

## **14 Automazione della forza di vendita\***

---

### **14.1 L'automazione della forza di vendita**

#### **14.1.1 Strategia e nuove tecnologie**

Nell'arco degli anni, la tensione tra questi due mondi si è mantenuta forte.

La situazione attuale dell'Information Technology è caratterizzata da perplessità quando si parla di processi e produttività. Le aziende nelle loro pianificazioni operative e strategiche non sempre considerano l'IT come una leva per un cambiamento importante. Ciò nonostante gli incredibili miglioramenti e progressi tecnologici siano sotto gli occhi di tutti. Oggi i computer sono fonti inesauribili di dati, elaborano complessi algoritmi, sono in grado di simulare scenari con variabili multiple, muovono apparati produttivi, regolano centrali, guidano mezzi di trasporto, presentano una diffusione capillare in buona parte del pianeta.

Da più parti si evidenzia quello che potrebbe essere il vero cuore di questo problema. Le imprese hanno sempre gestito le potenzialità dell'IT come strumento di supporto e non come leva di cambiamento, confinando le decisioni sugli investimenti tecnologici nelle fasi di messa in opera di progetti definiti in altri punti dell'organizzazione. Ciò che da più parti si propone è una maggiore integrazione, una combinazione continua tra le spinte strategiche e le

---

\* A cura di M. Ventimiglia.

potenzialità tecniche. È da questa relazione che può nascere una reale opportunità di sviluppo per l'impresa.

In particolare, qui si vuole concentrare la riflessione sugli aspetti legati alla gestione della forza di vendita per comprendere come la conoscenza delle potenzialità offerte dall'IT possa influenzare e supportare i processi e le modalità di lavoro nell'area vendite.

#### 14.1.2 \_ L'accesso all'informazione e la mobilità

- fornire al management strumenti più efficaci per monitorare l'andamento delle vendite e per costruire previsioni;
- rendere la forza vendita più produttiva, automatizzando le procedure ripetitive e meccaniche, e complessivamente più efficace nel servizio offerto al cliente.

Tuttavia, le strategie di SFA (Sales Force Automation) hanno incontrato inizialmente forti opposizioni e ridotti risultati. Si trattava in realtà di una temporanea resistenza culturale dovuta più ad abitudini e prassi consolidate di lavoro nei responsabili vendite restii al cambiamento. Questo perché, l'automazione della forza vendita, così come ogni altro processo di innovazione tecnologica dei metodi lavorativi, ha un impatto organizzativo che va gestito attentamente.

Negli ultimi anni si è inserita un'accelerazione fortissima nel campo della telecomunicazione mobile; dapprima si è aperta la possibilità di trasmettere voce e dati su terminali mobili e successivamente questa possibilità è stata qualitativamente migliorata fino al definirsi di una infrastruttura solida e affidabile per il supporto di sistemi e applicativi aziendali.

Ciò ha indotto una revisione degli iniziali obiettivi dei sistemi di automazione della forza vendita; la possibilità di rendere l'informazione disponibile in ogni punto sul territorio, in qualsiasi momento della giornata, ha ovviamente indotto lo sviluppo di nuove applicazioni a supporto delle attività di sales management. L'evoluzione tecnologica della telefonia mobile, e la crescita delle potenzialità in tema di mobilità ha sostanzialmente fatto da catalizzatore nei confronti dei processi di automazione della forza vendita.

Due importanti società di ricerca propongono una definizione di SFA:

- Gartner group la definisce come l'uso di tecnologie (ad esempio computer portatili, PDA (Personal Digital Assistant), data base di contatti e sistemi di vendita interattivi) per l'automazione del processo di vendita;

- Meta group la definisce come l'insieme di metodologie che permettono al personale di vendita di concentrarsi sulle vendite e sulle informazioni da fornire e da raccogliere durante il ciclo di vendita.

