significativi.

### La revisione periodica dei territori

I territori e i portafogli non dovrebbero essere considerati immutabili nel tempo: l'evoluzione del mercato, l'ingresso di nuovi clienti, o cambiamenti nella struttura della rete vendita richiedono una revisione periodica, applicando lo stesso principio di monitoraggio continuativo già più volte richiamato in questa collana. È tuttavia importante gestire con attenzione le revisioni, che possono generare resistenza nei venditori interessati, applicando i principi di gestione del cambiamento già presentati nella Dispensa 12 del percorso Business Manager di questa collana.

#### Un consiglio pratico

Prima di modificare significativamente i territori di una rete esistente, è utile coinvolgere i venditori interessati nella discussione, spiegando le ragioni del cambiamento e, ove possibile, raccogliendo il loro contributo su come strutturare la nuova suddivisione: applicando lo stesso principio di coinvolgimento già più volte richiamato in questa collana, questo approccio riduce significativamente le resistenze rispetto a una riorganizzazione imposta senza alcun confronto preventivo.



## 6. La selezione dei venditori

---

Applicando alla materia commerciale i principi generali di selezione del personale, presentiamo ora gli elementi specifici da considerare nella selezione di un nuovo venditore, un processo che presenta caratteristiche distintive rispetto alla selezione di altre figure professionali.

### Le competenze da valutare in un candidato venditore

- Capacità comunicativa e relazionale, elemento centrale ma da valutare con attenzione critica, distinguendo una genuina capacità di ascolto e costruzione di fiducia da una mera disinvoltura verbale superficiale;
- Resilienza e tolleranza al rifiuto, qualità particolarmente distintiva della professione commerciale, dove il rifiuto da parte del cliente è un'esperienza ricorrente da gestire senza che comprometta la motivazione;
- Orientamento al risultato, cioè una motivazione intrinseca verso il raggiungimento di obiettivi misurabili, non solo verso lo svolgimento di attività;
- Conoscenza tecnica del settore o del prodotto, la cui rilevanza varia significativamente in funzione della complessità dell'offerta, come già accennato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito delle differenze settoriali;
- Capacità organizzativa e di gestione autonoma del proprio tempo, particolarmente rilevante per ruoli con significativa autonomia sul territorio.

### Le tecniche di selezione più efficaci

6. Colloqui strutturati, che esplorano esperienze passate concrete di vendita, applicando la stessa logica di evidenza concreta già più volte richiamata in questa collana, piuttosto che affidarsi a sole impressioni generiche sulla disinvoltura del candidato;
7. Simulazioni di vendita (role play), che permettono di osservare direttamente le capacità del candidato in una situazione simulata ma realistica;
8. Verifica di referenze presso precedenti datori di lavoro o clienti, quando possibile, per una valutazione più oggettiva dei risultati storicamente ottenuti;
9. Un periodo di prova strutturato, con obiettivi chiari e un monitoraggio ravvicinato nei primi mesi, per verificare concretamente l'adeguatezza del candidato al ruolo specifico.

### Un errore frequente nella selezione

*Un errore comune consiste nel valutare eccessivamente la sola disinvoltura comunicativa del candidato durante il colloquio, trascurando indicatori più solidi come i risultati concreti ottenuti in esperienze precedenti, o la reale comprensione del processo di vendita dimostrata attraverso domande specifiche su situazioni passate. Un candidato brillante nel colloquio non è automaticamente un buon venditore: la capacità di costruire risultati*

*commerciali concreti nel tempo è un indicatore molto più affidabile della sola prima impressione.*

## 7. L'inserimento di un nuovo venditore (onboarding)

Concluso il processo di selezione, un elemento spesso sottovalutato ma determinante per il successo di un nuovo venditore riguarda il processo di inserimento (onboarding), le prime settimane e i primi mesi di attività all'interno della nuova organizzazione.

### Perché l'onboarding è così importante

Un nuovo venditore, per quanto esperto, necessita di un periodo di apprendimento specifico del prodotto, del mercato, dei processi e degli strumenti dell'organizzazione che lo ha assunto. Un onboarding insufficiente o disorganizzato prolunga significativamente il tempo necessario prima che il nuovo venditore raggiunga la piena produttività, con un costo economico spesso sottovalutato dalle organizzazioni.

### Gli elementi tipici di un buon programma di onboarding

10. Formazione sul prodotto o servizio offerto, con un livello di approfondimento coerente con la complessità tecnica dell'offerta;
11. Formazione sui processi commerciali dell'organizzazione, inclusi gli strumenti di CRM già accennati nella Dispensa 1 di questo percorso, approfonditi nella Dispensa 6;
12. Affiancamento a un venditore esperto, secondo la logica di mentoring già presentata nella Dispensa 6 del percorso Business Manager di questa collana, particolarmente efficace per la trasmissione di competenze pratiche difficilmente trasferibili attraverso la sola formazione teorica;
13. Obiettivi gradualmente nel primo periodo, che tengano conto del tempo fisiologico di apprendimento, evitando di misurare il nuovo venditore con gli stessi standard di un collega già pienamente formato;
14. Momenti di verifica frequenti nelle prime settimane, con feedback tempestivo secondo i principi già presentati nella Dispensa 6 del percorso Business Manager, per correggere tempestivamente eventuali difficoltà prima che si consolidino in abitudini scorrette.

