

# Sales Content Management

By P.Caiozzo, S.Ghaddar, P.Guenzi, E.Pozzoli, M.A.Sisti – SDA Bocconi



Il Sales Content Management è un'attività preposta a sistematizzare l'enorme mole di informazioni grezze a disposizione delle aziende, con l'obiettivo di organizzarle in un flusso ordinato e strutturato di contenuti a supporto della forza vendita.

A partire da un campione di circa 700 professionisti commerciali, lo studio fornisce una fotografia dell'attuale adozione dei sales content in Italia e ne indaga gli antecedenti organizzativi e le implicazioni manageriali.



Il 43,7%

dei rispondenti ha a disposizione un set eterogeneo di sales content.



Per conseguire gli obiettivi di vendita, le aziende dovrebbero mettere a disposizione della funzione sales un'ampia varietà di contenuti e presidiarne la capacità d'uso.

# SALES CONTENT MANAGEMENT

L'utilizzo dei tool digitali è ormai ampiamente diffuso in tutte le fasi del processo di vendita. Secondo dati Accenture<sup>1</sup>, circa l'80% delle aziende adotta strumenti digitali per facilitare la gestione dell'attività di vendita, ad esempio per l'identificazione di nuove opportunità di business (*sales leads*), la creazione di proposte commerciali e la configurazione dell'offerta.

L'insieme dei processi, delle tecnologie e degli strumenti utili a supportare i venditori nello svolgimento dell'attività commerciale ricade sotto il termine *sales enablement*. Il Sales Content Management - una delle tipiche componenti dei sistemi di sales enablement - si prefigge di sistematizzare l'enorme mole di informazioni a disposizione delle funzioni sales (endogene ed esogene all'azienda, es. schede prodotto, analisi di mercato, *forecasting* di vendita etc.), al fine di organizzarle in un flusso ordinato e strutturato di contenuti.

Fornire ai commerciali strumenti per conoscere il mercato - e rappresentare con efficacia la propria *value proposition* e il portafoglio di offerta - costituisce potenzialmente un fattore critico di successo, ma si riscontra spesso una diffusa resistenza all'adozione dei sales content da parte dei venditori. Attraverso un mix di tecniche qualitative - e il coinvolgimento di diversi stakeholder aziendali, quali top manager, gestori e utilizzatori dei sales content - la nostra ricerca, descrive l'attuale adozione dei sales content e ne evidenzia gli antecedenti organizzativi e le implicazioni manageriali.

A prescindere dal formato (testo, video etc.) - nonché dallo strumento di archiviazione e diffusione (intranet aziendale, APP, CRM etc.) - lo studio si focalizza su sette categorie di sales content, utili sia in ottica di analisi del portafoglio clienti che di gestione delle relazioni commerciali. Le categorie sono sintetizzate nella figura 1 che evidenzia il loro grado di diffusione nel campione.



