

# Il Commerciale agli occhi del Top Management

By Paola Caiozzo, Paolo Guenzi and Sarah Ghaddar



Come è percepita la funzione sales nelle imprese italiane? La ricerca approfondisce il ruolo della funzione e delle competenze commerciali secondo cinque prospettive:

- L'importanza della funzione per il successo dell'azienda
- Il valore di un background sales per la carriera di un manager
- Le skills commerciali considerate più utili per ricoprire ruoli apicali
- I percorsi di carriera in grado di attrarre e mantenere risorse nel campo
- I fattori che inibiscono lo sviluppo delle competenze commerciali



Il 92%

dei rispondenti sostiene che le competenze commerciali stiano assumendo una valenza sempre più strategica e meno tattico-operativa.

L'83%

dei rispondenti sostiene che una carriera in ambito commerciale offra maggiori opportunità professionali rispetto ad altri ruoli.

# IL COMMERCIALE AGLI OCCHI DEL TOP MANAGEMENT

Da tattico-operativa, la funzione sales ha assunto negli ultimi anni una valenza maggiormente strategica. Sembra giocare un ruolo chiave non solo in azienda, ma anche per la carriera dei manager. Alcuni studi dimostrano, infatti, che gli executive con un background commerciale abbiano maggiori probabilità di diventare CEO rispetto ai colleghi del marketing e del finance (Chally Group, 2013).

Per approfondire il percepito della funzione sales nelle imprese italiane abbiamo condotto una survey su un campione di 114 top manager, a vertice di aziende eterogenee per settore, fatturato e tipologia di rete vendita. Complessivamente emerge una fotografia rassicurante per il mondo sales: agli occhi dei vertici aziendali le competenze commerciali assumono un ruolo cardine sia da un punto di vista organizzativo che individuale.

## IL PESO DEL SALES PER IL SUCCESSO AZIENDALE E PERSONALE

La maggior parte dei top manager intervistati riconosce alle competenze commerciali un ruolo determinante per il successo della propria azienda, afferma che tali competenze stiano diventando sempre più strategiche, piuttosto che tattico-operative, e ritiene necessario incrementare gli investimenti per attrarre nuovi talenti commerciali e per sviluppare le potenzialità di quelli già in organico.

L'importanza attribuita alle competenze commerciali trova riscontro anche in termini di percorsi di carriera. Per oltre l'80% dei rispondenti intraprendere una carriera in ambito commerciale offre opportunità professionali superiori rispetto ad altri ruoli aziendali. E l'89% dei top manager con background sales (74,6% del campione) ritiene che le competenze maturate nelle vendite abbiano contribuito in modo sostanziale al proprio percorso di carriera (Figura 1).

Emerge, inoltre, un generalizzato commitment verso la promozione di profili professionali con background sales nelle posizioni di leadership. Oltre l'86% dei rispondenti dichiara che la cultura aziendale della propria impresa richieda al top management di aver maturato esperienza in ambito commerciale e afferma di promuovere in prima persona manager con esperienza nel sales per ruoli di vertice (Figura 2).

