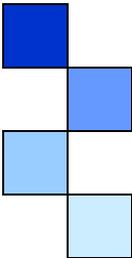
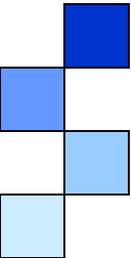
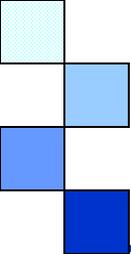


Trend nella gestione delle relazioni con i clienti nel B2B: Dalle persone alle piattaforme?

Fabio Cassia
DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT
UNIVERSITÀ DI VERONA

25 OTTOBRE 2023





Una premessa

» Focus sul **business-to-business**

(comprendendo vendita diretta e attraverso distributori, importatori, ecc.)

» Estrema **varietà** dei mercati e delle situazioni di vendita

(anche per una stessa impresa, quando i suoi prodotti trovano applicazioni in settori/mercati a valle molto diversi tra loro)

» L'elemento comune è la necessità di creare «**fiducia**» tra le persone per avviare nuove relazioni e gestire/sviluppare le relazioni esistenti

Il periodo pre-2020: alcuni dei trend vengono da lontano

- ▶ Alcuni dei trend vengono da lontano, pur con accelerazioni/rallentamenti e livelli di sviluppo/implementazione diversi nelle imprese:

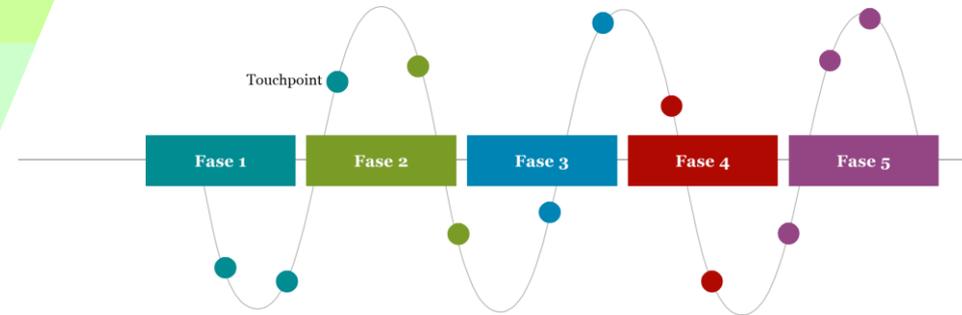
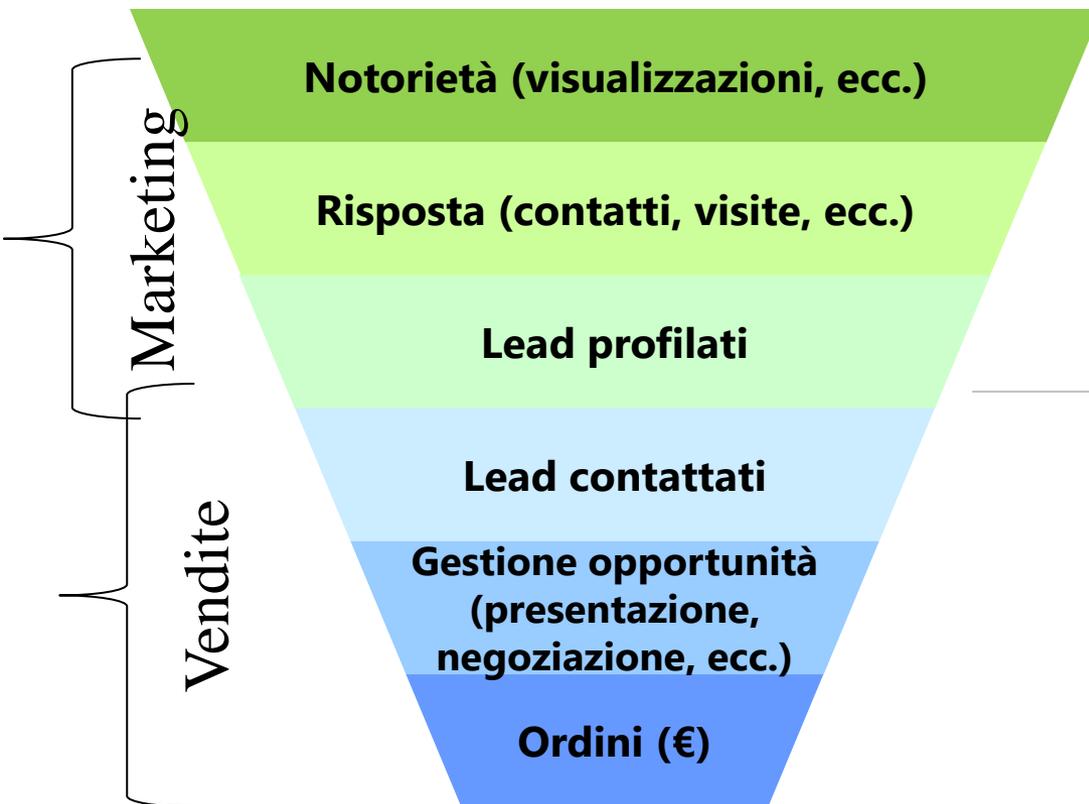