Figura 1 –Le categorie di sales content più diffuse nel campione

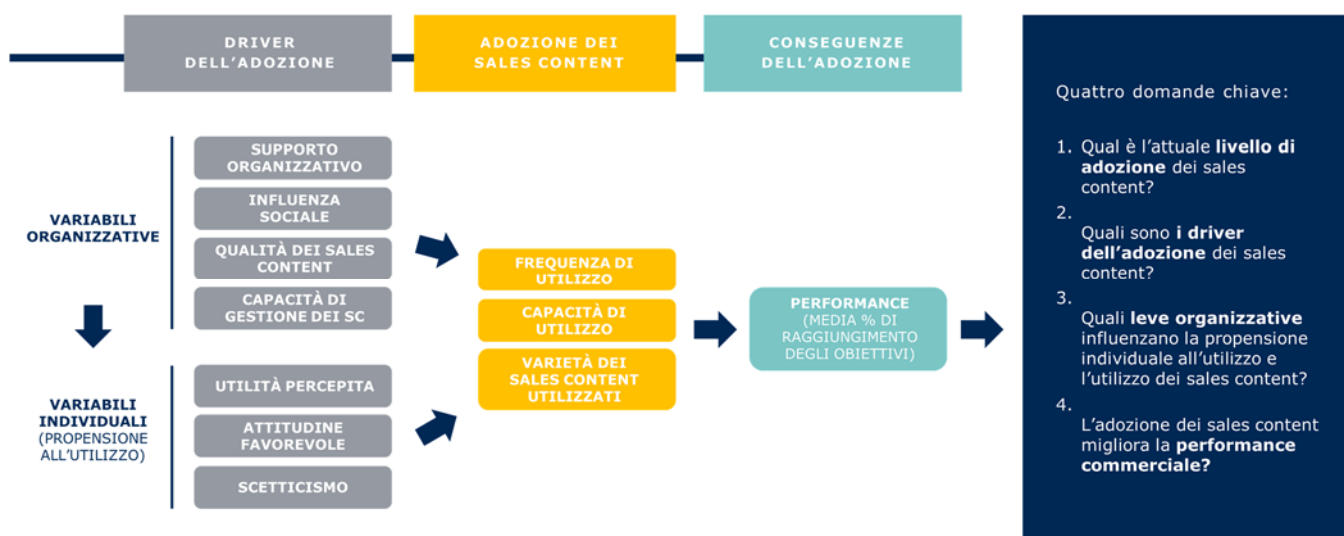
1. Accenture Interactive (2016) "Empowering Your Sales Force"



## IL MODELLO E GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

Abbiamo condotto una survey su un campione di venditori e supervisor commerciali, con ruoli e settori di provenienza diversi. Il modello di ricerca sintetizzato in figura 2 identifica le domande chiave del nostro studio.

Figura 1 –Il modello e le principali domande di ricerca



## LA DIFFUSIONE E L'ADOZIONE DEI SALES CONTENT

La varietà dei contenuti a disposizione delle funzioni sales è molto eterogenea: il 18,5% degli intervistati ha a disposizione una sola categoria di contenuti, il 37,8% ne cita due o tre e il restante 43,7% cita la presenza di 4 o più categorie di contenuti.

L'adozione dei contenuti da parte dei commerciali è stata indagata sia sotto il profilo comportamentale (frequenza e capacità d'uso) che cognitivo (importanza loro attribuita). Incrociando i differenti aspetti dell'adozione, emerge un diverso stadio di maturità delle categorie analizzate (fig. 3):

Emerge un diverso stadio di maturità delle categorie analizzate.

A. **SALES CONTENT MATURI (MUST HAVE)**

Categorie diffuse, ritenute mediamente più importanti delle altre, meglio gestite dalle aziende/BU, meglio padroneggiate e più frequentemente utilizzate dai commerciali.

B. **SALES CONTENT SECONDARI (AS IS)**

Categorie mediamente meno diffuse, meno frequentemente utilizzate, meno padroneggiate della media e considerate poco utili dai commerciali.

C. **SALES CONTENT CRITICI**

I contenuti utili per *valutare l'attrattività dei prospect* sono una categoria ancora poco diffusa, poco utilizzata e padroneggiata dai commerciali, forse perché mal gestita a livello organizzativo. Risulta infatti potenzialmente molto attrattiva tra chi non dispone di questa categoria di contenuti.

Figura 3 - Lo stadio evolutivo dei sales content

Nota: La dimensione dei cerchi rappresenta la % di diffusione delle categorie di contenuti nel campione.



## COME STIMOLARE L'ADOZIONE DEI SALES CONTENT

Come si può stimolare l'utilizzo dei sales content da parte dei propri venditori?

Un prerequisito essenziale è rappresentato innanzitutto dalla qualità dei contenuti a disposizione. Nel nostro studio i commerciali li considerano nell'insieme *utili* per la propria attività lavorativa, *attendibili* e *facili da usare*. Invece tra gli aspetti più deboli vi sono la ridotta possibilità di *personalizzazione dei contenuti*, *l'inadeguatezza dei formati*, *la lentezza delle tecnologie adottate* e la scarsa *reperibilità e accessibilità dei contenuti*.

