

12. Internet e la gestione del cliente business-to-business*

12.1 Internet e valore della relazione business-to-business

La rapidità del cambiamento legato all'innovazione tecnologica crea un aumento di varietà e variabilità nelle attese dei clienti, amplificata dalla potenzialità informativa e di comunicazione delle nuove tecnologie di rete. L'internazionalizzazione dei mercati apre nuove possibilità di business, collegate all'ampliamento dei mercati di riferimento, ma contestualmente genera un aumento dell'intensità della concorrenza, rispetto a cui i vantaggi di differenziazione sono sempre più funzione delle componenti immateriali dell'offerta: informazione, immagine, servizio. In mercati altamente concorrenziali la differenziazione basata sull'eccellenza del prodotto è difficilmente duratura, perché facilmente imitabile, mentre assumono rilevanza strategica i vantaggi competitivi di natura immateriale, che richiedono tempi di costruzione molto lunghi e sono difficilmente imitabili, quale il capitale relazionale, inteso come valore del network di relazioni in cui è inserita l'impresa (Costabile, 2001). In tale contesto, la capacità relazionale dell'impresa, ossia la capacità di costruire, sviluppare e mantenere relazioni di lungo periodo con clienti, fornitori e partner, costituisce una competenza chiave. Il valore economico del portafoglio clienti inteso in senso ampio, sia come reddito sia in termini di risorse immateriali (conoscenza, reputazione e immagine) che il cliente può generare nell'arco dell'intera relazione di scambio (*customer equity*), costituisce una ri-

* A cura di Martina Iseppon.

sorsa immateriale che concorre alla determinazione del valore economico di impresa e rappresenta un differenziale competitivo sempre più importante.¹

Nonostante il crescente interesse verso i temi del marketing relazionale e del CRM (*customer relationship management*)² applicati ai mercati di consumo, l'approccio relazionale, per le caratteristiche intrinseche della relazione di vendita tra imprese, è particolarmente adatto al mercato dei beni destinati alla produzione (Collesei, 2000):

- il rapporto di fornitura presenta, nella maggior parte dei casi, un carattere di continuità; ogni scelta di acquisto comporta, di conseguenza, un'insieme di valutazioni legate non soltanto alle caratteristiche del prodotto quanto invece all'impresa stessa: la decisione non riguarda infatti soltanto l'acquisto di una fornitura specifica, ma diventa una decisione di acquisto dell'intera relazione di fornitura;
- le vendite sono spesso concentrate; il numero dei clienti industriali è generalmente contenuto, mentre il *life time value*, ossia il valore attuale dei flussi di reddito che il cliente genera nell'arco dell'intera relazione di scambio, al netto dei costi di acquisizione, mantenimento e sviluppo, è elevato: gli acquisti sono infatti di volume consistente e tendenzialmente ripetuti;
- le caratteristiche di acquisto del cliente business – *life time value* elevato, continuità del rapporto – rendono particolarmente adatta una strategia di gestione del portafoglio clienti orientata allo sviluppo della relazione, attraverso l'aumento della penetrazione del cliente e politiche di *cross selling* e *trading up*,³ e alla fidelizzazione della clientela (Peppers e Roger, 2001);

¹ Le risorse relazionali, in particolare quelle identificabili nelle relazioni con la domanda, sono ritenute da molti autori (Costabile, 2001; Reichheld, 1996; Busacca e Costabile, 1995; Valdani e Busacca, 2001) una fondamentale determinante del valore d'impresa; emergono nuove prospettive di lettura del rapporto impresa-cliente, che mettono in relazione il valore che l'impresa è in grado di generare per il cliente, il valore del portafoglio clienti e la performance dell'impresa (Valdani e Busacca, 2001).

² Il CRM (*Customer Relationship Management*) può essere definito come un sistema complesso di competenze, processi, tecnologie e canali che consente di supportare la capacità relazionale dell'impresa (Costabile e Bona, 1999). Può essere scomposto in due componenti fondamentali:

- le scelte strategiche che guidano il progetto: alla base di una qualsiasi strategia di CRM c'è un orientamento dell'impresa alla soddisfazione del cliente, che viene ricercata attraverso la personalizzazione della relazione, come mezzo per conquistarne la fedeltà;
- gli strumenti impiegati per attuare le strategie di gestione della relazione con il cliente: *call center* e *web contact center* per favorire e gestire l'interazione con i clienti; *database* per registrare e archiviare le informazioni sui clienti; software di gestione e di analisi dei dati relativi a ciascun cliente; strumenti e modelli di business intelligence in grado di trasformare i dati in informazioni utili per le scelte di marketing.

³ Le politiche di penetrazione sono finalizzate ad aumentare il volume di acquisti di ciascun cliente; le azioni di *cross selling* sono finalizzate ad aumentare la varietà dei prodotti acquistati dal cliente;

- nel rapporto di vendita la dimensione informativa dell'offerta svolge un ruolo fondamentale: nel processo di acquisto, data la complessità di prodotti e servizi industriali, la capacità dell'impresa di condividere la conoscenza del prodotto o delle tecnologie utilizzati consente di accrescere il valore percepito dell'offerta⁴;
- il carattere di domanda derivata dei mercati industriali apre molteplici possibilità nello sviluppo di una partnership basata sulla collaborazione, con l'obiettivo di supportare il cliente nella gestione del proprio business.

Nel processo di gestione della relazione con il cliente le tecnologie di rete amplificano il valore complessivo della relazione, sia per l'impresa, sia per il cliente.

Per l'impresa, possono essere identificate tre principali determinanti del valore della relazione di fornitura (Costabile, 2001): il valore attuale dei flussi di reddito che il cliente può generare in tutta la durata della relazione; le potenzialità di sviluppo della relazione; il contributo all'accumulazione di risorse immateriali, cognitive e di immagine.

Le potenzialità di informazione e interazione delle tecnologie di rete consentono all'impresa di agire sulle tre dimensioni di valore della relazione con il cliente: Internet amplifica la possibilità di raccogliere e analizzare opinioni e dati comportamentali, consentendo di approfondire la conoscenza del cliente; aumenta i canali e le occasioni di interazione, attraverso cui attuare politiche di sviluppo della relazione; può costituire uno strumento efficace di differenziazione dell'offerta, rispetto alla dimensione informativa e di servizio, verso i clienti di valore elevato.