### Il ruolo diretto del Sales Manager nell'onboarding

Sebbene gran parte della formazione tecnica possa essere delegata a colleghi esperti o a strumenti formativi strutturati, è importante che il Sales Manager stesso dedichi tempo diretto al nuovo venditore nelle prime settimane, sia per trasmettere la cultura e i valori commerciali dell'organizzazione, sia per costruire fin da subito una relazione di fiducia reciproca, coerentemente con i principi di costruzione dell'autorevolezza già presentati nella Dispensa 11 del percorso Business Manager di questa collana.

#### Un principio pratico

Un buon indicatore della qualità di un programma di onboarding è il tempo che intercorre tra l'ingresso di un nuovo venditore e il raggiungimento della piena produttività, confrontabile con quello

dei colleghi più esperti: monitorare questo indicatore nel tempo, applicando gli stessi principi di misurazione già più volte richiamati in questa collana, permette di valutare oggettivamente l'efficacia del processo di inserimento adottato, e di migliorarlo progressivamente per i nuovi inserimenti futuri.

## 8. La gestione amministrativa e contrattuale della rete

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con alcuni cenni agli aspetti amministrativi e contrattuali della gestione di una rete vendita, che un Sales Manager dovrebbe conoscere almeno nelle loro linee essenziali, pur avvalendosi tipicamente del supporto delle funzioni legale e amministrativa per gli aspetti più tecnici.

### Gli elementi essenziali di un contratto di agenzia

- La definizione del territorio o del portafoglio clienti assegnato, con chiarezza sull'eventuale esclusiva concessa all'agente su quella zona;
- La struttura provvigionale, con le percentuali applicabili e le condizioni di maturazione (ad esempio al momento dell'ordine o al momento dell'incasso);
- Gli obiettivi minimi eventualmente richiesti, con le relative conseguenze in caso di mancato raggiungimento;
- Le condizioni di recesso e i termini di preavviso, disciplinati in larga parte dalla normativa di settore già accennata nel capitolo 3.

### La gestione delle provvigioni

Applicando gli strumenti di controllo di gestione già presentati nel percorso Business Manager di questa collana, un Sales Manager dovrebbe monitorare con continuità il costo provvigionale complessivo della rete in rapporto al fatturato generato, un indicatore di efficienza commerciale che sarà approfondito nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito dei KPI commerciali.

### La documentazione e la tracciabilità

Coerentemente con i principi di documentazione già più volte richiamati in questa collana formativa, un Sales Manager dovrebbe garantire una gestione documentale ordinata dei contratti, delle eventuali modifiche territoriali, e degli accordi provvigionali specifici, sia per una corretta gestione amministrativa sia come tutela in caso di future contestazioni o contenziosi con i venditori.

### Il collegamento con la compliance aziendale

Applicando i principi già presentati nella Dispensa 3 del percorso Amministrazione, Controllo e Auditing di questa collana a proposito della compliance normativa, un Sales Manager dovrebbe assicurarsi che la gestione della rete vendita rispetti pienamente la normativa applicabile, sia in materia di lavoro (per i venditori diretti) sia in materia di agenzia (per gli agenti), evitando situazioni di irregolarità che potrebbero esporre l'organizzazione a rischi legali e reputazionali significativi.

### Un principio di sintesi per l'intera dispensa

La costruzione e la gestione di una rete vendita, come illustrato in questa dispensa, richiede l'integrazione di competenze diverse: scelte strategiche sul modello di rete più adatto, competenze quantitative per il dimensionamento, competenze di selezione e sviluppo delle persone, e conoscenza almeno di base degli aspetti amministrativi e contrattuali. Un Sales Manager che padroneggia questi strumenti costruisce le fondamenta strutturali su cui si baseranno tutti i risultati commerciali futuri della propria area.

## 9. Caso pratico guidato

---

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

### Il contesto

Un Sales Manager, incaricato di rilanciare la rete commerciale di un'azienda che distribuisce prodotti per l'edilizia, eredita una rete di sei agenti storici, con territori definiti oltre vent'anni fa e mai più aggiornati, nonostante significativi cambiamenti nella distribuzione della clientela sul territorio nel frattempo intervenuti.

### Passo 1 — Applicare il metodo del carico di lavoro

Applicando gli strumenti del capitolo 4, il Sales Manager conduce un'analisi del potenziale commerciale attuale per area geografica, riscontrando che due territori storici concentrano oggi solo il 15% del potenziale complessivo di mercato, mentre altre aree, in forte crescita edilizia negli ultimi anni, risultano oggi scoperte da una presenza commerciale adeguata.

