

Sales Enablement.

Tecnologie e contenuti a supporto dell'attività di vendita

Sarah Ghaddar-Paolo Guenzi

Sales enablement è un termine ampiamente diffuso in ambito manageriale, ma pressoché assente nella letteratura scientifica su temi di vendita. Adottato principalmente in contesti B2B, è un *termine ombrello* che denota l'insieme dei processi, delle tecnologie e degli strumenti volti a supportare i venditori nello svolgimento dell'attività commerciale.

Di fronte a una crescente riduzione del disallineamento informativo tra venditori e clienti – attribuibile innanzitutto a una proliferazione delle informazioni, facilmente accessibili grazie al web - in ambito manageriale, il termine trova applicazione sia negli strumenti che nei contenuti messi a disposizione della funzione sales.

Escludendo, per le finalità di questo lavoro, la dimensione di sviluppo di competenze, in questa sede il focus è principalmente posto su una ottimizzazione della gestione delle relazioni commerciali con i clienti. In sintesi, quindi, in tema di Sales Enablement è possibile identificare due macro-componenti, raffigurate in tabella 1: (i) l'insieme degli strumenti tecnologici orientati a facilitare e migliorare la gestione dell'attività commerciale lungo tutto il processo di vendita, (ii) e l'insieme dei contenuti organizzati in strumenti di lavoro, messi a disposizione delle reti vendita tramite vari canali e processi, in particolare in ottica di ottimizzazione del portafoglio clienti e, quindi, di gestione e sviluppo delle relazioni commerciali.

Tabella 1 –Sales Enablement: principali componenti

Sales Enablement		
Principali componenti	Focus	Principali fasi del processo di vendita
Sales Enablement Technology	Insieme degli strumenti tecnologici orientati a facilitare e migliorare la gestione del processo di vendita.	<ul style="list-style-type: none"> • Intero processo di vendita: da attività di back-end (es. dashboard per organizzare l'agenda commerciale, forecasting tool) ad attività di front-end (es. configurazione di proposte commerciali)
<i>Sales content Management</i>	Insieme dei contenuti organizzati in strumenti di lavoro, messi a disposizione delle reti vendita tramite vari canali e processi per la gestione e lo sviluppo delle relazioni commerciali.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione delle relazioni commerciali, lungo l'intero buyer journey • Gestione del portafoglio clienti (es. valutazione dell'attrattività di prospect e attuale bacino clienti)

Fonte: nostra elaborazione

Sales Enablement Technology – L'uso delle tecnologie in ambito sales

Per Sales Enablement Technology si intende l'insieme degli strumenti tecnologici orientati a facilitare e migliorare la gestione del processo di vendita, lungo la *pipeline commerciale* (quali ad esempio *dashboard* per l'organizzazione e la gestione dell'agenda, *tool* per la configurazione di prodotti e servizi etc.).

L'utilizzo delle tecnologie e dei cosiddetti tool digitali è ormai ampiamente diffuso in tutte le fasi del processo di vendita. Nel 2015 l'investimento in tool digitali in ambito sales valeva 2,4 trilioni di dollari¹. Ad esempio, secondo dati Accenture, circa l'80% delle aziende ha introdotto a uso della propria funzione commerciale strumenti per l'identificazione di nuove opportunità di business (*sales leads*), la creazione di proposte commerciali, la configurazione dell'offerta (CPQ - configuration, price, quote) e la registrazione della firma digitale in fase di chiusura di un contratto. Per contro, solo il 13% dei professionisti commerciali ritiene di saper utilizzare i sales tool al massimo delle potenzialità e solo il 15% li ritiene efficaci per la propria attività lavorativa. Complessivamente i sales tool tendono, quindi, a essere percepiti come un ostacolo più che strumenti in grado di facilitare il raggiungimento degli obiettivi di vendita. Tra le principali criticità si riscontrano l'eccessivo numero di tool, il timore che tali strumenti vengano utilizzati per finalità di controllo della performance e l'eccessiva standardizzazione degli strumenti, ossia la ridotta possibilità di personalizzarne le funzionalità (Accenture, 2016).

Nella letteratura accademica di settore il filone di ricerca sull'impatto delle tecnologie in ambito commerciale viene riassunto nei concetti di *Sales Force Technology (SFT)* o *Sales Force Automation (SFA)*. L'interesse verso il tema si afferma nella prima metà degli anni '80, in concomitanza con il lancio dei primi software gestionali a uso della funzione commerciale, come i *contact management system* e i *forecasting tool*. La numerosità e varietà dei software e tool digitali utilizzati dai professionisti sales è cresciuta esponenzialmente nel corso degli anni, fino alla recente diffusione di pacchetti gestionali integrati, spesso disegnati *ad hoc* per settori specifici.

