



Dal Campo alla Strategia

La trasformazione di Andrea in TMT srl

Situazione di partenza e costruzione dell'oggetto di lavoro

Andrea, brillante Account Manager di TMT srl, impresa manifatturiera di medie dimensioni, con solide competenze nella vendita diretta e nella gestione delle relazioni con i clienti esistenti.

Contesto organizzativo: TMT srl, operante in un mercato maturo, riconosce la necessità di espandere il proprio raggio d'azione attraverso l'identificazione di nuove opportunità commerciali e l'ingresso in nuovi mercati. **Criticità:** Andrea viene promosso a Responsabile Sviluppo Commerciale, un ruolo che richiede un cambio radicale di prospettiva, passando dalla gestione operativa delle vendite all'ideazione e implementazione di strategie di crescita. La difficoltà principale risiede nell'interpretazione e nell'assunzione piena del nuovo ruolo. **Obiettivi:** supportare Andrea nella comprensione del suo nuovo ruolo, identificare il suo "primary task" come Responsabile Sviluppo Commerciale, superare le difficoltà interpretative e consentirgli di costruire una nuova funzione commerciale efficace.

La Sfida

Andrea, ex Account Manager focalizzato sulla vendita diretta, ora Responsabile Sviluppo Commerciale, fatica ad adottare una visione strategica a lungo termine richiesta dal nuovo ruolo (identificare nuovi mercati, partnership, grandi clienti). Tende a replicare le attività operative precedenti, ha difficoltà a delegare e pianificare, sentendosi improduttivo senza vendere direttamente. Questa mancata transizione rischia di rallentare l'espansione commerciale di TMT srl.

Attuazione della consulenza

- Sessione 1: Esplorate aspettative e ansie nuovo ruolo (confini, focus vendita diretta). Compito: diario attività (naturale/estraneo, emozioni).
- Sessione 2: Analisi "primary task" (da "vendere" a "creare condizioni"). Reverie "architetto vs muratore". Compito: mappare nuovi mercati.
- Sessione 3: Esplorazione "organisation-in-the-mind" (forze, debolezze, aspirazioni). Emerse fantasie di controllo, lapsus "mio piccolo esercito". Compito: definire profilo ideale forza vendita.
- Sessione 4: Consapevolezza cambio prospettiva (da operativo a strategico, da "fare" a "far fare"). Analisi lapsus/reverie. Necessità "fidarsi e delegare". Compito: elaborare un piano generale per la creazione della nuova squadra commerciale e l'internazionalizzazione
- Sessioni successive: supporto alla precisazione del piano dettagliato, analisi resistenze, modelli di leadership (condivisione materiale di studio per flipped classroom: nel quadro della consulenza al ruolo si sono integrate nozioni relative ai modelli di leadership)

Risultati

Consapevolezza nuovo ruolo: chiara comprensione del ruolo Responsabile Sviluppo Commerciale e "primary task": nuove opportunità e definizione struttura commerciale. Interiorizzata differenza "fare" vs "creare condizioni".

Superamento difficoltà derivante dalla replica del vecchio ruolo, sviluppando pensiero strategico, e delega. Consapevolezza fantasie inconscie ha orientato verso visione collaborativa.

Elaborata una visione strategica, tradotta nella costruzione squadra commerciale e strategia di internazionalizzazione