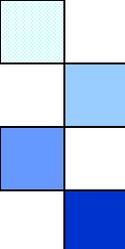
1. Importanza dell'approccio relazionale ed esperienza del cliente

Sales funnel



Buyer journey
(Customer success)





1. Importanza dell'approccio relazionale ed esperienza del cliente

» Quali implicazioni per la gestione delle relazioni?

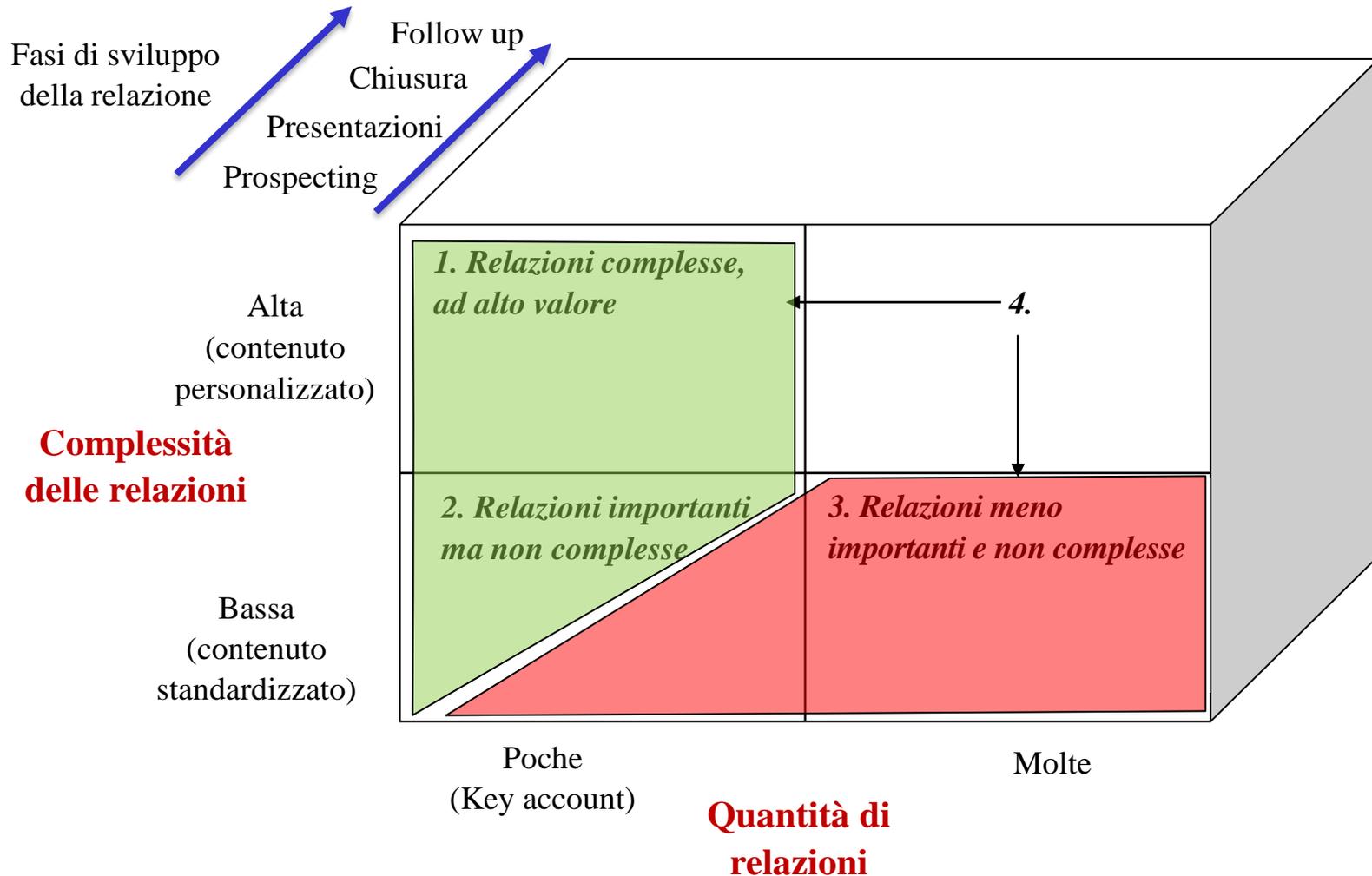
-Comprendere e gestire **buyer journey** sempre più **complessi**, vari e imprevedibili: ruolo del content marketing per creare **rilevanza**