Se in ambito SFT, quindi, il focus di ricerca risiede nell'applicazione delle tecnologie alla funzione sales, si riscontrano oggi numerose definizioni e una tendenziale assenza di un perimetro condiviso di analisi entro cui annoverare le *tecnologie* oggetto di studio. Negli ultimi anni sembra affermarsi un approccio di più ampio respiro, che include al contempo – in linea con il concetto stesso di tecnologia – *hardware*, *software* e *media*, sia di *back end*, ossia tecnologie utilizzabili in fase di organizzazione del lavoro, che di *front end*, per la gestione del processo relazionale e negoziale con i clienti.

Gli studi sul tema approfondiscono principalmente due macro aspetti dell'adozione, quello a monte - da parte delle organizzazioni - e quello a valle, da parte dei venditori: (i) le ragioni dell'adozione da parte delle aziende, e (ii) i driver dell'utilizzo tra i venditori (Buttle et al. 2006).

¹ Il dato si riferisce a uno studio condotto su duemila aziende multinazionali (Accenture, 2016)

L'adozione delle tecnologie in ambito sales - così come l'introduzione di innovazioni in ambito organizzativo - segue, quindi, un processo a due stadi (Parthasarathy and Sohi 1997). In prima battuta è l'azienda a decidere di introdurre un'innovazione tecnologica, che va necessariamente a modificare pratiche e processi organizzativi. In seconda istanza, i professionisti sales decidono, più o meno liberamente, se quanto e come utilizzare i nuovi strumenti nella propria attività lavorativa. L'assunto che muove le due macro-direttrici di analisi risiede nella difficoltà di integrare le innovazioni tecnologiche all'interno dei processi organizzativi e delle prassi lavorative degli utilizzatori finali.

I driver dell'adozione delle tecnologie in ambito sales

Tra le principali ragioni dell'introduzione delle tecnologie nella funzione vendite vi è innanzitutto la ricerca di un aumento di efficienza dei processi commerciali. Alcuni studi riscontrano un tendenziale disallineamento tra il percepito dei top manager, che promuovono l'adozione delle tecnologie, e i professionisti commerciali, che le utilizzano. I primi sono mossi principalmente da obiettivi strategici di lungo periodo, tra cui ad esempio un miglioramento della customer satisfaction e dell'efficacia delle relazioni commerciali. Mentre l'adozione delle tecnologie da parte dei venditori tende a rispondere a obiettivi tattici e di breve periodo, come l'incremento del numero di contatti in fase di prospecting e un rafforzamento della posizione competitiva presso il bacino di clienti esistente (Accenture, 2016).

Complessivamente, il fallimento o il successo dell'adozione delle tecnologie da parte di una specifica realtà aziendale dipende soprattutto dalla gestione e pianificazione, nel lungo periodo, di due risorse chiave: il budget e il tempo. Quest'ultimo è da intendersi come l'arco temporale che coinvolge l'intero iter organizzativo, dalla scelta di adozione sino all'effettiva accettazione e adozione delle tecnologie a valle, da parte dei venditori. Da un punto di vista dei costi di sviluppo dell'environment tecnologico, Engle e Barnes (2000) sostengono che il periodo medio di ammortamento necessario corrisponde a un arco temporale di 6-7 anni. Secondo Conner e Rumelt (1991), invece, gli utilizzatori finali necessitano in media di 100 ore di esperienza con un *tool* specifico, prima di poter padroneggiare lo strumento e introdurlo nelle prassi della propria attività lavorativa.

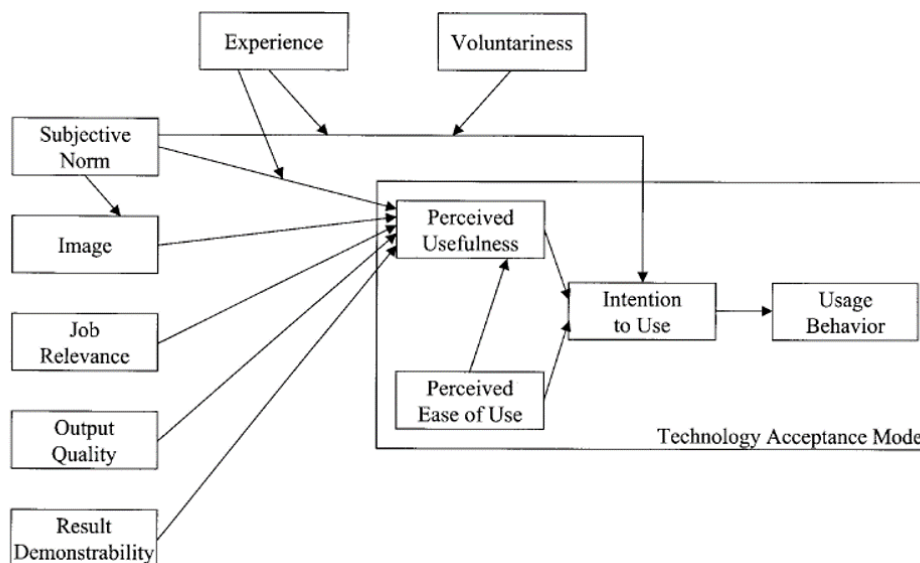
In riferimento all'accettazione e all'utilizzo delle tecnologie da parte degli utilizzatori finali, esistono due principali modelli validati dalla letteratura in ambito sales (in Figura 1): TAM - Technology Acceptance Model (Davis, 1986) e la sua estensione denominata TAM2 (Venkatesh e Davis, 2000).