Per il cliente, il valore percepito della relazione dipende da una molteplicità di fattori, tra i quali (Ravald e Grönroos, 1996; Costabile, 1999; Iasevoli, 2000): la capacità dell'impresa di soddisfare i benefici attesi dal rapporto di fornitura, relativi al prodotto, al servizio e all'immagine; i costi diretti (monetari) e indiretti (di transazione, cognitivi, di apprendimento e di rischio) connessi alla relazione di scambio; il confronto con le offerte dei concorrenti; la personalizzazione dell'offerta rispetto al proprio business; la fiducia nel management dell'impresa e la percezione di equità delle ragioni di scambio.

La componente informativa e di servizio, estremamente importante nel bu-

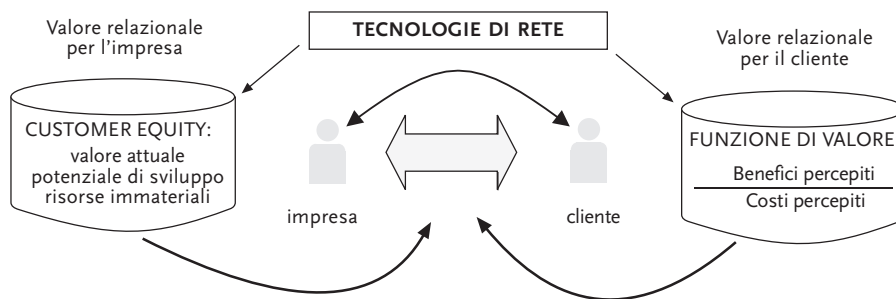
le politiche di trading up hanno invece l'obiettivo di spostare gli acquisti del cliente verso prodotti con margini più elevati.

4 Peppers e Roger (2001) definiscono knowledge based selling la strategia di vendita basata sull'educazione all'utilizzo del prodotto, valutata come un'area critica nel business-to-business, in relazione alla complessità di prodotti e servizi industriali.

business-to-business, può essere gestita in modo efficace attraverso Internet, aumentando da un lato i benefici percepiti dell'offerta, ad esempio introducendo nuovi servizi erogati attraverso il web, e riducendo, dall'altro, i costi percepiti di tempo e di gestione della transazione. L'integrazione di Internet nel sistema di offerta come canale informativo e di interazione, così come le potenzialità di personalizzazione del servizio e della dimensione informativa e di comunicazione dell'offerta consentite dalla rete, possono diventare una componente rilevante della proposizione di valore ed essere percepita dal cliente come significativo elemento di differenziazione rispetto ai concorrenti.

L'obiettivo di questo capitolo è quello di descrivere, nella prospettiva aziendale, le principali fasi della gestione del portafoglio di relazioni e analizzare, con riferimento ai mercati business-to-business, le potenzialità della Rete a supporto della strategia di *customer management*.

FIGURA 12.1 Tecnologie di rete e relazione tra impresa e cliente



12.2 La gestione della relazione con il cliente business

La gestione del portafoglio di relazioni con la clientela è un'attività comune a tutte le imprese, in particolare nel business-to-business. Date le caratteristiche del cliente industriale, elevato *life time value* e continuità del rapporto, il passaggio da un'attività destrutturata a un processo di gestione strutturata consente di valorizzare il potenziale di sviluppo della *customer equity*.

La gestione della relazione con il cliente si può definire come il processo di pianificazione, attuazione e valutazione di un insieme di politiche di mantenimento e sviluppo del rapporto di fornitura finalizzate a massimizzare il valore del portafoglio di relazioni per l'impresa. Tale processo può essere scomposto in tre fasi principali:

- l'analisi del portafoglio clienti;
- la definizione e l'attuazione di una strategia di gestione cliente;
- la valutazione dei risultati raggiunti.

La strategia di gestione del portafoglio clienti deve essere fondata sull'analisi, da un lato, dei bisogni e delle attese dei clienti e, dall'altro, del valore e delle caratteristiche relazionali di ciascun cliente. Ciò consente di segmentare il portafoglio di relazioni e quindi di intraprendere azioni mirate su diversi gruppi di clienti, in funzione degli obiettivi aziendali. Assumendo che l'obiettivo di lungo periodo di tale processo sia la massimizzazione della *customer equity*, le diverse componenti di valore del portafoglio di relazioni diventano parametri di valutazione del raggiungimento degli obiettivi di gestione cliente.

12.2.1 L'analisi del portafoglio clienti

Rispetto alla finalità di definizione di una strategia di gestione della relazione con il cliente, l'analisi del portafoglio clienti dovrebbe considerare contestualmente tre variabili di segmentazione:

- il valore del cliente;
- le caratteristiche della relazione;
- i benefici attesi dal rapporto di fornitura.

In tal modo si ottiene una lettura strategica del portafoglio di relazioni in grado di integrare le informazioni derivanti dal processo di segmentazione, basate sulle caratteristiche della domanda (benefici attesi e caratteristiche della relazione), con le informazioni che derivano dall'analisi del portafoglio clienti (Bock, Styles, 2002), basate invece su una prospettiva aziendale (valore del cliente). I segmenti così identificati sono funzionali alla definizione di politiche mirate di sviluppo del portafoglio clienti. Il concetto di *customer equity* a cui si fa riferimento è multidimensionale⁵ e considera l'insieme di risorse, materiali e immateriali, che il cliente può apportare all'impresa durante l'intero arco della relazione di scambio, superando l'idea di valore econo-

5 Con riferimento al marketing industriale, diversi autori hanno scomposto il valore della relazione secondo più dimensioni; secondo Wilson e Jantrania (1993) il valore della relazione si sviluppa lungo tre dimensioni: valore economico, valore strategico e valore relazionale; Fiocca (1980) propone un metodo di analisi del portafoglio clienti basato sull'identificazione dei clienti di importanza strategica, sull'attrattività del cliente e sull'intensità della relazione.

mico come attualizzazione di flussi di reddito futuri (Wayland e Cole, 1997; Blattberg, 2001); si ritiene infatti che il valore del cliente dipenda anche da altre variabili che qualificano la portata e le potenzialità di sviluppo del legame.

In relazione alle caratteristiche di domanda derivata del mercato business-to-business, la stima dei flussi di reddito dovrà considerare l'attrattività delle attività del cliente, come proposto da Fiocca (1980).⁶

Oltre al tasso di sviluppo "naturale" della relazione di fornitura, compreso nella stima dei flussi di margine nel calcolo del valore attuale, è necessario considerare il *valore potenziale* (Costabile, 2001), ossia le ulteriori potenzialità di sviluppo dell'attuale base di clienti legate all'esercizio, da parte dell'impresa, di opzioni di ampliamento della portata della relazione: penetrazione o *upselling*, *cross selling*, *trading up*, estensione del business.

