



# Esperienze, reputazione e social Il B2b punta sui canali integrati

**La ricerca del Politecnico di Milano.** Diventa centrale la relazione cliente-fornitore all'interno della filiera di appartenenza, ma un'azienda su due è ancora focalizzata sulla componente di prodotto o servizio

**Giampaolo Colletti  
Fabio Grattagliano**

Investire nelle relazioni è come tessere fili su una tela tridimensionale. Lo sanno bene in Martinelli Ginetto, realtà tessile nata nel secondo Dopoguerra in quella val Seriana culla dei filati. Sei anni fa l'azienda, che registra un fatturato di 70 milioni di euro e conta 400 dipendenti, ha deciso di aprire uno dei primi e-commerce B2b nel tessile. Obiettivo: guardare ai mercati esteri, virtualizzando la relazione con clienti e fornitori. Poi tre anni fa il passaggio all'omnicanalità. Così è stato digitalizzato il processo produttivo e di vendita per essere più reattivi, più flessibili, più vicini al cliente. Nasce così l'app che permette al cliente di fare simulazioni di confezionamento con tutte le informazioni necessarie per poter accoppiare i tessuti.

Così si prova a ridisegnare la re-

**La gestione della customer experience ha impatti sia sui costi di marketing sia sui ricavi**

lazione anche nel B2b. È la customer experience, ossia l'effetto della relazione cliente-fornitore all'interno della filiera di appartenenza durante tutte le fasi: dal primo contatto all'assistenza post-vendita. Se i punti sono gestiti in maniera sinergica, coerente e integrata – in una parola, omnicanal – si può creare valore dall'interazione. Più facile a dirsi che a farsi. Se il 34% delle aziende B2b si definisce già orientata sul cliente, il 50% è ancora focalizzato sulla componente di prodotto o servizio e soltanto il 16% va verso una trasformazione digitale dell'esperienza. Intanto dal punto di vista organizzativo quasi sette aziende B2b su dieci stringono con i clienti un rapporto di natura meramente transazionale, ossia limitato a uno scambio di informazioni di natura tecnica e commerciale, mentre soltanto due su dieci attivano una relazione basata sui dati. Eppure tanto potrebbe essere fatto con le informazioni sui clienti: solo il 14% raccoglie almeno un dato avanzato e tra queste più della metà

possiede informazioni relative ai propri clienti sparse in diversi database. È quanto emerge dalla nuova fotografia scattata dall'Osservatorio Customer Experience B2b del Politecnico di Milano, presentata in anteprima sul Sole 24 Ore. La gestione efficace della customer experience è una sfida recente e ancora tutta da affrontare. L'omnicanalità migliora la capacità di avere un quadro completo delle esigenze del cliente e di personalizzare l'offerta sulla base delle sue reali necessità. Ma c'è di più: in ballo c'è anche la reputazione, con un impatto potenziale sia sui costi di marketing sia sui ricavi, tramite l'acquisizione di nuovi clienti o l'up-cross-selling. «Le realtà più avanzate in questo percorso sono quelle in cui sono presenti un mindset e un'esperienza pregressa importante, come il settore finanziario e assicurativo. Queste aziende hanno potuto capitalizzare approcci organizzativi e tecnologici utilizzati negli anni nei confronti del consumatore finale. Tuttavia ci sono degli esempi virtuosi anche nei settori energetico, industriale e manifatturiero in cui l'aumento della competizione, anche in seguito dell'incremento del costo delle materie prime, ha costretto le aziende a scommettere su un nuovo modo di fidelizzazione dei propri clienti. La scommessa vincente è nell'ecosistema basato sulla collaborazione e sull'ascolto reciproco degli attori della filiera», afferma Paola Olivares, direttrice dell'Osservatorio Customer Experience B2b.