Il modello originale, sviluppato nella seconda metà degli anni '80, declina la motivazione all'utilizzo di una nuova tecnologia in termini di utilità percepita, facilità di utilizzo e attitudine personale verso la tecnologia.

Il modello TAM2 – sviluppato successivamente - estende il modello originale indagando in particolare i possibili antecedenti dell'utilità percepita, individuandoli ad esempio nella rilevanza per il proprio lavoro, nella qualità percepita degli output, nella dimostrabilità dei

risultati derivanti dall'utilizzo delle tecnologie, nell'influenza sociale e nelle norme aziendali che dettano l'utilizzo. In particolare, queste ultime prendono in considerazione due possibili approcci: un approccio obbligatorio (nel quale si viene costretti all'utilizzo, pena provvedimenti disciplinari) e un approccio più volontaristico, in cui l'effettiva adozione è lasciata alla discrezione del singolo. Buehrer et al. (2005), ad esempio, sostengono che l'obbligatorietà dell'utilizzo facilita l'adozione da parte dei professionisti sales solo laddove sostenuta da una formazione continua.

Figura 1 – Technology Acceptance Model - TAM e TAM 2



Fonte: Venkatesh e Davis (2000)

L'applicazione dei modelli TAM in ambito sales conferma la centralità del percepito dei venditori rispetto a utilità e facilità di utilizzo, identificando in queste due variabili i principali driver dell'effettiva adozione. Al contempo, molti studi sottolineano la rilevanza preminente delle variabili organizzative. Le principali barriere all'adozione risiederebbero non tanto in fattori tecnici, quanto in aspetti strategici e organizzativi. In particolare, una maggior accettazione da parte degli utilizzatori finali dipenderebbe da variabili gestibili direttamente dall'azienda, come la formazione, il coinvolgimento nel processo di implementazione e una sensibilizzazione dei venditori sugli effetti attesi dall'implementazione.

Sales content Management

Per *Sales content* si intende l'insieme dei contenuti organizzati in strumenti di lavoro messi a disposizione della forza vendita per lo svolgimento dell'attività commerciale, in particolare per la gestione e lo sviluppo delle relazioni con i clienti.

L'obiettivo del *Sales content Management* risiede, quindi, nel sistematizzare l'enorme mole di dati e informazioni (endogeni ed esogeni all'azienda, es. *sales forecasting*, schede prodotto, analisi di mercato etc.) al fine di organizzarli in un flusso ordinato e strutturato di contenuti. Un flusso necessariamente mediato *in primis* dai processi aziendali, dalle tecnologie e dai canali attraverso cui i *sales content* sono organizzati ed erogati. Ma se nell'ottica dei gestori di contenuti e del top management i *sales content* rappresentano un importante strumento per abilitare alla vendita, in media il 65% dei contenuti prodotti non sono utilizzati dai colleghi della funzione sales (Sirius, 2016). Diversi studi riscontrano, infatti, tra i professionisti commerciali una diffusa resistenza all'adozione, diffidenza e disaffezione.

Nel *Sales content Management* le tecnologie svolgono una funzione di *abilitazione* (strumenti facilitatori e acceleratori) del flusso di informazioni, entro cui il marketing – o, laddove presente, il team preposto al supporto della funzione commerciale, solitamente denominato *sales enablement team* – detiene un ruolo primario nel processo di organizzazione e diffusione dei contenuti a uso della rete vendita.