Queste due definizioni, sebbene presentino diversità a una prima lettura, in realtà affermano la stessa cosa: l'automazione della forza vendita consiste in un sistema o processo che consente alla forza vendita di essere più efficace nello svolgimento del proprio lavoro. Le definizioni colgono due prospettive molto importanti della SFA: da un lato si tratta di elaborare metodologie e processi supportati da tecnologie abilitanti, dall'altro si tratta di favorire il personale di vendita nello svolgimento delle proprie mansioni classiche, riducendo le fonti di inefficienza (operazioni ripetitive o di basso valore), e ricercando con maggiore efficacia la soddisfazione del cliente.

Le applicazioni più recenti di SFA permettono una maggiore integrazione con i sistemi di back office interni alle imprese e presentando funzionalità di valore, tra cui:

- gestione dei data base contatti;
- gestione dei data base prodotti (schede, allegati, pricing ecc.);
- sistemi di forecasting;
- gestione del processo di vendita (produzione di preventivi, raccolta e inserimento ordinativi ecc.);
- sistemi di configurazione per la gestione delle aspettative del cliente e l'individuazione dei prodotti più giusti;
- gestione delle pratiche di manutenzione.

L'insieme di queste funzioni induce a un chiaro aumento nella produttività delle risorse interessate: le operazioni di routine vengono molto semplificate e procedure più complesse e più critiche vengono supportate. A queste funzioni si aggiunge un altro aspetto di rilievo: molte soluzioni di SFA sono integrate con sistemi di CRM, fornendo al personale di vendita un potenziale informativo di valore sulla base clienti, sempre accessibile.

L'utilizzo di queste tecnologie può impattare in modo significativo sulla gestione delle vendite; sia nell'ipotesi di un'integrazione nell'ambito di processi maturi e consolidati, sia nell'ipotesi di una revisione completa delle procedure stesse. In entrambi i casi, l'interazione con il cliente può essere fortemente migliorata ed è interessante valutare l'impatto che una maggiore accessibilità all'informazione e la mobilità inducono nella relazione.<sup>1</sup>

La forza vendita ha tradizionalmente la necessità di mantenere un contat-

---

<sup>1</sup> Aether Systems Inc., "Wireless and mobile sales force solutions", <http://www.aethersystems.com>

to molto stretto con la propria clientela per lo sviluppo di una relazione basata sulla comprensione piena dei bisogni di ogni cliente e per indurre una percezione di servizio elevato. Lo sviluppo della telefonia mobile e l'uso della posta elettronica hanno già prodotto sulla comunicazione con il cliente dei miglioramenti considerevoli; l'evoluzione della telecomunicazione *wireless* ha tuttavia permesso di elaborare nuove forme di comunicazione interpersonale molto interessanti per le persone in movimento sul territorio, come i sales manager; si pensi al *wireless* e-mail piuttosto che agli applicativi di *instant messaging multi device* che permettono di inviare e ricevere messaggi da telefono a PC e viceversa oltre che tra telefoni. La comunicazione con il cliente tramite *instant messaging* presenta una maggiore possibilità di monitoraggio e di analisi rispetto alla telefonia tradizionale; inoltre le richieste di informazioni possono essere comunque soddisfatte in tempo reale con una efficacia maggiore rispetto alla telefonata classica: è possibile confrontarsi con i colleghi prima di fornire una risposta, è possibile inviare link, materiale ecc. in tempo reale per soddisfare una richiesta.

L'informazione sul cliente: I sistemi di SFA, specie quando integrati con soluzioni di CRM consentono di migliorare in modo sensibile la definizione di profili storici della relazione con ogni cliente e la gestione dei contatti. Conoscere l'andamento della relazione tra il singolo cliente e la propria impresa è per un sales manager un aspetto chiave per la gestione di qualunque forma di interazione con il cliente stesso; poter accedere a queste informazioni in ogni momento tramite strumenti *wireless* permette di poter personalizzare fortemente l'interazione, gestire con maggiore efficacia *up-selling* e *cross-selling* di beni.