Il valore attuale del cliente dovrà quindi essere integrato dall'insieme di costi e ricavi legati all'attuazione di tali politiche di sviluppo, ponderati rispetto alla probabilità di adesione del cliente alle proposte di ampliamento della relazione (Costabile, 2001).⁷

Un'analisi olistica della *customer equity* dovrà infine considerare il *potenziale contributo del cliente alla creazione di risorse immateriali*:

- risorse cognitive, ossia l'insieme di conoscenze e competenze che il cliente può concorrere a generare; tra i clienti business è più semplice riuscire a identificare i *lead user*, caratterizzati da un'approfondita conoscenza tecnica del prodotto e da elevate capacità di innovazione e sperimentazione, che possono suggerire ambiti di innovazione e di miglioramento delle caratteristiche del prodotto; Internet amplifica il potenziale contributo del cliente all'accumulazione di risorse cognitive, sia in modo diretto, perché facilita l'interazione e la condivisione delle informazioni, sia in modo indiretto, perché costituisce un ulteriore canale attraverso il quale approfondire la conoscenza del cliente;
- reputazione e immagine; il posizionamento di mercato del cliente, l'im-

6 Fiocca propone una matrice di valutazione dei clienti che considera l'attrattività dell'attività dei clienti e l'intensità della relazione: l'attrattività dell'attività del cliente dipende da fattori di mercato, tecnologici, economico-finanziari, socio-politici e concorrenziali; l'intensità della relazione dipende invece dalla durata, dai volumi di acquisto, dall'importanza dell'acquirente, dalla cooperazione tra i partecipanti, dalla distanza culturale e geografica.

7 $LTV = \sum (Q_t M_t) d^t - \sum (F_t d^t) - A_1 + \{ \sum [(Q_z M_z) d^z] P_z - \sum [(S_z + F_z) d^z] \}$ con $t = (1 \dots n)$, $z = (1 \dots n)$ dove la seconda parte della sommatoria rappresenta il valore potenziale, che corrisponde alla stima del valore delle opzioni di sviluppo della relazione esercitabili dall'impresa in un intervallo temporale $z > t$; $\sum [(Q_z M_z) d^z]$ rappresenta i margini che l'impresa potrebbe ottenere dall'esercizio dell'opzione; P_z descrive la probabilità che i clienti aderiscano alle azioni di penetrazione, trading up e cross selling; $\sum [(S_z + F_z) d^z]$ descrive infine i costi di esercizio dell'opzione (costi di sviluppo della relazione).

immagine e la reputazione dello stesso nel network di riferimento, il flusso di passaparola positivo che il cliente può attivare, anche attraverso la Rete, concorrono allo sviluppo e al consolidamento dell'immagine e della reputazione aziendale, una risorsa immateriale di valore strategico nei mercati industriali;

- collaborazione e partnership; in questo ambito le potenzialità di innovazione, non soltanto tecnologica e di prodotto, ma anche organizzativa e di marketing, possono essere supportate dalle tecnologie di rete, che consentono di realizzare ambienti virtuali in cui integrare le attività di business dell'intera catena del valore.

Oltre alla *customer equity*, un'ulteriore variabile significativa di segmentazione del portafoglio clienti è rappresentata dalle caratteristiche della relazione, che riassumono una molteplicità di aspetti di cui è necessario tener conto nel definire una politica di gestione del cliente:

- la durata della relazione;
- l'atteggiamento del cliente nei confronti dell'impresa;
- il potere contrattuale del cliente;
- intensità della concorrenza sul singolo cliente (Fiocca, 1980);
- esistenza di barriere tecnologiche al cambiamento o eventuali di strategie di *lock in*⁸ adottate dall'impresa.

Tali caratteristiche misurano l'intensità del legame che unisce l'impresa cliente al fornitore e consentono di valutare la tendenza di sviluppo della relazione, ossia la probabilità che il cliente rimanga fedele ovvero decida di cambiare fornitore.

Internet può favorire lo sviluppo di un atteggiamento di fedeltà verso l'impresa: l'aumento della dimensione informativa e di servizio dell'offerta può tradursi in un aumento della soddisfazione del cliente; l'offerta di servizi innovativi o di strumenti di interazione on line può costituire un elemento di differenziazione e quindi di preferenza rispetto ai concorrenti; le maggiori possibilità di interazione con l'impresa possono agire sulla dimensione psico-sociologica della relazione e costituire un elemento di assicurazione che, a sua volta, alimenta il processo di accumulazione della fiducia e quindi della fedeltà verso l'impresa.

⁸ Una strategia di lock in ha l'obiettivo di aumentare i costi di cambiamento, monetari, psicologici e cognitivi, che il cliente deve sopportare qualora decida di cambiare fornitore; ciò si traduce per l'impresa in un vantaggio competitivo, in quanto costituisce un incentivo alla fedeltà comportamentale dei clienti (Shapiro e Varian, 1999).

Nella definizione di una strategia di gestione clienti, occorre infine considerare la funzione di valore del cliente, per individuare le determinanti del valore percepito nel rapporto di fornitura e quindi le leve su cui agire per ampliare la portata della relazione.

Una prima considerazione riguarda il numero di persone e ruoli coinvolti nella decisione di acquisto di natura industriale: con riferimento al cliente industriale si parla, infatti, di centro di acquisto, composto da persone che ricoprono diverse funzioni nell'impresa e che esprimono motivazioni organizzative e personali differenti. I benefici attesi dal cliente business possono essere ricondotti a cinque dimensioni (Lambin, 1996):

- tecnici, che riguardano le caratteristiche tecnico-funzionali e la qualità del prodotto;
- finanziari, relativi all'insieme di costi di acquisto e di funzionamento del prodotto e alle condizioni di pagamento;
- di assistenza, ossia rispetto ai servizi pre e post vendita;
- di informazione, relativamente all'accesso all'innovazione e alle informazioni di mercato;
- psico-sociologici, che dipendono dalla complessità percepita del prodotto e dai costi di apprendimento, dai rapporti interpersonali tra i membri del centro di acquisto ecc.

La valutazione dell'importanza delle diverse tipologie di benefici attesi e dei costi percepiti da ciascun cliente consente di identificare le leve di attuazione della strategia di gestione; ad esempio, l'individuazione di un segmento di clienti che presenta elevati costi di apprendimento o che assegna un elevato valore ai servizi di assistenza piuttosto che alla dimensione psico-sociologica del rapporto, fornisce un'informazione di valore nella definizione di una politica di sviluppo della relazione, che potrà consistere rispettivamente nella previsione di servizi accessori di formazione su un insieme di prodotti a margine più elevato a sostegno di azioni di *trading up*, nello sviluppo di servizi di assistenza on line o nel potenziamento della presenza della forza vendita presso il cliente a supporto di politiche di fidelizzazione per evitare il rischio di abbandono.