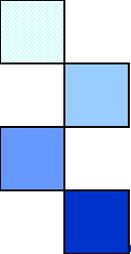
-Aggiungere **nuovi touchpoint** e/o modificare quelli esistenti: **omnicanalità** e **servitizzazione**

-Integrare in modo complesso **marketing e vendite** per un'esperienza senza interruzioni

-Creare **coerenza** dell'esperienza per il cliente lungo i punti di contatto: ruolo del B2B branding

2. Selettività nella gestione delle relazioni con i clienti





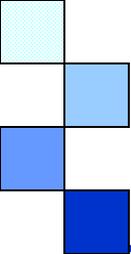
2. Selettività nella gestione delle relazioni con i clienti

» Quali implicazioni per la gestione delle relazioni?

-Comprendere il **valore** attuale e prospettico **delle relazioni**

-Essere **selettivi** negli approcci relazionali e negli **strumenti** in base ai tipi di **clienti/fasi** della relazione

-Focalizzarsi sul **value-based selling** (vendita consulenziale) e comprendere come integrare vendite interne (da remoto) e vendite esterne



3. Trasformazione digitale delle vendite

- » **Trasformazione digitale delle vendite** (fortemente integrata ai due trend precedenti)
- » Quali implicazioni per la gestione delle relazioni?
 - Implementare **approcci data-driven**: dati, analisi e strumenti (dai software CRM in avanti) per analizzare le relazioni e ottimizzare gli strumenti / le attività per gestirle
 - Sfruttare le **tecnologie** di volta in volta **emergenti** per aumentare l'efficienza (minori costi/tempi) l'efficacia (es. targeting)
 - Digitalizzare il buyer journey**: utilizzare il digitale a supporto, integrazione o sostituzione della relazione personale?

Il periodo dal 2020 a oggi...

- » La fase Covid ha **rafforzato i trend evidenziati** (es. ruolo della c.d. fairness nell'approccio relazionale al cliente)
 - » Non sempre i **cambiamenti** sono stati **permanenti** (temporanei, per alcune aziende/in alcuni casi)
 - » Soprattutto molte imprese hanno **accelerato** (introdotto) i progetti di **trasformazione digitale per la gestione della relazione** col cliente
-  Quali sono i trend in atto (che si integrano a quelli già evidenziati)?