I sistemi di SFA consentono di gestire cataloghi molto ampi e profondi, anche nell'ipotesi di prodotti ad elevata complessità; la possibilità di accedere alle informazioni sui prodotti in tempo reale da ogni punto sul territorio e di poter comunicare queste informazioni rapidamente attraverso file o cataloghi digitali, la possibilità di avvalersi di strumenti di configurazione automatica che, partendo da esigenze operative del cliente, permettano di selezionare le offerte, la possibilità di accedere a profili di pricing specifici, sono tutti elementi critici dell'interazione con il cliente.

Conoscere la disponibilità di un prodotto al momento dell'ordine, indicare una data di consegna presunta, possono essere vantaggi competitivi importanti; tuttavia queste informazioni sono spesso residenti in sistemi di *backend* all'interno dell'impresa e non nelle localizzazioni di vendita laddove risulterebbero necessari; le strutture di SFA, oltre a fornire queste informazioni in tempo reale, permettono generalmente anche di immettere direttamente l'ordine d'acquisto.

I sistemi di SFA forniscono un contributo importante anche per gli aspet-

ti legati al post-vendita; le richieste di intervento possono essere fatte secondo le procedure fissate dall'impresa in qualunque momento direttamente dai sales manager che interfacciano il cliente. Tutte le fasi dell'intervento possono essere riportate al venditore, consentendo una gestione della relazione con il cliente diretta e trasparente, con un effetto positivo sulla credibilità dell'azienda.

L'automazione della forza vendita affronta l'obiettivo principale di aiutare la rete vendita nelle sue funzioni primarie.

### 14.1.3 Opportunità e vantaggi

Ciascuna di queste voci ha implicazioni importanti sulla gestione della forza di vendita.

Il migliore collegamento tra le vendite e le altre aree d'impresa è spiegato da:

- maggiore coinvolgimento dei sales manager nelle attività di marketing;
- maggiore condivisione dell'informazione contenuta nei sistemi di *back-end*;
- minori tempi di diffusione delle informazioni all'interno dell'impresa.

La maggiore efficacia della forza vendita deriva da fattori più specifici:

- tempi di risposta più contenuti e maggiore competitività sul mercato;
- maggiore affidabilità delle informazioni fornite ai clienti, ad esempio, in merito a disponibilità dei prodotti e tempi di consegna;
- maggiore conoscenza dei prodotti;
- maggiore precisione delle informazioni fornite;
- maggiore capacità di gestione di operazioni di *cross selling* e *up selling*.

La maggiore produttività della forza vendita si può leggere nell'insieme dei seguenti aspetti:

- riduzione delle inefficienze nei flussi di comunicazione interni all'impresa;
- riduzione dei tempi di gestione del ciclo di vendita e di assistenza al cliente;
- riduzione dei tempi di gestione di richieste commerciali pre-vendita;
- aumento del numero di prodotti gestibile dalla forza vendita;
- aumento del tempo a disposizione per la ricerca di nuovi clienti.

La migliore relazione tra l'impresa e il cliente, infine, è la risultante dei seguenti fattori:

- maggiore personalizzazione della relazione;
- maggiore conoscenza del profilo storico della relazione tra l'impresa e il cliente;
- maggiore tracciabilità delle interazioni tra impresa e cliente;
- maggiore capacità di interpretazione delle esigenze del cliente;
- maggiore fedeltà del cliente.

Queste famiglie di vantaggi, complessivamente, si traducono in qualità maggiore di collaborazione all'interno dell'organizzazione e in un migliore servizio offerto alla clientela.

L'introduzione della SFA produce una forte valorizzazione del ruolo dei responsabili vendita, in particolare, grazie miglioramenti indotti nelle procedure di routine, nella capacità di gestione e conoscenza del catalogo prodotti, nelle capacità di problem solving, nella percezione della professionalità del sales manager presso il cliente.

#### 14.1.4 Mobile SFA ed extranet

Le criticità nella messa in produzione di un sistema di mobile SFA, da un punto di vista tecnologico sono numerose e riguardano l'integrazione con gli applicativi di back-end, l'affidabilità e la sicurezza delle tecnologie di trasmissione dei dati, la scalabilità, l'accessibilità *multiplatform*.