In tema di *sales content* si riscontra, inoltre, la recente diffusione dell'acronimo Sales content Management System (SCMS). In informatica il Content Management System (CMS) - in italiano traducibile con Sistema di Gestione dei Contenuti - è una piattaforma software installata su server web che supporta la creazione, modifica, organizzazione e archiviazione di contenuti in formato digitale. In particolare, i CMS sono ambienti gestionali collaborativi in cui diversi utenti possono cooperare nelle varie fasi del processo, dalla creazione sino alla pubblicazione dei contenuti. A titolo esemplificativo, i siti internet sono supportati da software CMS (tra i più diffusi si citano: Joomla, Umbraco, Synkron Via, Wordpress etc.). L'applicazione del termine in ambito sales, in particolare tra i software provider, denota la crescente diffusione di sistemi gestionali integrati, in grado di accentrare la proliferazione dei contenuti destinati al supporto della forza vendita. Un aspetto critico che connota l'attuale gestione dei *sales content* da parte delle aziende risiede, infatti, nella dispersione dei contenuti su diverse piattaforme digitali.

Per un approfondimento della tematica, si è scelto di porre il focus su tre aspetti chiave:

- I. Una classificazione delle principali tipologie di *sales content* utilizzati dalle aziende;
- II. L'articolazione del processo di *Sales content Management*;
- III. I fattori critici di successo dell'utilizzo dei *sales content* da parte dei professionisti sales.

L'approfondimento proposto è l'esito di una sistematizzazione dei principali aspetti emersi da una consultazione delle pubblicazioni manageriali sul tema e da due *focus group* svolti dal Commercial Excellence Lab (CEL) di SDA Bocconi. I gruppi di discussione hanno coinvolto, separatamente, i gestori e gli utilizzatori dei *sales content* delle aziende partner del Lab.

I. Classificazione delle principali tipologie di sales content

Nei contesti B2B i venditori sono il principale punto di contatto con i clienti. Dar loro strumenti per conoscere il mercato, e rappresentare con efficacia *value proposition* e portafoglio di offerta aziendale, rappresentano pertanto fattori critici di successo. I *sales content*, come anticipato, annoverano un set composito di informazioni endogene ed esogene all'azienda. E contengono potenzialmente l'intera attività di un venditore, che si articola in una fase preliminare, di *back-end*, preparatoria all'attività di vendita, e una di *front-end*, di gestione dell'attività *sul campo*, di relazione con i clienti.

Tra le informazioni endogene si ritrovano ad esempio informazioni relative all'azienda e ai prodotti/servizi, sia in ottica di conoscenza del posizionamento aziendale e del suo andamento economico (es. quota di mercato, posizionamento per gamma prodotto/prezzi, trend di vendita per categoria prodotto), sia di specifiche trasferibili ai clienti (contenuti per presentare l'azienda, schede prodotto, demo di prodotto etc.). Le informazioni esogene riguardano, invece, il macro-ambiente (es. quadro economico, normativo, politico) e il micro-ambiente di mercato (es. informazioni sui concorrenti, sulla domanda, sullo storico dei clienti etc.). Nella quotidianità aziendale, la possibile dimensione strategica dei *sales content* lascia spazio a un approccio più tattico, volto a preparare i venditori alla gestione di esigenze di breve periodo, ad esempio rispondere a obiezioni dei clienti, proporre al meglio un nuovo prodotto o servizio, proporsi con efficacia a un prospect.

La Tabella 2 propone una classificazione dei principali *sales content* predisposti dalle aziende al fine di supportare i venditori nell'attività commerciale, sulla base di due macro-fasi del processo di vendita: gestione del portafoglio clienti e gestione delle relazioni commerciali. Complessivamente tra i contenuti più ricorrenti, citati sia nelle pubblicazioni manageriali che nei *focus group* di ricerca, si ritrovano sei tipologie di contenuti. La classificazione proposta prescinde dal formato in cui i contenuti sono organizzati - testo, video, presentazioni PowerPoint, fogli di calcolo, etc. - e dallo strumento di archiviazione e diffusione, quali ad esempio intranet aziendale, applicazioni mobile, piattaforme social, CRM.

Le prime due tipologie di contenuti presenti in tabella sono indirizzate a ottimizzare la gestione e lo sviluppo del portafoglio clienti e, quindi, a supportare i venditori nella fase di *back-end* dell'attività commerciale (informazioni esogene sul micro-ambiente). In particolare, annoverano quell'insieme di contenuti che supportano il venditore nell'individuazione di potenzialità di sviluppo del portafoglio clienti (es. analisi di mercato, di scenario, della concorrenza, del territorio) e nella valutazione dell'attrattività commerciale dei clienti attuali (es. report su solvibilità, potenziale di acquisto, storico, ordini).