12.2.2 La definizione, e l'attuazione e la valutazione di una strategia di gestione del portafoglio clienti

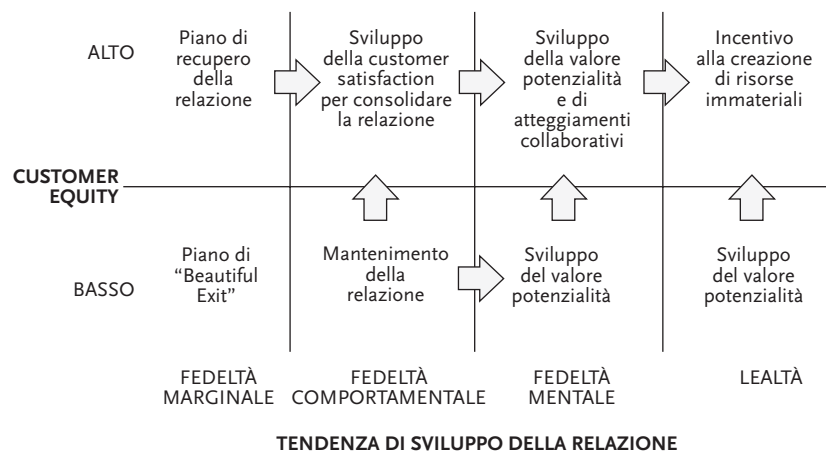
L'obiettivo dell'analisi del portafoglio di relazioni è quello di raggruppare i clienti in diversi segmenti, sulla base del valore, della tendenza di sviluppo

della relazione e dei benefici ricercati, per definire politiche di azione differenziate: classificare i clienti sulla base del valore consente di identificare le priorità di investimento; dato il valore del cliente, la valutazione dell'atteggiamento verso l'azienda e della tendenza di sviluppo della relazione aiuta l'impresa nella definizione dell'obiettivo delle politiche di *customer management*; infine, comprendere le principali determinanti della funzione di valore dei clienti consente di definire sul piano operativo il contenuto e le modalità delle azioni di sviluppo della relazione, differenziate rispetto ai diversi segmenti di clientela.

L'investimento nello sviluppo della portata della relazione con il cliente è giustificato soltanto laddove la *customer equity*, intesa in senso ampio, sia economicamente elevata. E' quindi opportuno focalizzare l'attenzione su quei segmenti di clientela strategicamente rilevanti, perché presentano un alto valore attuale o potenziale, oppure perché rappresentano un riferimento per altri clienti o ancora perché costituiscono una spinta al cambiamento, favorendo, ad esempio, l'innovazione organizzativa o di prodotto.

L'analisi congiunta della natura del valore del cliente (valore attuale, potenziale di sviluppo, contributo alla creazione di risorse immateriali) e della tendenza di sviluppo della relazione (opportunità, fedeltà comportamentale, fedeltà mentale, lealtà) consente di ottenere informazioni funzionali alla definizione degli obiettivi di gestione del portafoglio di clienti. Si assume infatti che esista una relazione tra le componenti di valore del cliente e la tendenza di sviluppo della relazione (Busacca e Costabile, 1995; Costabile, 1999).

FIGURA 12.2 Definizione degli obiettivi di customer management



Fonte: adattato da Costabile, 2001

L'investimento nella gestione del portafoglio clienti dovrebbe riguardare innanzitutto i clienti che presentano un'elevata *customer equity*, con il duplice obiettivo di consolidare e accrescere l'intensità della relazione e di individuare ulteriori potenzialità di sviluppo del rapporto di fornitura. Per i clienti ad alto rischio di abbandono, l'obiettivo sarà il recupero della relazione; per i clienti che presentano una fedeltà spuria, l'impresa dovrà cercare di aumentare la soddisfazione del cliente, per sviluppare un atteggiamento di fedeltà mentale; per i clienti fedeli, l'obiettivo potrebbe essere un ulteriore ampliamento della portata della relazione, attraverso azioni di penetrazione, *cross selling* e *trading up*, ovvero di sviluppo di un atteggiamento collaborativo, tipico della fase di lealtà; per i clienti ad elevato valore ed elevata fedeltà l'impresa dovrà essere orientata a incentivare il contributo del cliente alla creazione di risorse immateriali, cognitive, di reputazione e di immagine, di collaborazione.

Identificati, per ciascun segmento di clienti, gli obiettivi di gestione del portafoglio di relazioni, è necessario definire operativamente come attuare le strategie, ossia quali leve di marketing e quali strumenti impiegare. In questa fase diventa importante conoscere le principali determinanti di valore per il cliente. Le potenzialità informative e di interazione offerte da Internet svolgono un ruolo significativo nell'attuazione delle strategie di gestione del portafoglio clienti: come canale di informazione rispetto alle caratteristiche tecnico-funzionali del prodotto; come strumento attraverso cui aumentare l'efficienza della relazione di fornitura; come canale di servizio e assistenza ai clienti; come ambiente di interazione con i diversi componenti del centro di acquisto.

Il tradizionale approccio alla segmentazione, che parte dall'analisi delle esigenze del cliente per definire il contenuto dell'offerta, viene quindi integrato nel processo di gestione del portafoglio clienti in un momento successivo rispetto all'analisi degli obiettivi, per definire le modalità di attuazione della strategia.

La rilevanza degli investimenti cognitivi, tecnologici ed economico-finanziari richiesti dalle strategie di gestione dei clienti rendono necessaria la valutazione, *ex-ante*, dei risultati attesi ed, *ex-post*, degli scostamenti rispetto agli obiettivi.

12.3 Il valore della rete nella gestione del cliente business

Nel processo di integrazione della rete nelle attività di marketing delle imprese industriali, Internet è stato percepito, almeno inizialmente, come uno strumento finalizzato ad aumentare l'efficienza dei processi, grazie alla ridu-

zione dei costi di transazione e alla possibilità di automatizzare alcuni processi. La riflessione sulle potenzialità informative e di interazione della rete maturata con la diffusione dell'utilizzo del web ha portato alla convinzione che Internet costituisca invece uno strumento efficace, non solo per automatizzare le relazioni di fornitura, quanto invece per approfondire e rafforzare la relazione con il cliente (Peppers e Roger, 2001).

Internet dovrebbe quindi essere utilizzato come una leva per amplificare il valore della relazione per entrambi, con il risultato di consolidare il rapporto tra impresa e cliente: l'impresa può utilizzare la Rete come uno strumento per attuare le strategie di *customer management*, ad esempio attraverso l'incremento del valore percepito dal cliente, allo scopo di aumentare il valore complessivo del portafoglio di relazioni.