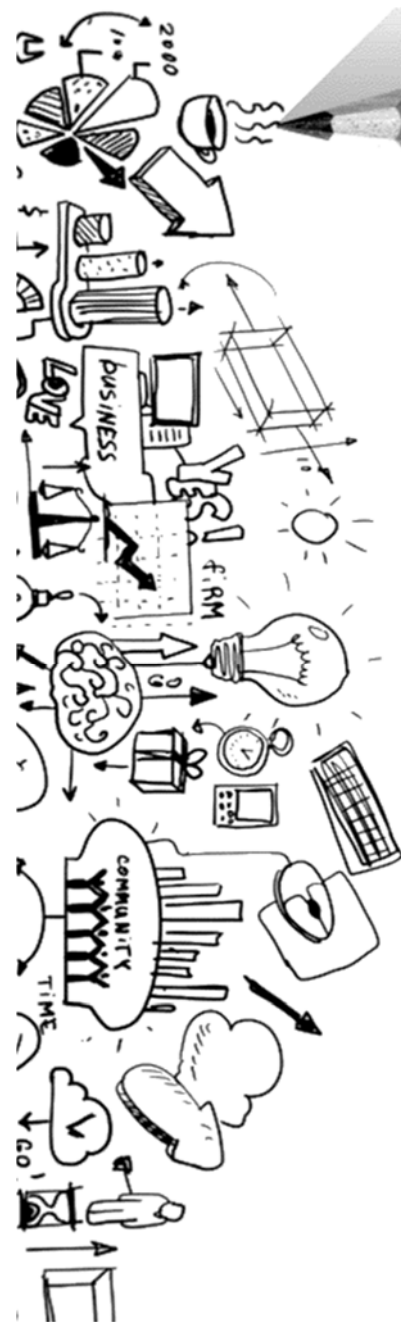


Figura 1 - L'importanza della funzione e delle competenze commerciali

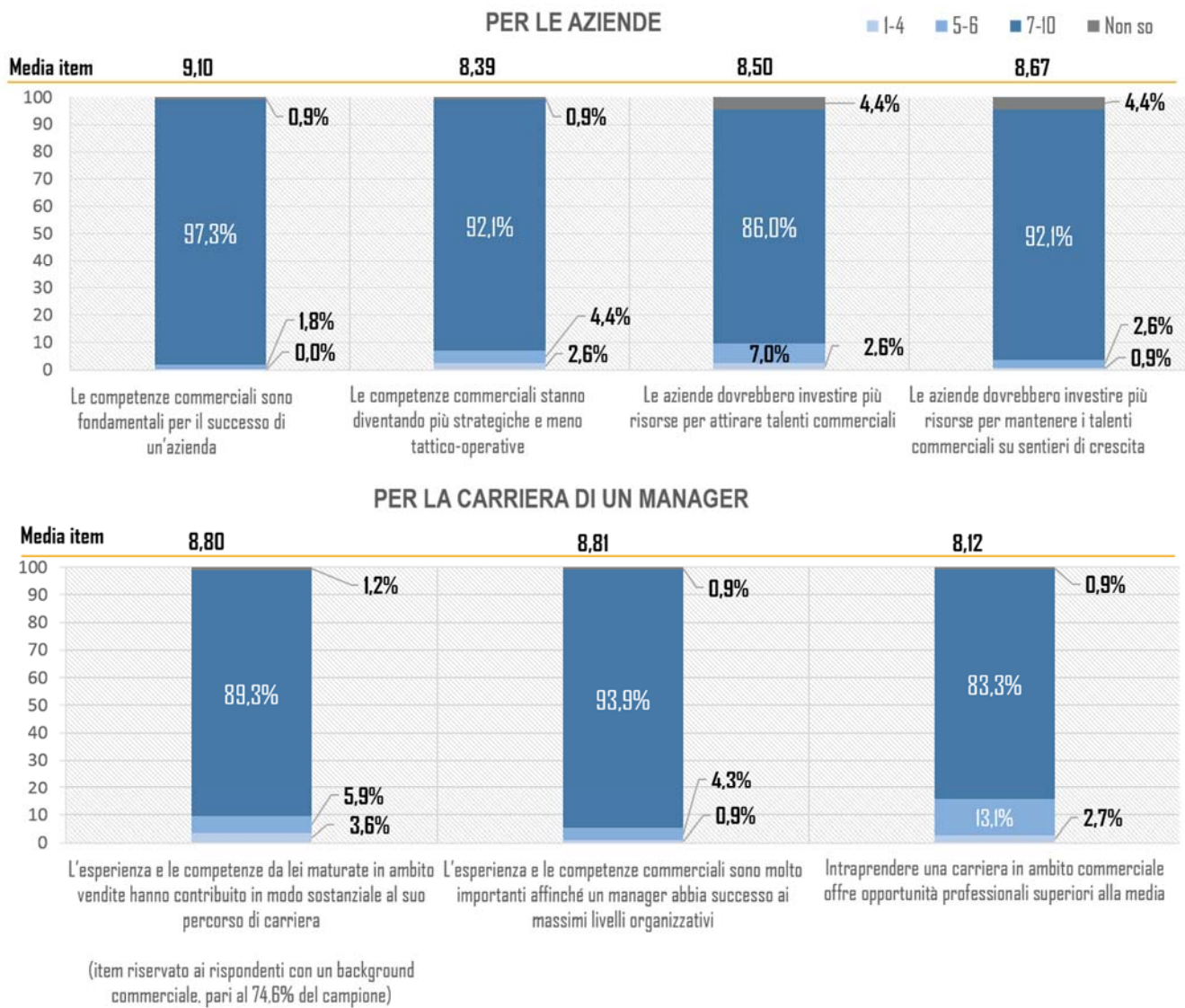