D'altra parte è impossibile pensare di rivedere il modo di lavorare di un'azienda sul fronte delle vendite senza incontrare difficoltà al punto di vista dei processi e dal punto di vista delle architetture tecniche.

Una delle questioni più delicate in fase di definizione del progetto è individuare quali informazioni e quali funzioni devono essere messe a disposizione in tempo reale e quali invece possono essere gestite offline con un aggiornamento periodico.<sup>2</sup>

Si tratta, in altre parole, di individuare quali parti del sistema di SFA devono fare riferimento a data base di informazioni aggiornati continuamente e residenti sui server aziendali e quali invece, per la natura stessa dell'informazione, possono riferirsi a data base residenti sullo strumento che i sales manager utilizzano quando sono in movimento sul territorio. Generalmente la

---

2 AvantGo Inc., "Getting more from sales force automation", <http://www.avantgo.com>

necessità di avere dei dati aggiornati al minuto quando si è in movimento sul territorio è limitata in un set definito di funzioni come, ad esempio, la posta elettronica, instant messenger, conoscenza della disponibilità dei prodotti a magazzino, invio di offerte, inserimento ordini.

Le informazioni anagrafiche sul cliente, i profili storici del cliente con gli ordini passati, le richieste di assistenza già evase ecc. non necessitano di un aggiornamento in tempo reale.

Sempre in merito all'area tecnologica, occorre comprendere i sistemi di SFA che vengono realizzati in ambienti extranet, ossia in aree riservate della rete Internet in cui l'azienda mette a disposizione informazioni e funzionalità ai propri sales manager e sovente anche a soggetti terzi all'impresa stessa, come clienti e fornitori. Si tratta di soluzioni che generalmente presentano investimenti più bassi rispetto ai più evoluti sistemi di mobile SFA e che apportano comunque notevoli benefici alle imprese.

L'Extranet permette di prestabilire procedure e modus operandi da rispettare per svolgere le funzioni richieste e tali procedure possono essere applicate in ogni punto raggiunto dalla rete.

Un esempio chiarificatore a tal proposito può essere utile: quando un'impresa decide centralmente di applicare determinate condizioni commerciali su certe classi di prodotti, sarebbe controproducente se alcuni agenti o distributori applicassero le stesse condizioni anche su altri prodotti che non rientrano nelle classi prestabilite; laddove la procedura di immissione degli ordini è gestita attraverso una rete Extranet, l'applicazione impedisce che queste situazioni si creino, rifiutando l'ordine o forzandone la modifica. Il senso di questo quindi è che le Intranet e le Extranet, pur ammettendo flussi multidirezionali (tutti potrebbero parlare con tutti) possono portare correttamente in periferia quanto l'organizzazione fissa centralmente.

Questa rete integra informazioni, procedure e persone diverse e viene generalmente utilizzata per rispondere ad una serie di esigenze diffuse nel mondo delle imprese, e cioè:

- integrare, in una base di dati, informazioni che provengono da fonti diverse;
- fornire accesso a questa base di dati ai diversi interlocutori dell'azienda;
- fornire accesso a parte dell'informazione a soggetti esterni all'azienda;
- presentare l'informazione in modo diverso per i vari attori;
- garantire accessibilità, performance e sicurezza.

È chiaro come queste architetture siano un campo fertile per progetti di SFA; i responsabili vendita, tramite una connessione ad Internet e un comune browser accedono ad un'area riservata del sito aziendale dove trovano infor-

mazioni e funzionalità specifiche; generalmente le soluzioni basate su Extranet non prevedono l'uso di un *client* sul device del sales manager (un programma residente nel personal computer o nel PDA ecc.) ma prevedono una modalità standard di accesso online.

## 14.2 L'impatto della SFA su processo e sugli strumenti di vendita

### 14.2.1 SFA e processo di vendita

Le attività di vendita che generalmente vengono svolte dai sales manager possono essere organizzate in un processo che si articola, come si è visto nel capitolo precedente, in fasi successive (Collesei e Vescovi, 1999).