### Passo 2 — Progettare una nuova suddivisione territoriale

Applicando gli strumenti del capitolo 5, viene progettata una nuova suddivisione più equilibrata, che prevede la fusione di due territori storicamente sovradimensionati in termini di copertura commerciale rispetto al potenziale residuo, e la creazione di un nuovo territorio nell'area in crescita, precedentemente scoperta.

### Passo 3 — Gestire la transizione con gli agenti esistenti

Applicando i principi di coinvolgimento già più volte richiamati in questo percorso, il Sales Manager organizza incontri individuali con ciascun agente coinvolto dalla riorganizzazione, spiegando le ragioni del cambiamento sulla base dei dati raccolti, e negoziando insieme a loro le modalità pratiche della transizione, secondo i principi di negoziazione già presentati nella Dispensa 10 del percorso Business Manager di questa collana.

### Passo 4 — Selezionare un nuovo agente per il territorio in crescita

Applicando gli strumenti del capitolo 6, viene condotto un processo di selezione per il nuovo territorio, privilegiando un candidato con solide referenze commerciali nel settore edile locale, verificate attraverso un colloquio strutturato e il contatto con precedenti clienti serviti dal candidato.

### Passo 5 — Strutturare l'onboarding del nuovo agente

Applicando gli strumenti del capitolo 7, viene definito un programma di inserimento di tre mesi, con affiancamento iniziale a uno degli agenti più esperti della rete e obiettivi commerciali gradualmente, evitando di misurarlo fin da subito con gli stessi standard degli agenti già consolidati sul territorio.

**Che cosa insegna questo caso**

Il caso mostra come una rete vendita, se non periodicamente rivista alla luce dei cambiamenti del mercato, tenda progressivamente a disallinearsi rispetto al reale potenziale commerciale disponibile, e come un intervento strutturato — basato su dati concreti, condotto con attenzione alla dimensione umana della transizione, e completato da una selezione e un inserimento accurati per le nuove risorse necessarie — possa ripristinare un'adeguata copertura commerciale del mercato.

## 10. Glossario dei termini chiave

---

Come per la dispensa precedente di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

|                                       |                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rete per territorio geografico</b> | Modello di rete vendita in cui ciascun venditore serve tutti i clienti presenti in un'area geografica definita.                    |
| <b>Agente di commercio</b>            | Venditore inquadrato come lavoratore autonomo, tipicamente retribuito attraverso provvigioni sulle vendite concluse.               |
| <b>Metodo del carico di lavoro</b>    | Tecnica di dimensionamento della rete vendita basata sul calcolo delle visite necessarie e sulla capacità di un singolo venditore. |
| <b>Onboarding</b>                     | Processo strutturato di inserimento di un nuovo venditore nell'organizzazione, nelle prime settimane e mesi di attività.           |
| <b>Provvigione</b>                    | Compenso variabile riconosciuto a un venditore o agente, calcolato come percentuale sulle vendite concluse.                        |
| <b>Territorio/portafoglio</b>         | Insieme di clienti attuali e potenziali assegnati a un singolo venditore, secondo criteri geografici, di segmento o di prodotto.   |

## 11. Checklist finale e autoverifica

---

Come per la dispensa precedente, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

### Domande di autoverifica

15. Sapresti descrivere i principali modelli di rete vendita e le loro caratteristiche?
16. Ricordi almeno tre vantaggi e tre limiti dei venditori diretti rispetto agli agenti di commercio?
17. Sapresti applicare, almeno nelle linee generali, il metodo del carico di lavoro per dimensionare una rete vendita?
18. Ricordi i principali criteri per una suddivisione equilibrata dei territori?
19. Sapresti indicare almeno tre elementi da valutare nella selezione di un venditore?
20. Ricordi perché l'onboarding è così importante per il successo di un nuovo venditore?

### Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 3, dedicata alla pianificazione commerciale e al budget di vendita. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi al dimensionamento e alla suddivisione dei territori.

## 12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

---

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

- Pubblicazioni di riferimento sulla progettazione e gestione delle reti di vendita (sales force design);
- Gli Accordi Economici Collettivi di settore per la disciplina degli agenti di commercio, per un approfondimento normativo;
- Associazioni di categoria degli agenti di commercio, per prassi operative e aggiornamenti normativi;
- Il confronto diretto con la funzione risorse umane e legale della propria organizzazione, risorsa preziosa per gli aspetti più tecnici della gestione contrattuale.

### Chiusura della Dispensa 2

Con questa dispensa prosegue il percorso Sales Manager, fornendo gli strumenti per costruire e gestire una rete vendita efficace. La dispensa successiva affronterà la pianificazione commerciale e il budget di vendita, applicando alla funzione commerciale gli strumenti di pianificazione già presentati nel percorso Business Manager di questa collana.

**Marco Consiglio**

Formatore e Course Director — 2026