Le successive quattro tipologie di contenuti sono indirizzate a supportare i venditori nella gestione delle relazioni con i clienti, quindi nell'attività *sul campo*. Tra queste troviamo contenuti utili a comunicare la reputazione dell'azienda (es. ricerche da fonti secondarie) e il valore della propria offerta commerciale. Nello specifico, contenuti per spiegare al cliente le funzionalità di un prodotto/servizio (es. demo, simulazioni) e comunicare al cliente il valore della soluzione proposta (es. strumenti per il calcolo del ROI, best cases). Si ritrovano, infine, i contenuti utili per la gestione di criticità, derivanti ad esempio da incertezze del cliente (es. manuali per la gestione di dubbi, FAQ).

Tabella 2 – Classificazione dei sales content

Macro-fase del processo di vendita	Obiettivo specifico	Esempi
Gestione del portafoglio clienti	Valutare l'attrattività dei clienti potenziali (<i>prospect</i>)	Analisi di mercato, di scenario, della concorrenza, del territorio
	Valutare l'attrattività e il potenziale di sviluppo dei clienti esistenti	Report su solvibilità, potenziale di acquisto, storico, ordini
Gestione delle relazioni commerciali	Comunicare la reputazione e l'affidabilità dell'azienda/fornitore	Raccomandazioni da parte di altri clienti, ricerche fatte da soggetti terzi e fonti indipendenti
	Spiegare al cliente come funziona il prodotto o il servizio	Demo di prodotti, tool di simulazione, flussi di processo
	Comunicare al cliente che valore genera per lui la soluzione proposta	Strumenti per il calcolo del ritorno sull'investimento, strumenti per evidenziare risparmi di costi, storie di successo di altri clienti, best cases
	Gestire obiezioni e conversazioni complesse con clienti difficili	Manuali per la gestione di dubbi, FAQ, check list di risposte a paure tipiche dei clienti

Fonte: Ricerca qualitativa sui Sales content – Commercial Excellence Lab

II. Il processo di Sales content Management

A prescindere dalla specifica tipologia di contenuti, il processo di *sales content management*, raffigurato in Figura 2, coinvolge idealmente cinque fasi, dalla creazione dei contenuti sino a uno step finale di analisi e reporting.

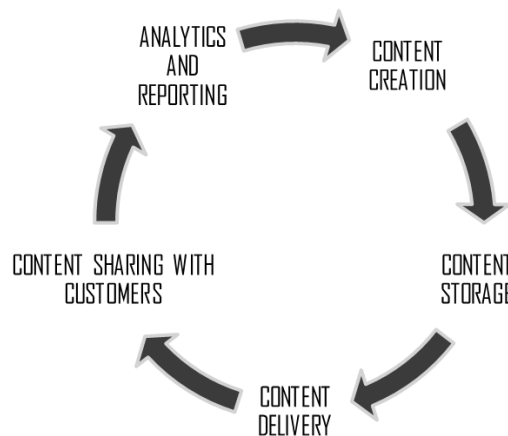
Creazione dei contenuti (*Content Creation*). L'iniziale fase di creazione dei contenuti coinvolge un lavoro di organizzazione e risponde a un duplice obiettivo di mappatura e razionalizzazione dei *sales content*, al fine di ridurre il rischio di dispersione delle informazioni e/o di sovraccarico cognitivo (*information overload*). Oltre alla mera redazione di contenuti specifici, il team preposto al presidio del processo si occupa ad esempio di:

- *Mappare i sales content* presenti in azienda e i principali luoghi di archiviazione;
- *Individuare eventuali gap* prioritari (es. contenuti mancanti o dispersione dei contenuti in un elevato numero di file o di piattaforme di archiviazione);
- *Definire linee guida per la redazione dei contenuti*. Ad esempio, risulta indispensabile l'utilizzo di un linguaggio condiviso, intelligibile a gestori e utilizzatori finali dei contenuti;

- *Definire il formato più idoneo a ciascuna tipologia di contenuto* (es. presentazione in PowerPoint, foglio di calcolo, tool etc.);
- *Introdurre linee guida per l'utilizzo e la modifica* da parte dei colleghi sales;
- *Declinare una stessa tipologia di contenuto* rispetto alle specifiche esigenze delle diverse figure sales presenti nella funzione.

In riferimento agli ultimi due punti, il livello di standardizzazione o personalizzazione dei contenuti rappresenta un aspetto importante, declinabile in ottica sia di dare la possibilità ai venditori di personalizzare i contenuti a loro disposizione, sia di adattamento dei contenuti da parte dei gestori, per l'utilizzo più idoneo alle diverse figure commerciali (es. area manager, agenti, venditori dipendenti etc.).