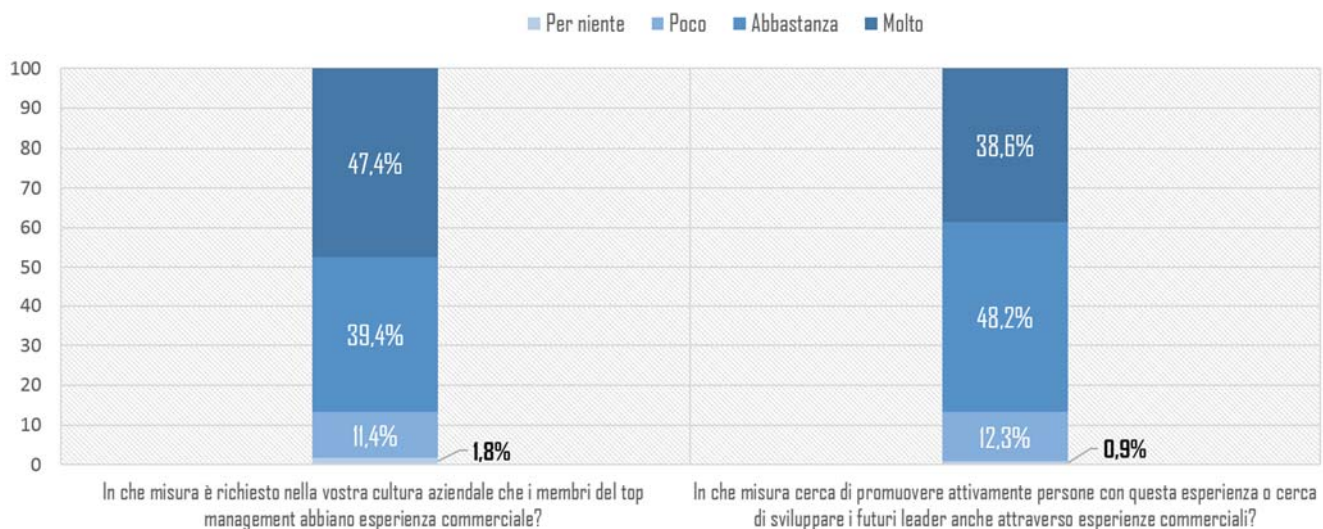


Figura 2 - Promozione di manager con background commerciale nelle posizioni di leadership