La prima fase del processo di vendita riguarda il prospecting, ossia la individuazione e la classificazione, secondo un livello di attrattività, dei potenziali clienti da contattare. Per comprendere come i sistemi di SFA possano supportare questa fase è utile chiedersi come un sales manager definisce l'attrattività di un potenziale cliente. In genere vengono fissati alcuni parametri di riferimento e numerose sono le check-list disponibili per valutare il valore di un cliente potenziale. L'utilizzo dei sistemi di SFA in questo ambito non ha rilievo particolare; le imprese possono prevedere centralmente schede di individuazione dei prospect che vanno poi compilate in collaborazione con i venditori e messe a disposizione di tutta l'azienda per analisi successive, in particolare in area marketing. I sistemi di SFA possono invece essere più utili nella ricerca dei clienti potenziali, in particolar modo per la classe dei clienti inattivi, ossia clienti che in passato hanno effettuato degli acquisti, ma che poi, per un lungo periodo, non hanno più acquistato. I sistemi di SFA, infatti, possono segnalare al venditore che un determinato cliente ha effettuato l'ultimo acquisto ormai da tempo e la dimensione del periodo di segnalazione può essere fissata centralmente dall'azienda o dai sales manager stessi. In tal modo i responsabili vendita possono verificare le motivazioni dell'inattività e agire di conseguenza. Complessivamente comunque il contributo che i sistemi di SFA possono apportare nella fase di prospecting è marginale.

La seconda fase del processo di vendita è relativa alla preparazione dell'incontro con il cliente.

La pianificazione dell'incontro è, nell'ambito dell'intero processo di vendita, una delle attività più critiche. L'accuratezza della preparazione permette senza dubbio di ottenere superiori probabilità di successo e maggiore efficienza dell'azione nella vendita.

La pianificazione dell'incontro si articola in una serie di sottoattività, tra le quali la più critica è la raccolta delle informazioni sul cliente. Si tratta di un'at-



tività su cui i sistemi di SFA possono impattare in modo assolutamente determinante in particolare se si pensa all'integrazione tra sistemi di SFA e strategie/soluzioni di CRM; il sales manager può in qualunque momento accedere a tutte le informazioni sul cliente da incontrare, compiere analisi sui dati contenuti nella scheda, confrontare schede di clienti diversi, valutare, ad esempio, le schede dei clienti che presentano esigenze simili a quelle del cliente da incontrare o che abbiano acquistato gli stessi prodotti in passato. Le possibilità sono davvero tante e le informazioni consultabili permettono di essere molto più preparati a fronteggiare problemi specifici, a essere propositivi nelle direzioni coerenti con le esigenze del cliente, a evitare errori ecc.

L'insieme delle informazioni a disposizione consente poi di gestire al meglio anche le altre sottoattività relative alla pianificazione dell'incontro e cioè la definizione degli obiettivi, lo sviluppo di una strategia di visita e lo scheduling dell'appuntamento. Complessivamente il contributo dei sistemi di SFA nell'ambito delle attività di preparazione è decisamente elevato.