I trend in atto

Accelerazione della digitalizzazione

Cambiamenti nei clienti

Crescente utilizzo di touchpoint digitali (soprattutto nella fase iniziale del journey)

Crescente consapevolezza del valore del tempo: relazione face-to-face necessaria?

Disponibilità all'acquisto online anche per beni/servizi più costosi e al self-service

Accesso a dati monitoraggio della performance dei propri prodotti: clienti più autonomi, consapevoli e disponibili a «co-creare» ma meno controllabili

Cambiamenti nei processi di vendita

Nuovi touchpoint e/o trasformazione dei touchpoints tradizionali (es. piattaforme digitali per il training; installazioni da remoto)

Maggiore efficienza dei processi di vendita: diversi mix di interazioni in digitale e di persona in base alle fasi (es. tour/showroom digitali); automazione di fasi

Uso di piattaforme di e-commerce in senso stretto (es. per riordino ricambi) o piattaforme di e-commerce in senso ampio (per acquisizione di nuovi clienti)

Approcci più data driven (pattern?), a supporto anche dei touchpoint tradizionali (es. monitoraggio performance della base installata per relazioni proattive)

Cambiamenti nell'organizzazione di vendita

Approccio ibrido alle vendite (nuovo equilibrio tra vendite interne/esterne)

Maggiore trasparenza nei processi di vendita (accesso diffuso a dati sul processo)

Orientamento all'apprendimento continuo, velocità, flessibilità, maggiore attenzione al benessere delle persone

I trend in atto: il caso delle piattaforme B2B CBEC

» Cross-border e-commerce (CBEC)

This screenshot shows a product listing on Alibaba.com for a 'Double nozzle complete with anti-drip valve, valvolmeccanica brand, G00118'. The product is a brass valve with two nozzles. The price is listed as \$10.83 - \$22.74 per bag, with a minimum order of 5 bags. The lead time is 30 days. The manufacturer is located in Italy and has a response time of 24 hours. The page includes a 'View larger image' link, 'Add to Compare', and 'Share' options.

Categories: Ready to Ship Personal Protective E... Buyer Central Sell on Alibaba.com Help

Home / Industrial Machinery / Cleaning Equipment / Cleaning Equipment Parts

Double nozzle complete with anti-drip valve, valvolmeccanica brand, G00118

FOB Reference Price: [Get latest price](#)

\$10.83 - \$22.74 / bag | 5 bag/bags (Min. order)

Model Number G00118 \$10.00

Lead time: Quantity (bags) 1 - 5 > 5
Lead time (days) 30 To be negotiated

The minimum order quantity is 5 bag
0/5 bag from **\$50.00**
Lead time 30 days

Shipping To be negotiated

[Contact supplier](#)

Manufacturer
IT 3RD
Response Time
≤24h

View larger image

Add to Compare Share

Product details Company profile

This screenshot shows a product listing on Alibaba.com for a 'High End Great Flexibility Remote Control High Productivity Easy To Operate Surface Grinding Machine For Automotive'. The machine is shown in a factory setting. The price is listed as \$200,000.00 - \$500,000.00 per unit, with a minimum order of 1 unit. The lead time is 120 days. The manufacturer is located in Italy and has a response time of 17 hours. The page includes a 'View larger image' link, 'Add to Compare', and 'Share' options.

Categories: Ready to Ship Personal Protective E... Trade Shows Buyer Central Sell on Alibaba.com Help

Home / Industrial Machinery / Metal & Metallurgy Machinery / Metal Polishing Machine

High End Great Flexibility Remote Control High Productivity Easy To Operate Surface Grinding Machine For Automotive

FOB Reference Price: [Get latest price](#)

\$200,000.00 - \$500,000.00 / unit | 1 unit/units (Min. order)

Model Number 7 \$200,000.00

Lead time: Quantity (units) 1 - 1 > 1
Lead time (days) 120 To be negotiated

The minimum order quantity is 1 unit
0/1 unit from **\$200,000.00**
Lead time 120 days

