

PERCORSO FORMATIVO — SALES MANAGER

Dispensa 4

KPI Commerciali e Reportistica di Vendita

Quali numeri contano davvero per governare una rete commerciale, e come costruire un reporting efficace.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Perché i KPI commerciali contano più del solo fatturato	4
3. Gli indicatori di attività e di funnel.....	6
4. Gli indicatori di efficacia e conversione.....	9
5. Gli indicatori di marginalità e valore del cliente	11
6. Gli indicatori sul singolo venditore.....	13
7. Costruire un cruscotto commerciale efficace	15
8. La reportistica verso la direzione e verso il team.....	17
9. Caso pratico guidato.....	18
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 prosegue il percorso Sales Manager, approfondendo gli indicatori di performance (KPI) specifici della funzione commerciale, applicando alla materia della vendita i principi generali sui KPI già presentati nella Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana.

Un Sales Manager che monitora esclusivamente il fatturato complessivo rispetto al budget dispone di un'informazione importante ma largamente insufficiente per governare efficacemente la propria area: il fatturato è un risultato finale, che non spiega da solo perché un risultato sia stato raggiunto o mancato, né permette di intervenire tempestivamente prima che un problema si traduca in un risultato negativo consolidato.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le prime tre dispense di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, un cruscotto di indicatori specifici della funzione commerciale, utili per un governo realmente efficace della propria rete vendita.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere perché un Sales Manager deve monitorare più del solo fatturato consuntivo;
2. Conoscere gli indicatori di attività e di funnel commerciale;
3. Conoscere gli indicatori di efficacia e conversione;
4. Comprendere gli indicatori di marginalità e valore del cliente applicati alla funzione vendite;
5. Saper costruire indicatori utili a valutare la performance del singolo venditore;
6. Saper costruire un cruscotto commerciale efficace e una reportistica adeguata verso diversi interlocutori.

2. Perché i KPI commerciali contano più del solo fatturato

Applicando alla materia commerciale il principio di selettività e di indicatori anticipatori già presentato nella Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana, iniziamo chiarendo perché un Sales Manager efficace costruisce un sistema di monitoraggio più articolato del solo confronto tra fatturato consuntivo e budget.

Il limite del solo indicatore di fatturato

Il fatturato è un indicatore di risultato (lagging indicator, secondo la terminologia già presentata nella Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana): fotografa che cosa è già accaduto, ma non spiega perché, e soprattutto non permette di intervenire prima che il risultato sia già consolidato. Un Sales Manager che scopre uno scostamento negativo solo osservando il fatturato di fine mese ha perso, di fatto, l'intero mese per intervenire tempestivamente.

La necessità di indicatori anticipatori

Applicando lo stesso principio già presentato nella Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana a proposito degli indicatori guida (leading indicators), un buon sistema di KPI commerciali dovrebbe includere indicatori che permettano di anticipare l'andamento futuro delle vendite, non solo di fotografarne il risultato finale già consolidato: il numero di nuovi contatti generati, il valore del pipeline, il tasso di conversione nelle diverse fasi del ciclo di vendita già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso.

Un principio guida: diagnosticare, non solo misurare

Un buon sistema di KPI commerciali dovrebbe permettere a un Sales Manager di rispondere non solo alla domanda "quanto abbiamo venduto", ma soprattutto alla domanda "perché abbiamo venduto quanto abbiamo venduto, e che cosa possiamo fare per migliorare". Un indicatore isolato di fatturato non permette questa diagnosi; un sistema articolato di indicatori, costruito lungo le diverse fasi del ciclo di vendita, sì.

Il rischio della dispersione: troppi indicatori

Applicando il principio di selettività già più volte richiamato in questa collana, un errore altrettanto frequente consiste nel monitorare un numero eccessivo di indicatori, generando dashboard sovraccariche e difficili da interpretare nella pratica quotidiana. Le prossime sezioni di questa dispensa presentano diverse famiglie di indicatori: l'obiettivo non è monitorarli tutti simultaneamente con la stessa intensità, ma comprenderne la logica per selezionare, per la propria specifica area, i pochi indicatori realmente più rilevanti.