Gronroos e Ravald (1996) affermano che il valore percepito dal cliente in uno specifico momento della relazione è funzione sia dei costi e dei benefici percepiti nel singolo episodio o transazione, sia dei costi e dei benefici percepiti complessivamente nella relazione:

Nell'utilizzo della rete come strumento di gestione dei clienti l'impresa deve quindi tener conto dell'impatto su tutte le componenti, positive e negative, che determinano il valore complessivamente percepito dall'impresa cliente, relative sia alla singola transazione, sia all'intera relazione.

La scelta di integrare Internet nel sistema di offerta, attraverso un sito web piuttosto che una rete extranet, ha un valore essenzialmente relazionale, in quanto origina un insieme di costi e benefici che difficilmente impattano su un unico episodio, ma che invece si riflettono sull'intero rapporto di fornitura.

Il valore relazionale della rete deriva da un aumento dei benefici potenzialmente ottenibili dall'incremento, della dimensione informativa dell'offerta, dei servizi pre e post vendita, dei canali e delle occasioni di contatto con l'impresa, della personalizzazione della comunicazione e dell'offerta e da una diminuzione dei costi, principalmente indiretti, connessi al rapporto di fornitura:

- risparmio di tempo, legato alla maggiore accessibilità alle informazioni e ai servizi
- riduzione dei costi cognitivi di ricerca delle informazioni
- riduzione dei costi di transazione, grazie ad esempio alla possibilità di prevedere alcuni servizi self service
- riduzione degli errori, grazie alla possibilità da parte del cliente di interagire con l'impresa anche in tempo reale e di verificare on line le informazioni condivise (ad esempio sulle condizioni e sullo stato dell'ordine).

Il principale beneficio connesso all'utilizzo del web è legato al potenziale informativo della rete. Attraverso Internet, l'impresa può fornire un insieme di informazioni tecniche (sulle caratteristiche, l'utilizzo e la manutenzione del prodotto, sul processo produttivo e sull'impresa) e commerciali (assortimento, servizi accessori, condizioni di pagamento e di consegna) estremamente ricco e completo. Nel business-to-business, la dimensione informativa dell'offerta svolge un ruolo molto importante nella fase di prevendita: dalla stesura delle specifiche, alla ricerca e alla valutazione delle diverse alternative di fornitura. La decisione di acquisto industriale è prevalentemente determinata da fattori razionali, ossia dal confronto analitico delle specifiche tecnico-funzionali e delle prestazioni attese dal prodotto con le informazioni commerciali proposte dall'impresa. La ricchezza informativa, che può estendersi dalla descrizione degli attributi del prodotto e dei servizi accessori alla presentazione delle prestazioni e delle caratteristiche di funzionamento e manutenzione, alla valorizzazione della professionalità specifica e della capacità organizzativa e logistica dell'impresa, fino al riporto di esperienze di utilizzo di alcuni clienti, può influire sulle motivazioni sia razionali che irrazionali del centro di acquisto, riducendo la complessità decisionale dell'impresa cliente e la percezione di rischio connessa alla scelta del fornitore.

Da una ricerca condotta negli USA⁹ su un campione di circa 400 imprese (organizzatori di convegni e fiere), finalizzata ad esaminare l'utilità informativa della rete nelle organizzazioni, è emerso che Internet è la seconda fonte informativa più utilizzata dalle imprese intervistate, seconda soltanto alle associazioni di categoria e seguita dalla pubblicità nelle riviste di settore. Inoltre, l'utilità delle informazioni raccolte attraverso il web ha ricevuto un rating di 3,21,¹⁰ inferiore all'esperienza diretta presso meeting e fiere e al passaparola di colleghi, ma paragonabile all'utilità informativa di articoli e pubblicità in riviste di settore e delle telefonate del personale di vendita.

Da un secondo studio condotto su un campione di circa 1000 responsabili acquisti finalizzato ad analizzare l'utilizzo di Internet nell'ambito del processo di acquisto industriale, è emerso che, oltre all'uso dell'e-mail, la rete costituisce un utile riferimento principalmente per la raccolta di informazioni su prodotti e componenti, per la ricerca di nuovi fornitori e per ottenere informazioni sull'attuale fornitore.

La possibilità di strutturare l'informazione su vari livelli di approfondimento, ad esempio, delle caratteristiche tecnico-funzionali del prodotto e di preve-

9 D.R. Deeter-Schmels, K.N. Kennedy, "An explanatory study of the Internet as an Industrial communication tool. Examining buyer's perceptions", *Industrial Marketing Management*, n.31, 2002, pp. 145-154.

10 Scala da 1 = per niente utile a 5 = estremamente utile.

dere differenti modalità di navigazione dell'informazione, rende possibile gestire la complessità della relazione business-to-business, attraverso un'offerta informativa multidimensionale, contestualmente leggibile dai differenti target di comunicazione che compongono il centro di acquisto industriale.

Una seconda componente di valore, molto rilevante nel business-to-business, che può essere amplificata dalle tecnologie di rete, riguarda l'insieme di servizi pre e post vendita che possono essere erogati attraverso il web.

La differenziazione dell'offerta si gioca sempre di più sulla dimensione di servizio, in particolare nei mercati industriali, dove una caratteristica peculiare del processo di acquisto è l'importanza assegnata ai servizi di assistenza.

Uno studio condotto da Accenture in collaborazione con Onlight Insight, su un campione rappresentativo di grandi imprese appartenenti a otto settori industriali degli USA, ha rivelato che i principali benefici ricercati dai *buyer* industriali nell'esperienza di acquisto on line, e in particolare dagli acquirenti che acquistano on line da più di tre anni, sono la reputazione e la notorietà di marca e il servizio al cliente: i clienti industriali che hanno maturato un'esperienza rispetto all'utilizzo della rete ricercano cioè in un sito non soltanto informazioni, ma principalmente servizi e la possibilità di condurre on line le transazioni. L'analisi delle aspettative dei clienti business rispetto alla relazione on line ha fatto emergere un insieme di attese clicks-and-mortar, ossia un'integrazione dei benefici ricercati on line e off line: in particolare nel servizio al cliente, dove Internet viene percepito come un ulteriore canale di servizio, che integra i canali tradizionali.