In secondo luogo, la nostra ricerca mostra che è importante l'esempio fornito dai top manager e dai capi diretti, che con il loro uso dei contenuti rappresentano modelli di ruolo virtuosi da imitare..

Inoltre, per stimolare l'utilizzo dei sales content occorre un supporto organizzativo che però nel complesso appare complessivamente carente. soprattutto per *l'assenza di incentivi indirizzati a premiare l'utilizzo dei sales content*, *lo scarso coinvolgimento degli utilizzatori finali* in fase di progettazione e il *ridotto approccio analitico*, che non porta a misurare l'effettivo utilizzo da parte dei venditori e a dar loro un feedback. Per contro, gli aspetti valutati in modo più positivo sono la *comunicazione* interna sui sales content disponibili e la *formazione* erogata, sia sui contenuti che sulle tecnologie a supporto.

L'adozione dei sales content dipende molto da come essi vengono percepiti dai venditori. Le aziende devono dunque conoscere e lavorare su questo vissuto.

Per cosa sono percepiti utili i sales content? Il nostro studio mostra che i commerciali li vivono come strumenti capaci di farli sentire più preparati ed efficienti, soprattutto in fase di organizzazione di una visita con un cliente, mentre li percepiscono meno rilevanti in termini di supporto per conseguire risultati tangibili come l'aumento del valore medio degli ordini, la generazione di lead e l'incremento del tasso di conversione.

Predomina nel complesso un'attitudine favorevole dei venditori verso i sales content. Lo scetticismo deriva soprattutto dal percepire i sales content come un possibile *strumento di controllo utilizzato dalle aziende per alzare gli obiettivi commerciali*.

Analizzare l'utilizzo dei contenuti tende invece a ridurre l'attitudine favorevole dei commerciali, soprattutto laddove l'azienda non è in grado di dimostrare che il loro utilizzo rafforza la performance commerciale.

Il supporto organizzativo è inadeguato per assenza di incentivi all'utilizzo, scarso coinvolgimento degli utilizzatori finali in fase di progettazione dei contenuti e ridotto approccio analitico (analisi e feedback sull'utilizzo).

I commerciali considerano i sales content utili per la propria attività, attendibili e facili da usare. Ma sono critici sul formato, sulla velocità delle tecnologie adottate, sulla standardizzazione dei contenuti, la scarsa reperibilità e accessibilità.

Per incrementare il raggiungimento degli obiettivi di vendita, le aziende devono mettere a disposizione dei commerciali un'ampia varietà di contenuti e rafforzarne la padronanza d'uso.