Figura 2 - Il processo di Sales content Management



Fonte: Sirius Decision, 2016

Archiviazione dei contenuti (Content Storage). In presenza di un'elevata mole di contenuti, l'archiviazione rappresenta un momento centrale per sistematizzare le informazioni a disposizione. Questa fase risponde *in primis* a obiettivi di accessibilità e reperibilità dei contenuti e coinvolge tre aspetti chiave, quali:

- *La numerosità dei sistemi di archiviazione*. Come accennato, un elevato numero di sistemi di archiviazione (es. alcuni contenuti sono disponibili sulla intranet, altri in repository di content sharing, altri nella dashboard aziendale etc.) condiziona il livello di dispersione dei contenuti;
- *La logica di archiviazione dei contenuti*. L'albero dei contenuti deve necessariamente rispondere a logiche predefinite, condivise tra gestori e utilizzatori (ad es. organizzazione dei contenuti per prodotto, segmento di mercato, publisher etc.);
- *Le modalità di accesso ai contenuti*. Questo aspetto che coinvolge al contempo: il luogo di accesso (es. contenuti fruibili online/da remoto) e le dinamiche di accesso (es.

pluralità di credenziali o *single sign-on solution*, ossia il ricorso a un unico sistema di autenticazione che consente a un utente di accedere a diverse piattaforme con le stesse credenziali di accesso).

Diffusione/Consegna dei contenuti (*Content Delivery*). Nella fase di diffusione dei contenuti tra i professionisti sales sono coinvolti aspetti di pianificazione delle tempistiche e di definizione di logiche di prioritizzazione dei contenuti. Al riguardo vanno sottolineati in particolare come aspetti chiave i seguenti:

- La *redazione di un piano editoriale*, volto ad esempio a pianificare i tempi di pubblicazione in concomitanza con obiettivi e scadenze strategiche (es. il lancio di un nuovo prodotto/servizio);
- L'*impostazione di alert automatici*, ma al contempo poco invasivi, per la segnalazione di nuovi contenuti, la modifica di contenuti esistenti o la cancellazione di contenuti obsoleti;
- L'*adattabilità di contenuti e tool ai differenti device*.

Condivisione dei contenuti con i clienti (*Content Sharing*). Rappresenta una fase a valle del processo gestionale, che coinvolge le modalità attraverso cui i commerciali possono condividere i contenuti con i clienti. Tale fase coinvolge ad esempio:

- La *predisposizione di forme automatiche di condivisione*, per facilitare il trasferimento di informazioni verso i clienti (es. l'abilitazione di funzionalità di condivisione dei contenuti a partire dalle piattaforme di archiviazione/fruizione a uso della forza vendita);
- La *definizione di linee guida di condivisione con i clienti*.

Dai focus group con gestori e utilizzatori emerge, ad esempio, una forma di condivisione che fa leva su strumenti tradizionali, come le conversazioni telefoniche, l'invio via email di materiali informativi e le visite di clienti in azienda. Solo in alcuni casi la condivisione avviene utilizzando strumenti web-based e social, come social network aziendali, blog, intranet aziendale e mobile APP dedicate al cliente.

In ottica di gestione della relazione con i clienti e di condivisione dei contenuti, i social media stanno acquisendo particolare interesse in ambito sales. Un crescente numero di aziende dichiara infatti di utilizzare i social media nella gestione delle relazioni con i clienti (Houssem, 2013) per quanto ancora con un approccio pressoché sperimentale (McKinsey, 2012). Ad esempio, in un'indagine quantitativa condotta su un campione di 544 professionisti sales – promossa dal Knowledge Group di Marketing & Sales in collaborazione con il Commerciale Excellence Lab di SDA Bocconi - l'89% dei commerciali intervistati dichiara di utilizzare almeno uno strumento digitale o social medium nella propria attività lavorativa, ma solo 5 dei 13 tool² analizzati nello studio raggiungono una

² L'elenco è stato tratto da uno studio (Moore, Raymond and Hopkins, 2015) che annovera un elenco composito di strumenti, tra cui: social network, piattaforme di content sharing, piattaforme di blogging,

diffusione nel campione pari al 10%. Tra gli strumenti prediletti dai venditori si ritrovano innanzitutto i sistemi di messaggistica istantanea per interagire con i clienti e i social network, utilizzati da oltre il 60% del campione. Seguono, con un gap considerevole rispetto ai primi due, le piattaforme per la visione dei video (utilizzate dal 29,2% dei rispondenti) e le piattaforme di storage e presentation sharing (adottate dal 12,9% dei rispondenti).

Analisi e reportistica (*Analytics and Reporting*). A differenza di forme analogiche di fruizione e condivisione dei contenuti (es. predisposizione di brochure cartacee), l'utilizzo delle tecnologie permette, anche in questo ambito, un vantaggio in termini di tracciabilità automatica dei comportamenti (*tracking*). Questa fase, laddove gestita con sistemi gestionali *ad hoc* consente:

- Il *tracking dei contenuti condivisi con i clienti* ed effettivamente fruiti da questi ultimi;
- Il *tracking dei contenuti utilizzati dai venditori* (es. per contenuti afferenti alla macrofase di gestione del portafoglio clienti).