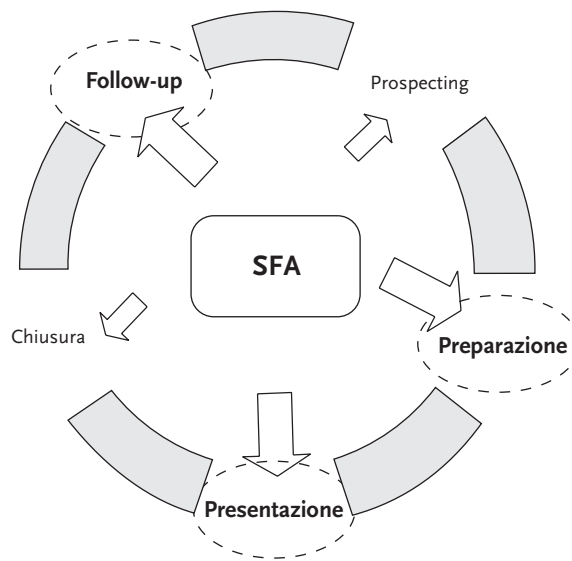
La terza fase del processo riguarda la presentazione dell'offerta dell'impresa. Si tratta di una fase dove le abilità personali del sales manager sono ovviamente fondamentali, tuttavia nell'analisi dei problemi, nelle tecniche di presentazioni visive e nella discussione delle esigenze del cliente i sistemi di SFA costituiscono un supporto importante. Essi infatti consentono, come si è avuto modo di sottolineare, di gestire un bagaglio di informazioni sui prodotti senza limite e presentano soprattutto dei sistemi di configurazione per cui partendo dalle esigenze del cliente, in pochi secondi, il venditore è in grado di individuare alternative di beni da offrire e di presentare ciascuna delle alternative con padronanza e completezza. Come noto, spesso nella presentazione di un prodotto è opportuno fornire riferimenti di quanto si afferma con referenze o casi relativi ad altri progetti; i sistemi di SFA permettono di verificare in tempo reale quali sono i clienti che hanno acquistato determinati prodotti e in tal modo il sales manager può presentare altri casi simili a supporto dell'azione di vendita. Il venditore può indicare la disponibilità e i tempi di consegna di ogni prodotto sulla base di informazioni aggiornate provenienti dai sistemi di back-end, può emettere un'offerta o inserire un ordine.

Di natura ancora elevata è invece il contributo che i sistemi di SFA possono apportare alla fase di follow-up, ossia quel complesso di attività che vanno svolte dopo la vendita per la verifica del buon fine della transazione; si tratta di attività di comunicazione messe in atto per mantenere una relazione positiva con il cliente e prevenire situazioni di crisi. In questo ambito, i sistemi che avvisano di situazioni relative al rapporto tra il cliente e l'impresa sono fondamentali. Un avviso, ad esempio, può essere trasmesso al venditore quando:

- il prodotto ordinato è in consegna (tracking dell'ordine);

- c'è una chiamata di assistenza o un problema per cui era stata richiesta assistenza viene risolto;
- una comunicazione viene spedita al cliente;
- qualcuno in azienda ha avuto un contatto con il cliente, anche per iniziativa del cliente stesso.

FIGURA 14.1 L'impatto dei sistemi di SFA sulle diverse fasi del processo di vendita



Gli esempi potrebbero essere tanti ancora, ma il senso appare chiaro; i sistemi di SFA aumentano la qualità e tempestività del servizio.

In sintesi, dunque, come messo in evidenza nella figura 1, l'impatto delle soluzioni di SFA sul processo di vendita è particolarmente significativo nelle fasi di: preparazione, presentazione e follow-up.

#### 14.2.2 SFA e strumenti di vendita

Le leve di vendita e gli strumenti operativi più classici per un venditore possono essere raggruppati in:

- schede cliente;

- programma di visita;
- riunioni di presentazione e vendita;
- catalogo prodotti;
- telefono.

A questo set di strumenti classici, negli ultimi anni si è aggiunto un personal computer e più di recente, in alcuni casi, un PDA (Personal Digital Assistant) o un palmare. Questi apparecchi sono diventati in molti casi parte integrante della dotazione di un venditore molto prima che i sistemi di SFA si evolvessero ma diventano assolutamente fondamentali nell'ipotesi di adottare un sistema di questo tipo.

Lo sviluppo di soluzioni di SFA ha evidentemente impattato almeno su una parte dei tradizionali strumenti di vendita. In particolare, i sistemi di automazione della forza vendita incidono fortemente su due strumenti: le schede cliente e il catalogo prodotti.