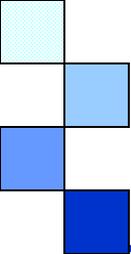
Shipping To be negotiated

[Contact supplier](#)

Manufacturer
IT 1ST
Response Time
≤17h

View larger image

Add to Compare Share



I trend in atto: il caso delle piattaforme B2B CBEC

- » Dopo il primo utilizzo (in genere biennale) un **numero molto elevato di imprese** (>50%*) tende a **abbandonare** questo canale
- » **Risultati inferiori alle attese**: poche relazioni effettivamente avviate, ordini sporadici e di ridotto valore
- » Perché?

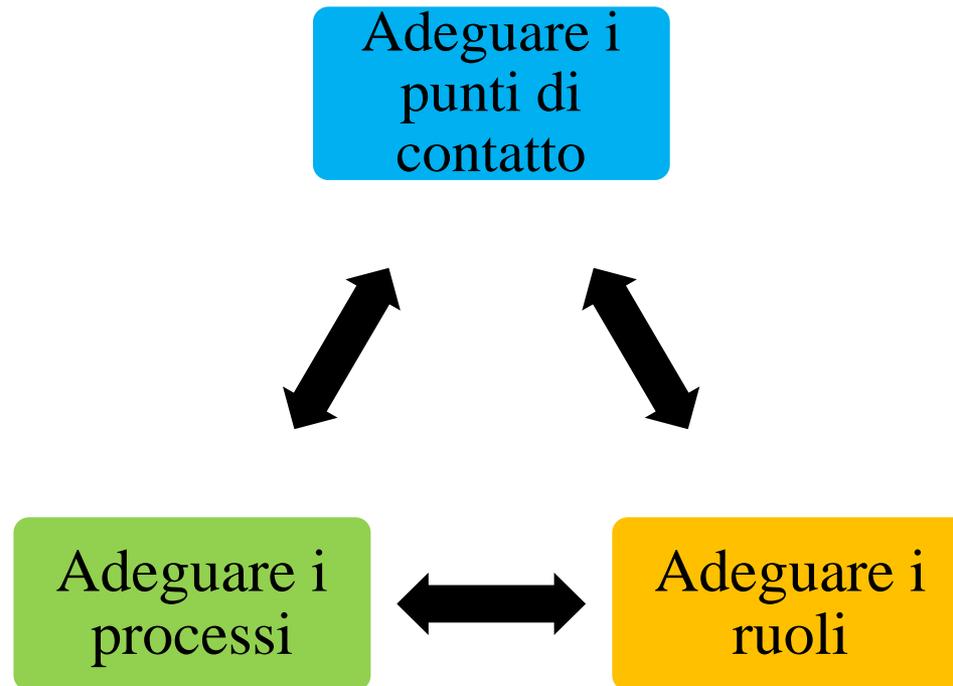
-Alcune **motivazioni esterne** all'impresa

(es. difficoltà nella creazione di fiducia; tentativi di truffa e di scavalcare l'importatore locale; buyer non in target, mancanza di selettività)

-**Numerose motivazioni interne** all'impresa

(es. monitoraggio scostante del profilo; mancanza di risorse per attività time consuming; routine interne non adeguate; capacità produttiva inadeguata; coinvolgimento non omogeneo delle unità commerciali estere; errori nelle tempistiche nella gestione della relazione in piattaforma/fuori dalla piattaforma; gerarchia e mancanza di flessibilità nell'integrazione marketing-vendite; mancato utilizzo degli analytics; problemi di integrazione con gli altri canali, ecc.)

Le sfide



» Dalle persone alle piattaforme?

Adeguare punti di contatto ma anche processi e ruoli, ricordando che «chi compra è sempre una persona» e «l'elemento chiave è sempre creare e alimentare la fiducia»: razionalità ed emozionalità (rischio)



Grazie per l'attenzione!

Contatti:

Fabio Cassia

e-mail: fabio.cassia@univr.it