Da un punto di vista dell'analisi e del reporting, la tracciabilità assume potenzialmente una doppia valenza analitica: descrittiva e predittiva. Da un lato, la tracciabilità consente quindi di fotografare lo stato di utilizzo dei contenuti (es. contenuti più utilizzati, più condivisi), nonché lo storico e il trend di utilizzo; dall'altro, facilita la possibilità di stimare l'impatto sui risultati commerciali e quindi anche di re-indirizzare di conseguenza i comportamenti futuri e predisporre azioni correttive e personalizzate. Portando un esempio pratico, si prenda il caso in cui un venditore invia a un cliente un'email per segnalare il lancio di un nuovo prodotto. Nella migliore delle ipotesi, il cliente, incuriosito, clicca sul link per consultare la scheda prodotto pubblicata in un'area riservata del sito aziendale, ma invece di soffermarsi sulla pagina naviga il sito e consulta un altro prodotto. Il tempo di consultazione di quest'ultima scheda prodotto suggerisce al venditore (laddove in possesso dell'informazione) un potenziale interesse. Nell'attività di *recall* del cliente, il venditore potrà personalizzare la conversazione sulla base delle informazioni derivanti dal *tracking* del suo comportamento.

Le azioni correttive possono interessare anche l'eventuale riorganizzazione (es. modifiche delle logiche di organizzazione e archiviazione) e razionalizzazione dei contenuti (es. eliminazione o modifica di contenuti non utilizzati). Tale fase si pone, quindi, a valle del processo di *sales content management*, ma rappresenta al contempo un valido strumento per l'ottimizzazione degli step a monte. Il processo assume pertanto una struttura ciclica, orientata a continue azioni correttive.

Un aspetto critico della tracciabilità dei comportamenti risiede da un lato nel timore dei venditori di subire un maggior controllo da parte dei supervisor e del top management, e dall'altro di perdere il presidio sul proprio bacino clienti. Se infatti il reporting dell'attività

community, piattaforme di conferencing e broadcasting e strumenti di bookmarking. All'elenco originale di 12 strumenti sono stati inclusi i sistemi di messaggistica istantanea in ottica di interazione con il bacino clienti.

dei clienti rafforza la conoscenza dei loro comportamenti, la riuscita di una trattativa commerciale potrebbe essere unicamente attribuita alle potenzialità offerte dagli strumenti digitali, nonché alle competenze del team di supporto, sminuendo gli sforzi *sul campo* del venditore. Il sottile equilibrio rimane in capo alla capacità del top management di saper valorizzare il lavoro svolto sui due fronti e nella fiducia inter-personale che caratterizza il lavoro di squadra.

Tuttavia, tale scenario presuppone un approccio evoluto sotto il profilo tecnologico e una solida cultura del reporting. Diversi studi sottolineano, invece, una scarsa propensione all'analisi dell'utilizzo dei *sales content*, nonché del loro impatto sulla performance dei venditori. Ad esempio, dai *focus group* con gestori e utilizzatori è emerso che l'analisi, laddove condotta, riguarda solo alcune categorie di contenuti, quali ad esempio le informazioni sui clienti e gli strumenti operativi pre-impostati e personalizzabili (*template*).

Una simile articolazione del processo (Figura 2) presuppone l'esistenza di un team dedicato, preposto *unicamente* al supporto del team commerciale e in particolare al processo di *sales content management*. Risulta, inoltre, importante un approccio inter-funzionale di gestione, con l'attivo coinvolgimento di competenze trasversali, *in primis* informatiche e di *content management*.

III. I fattori critici di successo dell'utilizzo dei sales content da parte dei professionisti sales

Come anticipato, una delle principali problematiche afferenti il *sales content management* è lo scarso utilizzo dei contenuti da parte dei professionisti commerciali. L'identificazione dei possibili driver dell'adozione rappresenta quindi ancora un aspetto centrale, seppur poco indagato.