3. Gli indicatori di attività e di funnel

Presentiamo ora la prima famiglia di indicatori, relativa alle attività svolte dal team commerciale e al loro avanzamento lungo le fasi del funnel di vendita, già accennato nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana a proposito del marketing digitale, qui applicato specificamente al processo di vendita.

Gli indicatori di attività

- Numero di contatti/chiamate effettuate nel periodo, un indicatore di sforzo commerciale di base;
- Numero di visite o incontri con clienti e prospect;
- Numero di proposte o preventivi presentati;
- Numero di nuovi prospect qualificati generati, secondo la definizione di qualificazione già presentata nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito del ciclo di vendita.

Gli indicatori di funnel

Il funnel commerciale rappresenta il percorso attraverso cui i contatti iniziali si riducono progressivamente, fase dopo fase, fino a tradursi in vendite effettive, secondo una logica di imbuto che dà il nome allo strumento.

Fase del funnel	Esempio di volumi
Contatti iniziali generati	500
Prospect qualificati	150
Proposte presentate	60
Vendite concluse	20

Perché il funnel è uno strumento diagnostico prezioso

Osservare non solo il volume finale di vendite, ma la progressione attraverso le diverse fasi del funnel, permette di individuare con precisione dove si concentra la principale criticità: un team che genera molti contatti ma pochi prospect qualificati ha probabilmente un problema di targeting o di qualità delle fonti di contatto; un team che qualifica bene i prospect ma fatica a trasformarli in proposte concrete ha probabilmente un problema nella fase di costruzione della relazione o di comprensione delle esigenze del cliente; un team che presenta molte proposte ma chiude poche vendite ha probabilmente un problema nella fase di gestione delle obiezioni o di chiusura.

Applicando la stessa logica già presentata nella Dispensa 8 del percorso Business Manager di questa collana a proposito dei colli di bottiglia nei processi operativi, l'analisi del funnel

commerciale permette di identificare con precisione la fase specifica su cui concentrare gli sforzi di miglioramento, piuttosto che intervenire genericamente su tutto il processo di vendita senza una reale comprensione di dove si concentri la criticità principale.

Il funnel per fonte di provenienza del contatto

Un'ulteriore dimensione di analisi, particolarmente utile per il coordinamento con la funzione marketing già presentato nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana, consiste nel costruire il funnel separatamente per ciascuna fonte di provenienza dei contatti (referral da clienti esistenti, campagne digitali, fiere di settore, contatti diretti dei venditori): fonti diverse presentano tipicamente tassi di conversione molto diversi tra loro, e questa analisi disaggregata permette di orientare le risorse commerciali e di marketing verso le fonti realmente più produttive, invece di trattare tutti i contatti come equivalenti indipendentemente dalla loro origine.

4. Gli indicatori di efficacia e conversione

Approfondiamo ora gli indicatori che misurano l'efficacia con cui il team commerciale converte le attività svolte in risultati concreti, un secondo livello di analisi rispetto ai soli volumi di attività già presentati nel capitolo precedente.

I tassi di conversione tra le fasi del funnel

Applicando i dati dell'esempio già presentato nel capitolo 3, è possibile calcolare i tassi di conversione tra ciascuna fase del funnel, indicatori più informativi dei soli volumi assoluti perché permettono un confronto nel tempo e tra venditori diversi, indipendentemente dalla dimensione assoluta dell'attività svolta.

Tasso di conversione	Calcolo dall'esempio precedente
Contatti → Prospect qualificati	$150/500 = 30\%$
Prospect → Proposte	$60/150 = 40\%$
Proposte → Vendite (tasso di chiusura)	$20/60 = 33\%$

Il tempo medio di ciclo

Applicando in chiave commerciale il concetto di tempo di ciclo già presentato nella Dispensa 8 del percorso Business Manager di questa collana a proposito della gestione operativa, il tempo medio che intercorre tra il primo contatto e la chiusura della vendita è un indicatore importante, particolarmente rilevante nei contesti B2B a ciclo lungo già presentati nella Dispensa 1 di questo percorso: un allungamento di questo indicatore nel tempo può segnalare difficoltà crescenti nel processo di vendita, anche quando il tasso di chiusura finale rimane stabile.