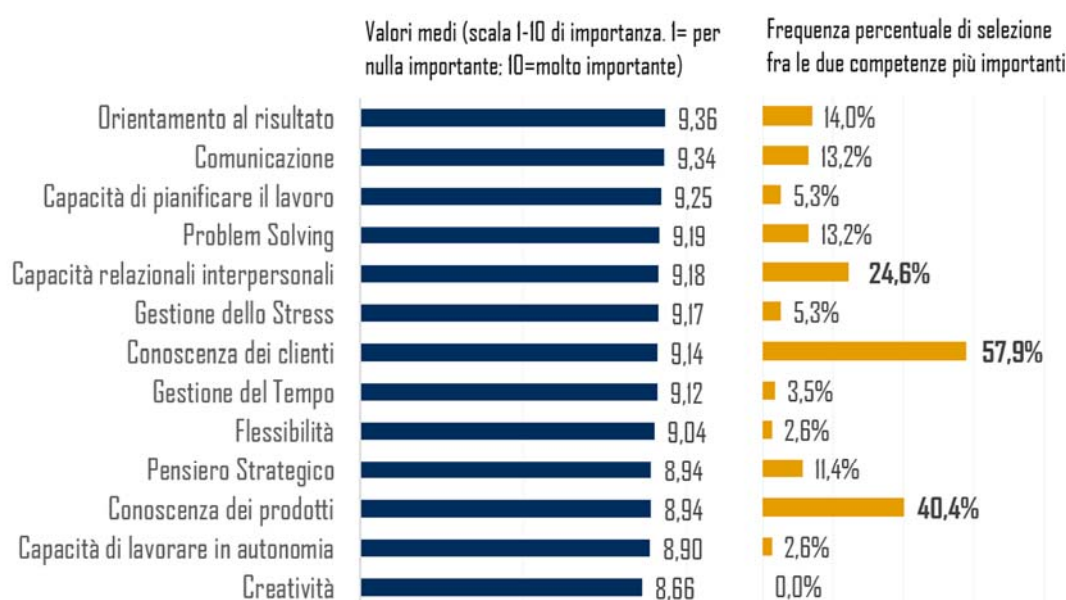




## LE COMPETENZE COMMERCIALI CHIAVE

Maturare un'esperienza commerciale consente quindi un più facile accesso alla "stanza dei bottoni". Ma quali competenze commerciali rappresentano la carta vincente per ricoprire ruoli di leadership? Ai top manager è stato chiesto di valutare l'importanza di tredici competenze in quest'ottica. Tutte le competenze sottoposte a giudizio sono considerate estremamente importanti e registrano valori intorno al 9 su una scala a 10 punti. Tuttavia, come evidenziato nella Figura 3, quando "costretti" a scegliere le due competenze più rilevanti, emergono chiare priorità: *conoscenza dei clienti e dei prodotti* raccolgono la maggior frequenza di selezione (indicate rispettivamente da circa il 58% e il 40% dei rispondenti), seguite dalle *capacità relazionali interpersonali*, selezionate da circa un top manager su quattro (24,6%).

Figura 3 – Importanza delle competenze commerciali per raggiungere posizioni di vertice



Note: in fase di valutazione era consentita l'indicazione di un'altra competenza qualora assente nella lista. Nella frequenza di selezione, la percentuale mancante corrisponde alla selezione delle competenze indicate in "altro".

## DISEGNARE PERCORSI OTTIMALI DI CARRIERA NEL SALES

La maggioranza dei top manager coinvolti nella survey ritiene che le aziende (non esclusivamente la propria) debbano incrementare gli investimenti sia per attrarre talenti nel sales sia per sviluppare quelli già in organico. Ma su quali aspetti bisogna investire per disegnare percorsi ottimali di inserimento e crescita dei talenti? Ai top manager è stato chiesto di esprimere un giudizio sull'importanza di sei aspetti.