La Tabella 3 propone un elenco delle principali variabili potenzialmente in grado di influire sull'utilizzo dei *sales content* da parte dei professionisti sales. Molti degli aspetti identificati corrispondono ai fattori critici di successo dell'adozione a valle, da parte dei venditori, delle tecnologie introdotte in ambito sales. I principali fattori critici sono, quindi, sintetizzabili in variabili:

- *Organizzative e culturali*, quali ad esempio il commitment da parte delle prime linee manageriali, le norme aziendali che dettano l'utilizzo (es. obbligatorietà versus discrezionalità di utilizzo) e una cultura aziendale che favorisce il supporto, tecnologico e formativo;
- *Afferenti all'implementazione del progetto*, come una efficace gestione del processo di implementazione, il livello di coinvolgimento dei venditori lungo il processo di *sales content management*, un allineamento delle aspettative e delle prassi tra gestori e utilizzatori dei contenuti. Ad esempio, in riferimento a primo aspetto, la presenza di un team unicamente dedicato al *sales content management* può agevolare l'efficace presidio del processo;

- *Di natura tecnica*, come la quantità e la reperibilità dei contenuti (in contrapposizione ad una eccessiva dispersione dei contenuti su diverse piattaforme), la possibilità di personalizzare i contenuti alle proprie esigenze lavorative, il fit dei contenuti rispetto al ruolo ricoperto e il livello di accessibilità e usabilità delle tecnologie adottate.
- *Interpersonali*, come l'influenza sociale, derivante ad esempio dall'utilizzo diffuso dei *sales content* tra colleghi e supervisori, e la fiducia nelle relazioni interpersonali in ambito organizzativo. Quest'ultimo risulta, ad esempio, un aspetto centrale in ottica di analisi e reporting dell'utilizzo dei *sales content*;
- *Intrapersonali*, ossia variabili che interessano il singolo, riconducibili a competenze tecnologiche, caratteristiche attitudinali e demografiche. Tra le caratteristiche attitudinali, si ritrovano in particolare la capacità di adattamento, la fiducia nelle tecnologie e l'utilità percepita di queste ultime rispetto agli obiettivi di performance. Mentre tra gli aspetti demografici maggiormente critici si riscontra l'età e la seniority professionale. Alcuni studi (ad esempio Buehrer et al., 2005) sostengono che tra i professionisti sales più giovani ci sia maggior propensione all'adattamento e una minor ritrosia verso l'adozione di nuovi strumenti e tecnologie nella quotidianità lavorativa.

Tabella 3 - Classificazione dei fattori critici per l'utilizzo dei sales content da parte dei venditori

Dimensione	Esempi di aspetti specifici
Organizzativa/culturale	Commitment del top management
	Cultura aziendale (es. norme di utilizzo, orientamento al supporto e alla formazione)
Di progetto	Qualità della gestione e livello di presidio del processo (es. presenza di un team dedicato)
	Livello di coinvolgimento dei venditori lungo il processo
	Fit delle aspettative e allineamento tra gestori dei contenuti e utilizzatori
Tecnica	Quantità e reperibilità dei contenuti
	Fit dei contenuti al ruolo
	Livello di personalizzazione vs. standardizzazione dei contenuti
	Livello di accessibilità e usabilità delle tecnologie adottate
Inter-personali	Influenza sociale (utilizzo dei <i>sales content</i> da parte di colleghi e supervisori)
	Fiducia inter-personale (es. paura di un maggior controllo da parte del top management e paura di perdere il presidio sui clienti)
Intra-personali	Competenze tecnologiche
	Caratteristiche attitudinali (capacità di adattamento, utilità percepita, fiducia nelle tecnologie adottate)
	Caratteristiche demografiche (es. età e seniority professionale a seconda del grado di evoluzione tecnologica del SCMS)

Fonte: nostra elaborazione

Riferimenti bibliografici

- Accenture Interactive (2016) "Empowering Your Sales Force"
- Buehrer, R. E., Senecal, S., & Pullins, E. B. (2005). Sales force technology usage—reasons, barriers, and support: An exploratory investigation. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 389-398.
- Buttle, F., Ang, L., & Iriana, R. (2006). Sales force automation: review, critique, research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 8(4), 213-231.
- Conner, K.R. and Rumelt, R.P. (1991). Software piracy: an analysis of protection strategies. *Management Science*, 37(2), 125–139
- Davis, F.D. (1986). A technology acceptance model for testing new end-user information systems: theory and results. Ph.D. dissertation, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA
- Engle, R.L. and Barnes, M.L. (2000). Sales force automation usage, effectiveness, and cost–benefit in Germany, England and the United States. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(4), 216–242
- Houssein (2013) "5 Large Companies that Consider Social Media a Must." High Quality Social Media. Site5, 18 Sept. 2013. Web. 24 Apr. 2013.
- McKinsey and Company (2012), "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies," McKinsey Global Institute, 1–184.
- Parthasarathy, M. and Sohi, R. (1997). Sales-force automation and the adoption of technology innovations by sales people: theory and implications. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(3/4), 196–208.
- Sirius Decision (2016) "Sales Asset Management"
- Venkatesh, V. and Davis, F.D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.