Lo scontrino medio (valore medio per vendita)

Applicando lo stesso indicatore già presentato nella Dispensa 2 del percorso Amministrazione, Controllo e Auditing di questa collana a proposito del settore retail, il valore medio delle vendite concluse è un indicatore rilevante anche in contesti commerciali diversi dal retail, poiché permette di distinguere una crescita di fatturato derivante da un maggior numero di vendite da una crescita derivante da un maggior valore medio di ciascuna vendita, due fenomeni con implicazioni gestionali molto diverse.

Un principio pratico

Un principio pratico: confrontare i tassi di conversione tra venditori diversi, o tra periodi diversi per lo stesso venditore, permette di individuare pattern significativi che il solo dato di fatturato non rivelerebbe. Un venditore con un tasso di chiusura significativamente inferiore alla media del team, pur generando un volume di proposte adeguato, segnala un'area specifica di miglioramento

(probabilmente nella gestione delle obiezioni o nella tecnica di chiusura) su cui concentrare un intervento di coaching mirato, secondo la logica già presentata nella Dispensa 9 di questo percorso.

Il rischio delle medie che nascondono la variabilità

Un ultimo elemento di attenzione riguarda il rischio di affidarsi esclusivamente a valori medi degli indicatori di conversione, che possono mascherare una significativa variabilità sottostante: un tasso di chiusura medio del 33%, ad esempio, potrebbe derivare da una situazione omogenea in cui tutte le trattative hanno una probabilità simile, oppure da una situazione molto più polarizzata, in cui alcune categorie di trattative si chiudono quasi sempre e altre quasi mai. Un'analisi che scomponga il tasso medio per tipologia di cliente, di prodotto, o di canale di provenienza del contatto, applicando la stessa logica di disaggregazione già più volte richiamata in questa dispensa, offre tipicamente indicazioni operative molto più precise rispetto al solo dato aggregato.

5. Gli indicatori di marginalità e valore del cliente

Applicando alla funzione commerciale i principi di controllo di gestione già presentati nel percorso Business Manager di questa collana, presentiamo ora indicatori che vanno oltre il solo volume di vendite, per considerare la loro effettiva redditività e il valore generato nel tempo.

Il margine sulle vendite

Un errore frequente, specie in organizzazioni che incentivano i venditori esclusivamente sul volume di fatturato, consiste nel trascurare la marginalità effettiva delle vendite concluse: un venditore che genera volumi elevati ma attraverso sconti eccessivi può contribuire meno alla redditività complessiva dell'organizzazione rispetto a un venditore con volumi inferiori ma marginalità più solida, secondo lo stesso principio già presentato nella Dispensa 3 del percorso Business Manager di questa collana a proposito della lettura del Conto Economico per margini intermedi.

Il tasso di sconto medio applicato

Monitorare il tasso di sconto medio applicato da ciascun venditore rispetto al listino ufficiale permette di individuare pattern di eccessiva concessione di sconti, spesso motivati dalla ricerca della sola chiusura della vendita a scapito della marginalità, un fenomeno che sarà approfondito nella Dispensa 7 di questo percorso a proposito del pricing.

Il valore del cliente nel tempo (Customer Lifetime Value)

Applicando lo strumento già presentato nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana, il valore complessivo generato da un cliente nel tempo, non solo dalla singola transazione, è un indicatore particolarmente rilevante per orientare le priorità commerciali: un cliente con un elevato valore atteso nel tempo giustifica un investimento commerciale maggiore rispetto a un cliente con un valore atteso contenuto, anche a parità di valore della singola transazione iniziale.

Il tasso di retention e di riacquisto

- Il tasso di retention: la percentuale di clienti che continuano ad acquistare nel periodo successivo, rispetto al totale dei clienti attivi nel periodo precedente;
- Il tasso di riacquisto (repeat purchase rate): la frequenza con cui un cliente esistente effettua nuovi acquisti, indicatore particolarmente rilevante per organizzazioni con un modello di business basato su acquisti ricorrenti.

Un principio pratico

Un Sales Manager che monitora solo il volume di nuove vendite, senza considerare la marginalità e il valore nel tempo dei clienti acquisiti, rischia di premiare comportamenti commerciali che generano crescita apparente ma non sostenibile nel medio periodo. Integrare questi indicatori nel proprio cruscotto, fin dalle prime fasi di costruzione del sistema di monitoraggio, previene questo rischio.