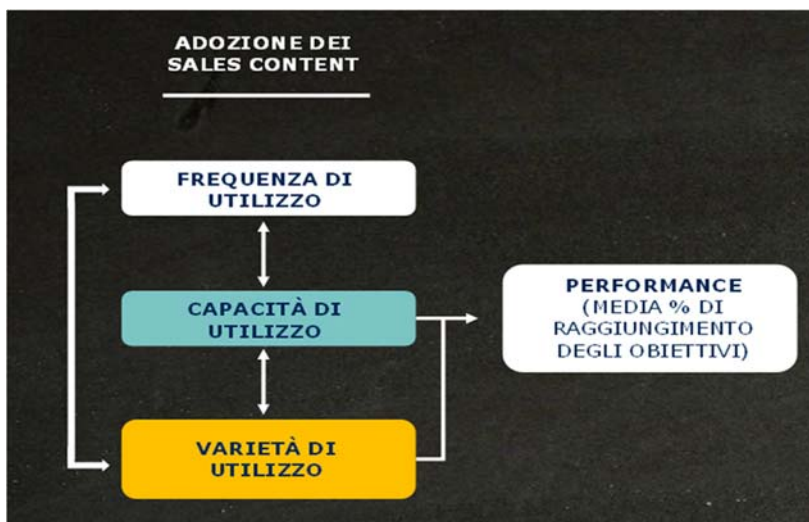


## SALES CONTENT E IMPATTO SULLA PERFORMANCE

Dalla nostra ricerca emerge una correlazione positiva tra capacità di utilizzo dei sales content, la loro varietà nell'utilizzo e la performance commerciale (figura 4). Per facilitare il conseguimento degli obiettivi commerciali occorre quindi mettere a disposizione dei commerciali un'ampia varietà di contenuti e sviluppare nei commerciali la padronanza nell'utilizzo, che aumenta al crescere della frequenza d'uso. E' necessario porre grande attenzione alla qualità dei contenuti e investire sulla capacità dell'azienda di gestirli. Vanno sviluppati e diffusi la percezione di utilità dei contenuti e un atteggiamento favorevole verso i sales content, poiché un atteggiamento scettico dei venditori tende a ridurre la frequenza d'uso.

Il contesto organizzativo gioca un ruolo chiave nell'indirizzare l'attitudine (favorevole o scettica) verso i contenuti messi a disposizione della funzione sales.

Figura 4 -Le relazioni tra Performance e livello di Adozione dei sales content



Disporre di un'ampia varietà di contenuti e saperli padroneggiare aumenta la percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte dei commerciali.

La frequenza d'uso dei contenuti, invece, ha un impatto solo indiretto, perché migliora la capacità di utilizzarli

## IMPLICAZIONI MANAGERIALI E UN MODELLO DI SINTESI PER LA GESTIONE DEI SALE CONTENT

Come sviluppare un atteggiamento positivo dei commerciali verso i sales content? La propensione individuale all'utilizzo dipende *in primis* dalla percezione di qualità dei contenuti, cui segue l'impatto esercitato dal supporto organizzativo, e in misura minore dall'influenza sociale e dalla capacità dell'azienda di gestire i sales content (e non solo di crearli).

Per rafforzare la propensione dei commerciali all'utilizzo dei contenuti, le aziende dovrebbero:



1. definire una chiara strategia di utilizzo;
2. adottare un approccio bidirezionale alla comunicazione interna (comunicare i sales content disponibili, richiedere feedback e opinioni);
3. formare all'utilizzo dei sales content;
4. coinvolgere gli utilizzatori finali in fase di progettazione e creazione dei contenuti;
5. dimostrare l'efficacia dei sales content per la performance commerciale.

La nostra ricerca suggerisce infine di investire su quattro fasi di un processo ideale di sviluppo e gestione dei sales content declinati nella figura 5.

Figura 5–Il modello di sintesi per la gestione dei sales content

## CONTENT CREATION

### COSA:

# Definizione dei sales content su cui puntare

### COME:

# Identificazione di chi coinvolgere nella creazione dei contenuti e come  
 Definizione di quanto, quando e come è opportuno lasciare ai venditori la possibilità di personalizzazione

## ANALYTICS AND REPORTING

### COME:

# Pianificazione di come devono essere gestite le analisi sull'utilizzo dei sales content  
 # Progettazione e planning delle modalità di restituzione feedback senza dare la sensazione di controllo

1 2



## CONTENT STORAGE

### COME:

# Definizione delle modalità di archiviazione ed organizzazione dei sales content per facilitarne l'utilizzo

## CONTENT DELIVERY

### COME:

# Definizione delle linee guida di gestione della comunicazione interna e formazione sui sales content  
 # Identificazione e attivazione dei ruoli che possono agire da "influencer" e favorire l'adozione dei sales content in azienda

4 3



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

Il Commercial Excellence Lab (CEL) - frutto della collaborazione tra il mondo accademico e le imprese - è il primo e unico knowledge lab italiano focalizzato sull'eccellenza in ambito commerciale.

### MISSION

Promuovere lo sviluppo continuo delle competenze commerciali necessarie per migliorare la performance degli individui e delle organizzazioni;

Aumentare la professionalizzazione del mondo delle vendite;

Migliorare la reputazione dei mestieri in ambito commerciale.

.....

Per maggiori informazioni sul Commercial Excellence Lab visita il sito: [www.sdabocconi.it/cel](http://www.sdabocconi.it/cel) o scrivere a [marco.sisti@sdabocconi.it](mailto:marco.sisti@sdabocconi.it)