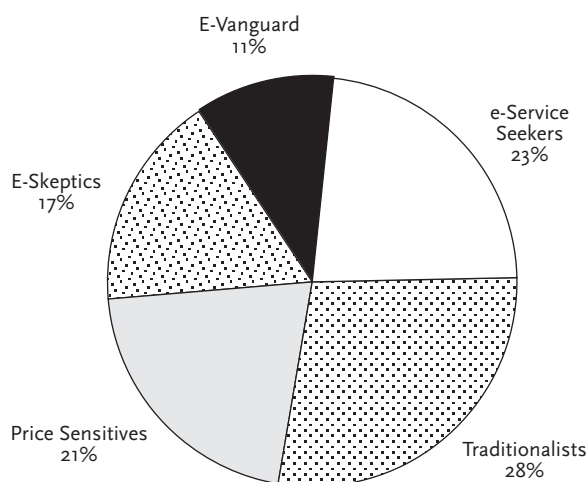
La segmentazione dei responsabili acquisti di imprese industriali rispetto ai benefici attesi nell'esperienza di acquisto on line ha consentito di identificare cinque segmenti:

- traditionalist (28%), che ricercano principalmente la reputazione della marca come elemento di rassicurazione nell'acquisto in rete;
- e-service seekers (23%), per i quali la principale componente di valore dell'offerta on line è il servizio al cliente;
- price sensitives (21%), particolarmente sensibili al prezzo;
- e-skeptics (17%), che ricercano un fornitore di fiducia e sono molto sensibili alla notorietà e alla reputazione di marca, per ridurre la componente di rischio legata all'acquisto on line;
- e-vanguard (11%), che utilizzano la rete per confrontare le diverse offerte dei fornitori e ricercano in un sito web principalmente servizio al cliente e funzionalità avanzate, quali ad esempio strumenti di personalizzazione.

Il secondo segmento più importate per dimensione, pari a circa un quarto

del campione di imprese intervistate, è quindi composto da acquirenti che ricercano, come principale beneficio atteso dall'esperienza on line, il servizio al cliente.

FIGURA 12.3 Segmentazione basata sui benefici attesi dall'esperienza di acquisto on line nel B2B



Fonte: Accenture e Online Insight, 2001

Le potenzialità di integrazione del servizio al cliente attraverso il canale Internet possono essere ricondotte fondamentalmente a due tipologie: servizi basati sull'interazione interpersonale, utilizzando la rete come ulteriore canale di contatto con il cliente; servizi self-service.

Le potenzialità di interazione della rete, sincrona e asincrona, moltiplicano le occasioni di contatto tra impresa e cliente. L'e-mail è lo strumento più utilizzato, ma se ne stanno affermando anche altri; la possibilità di interagire in tempo reale con un operatore aziendale, ad esempio attraverso una *chat*, riduce i costi di contatto sia per l'impresa che per il cliente e arricchisce le potenzialità di comunicazione: l'operatore può ad esempio affiancare il cliente nella compilazione on line di documenti e moduli, illustrare le caratteristiche di un prodotto inviando in tempo reale testi, immagini e video a supporto della propria presentazione, suggerire altri prodotti e servizi accessibili direttamente attraverso il sito web. Ciò si inserisce nella più generale tendenza alla multicanalità, ossia alla gestione integrata di più canali (Internet, telefo-

no, fax ecc.): dalla possibilità di ricevere in tempo reale gli aggiornamenti relativi ad esempio alle vendite on line via SMS alla possibilità di inviare a un numero di fax una scheda prodotto pubblicata nel sito web, è in atto un processo graduale di convergenza dei diversi canali di comunicazione.

Internet può essere utilizzato per fornire ai propri clienti alcuni strumenti di automazione delle procedure di routine, quali ad esempio il riordino o la richiesta di servizi di manutenzione, con il risultato di rendere più efficienti alcune aree di servizio: per l'impresa ciò si traduce in un risparmio di risorse umane, che può destinare a servizi di assistenza a maggiore livello di competenza; per il cliente invece comporta una riduzione dei tempi di attesa per il completamento di alcune pratiche e una diminuzione delle possibilità di errore, perché può provvedere direttamente ad inserire nel sistema le informazioni di interesse. Ad esempio alcune *public utilities*¹¹ consentono ai clienti business, in un'area riservata del sito web, di accedere ad uno sportello on line attraverso cui verificare, ed eventualmente modificare, i dati del proprio profilo e l'intestazione delle utenze, di effettuare la voltura o la chiusura di contratti e di effettuare autonomamente tutti gli altri servizi di sportello.

Internet offre inoltre l'opportunità di erogare in modo efficiente un insieme di servizi accessori, finalizzati a supportare l'impresa-cliente nella propria attività di business. L'analisi della catena del valore del cliente consente di individuare un insieme di bisogni, anche latenti, che l'impresa può soddisfare, rafforzando la propria proposizione di valore. Le principali aziende di telecomunicazioni, ad esempio, mettono a disposizione dei clienti business un software che consente alle imprese di analizzare il traffico telefonico delle SIM aziendali.

Nella definizione dei servizi accessori è determinante considerare non soltanto le esigenze del proprio cliente, ma, data la caratteristica di domanda derivata propria dei mercati industriali, anche le potenzialità di servizio legate alle esigenze della domanda a valle del proprio cliente. In tal modo si instaura un rapporto di collaborazione nella gestione del business del proprio cliente, che aumenta in modo significativo il valore percepito nella relazione. Valsana, una piccola-media impresa che opera nella distribuzione all'ingrosso di prodotti alimentari tipici, utilizza il canale Internet per fornire ai propri clienti, principalmente ristoratori e dettaglianti, un insieme di schede informative destinate al consumatore finale, ad esempio a supporto di attività promozionali, per valorizzare la dimensione culturale, oltre che esperienziale, del consumo eno-gastronomico; in tal modo la proposizione di valore dell'impresa, rispetto alla quale la dimensione informativa dell'offerta costituisce un forte

¹¹ Aziende che erogano servizi di pubblica utilità, quali ad esempio energia elettrica, acqua e gas.

elemento di differenziazione competitiva, sviluppa una dimensione di collaborazione con il cliente, supportandone direttamente l'attività di business, che contestualmente rafforza la relazione con il cliente e consente all'impresa di godere di un premium price, in relazione al maggior valore percepito nell'offerta rispetto alle componenti di servizio e di informazione.

Alcuni autori (Peppers and Roger, 2001) enfatizzano il valore legato alle potenzialità di personalizzazione dell'esperienza on line: dalla possibilità di gestire on line il proprio profilo personale nel quale ritrovare l'intera storia del rapporto di fornitura e poter amministrare alcuni aspetti della relazione alla possibilità di visualizzare soltanto le informazioni di interesse; dalla possibilità di personalizzare le modalità di navigazione del catalogo alla possibilità di interagire con l'impresa in modo integrato su un ulteriore canale di contatto. Da alcuni studi¹² è emerso che gli strumenti di personalizzazione costituiscono significative determinanti di profitto nei settori in cui sono maggiormente utilizzati, anche se l'analisi di segmentazione fa rilevare che la personalizzazione del sito web non costituisce uno dei principali benefici attesi dai clienti industriali.