6. Gli indicatori sul singolo venditore

Applicando gli strumenti già presentati nei capitoli precedenti a livello individuale, un Sales Manager dovrebbe costruire un cruscotto specifico per ciascun venditore del proprio team, utile sia per il monitoraggio periodico sia come base per i colloqui di coaching già accennati nella Dispensa 2 di questo percorso e approfonditi nella Dispensa 9.

Un cruscotto individuale essenziale

Indicatore	Che cosa rivela
Fatturato vs obiettivo individuale	Il risultato finale rispetto all'obiettivo assegnato
Numero di attività svolte	Il livello di impegno commerciale profuso
Tasso di conversione	La qualità/efficacia dell'attività svolta
Marginalità media	La qualità economica delle vendite concluse

Interpretare le combinazioni di indicatori

L'analisi combinata di questi indicatori permette diagnosi più precise di quanto consentirebbe ciascun indicatore isolatamente: un venditore con basso fatturato ma elevata attività e buoni tassi di conversione potrebbe semplicemente operare su un territorio con potenziale limitato, secondo l'analisi già presentata nella Dispensa 2 di questo percorso; un venditore con basso fatturato, bassa attività ma buoni tassi di conversione quando agisce ha probabilmente un problema di quantità di sforzo, non di qualità dell'esecuzione, suggerendo un intervento diverso rispetto al caso precedente.

Un principio di equità nell'interpretazione

Un principio importante, che richiama quanto già presentato nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito dell'allocazione degli obiettivi, è che il confronto tra indicatori di venditori diversi va sempre contestualizzato rispetto al potenziale specifico di ciascun territorio o portafoglio: un confronto puramente numerico, senza questa contestualizzazione, rischia di penalizzare ingiustamente venditori che operano su territori strutturalmente più difficili, generando percezioni di iniquità dannose per il clima e la motivazione del team.

L'uso costruttivo, non punitivo, degli indicatori individuali

Applicando i principi già presentati nella Dispensa 6 del percorso Business Manager di questa collana a proposito del feedback continuativo, gli indicatori individuali dovrebbero essere utilizzati principalmente come base per un dialogo costruttivo di sviluppo con ciascun venditore,

non come strumento di controllo puramente punitivo: condividere questi dati apertamente con ciascun venditore, spiegandone la logica e utilizzandoli per un confronto genuino sulle possibili aree di miglioramento, produce tipicamente risultati molto più efficaci di un uso unilaterale e non condiviso degli stessi dati.

7. Costruire un cruscotto commerciale efficace

Concludiamo la panoramica sugli indicatori con indicazioni pratiche per costruire un cruscotto commerciale realmente efficace, integrando le diverse famiglie di indicatori già presentate nei capitoli precedenti.

I livelli di un cruscotto commerciale ben strutturato

1. Un livello sintetico per la direzione aziendale, con pochi indicatori aggregati di risultato (fatturato vs budget, marginalità complessiva), secondo i principi di sintesi già presentati nella Dispensa 4 del percorso Business Manager di questa collana;
2. Un livello intermedio per il Sales Manager stesso, con indicatori di funnel e di conversione aggregati per l'intera rete, utile per una diagnosi complessiva dell'andamento commerciale;
3. Un livello di dettaglio per territorio o venditore, utile per i colloqui individuali di coaching già accennati nel capitolo 6.

La frequenza di aggiornamento appropriata

- Indicatori di attività (contatti, visite): aggiornamento quotidiano o settimanale, particolarmente utile per un monitoraggio ravvicinato;
- Indicatori di funnel e conversione: aggiornamento settimanale o quindicinale;
- Indicatori di risultato aggregato (fatturato, marginalità): aggiornamento mensile, coerente con la cadenza tipica del budget già presentata nella Dispensa 3 di questo percorso.

Il ruolo degli strumenti digitali

Applicando i principi già presentati nella Dispensa 9 del percorso Business Manager di questa collana a proposito degli strumenti digitali gestionali, un sistema CRM ben configurato, approfondito nella Dispensa 6 di questo percorso, permette di automatizzare gran parte della raccolta e dell'aggregazione di questi indicatori, riducendo drasticamente il tempo altrimenti necessario per una compilazione manuale, e permettendo un aggiornamento pressoché in tempo reale.

