

Mansioni e competenze dei professionisti chiamati a raggiungere gli obiettivi strategici dell'impresa

Sulle vendite brilla sempre il sole

Sempre alte l'attrattiva e la richiesta di direttori commerciali

Il maggiore ricambio manageriale riguarderà l'area commerciale e marketing (54% del campione intervistato), la produzione/produzione di servizio (19%) e l'amministrazione, finanza e controllo (15%), mentre il minor ricambio professionale è rappresentato dalle aree risorse umane (7%) e ricerca e sviluppo (4%). Lo rivela un survey di Manageritalia, associazione di dirigenti, quadri e professional del terziario. E quindi il direttore commerciale la figura manageriale su cui puntano maggiormente le società italiane.

Dopo le ristrutturazioni aziendali e, in alcuni specifici casi, dei propri asset di risorse umane, le società sono alla ricerca di nuove soluzioni organizzative, investendo su figure manageriali con skills commerciali e di marketing che consentano una riorganizzazione del proprio portafoglio clienti.

Il direttore commerciale è l'esempio di un ruolo che non vedrà mai il tramonto, continuando ad avere molta attrattiva e richiesta specifica: questo vale sia per le figure manageriali che per le figure commerciali di minore responsabilità e intermedia. È chiamato a raggiungere gli obiettivi strategici dell'impresa, come per esempio entrare in un nuovo mercato regionale o nazionale, aumentare

L'identikit		
Mansioni	Competenze	Inquadramento e retribuzione
È chiamato a raggiungere gli obiettivi strategici dell'impresa, come ad esempio entrare in un nuovo mercato regionale o nazionale	Deve avere conoscenza dell'economia aziendale, capacità di analizzare dati, di pianificare attività composite, di gestire budget e valutare i risultati raggiunti, di assumere rischi e responsabilità	L'inquadramento contrattuale è dirigenziale, non ha vincoli predefiniti di orario, anche se la necessità di dirigere e coordinare i sottoposti richiede una presenza assidua in azienda
Elabora piani d'azione con cui stabilisce come impiegare le risorse a sua disposizione, dà indicazioni operative a ciascun componente della rete commerciale	Non deve solo saper convincere i clienti a comprare, ma occorre anche far fronte alla maggiore complessità del lavoro del venditore chiamato a comprendere sempre meglio i bisogni di clienti con culture e abitudini diverse	Può guadagnare in media circa settemila-ottomila euro mensili lordi, a cui va sommata una componente variabile, legata ai risultati, oltre ad una serie di benefits connessi alla posizione dirigenziale

la quota di penetrazione presso una certa fascia di clienti o aprire nuovi canali di distribuzione. Inoltre, elabora piani d'azione con cui stabilisce come impiegare le risorse a sua disposizione, dà indicazioni operative a ciascun componente della rete commerciale, fissa i traguardi dei suoi collaboratori, definendo le politiche di incentivazione della forza vendita. In particolare, in un periodo di sostanziale crisi generalizzata come quello in cui viviamo, la ricerca da parte delle aziende di sviluppare fatturati su nuovi segmenti di mercato, riprendendo il terreno perso in questi ultimi due anni, diventa dunque uno dei primi fattori da rinnovare.

Sono ben poche le realtà

aziendali nelle quali non esiste la figura del direttore commerciale, anzi sono in crescita le imprese che riservano alla funzione commerciale un budget consistente. A una richiesta per questa figura già di per sé sostenuta e strutturalmente crescente, si somma la domanda generata dalle posizioni lasciate scoperte dalla forte mobilità di questo ruolo. L'effetto complessivo lo si può facilmente constatare negli annunci di lavoro sui giornali qualificati in cui, tra le figure di alto livello, quella del direttore commerciale è costantemente la più richiesta.

L'inquadramento contrattuale è dirigenziale, con ciò che ne consegue in termini

di prerogative, ma anche di incertezze, come ad esempio quella connessa ai risultati dell'attività che, se negativi, possono essere motivo di rimozione. Il direttore commerciale non ha vincoli predefiniti di orario, anche se la necessità di dirigere e coordinare i sottoposti richiede una presenza assidua in azienda. Gli spostamenti per lavoro sono altresì molto frequenti e il loro raggio dipende dall'ampiezza del mercato dell'impresa. La

remunerazione si attesta su una media di settemila-ottomila euro mensili lordi, a cui va sommata una componente variabile, spesso molto consistente, legata ai risultati, oltre ad una serie di benefits connessi alla posizione dirigenziale. «A seguito della crisi economica, questo professionista è chiamato a trasformare le vendite in incassi reali, ovvero non solo limitarsi a vendere generando fatturato, ma collaborando con il dipartimento Finance per agevolare gli incassi e limitare i rischi di insolvenza e per definire le migliori strategie per risolvere eventuali contenziosi con i debitori senza incrinare le relazioni commerciali», sostiene Giuditta Villa, direttrice commerciale di



Giuditta Villa

LowendalMasa Italia, società che si occupa di ottimizzare i costi aziendali. «Cambiano in questo senso anche gli obiettivi: non solo bonus sulle vendite, ma anche sull'incasso. Una qualità che deve possedere il direttore in questione è la pro-attività, ovvero la capacità di portare a compimento le priorità che ci si è dati, senza farsi travolgere dall'incalzare delle urgenze e degli imprevisti», aggiunge Villa.