La dimensione di servizio della rete produce quindi un impatto significativo sulla funzione di valore percepito dal cliente nella relazione: sia sul numeratore, attraverso l'aumento dei benefici percepiti (informativi, di servizio, di interazione e di personalizzazione), sia sul denominatore, attraverso la riduzione dei costi percepiti (cognitivi, di tempo, di transazione, di errore). Dovrebbero infine essere considerati i costi di apprendimento e di utilizzo della rete, che assumono una rilevanza differente a seconda dei settori considerati, anche se stanno gradualmente perdendo significatività, grazie alla ormai capillare diffusione degli accessi nelle imprese e all'esperienza maturata rispetto all'utilizzo del PC e di Internet da parte dei clienti business.

Il fatto che Internet agisca sulla componente relazionale piuttosto che sulla componente transazionale del valore percepito dal cliente è importante nell'ottica di mantenimento e sviluppo della relazione perché incide direttamente sul coinvolgimento del cliente e favorisce lo sviluppo di un atteggiamento di fedeltà.

Dal punto di vista dell'impresa, l'utilizzo delle tecnologie di rete amplifica il valore della relazione con il cliente nelle tre dimensioni di valore attuale, potenziale di sviluppo e contributo alla creazione di risorse immateriali:

- considerando la definizione di *life time value* proposta da Wayland e Co-

¹² Accenture, Online Insight, "Was it an Illusion? Putting More B in B2B"; Accenture, "How Much Are Customer Relationship Management Capabilities Really Worth: What Every CEO Should Know",

le (1997) – valore attuale dei flussi di margine che il cliente genera nel tempo, al netto dei costi di acquisizione, di sviluppo della relazione e di fidelizzazione - l'utilizzo di Internet può incidere direttamente sui margini, qualora consenta una maggiore efficienza nella gestione dei processi di vendita o di servizio al cliente, ovvero indirettamente sulla durata del rapporto di fornitura, qualora consenta di aumentare la soddisfazione del cliente e quindi la sua fedeltà all'impresa;

- la rete costituisce inoltre uno strumento ideale per le strategie di sviluppo del valore potenzialità, in quanto consente di osservare e analizzare i dati di acquisto e il comportamento on line dei clienti, sui quali fondare azioni mirate di penetrazione, *cross selling* e *trading up*;
- Internet amplifica le potenzialità del cliente di contribuire allo sviluppo di risorse cognitive, di reputazione e di immagine: oltre alla possibilità di accumulare conoscenza, attraverso l'analisi del comportamento on line e l'attivazione di processi di feedback attraverso l'interazione con il cliente, Internet rappresenta un ambiente di potenziale collaborazione, in particolare nello sviluppo di nuovi prodotti e nuove tecnologie, grazie alla varietà e alla ricchezza di informazioni che possono essere condivise e trasferite, anche in tempo reale, attraverso il web (testo, voce, immagini); inoltre, la possibilità da parte dei clienti di attivare flussi di passaparola positivi sull'impresa viene amplificata dalla rete e può essere incentivata attraverso azioni di marketing virale.

Nell'ambito del processo di *customer management* Internet può quindi produrre un impatto significativo sia nella fase di analisi, sia nella fase di attuazione delle strategie di gestione del portafoglio clienti.

Nella fase di analisi Internet costituisce un utile supporto all'attività di *customer profiling*, ossia dell'insieme di “attività di esplorazione, descrizione, interpretazione e previsione dei caratteri socio-demografici, percezioni, atteggiamenti, preferenze e comportamenti dei clienti” (Costabile, 2001). In rete è infatti possibile approfondire sia la conoscenza *sul* cliente, attraverso il tracking e l'analisi dei dati comportamentali osservabili via web, sia la conoscenza *del* cliente (Micelli, 2000), grazie alle potenzialità di interazione e di feedback che consentono di indagare preferenze, percezioni e atteggiamenti.

L'analisi dei dati rilevabili attraverso il web consente di integrare le informazioni a disposizione dell'impresa relativamente alle preferenze e ai comportamenti di acquisto e di consumo dei propri clienti, ricavabili dal sistema informativo e dalle ricerche di marketing, su cui si fonda l'attività di *customer profiling*. La convergenza dei dati tra più canali di interazione con il cliente in un unico database consente di migliorare la bontà della stima o della previsione di alcune variabili significative per l'analisi del portafoglio clienti, aumentando il

contenuto esplicativo della segmentazione della clientela: ad esempio, la stima del valore medio degli acquisti e della durata della relazione, che entra nella valutazione del valore atteso del cliente; la sensibilità ad azioni di penetrazione, *cross selling* e *trading up*, misurato attraverso il tasso di *redemption* alle diverse iniziative, che concorre alla valutazione del valore potenziale della relazione; il numero di segnalazioni attivate attraverso il web, che costituisce un indicatore del contributo del cliente alla costruzione dell'immagine e della reputazione aziendale; la previsione del rischio di abbandono, sulla base delle lamentele e di altri segnali di insoddisfazione, che concorre a determinare la tendenza di sviluppo della relazione; l'analisi del comportamento on line, che consente di integrare le informazioni sui benefici attesi dall'impresa cliente.

Il valore di conoscenza che la rete apporta all'attività di *customer profiling* consente quindi di migliorare l'attività di identificazione e di descrizione dei segmenti e di individuare preferenze e comportamenti di consumo omogenei rispetto a ciascun segmento, fornendo quindi informazioni utili per la definizione di strategie mirate di gestione del portafoglio clienti. Ad esempio, l'attività di *basket analysis*, ossia l'analisi dell'insieme di beni acquistati in un unico atto di acquisto da diversi gruppi di acquirenti, fornisce informazioni rilevanti per la definizione di azioni di *cross selling*, nell'ambito di una strategia di sviluppo della portata della relazione.

Internet costituisce quindi una ricca fonte informativa su cui fondare l'analisi e la definizione delle strategie di gestione del portafoglio clienti, ma crea inoltre un canale attraverso il quale attuare le politiche di sviluppo della relazione, sia sul piano del valore, sia del livello di fedeltà del cliente.