Un consiglio pratico

Per un Sales Manager che costruisce per la prima volta un cruscotto commerciale strutturato, è utile iniziare con un numero limitato di indicatori (cinque o sei al massimo, coerentemente con il principio di selettività già più volte richiamato in questa collana), verificarne l'utilità pratica nel tempo, ed espandere gradualmente il cruscotto solo quando emerge una reale necessità informativa aggiuntiva, evitando fin dall'inizio la costruzione di un sistema eccessivamente complesso e difficile da mantenere con continuità.

8. La reportistica verso la direzione e verso il team

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa applicando alla materia commerciale i principi di comunicazione con interlocutori diversi già presentati nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana.

La reportistica verso la direzione aziendale

Un report verso la direzione dovrebbe privilegiare sintesi e collegamento con gli obiettivi economici complessivi dell'organizzazione: fatturato e marginalità rispetto al budget, principali scostamenti con le relative cause, e azioni correttive già attivate o proposte, secondo la stessa struttura già presentata nella Dispensa 4 del percorso Business Manager di questa collana a proposito del reporting verso la direzione.

La reportistica verso il team commerciale

Un report condiviso con il team dovrebbe avere una funzione diversa, più orientata alla trasparenza e alla costruzione di un senso di responsabilità condivisa: condividere l'andamento aggregato della rete, riconoscere pubblicamente i risultati positivi di singoli venditori o territori (secondo i principi di riconoscimento già presentati nella Dispensa 6 del percorso Business Manager di questa collana), e stimolare un confronto costruttivo su come migliorare collettivamente le aree di maggiore criticità.

La riunione commerciale periodica

Applicando i principi di comunicazione continuativa già più volte richiamati in questa collana, una riunione commerciale periodica (tipicamente settimanale) rappresenta uno strumento centrale per condividere l'andamento del cruscotto già presentato nel capitolo 7, discutere le trattative più rilevanti in corso, e allineare le priorità del team per il periodo successivo, evitando che il monitoraggio degli indicatori resti un esercizio puramente numerico e distante dalla pratica quotidiana della vendita.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Gli indicatori commerciali, in tutte le famiglie presentate in questa dispensa — attività, funnel, conversione, marginalità, valore del cliente, indicatori individuali — non sono fini a se stessi, ma strumenti al servizio di due obiettivi complementari: fornire alla direzione aziendale un quadro affidabile dell'andamento commerciale, e fornire al Sales Manager e al team stesso una base concreta per migliorare continuamente le proprie performance, secondo lo stesso principio di miglioramento continuo già più volte incontrato in questa collana formativa.

Un ultimo consiglio pratico

Un Sales Manager che introduce per la prima volta un sistema strutturato di KPI commerciali dovrebbe presentarlo al proprio team non come uno strumento di controllo aggiuntivo, ma come un supporto condiviso al miglioramento collettivo delle performance, spiegando chiaramente la logica di ciascun indicatore e come verrà utilizzato. Questa trasparenza iniziale, coerente con i principi di comunicazione del cambiamento già presentati nella Dispensa 12 del percorso Business Manager di questa collana, riduce significativamente le resistenze che un nuovo sistema di monitoraggio, se percepito come punitivo o eccessivamente invasivo, potrebbe altrimenti generare all'interno del team.

9. Caso pratico guidato

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

Il contesto

Il Sales Manager di una divisione che vende soluzioni software alle imprese riscontra, osservando il solo fatturato mensile, un andamento altalenante e poco prevedibile, senza riuscire a comprenderne le cause profonde, e decide di costruire per la prima volta un cruscotto commerciale strutturato secondo gli strumenti presentati in questa dispensa.

Passo 1 — Costruzione del funnel commerciale

Applicando gli strumenti del capitolo 3, viene ricostruito il funnel dell'ultimo trimestre, rivelando un elevato numero di contatti iniziali (500) ma un tasso di qualificazione molto basso (solo 60 prospect qualificati, pari al 12%), significativamente inferiore ai benchmark di settore generalmente attesi intorno al 25-30%.