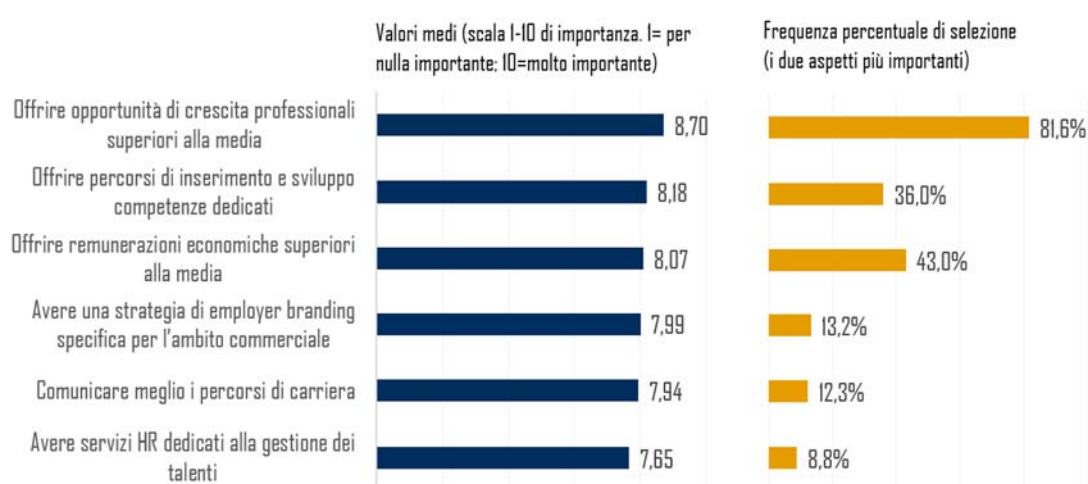
Come illustrato in Figura 4, anche in questo caso il punteggio medio dei diversi aspetti non differisce in modo sostanziale, ma a fronte della richiesta di selezionare i due aspetti chiave le *opportunità di crescita professionale* assumono un peso preponderante (opzione scelta da oltre l'80% dei rispondenti), seguite dall'*offerta di remunerazioni*

Per attrarre e mantenere i "talenti" in organico è necessario offrire opportunità di crescita professionali superiori alla media.



economiche concorrenziali (opzione selezionata dal 43% dei rispondenti). Infine, più di un terzo del campione (36%) attribuisce preminenza ai percorsi di inserimento e sviluppo delle competenze.

Figura 4- Aspetti necessari per attrarre e mantenere i talenti nel sales



Note: in fase di valutazione era consentita l'indicazione di un altro aspetto considerato rilevante, qualora assente nella lista. Nella frequenza di selezione, la percentuale mancante corrisponde alla selezione dell'aspetto indicato in "altro".

## I FATTORI ORGANIZZATIVI CHE INIBISCONO LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE COMMERCIALI

L'attenzione alla formazione e allo sviluppo delle competenze emerge come uno degli aspetti centrali per l'attrazione e ritenzione dei talenti nelle vendite. Quali sono, dunque, i fattori che inibiscono lo sviluppo delle competenze in ambito commerciale? La figura 5 sintetizza i valori medi dei diversi aspetti indagati. Nella prospettiva del campione, i principali ostacoli risiedono nell'incapacità di definire strategie commerciali di lungo termine sulle quali sviluppare competenze idonee, nonché la difficoltà di sviluppare concretamente tali competenze nelle persone (anche laddove individuate).

Figura 5 - Fattori che inibiscono lo sviluppo delle competenze commerciali



Note: valori medi su scala 1-10 (1= per nulla d'accordo/10=completamente d'accordo)



## CEL - COMMERCIAL EXCELLENCE LAB of SDA BOCCONI School of Management

The **Commercial Excellence Lab** - born from the collaboration between the academic world and leading companies - is the first knowledge research lab that focuses on commercial excellence.

CEL aims at:

1. involving companies in an innovative and synergic way to develop sales and management skills in the commercial area;
2. contributing to the growth of sales jobs reputation, making it an attractive choice to talents;
3. helping companies to best understand and manage the variables that determine sales performance, even in light of current and future market changes.

---

For further information please visit the **Commercial Excellence Lab's website**:

[www.sdabocconi.it/cel](http://www.sdabocconi.it/cel)

Contacts: [CEL@sdabocconi.it](mailto:CEL@sdabocconi.it)