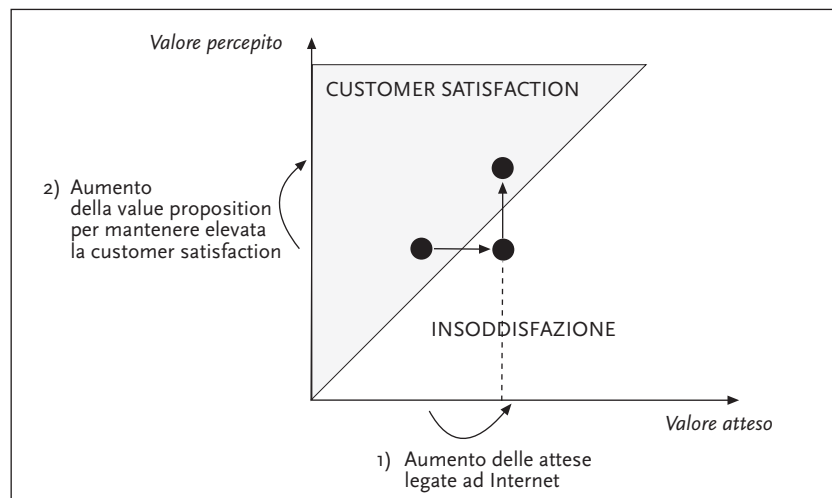
In particolare, nelle strategie di *customer management* finalizzate a consolidare la relazione con il cliente aumentandone ad esempio la soddisfazione, diventa rilevante l'analisi dell'impatto della rete sulle attese dei clienti. La soddisfazione del cliente (Valdani e Busacca, 2001) deriva dalla minimizzazione del gap di valore atteso, ossia della differenza tra valore atteso e valore ricevuto che si verifica qualora le aspettative che si sono formate durante il processo di acquisto trovano conferma nel momento di consumo o utilizzo del prodotto.

Oltre all'analisi dell'impatto sul valore percepito dal cliente, per definire e valutare le politiche finalizzate ad incrementare la *customer satisfaction*, va quindi considerato l'effetto di Internet sul valore desiderato e sulle aspettative.

L'influenza del canale Internet nel processo di acquisto è positivamente correlata all'esperienza maturata dagli acquirenti rispetto all'utilizzo della rete (Deeter-Schmelz Kennedy, 2002); l'utilizzo pervasivo di Internet anche per motivi personali, oltre che professionali, consente all'operatore business di sperimentare continuamente una molteplicità di servizi innovativi: dai siti di *home banking* ai siti informativi, dai siti di e-commerce ai siti dei principali operatori

telefonici, i navigatori hanno la possibilità di accedere a servizi self service, a modalità di navigazione delle informazioni, a strumenti di interazione multi canale e a strumenti di personalizzazione molto avanzati. Ciò provoca un progressivo innalzamento del valore atteso rispetto alla dimensione esperienziale di Internet, in generale e, nello specifico, rispetto ai servizi attesi dal sito web del fornitore. Inoltre, la progressiva comprensione delle potenzialità del web si traduce in un aumento del valore desiderato dall'esperienza on line, che deriva dalla capacità dell'acquirente esperto di figurarsi autonomamente nuovi servizi e potenzialità di innovazione legati all'utilizzo della rete. Si sta quindi delineando un progressivo innalzamento delle aspettative rispetto alla relazione on line, dalle esigenze informative alle attese di servizio alle aspettative di personalizzazione, a cui l'impresa deve continuamente adeguarsi. L'innalzamento dell'ideale spinge invece l'impresa a ricercare nuovi ambiti di miglioramento e di innovazione (Valdani e Busacca, 2001), con l'obiettivo di ridurre il gap di valore desiderato, ossia la differenza tra valore desiderato e valore atteso, attraverso una proposizione di valore che superi le aspettative del cliente e costituisca un elemento di differenziazione rispetto ai concorrenti.

FIGURA 12.4 Internet e attese di valore nella customer satisfaction



Internet rappresenta infine un ambiente idoneo lo sviluppo di attività collaborative con il cliente business, finalizzate ad aumentare:

- l'efficienza della relazione, grazie al reciproco vantaggio che impresa e

cliente possono godere dall'automatizzazione di alcune procedure di routine e dalla delega al cliente di alcune attività, attraverso lo sviluppo di un insieme di servizi self-service;

- l'efficacia della relazione, attraverso la condivisione di informazioni e di obiettivi e la cooperazione, a favore dell'impresa, nello sviluppo, ad esempio, di nuovi prodotti e nuove tecnologie, e, a favore del cliente, ad esempio, nel supporto alla rispettiva attività di business.

L'orientamento alla gestione della relazione con il cliente sta sperimentando una significativa diffusione in particolare nel business-to-business, incentivata da fattori di evoluzione dello scenario competitivo, dallo sviluppo di tecnologie che supportano le capacità relazionali delle imprese e dalle caratteristiche intrinseche dei mercati industriali.

In tale contesto, Internet costituisce un utile strumento di supporto all'attuazione delle politiche di gestione della relazione con il cliente: la cura del cliente business richiede, infatti, un utilizzo integrato dei molteplici canali di interazione tra impresa e mercato, perché il valore percepito nella relazione dipende in misura crescente dalla capacità dell'impresa di integrare nella proposta di valore la dimensione on line e off line dell'offerta.

Nell'ambito delle strategie di gestione del portafoglio clienti, finalizzate a massimizzare la *customer equity* attraverso politiche differenziate di sviluppo della relazione, rispetto agli obiettivi definiti per i diversi segmenti, occorre considerare le potenzialità della Rete come canale informativo, di comunicazione e di servizio al cliente. Internet produce, infatti, un impatto significativo sia sulla funzione di valore e sulle attese dell'acquirente industriale, sia sul valore della relazione per l'impresa, da un lato come strumento di informazione e conoscenza nell'ambito dell'analisi della clientela e, dall'altro, come strumento di attuazione delle politiche di gestione del portafoglio clienti. Il valore relazionale della rete può concorrere al consolidamento e allo sviluppo del rapporto di fornitura, in particolare se utilizzato in modo integrato con gli altri canali e strumenti di marketing, nell'ambito di una strategia complessiva di gestione del portafoglio clienti, fondata sull'analisi del valore del cliente, delle caratteristiche della relazione e delle esigenze delle imprese-clienti, per definire priorità di investimento, obiettivi e contenuti delle politiche di gestione dei clienti.

L'utilizzo della rete come strumento di gestione del portafoglio clienti dovrebbe quindi essere parte di una strategia complessiva, che a partire dall'analisi della funzione di valore del cliente e degli obiettivi aziendali, identifichi le potenzialità di sviluppo del rapporto di fornitura e le aree in cui la dimensione informativa, interattiva e di servizio di Internet possono costituire uno strumento attraverso cui amplificare il valore della relazione, sia per l'impresa, sia per il cliente.