Attenzione agli aspetti psicologici

Questa figura deve avere conoscenza dell'economia aziendale, capacità di analizzare dati, di pianificare attività composite, di gestire budget e valutare i risultati raggiunti, di assumere rischi e responsabilità e avere padronanza di almeno una lingua straniera per eventuali rapporti con i mercati esteri. Non deve solo saper convincere agenti e clienti ad acquistare i prodotti o i servizi dell'impresa, ma occorre anche far fronte alla maggiore complessità del lavoro odierno del venditore chiamato a comprendere sempre meglio i bisogni dei clienti con culture e abitudini diverse. Il moderno direttore commerciale quindi ha anche capacità di gestire gli aspetti psicologici dei suoi collaboratori. Deve sapere motivare al massimo le persone, limitando però l'insorgere di conflitti di personalità dovuti a competizione interna; essere dunque in grado di valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, anche per comprendere l'efficacia delle sue strategie; la valutazione delle prestazioni della struttura di vendita è un'altra attività caratteristica del direttore, considerando che una parte importante della remunerazione è tradizionalmente legata ai risultati. La sua formazione scolastica è raramente un requisito rigoroso, anche se è molto



Sergio Murri

spesso laureato in materie economiche e, in particolare, in discipline aziendali. «La figura del direttore commerciale è rivolta a coniugare le esigenze e le peculiarità produttive aziendali con la domanda di mercato», spiega Sergio Murri, fondatore di Cso, società di gestione del credito. «Deve essere capace di raccogliere e studiare le istanze dei clienti per produrre una strategia aziendale rivolta alla soddisfazione delle loro esigenze in un progetto finanziario profittevole per la sua società. Negli ultimi anni, con la caduta di circa il 40% della domanda estera e del 20% della domanda interna, con varianti a seconda del settore merceologico, hanno fatto di questa figura una risorsa determinante. Infatti, è sempre guardato a vista dal personale amministrativo e finanziario perché si teme da parte della finanza qualche ritardo di pagamento o perdita sui crediti. Nella nostra realtà gli si chiede inoltre di integrare le sue doti con quelle rigide e matematiche del credit manager per mantenere attivo il ciclo vitale dell'azienda. Il nostro direttore commerciale deve spesso ricorrere al baratto e alla cessione del credito per farsi pagare il servizio o rimandare il pagamento a tempi migliori, scegliendo i casi aziendali più promettenti», aggiunge Sergio Murri.

Nelle piccole realtà c'è anche la promozione del prodotto

La funzione del direttore commerciale è determinante in tutte le aziende, ma in particolare in quelle più orientate al mercato, alle

quali, per avere una politica commerciale efficace non basta avere buoni prodotti, ma occorre spingerli con politiche particolarmente mirate, sia commerciali che di marketing. Il suo ruolo dipende da molti fattori ma, soprattutto, dalla struttura organizzativa dell'azienda: nelle realtà più piccole, a questa figura è spesso richiesto di occuparsi anche della promozione dei prodotti, dello studio dei mercati di riferimento e della definizione delle strategie commerciali. In contesti più strutturati tutte queste competenze sono affidate a soggetti diversi. Esiste inoltre un'ampia offerta di corsi di livello universitario e post-universitario in questo campo nelle facoltà di economia e commercio, indubbiamente utili per diventare direttore commerciale. A questa posizione si approda generalmente oltre i 40 anni, a seguito di una

carriera svolta nell'area vendite o nel marketing.

«Il direttore commerciale nella nostra realtà oggi ricopre un ruolo chiave poiché ha assunto la responsabilità finale sia sui risultati della rete vendita che sull'evoluzione dei prodotti che spaziano dal B2B al B2C», osserva Gianfranco Conte, presidente di Iperclub, tour operator. «Infatti, il turismo viene declinato sui due mercati di riferimento, rispettivamente sotto forma di promozioni oppure di



Gianfranco Conte

rettamente al consumatore finale tramite il web, ovvero una rete di agenti e, recentemente, tramite le agenzie di viaggio. Ultimamente la necessità di raggiungere il mercato senza intermediazioni ha spinto la direzione commerciale a sposare tutte le evoluzioni tecnologiche in materia di supply chain e distribuzione e a livello relazionale. Ed è proprio il marketing relazionale che caratterizza le ultime evoluzioni a livello di prodotto e di distribuzione», conclude Conte.