L'integrazione tra sistemi di SFA e CRM hanno profondamente arricchito quantità e qualità dei dati che alimentano la scheda cliente e ogni venditore, attualmente, potrebbe aprire in qualsiasi momento la scheda di un qualunque cliente, ovunque egli sia, e trovare oltre alle informazioni classiche di tipo anagrafico e contabile, tutta una serie di altre informazioni di natura strategica, provenienti da registrazioni e analisi maturate anche senza il suo diretto coinvolgimento, magari attraverso l'incrocio tra i diversi comportamenti d'acquisto dei clienti dell'azienda messi a confronto. Potrebbe trovare quindi dati relativi alla sensibilità al prezzo o alla promozione, dati relativi all'utilizzo dei diversi canali di contatto di cui il cliente si può servire o ancora dati sull'utilizzo del sito web aziendale da parte del cliente. È chiaro che sarà poi abilità del venditore saper cogliere i segnali rilevanti e le opportunità da sfruttare per un contatto diretto con il cliente.

I cataloghi dei prodotti, con i diversi allegati tecnici, laddove necessari, costituiscono una fondamentale leva di vendita. Spesso non esiste un solo catalogo per tutti i clienti, bensì le imprese predispongono differenti versioni del catalogo in base a parametri di personalizzazione. Sempre più, inoltre, le imprese ricercano tecniche molto flessibili di strutturazione dei cataloghi, rapidamente rinnovabili nel tempo. La trasposizione dei cataloghi in formato elettronico è un'attività che risale ormai a diversi anni fa. I sistemi di SFA hanno reso il catalogo elettronico uno strumento di lavoro molto potente, con la possibilità di allegare alla presentazione dei prodotti delle funzionalità molto utili e di valore come ad esempio:

- vedere in tempo reale la disponibilità del prodotto;
- valutare i tempi di consegna del prodotto;

- comporre estratti di catalogo personalizzati in modo rapidissimo anche in fase di presentazione, da lasciare poi al cliente per la consultazione;
- avere informazioni dal catalogo web sulle visite ricevute da ciascun prodotto e sapere quali prodotti sono stati cercati da specifici clienti;
- esplorare il catalogo con motori di ricerca intelligenti, i quali restituiscono una serie di prodotti aderenti alle richieste del sales manager su parametri complessi di ricerca;
- la possibilità di effettuare confronti tra prodotti rispetto a delle caratteristiche desiderate.

Concludendo, la gestione dei flussi di informazioni interne ed esterne all'impresa, ha modificato nel corso degli ultimi anni il modo stesso di pianificare dell'impresa, in molti settori economici. Internet, Intranet ed Extranet, la trasmissione di dati su terminali mobili senza filo hanno rivoluzionato il modo di comunicare, di organizzarsi e di vendere.

Il crescente valore delle componenti informative e immateriali dell'offerta delle imprese e le nuove spinte tecnologiche legate alla mobilità hanno disegnato uno scenario ideale per lo sviluppo e l'adozione di sistemi di automazione della forza vendita. Si tratta di sistemi in grado di apportare modifiche di rilievo nel modo di lavorare dell'impresa, garantendo una serie di vantaggi di grande rilevanza come la maggiore produttività delle risorse umane e la maggiore efficacia dell'attività di vendita.

I sales manager, attraverso i sistemi di automazione, ottengono una maggiore valorizzazione del proprio ruolo nell'ambito dell'impresa, riducono le mansioni ripetitive e si concentrano sull'attività di problem solving, sullo sviluppo e il mantenimento di relazioni di fiducia tra la propria impresa e il cliente. I cambiamenti e le evoluzioni apportate dai sistemi di SFA riguardano tanto il processo di vendita, in particolare nelle fasi di diretta interazione con il cliente, nel momento della pianificazione, in quello della presentazione e nelle attività di follow-up, quanto gli strumenti classici della vendita come le schede clienti e i cataloghi.

In conclusione emerge che i sistemi di SFA possono costituire un supporto di valore per la forza di vendita nello svolgimento della propria attività, sia per quanto riguarda gli aspetti più strategici di pianificazione, sia nell'ambito di azioni operative e quotidiane.