## Nuovi canali per nuovi clienti

Ma se le strategie evolvono a fatica, la relazione tende necessariamente a digitalizzarsi, passando dalla mediazione degli schermi. «Nel B2b stiamo assistendo a una lenta ma progressiva evoluzione dei punti di contatto: continuano a essere fortemente presenti i touchpoint tradizionali a cui si stanno affiancando quelli digitali: app, portali, social, sistemi di video conferenza. Il ricambio generazionale – in cui gioca un ruolo fondamentale anche la contaminazione dell'esperienza in contesti consumer – e la pandemia hanno dato sicuramente un impulso positivo a molti settori nell'utilizzo di canali digitali. Si as-

## I QUATTRO PROFILI

### Aziende al top: 24%

Sono le aziende migliori, ossia quelle attrezzate al cambiamento. Possiedono un approccio al cliente evoluto rispetto ai cluster precedenti. Però nonostante l'apparente posizionamento avanzato c'è una dispersione e soltanto una minima parte di questo gruppo – precisamente il 9% – si è già mosso in direzione di una relazione digitalizzata

### Aziende tecnologiche: 21%

Sono le aziende tecnologiche, ossia quelle caratterizzate dalla presenza di un'infrastruttura di gestione del dato in cui le informazioni raccolte sono immagazzinate all'interno di un unico repository e utilizzate, nei casi più maturi, anche in chiave predittiva. Anche se molte di queste realtà posseggono ancora una scarsa attenzione alle esigenze del cliente

### Aziende in transizione: 23%

Sono quelle aziende in transizione, ossia realtà che posseggono una propensione agli investimenti in progetti di digitalizzazione B2B simile a quelli dei cluster meno maturi, e quindi con un forte rischio di rimanere pressoché statiche nella mappa nel corso del tempo

### Aziende immature: 32%

È la percentuale di aziende non ancora attrezzate e immature alla virtualizzazione dell'esperienza: posseggono una scarsa visione focalizzata sul cliente, una ridotta collaborazione tra le funzioni aziendali e a livello tecnologico sono in grado di raccogliere solo un numero limitato di informazioni attraverso strumenti basici

© RIPRODUZIONE RISERVATA

siste a una crescita nell'utilizzo di social network come LinkedIn, soprattutto in chiave di marketing e comunicazione», dice Sara Zagaria, project manager dell'Osservatorio Customer Experience B2b. Tra le strategie vincenti in campo per un'evoluzione nel segno dell'esperienza c'è innanzitutto l'ascolto. «Bisogna comprendere le caratteristiche peculiari di ciascuna tipologia di cliente aziendale e tutto ciò va fatto attraverso attività come la mappatura del percorso di relazione col cliente. Poi c'è l'attivazione di una comunicazione personalizzata, integrata, coerente. Ad esempio la creazione di programmi di loyalty», precisa Zagaria.

## Guardare ai migliori

Intanto nel mondo si distinguono casi di successo. **Air Liquide**, impegnata nella fornitura di gas industriali, apparecchiature e servizi per l'industria, ha istituito una direzione interna chiamata Customer Loyalty per controllare tutti i touchpoint aziendali con i quali il cliente si interfaccia. Questa direzione è stata fondamentale durante la fase di creazione delle joint venture con i distributori. Nella nuova società le parti condividono il rischio imprenditoriale. **Air Liquide** detiene il 51% del capitale sociale e il distributore il 49%. Invece **Henkel** ha creato un e-commerce dedicato ai distributori: qui si mettono a disposizione tecnici a supporto dei clienti in maniera gratuita. C'è poi un blog con una proposta di consulenza gratuita in webinar. **Schneider Electric**, gruppo globale che fornisce soluzioni per la gestione dell'energia, si avvale di architetture tecnologiche evolute, con una moltiplicazione di canali digitali raccontati anche in specifiche campagne di marketing. Le aziende più avanzate nella creazione di nuove esperienze sono quelle che investono più del 2% del proprio fatturato in progetti di digitalizzazione B2b. «Bisogna aprire lo sguardo all'ecosistema aziendale: coinvolgere e motivare gli attori interni ed esterni all'organizzazione verso l'importanza di un approccio collaborativo e predisporre piattaforme tecnologiche in grado di supportare il cambiamento», conclude Olivares.

© RIPRODUZIONE RISERVATA