

18 marzo 2026

Lettera all'Imprenditore n. 416



Come realizzare una buona “macchina” commerciale?



*"Un buon sistema accorcia la strada verso il bene,
così come un cattivo sistema la allunga."*

Henry Ward Beecher

In molte aziende la funzione commerciale viene gestita in modo reattivo: si risponde alle richieste che arrivano, si gestiscono i clienti esistenti, si tenta di acquisirne di nuovi senza una strategia. Questo approccio tuttavia genera inefficienze, perdita di opportunità e una forte dipendenza dalle performance individuali di poche persone. Per evitare ciò è necessario costruire una “macchina” commerciale ben funzionante, dotandosi di processi chiari, strumenti adeguati e di un approccio che sappia trasformare tanti “solisti” in una squadra. Per realizzare una macchina commerciale efficace è innanzitutto necessario progettare in modo coerente con gli obiettivi che si intendono raggiungere e con la strategia che l'azienda intende adottare. Solo successivamente possono essere definiti ruoli, responsabilità, processi di vendita e le tecnologie da implementare a supporto dell'organizzazione commerciale.

Definire ruoli, responsabilità e processi di vendita

Spesso si osserva nelle organizzazioni commerciali la mancanza di una chiara separazione dei ruoli tra chi genera i lead (nuovi clienti), chi li qualifica, chi chiude le trattative e chi gestisce il post-vendita. Quando tutto ricade sulla stessa persona, spesso il commerciale storico, si crea un collo di bottiglia e un rischio strutturale. Un'organizzazione ben strutturata ripartisce invece le attività di sviluppo del business (marketing e lead generation), gestione delle opportunità (pipeline commerciale, offerte, negoziazione) e gestione del cliente acquisito tra diverse figure, aumentando la capacità produttiva commerciale, la produttività e riducendo i rischi di concentrazione.

Oltre alla definizione dei ruoli e delle responsabilità è indispensabile definire il processo di vendita (sales funnel), ossia: quali sono le fasi di avanzamento di una trattativa, quali le attività da realizzare in ciascuna fase e i relativi obiettivi e quali i criteri per qualificare o scartare un'opportunità. Il processo, una volta formalizzato e condiviso con tutte le persone coinvolte nell'organizzazione commerciale, diventa il format comune del team commerciale e lo strumento per indirizzarla e governarla. Senza un processo condiviso, ogni commerciale lavorerebbe con logiche personali diverse tra loro e il management non riuscirebbe ad avere una visione chiara e completa delle opportunità commerciali.

Il software CRM come strumento di governo e non solo di controllo

L'adozione di un software CRM in molti casi è vissuta dal team commerciale come un obbligo burocratico imposto dall'alto solo per controllare la propria attività. Il risultato è spesso uno strumento parzialmente utilizzato, con dati incompleti e nessun valore reale per l'organizzazione. Il problema non è il software in sé, ma il modo in cui viene introdotto. Per farlo funzionare, occorre prima di tutto che il CRM rispecchi fedelmente il processo di vendita definito dall'azienda e che sia realmente utile a ciascun operatore semplificando e agevolando il lavoro del singolo. Una volta convinti tutti gli operatori ad utilizzarlo, occorre poi che i dati vengano effettivamente caricati e utilizzati nelle riunioni commerciali, nelle analisi di performance e nelle decisioni strategiche. Solo così tale strumento potrà essere percepito dall'intera squadra commerciale come effettivamente utile al proprio lavoro.

Pianificazione, KPI e cultura del miglioramento continuo

Una volta definiti ruoli, processi e strumenti è necessario effettuare una chiara pianificazione delle attività, definire le modalità per il loro monitoraggio e un processo di miglioramento continuo.

Questo significa prima di tutto fissare obiettivi chiari, non solo di fatturato, ma anche per specifiche attività (come ad esempio: numero di appuntamenti, azioni commerciali aperte, redemption, tempo medio di chiusura etc.). Tali obiettivi devono essere pochi, significativi, misurabili e soprattutto comprensibili e condivisi da tutti.

Una volta definiti gli obiettivi è inoltre necessario misurarli con regolarità e analizzarli durante riunioni commerciali periodiche (settimanali, quindicinali o mensili). Tali riunioni devono essere non solo momenti di rendicontazione, ma anche di analisi e di decisione. Questa cultura del miglioramento continuo è il vero vantaggio competitivo di un'organizzazione commerciale matura. Certamente richiede tempo e un'impegno costante, ma ogni passo in questa direzione produce risultati concreti e duraturi.

Benedetti&Co, società di consulenza direzionale specializzata in strategia e progetti d'impresa, da oltre vent'anni affianca gli imprenditori nella definizione di progetti di crescita aziendale, supportandoli nell'analisi dell'organizzazione commerciale, nella definizione degli obiettivi e dei processi commerciali, nell'introduzione di metodologie e strumenti di monitoraggio. Il team Benedetti&Co trasferisce in azienda metodi e strumenti che permettono alle aziende di operare ogni giorno le scelte più efficaci in coerenza con la strategia e gli obiettivi fissati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Via Giacomo Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Brescia

Via G. Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA – 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel –
Marg. Malabar Hill
tel. +91 – 9820088817