Passo 2 — Analisi dei tassi di conversione

Applicando gli strumenti del capitolo 4, si conferma che il problema principale si concentra proprio nella fase di qualificazione, mentre i tassi di conversione nelle fasi successive del funnel (da prospect qualificato a proposta, e da proposta a vendita) risultano in linea con le attese, escludendo quindi un problema nella fase di chiusura delle trattative.

Passo 3 — Approfondimento della causa

Un'analisi più approfondita, condotta insieme al team, rivela che una parte significativa dei contatti iniziali proviene da una campagna di marketing digitale recentemente avviata, che genera un elevato volume di contatti ma di scarsa qualità rispetto al profilo di cliente ideale dell'organizzazione: un problema di targeting della campagna, non di competenza commerciale del team di vendita.

Passo 4 — Azione correttiva mirata

Applicando i principi di coordinamento tra marketing e vendite già presentati nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana, il Sales Manager condivide questa analisi con il responsabile marketing, proponendo una revisione dei criteri di targeting della campagna, piuttosto che richiedere genericamente al team commerciale di "lavorare meglio" i contatti ricevuti.

Passo 5 — Monitoraggio dei risultati

Nei due mesi successivi, dopo la revisione della campagna di marketing, il tasso di qualificazione dei nuovi contatti migliora sensibilmente, passando dal 12% al 22%, con un impatto diretto e più prevedibile sul fatturato finale, confermando la correttezza della diagnosi condotta attraverso l'analisi strutturata del funnel commerciale.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come un'analisi strutturata del funnel commerciale, andando oltre il solo dato di fatturato finale, abbia permesso di identificare con precisione la causa reale di un problema (la qualità dei contatti generati da una campagna di marketing) che, senza questo strumento diagnostico, sarebbe stata facilmente attribuita erroneamente a una presunta scarsa efficacia del team commerciale nella gestione delle trattative.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Funnel commerciale	Percorso attraverso cui i contatti iniziali si riducono progressivamente, fase dopo fase, fino a tradursi in vendite effettive.
Tasso di conversione	Percentuale di elementi che passano da una fase del funnel commerciale alla successiva.
Tasso di chiusura	Percentuale di proposte presentate che si traducono in vendite concluse.
Customer Lifetime Value (CLV)	Valore economico complessivo generato da un cliente durante l'intera durata della relazione commerciale.
Tasso di retention	Percentuale di clienti che continuano ad acquistare nel periodo successivo rispetto al periodo precedente.
Cruscotto commerciale	Insieme strutturato di indicatori selezionati per monitorare l'andamento della funzione vendite.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

4. Sapresti spiegare perché il solo fatturato consuntivo è un indicatore insufficiente per governare una rete commerciale?
5. Ricordi le fasi tipiche di un funnel commerciale e come si calcolano i relativi tassi di conversione?
6. Sapresti spiegare perché la marginalità è un indicatore importante quanto il volume di vendite?
7. Ricordi almeno tre indicatori utili per il cruscotto individuale di un venditore?
8. Sapresti indicare i tre livelli tipici di un cruscotto commerciale ben strutturato?
9. Ricordi le differenze tra reportistica verso la direzione e reportistica verso il team?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 5, dedicata alle tecniche di vendita B2B e B2C. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi al funnel e ai tassi di conversione.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

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

- La Dispensa 2 del percorso Business Manager di questa collana, dedicata al controllo di gestione e ai KPI con un taglio più generale;
- Strumenti digitali di sales analytics, spesso integrati nei sistemi CRM approfonditi nella Dispensa 6 di questo percorso;
- Pubblicazioni di riferimento su sales metrics e sales performance management;
- Benchmark di settore su tassi di conversione tipici, disponibili presso associazioni di categoria o pubblicazioni specializzate.

Chiusura della Dispensa 4

Con questa dispensa prosegue il percorso Sales Manager, fornendo gli strumenti per costruire un sistema di KPI commerciali e una reportistica efficace. La dispensa successiva affronterà le tecniche di vendita B2B e B2C, entrando nel merito delle competenze specifiche di conduzione di una trattativa commerciale.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026