

Harvard Business Review



ITALIA



APRILE 2018
MENSILE

SPECIALE

L'HR diventa
agile

Peter Cappelli e Anna Tavis

LE INTERVISTE DI HBR

«Offrire valore
alla società»

Conversazione di Adi Ignatius
con il CEO di Merck,
Kenneth Frazier

INNOVAZIONE

Gli elementi
del valore nel B2B

Eric Almquist, Jamie Cleghorn
e Lori Sherer

SELF MANAGEMENT

Avere successo
nella *gig economy*

Gianpiero Petriglieri,
Susan Ashford e Amy Wrzesniewski

Migliorate i vostri brainstorming

Perché le domande sono più
importanti delle risposte.

PAG. 38



€ 13,50

Strategiqs EDIZIONI



GLI ELEMENTI DEL VALORE NEL B2B

Come misurare
(e produrre)
ciò che i clienti
aziendali vogliono.

DI ERIC ALMQUIST,
JAMIE CLEGHORN
E LORI SHERER

È sabato e una chief operating officer che nel corso della settimana ha negoziato, per conto della sua azienda, un contratto multimilionario per una flotta di veicoli si sente proprio bene. Per gratificarsi, sta acquistando una decappottabile sportiva da usare nei weekend. Sicuramente, dato che parliamo di un acquisto per divertimento personale, la valutazione che fa del rapporto prezzo-valore sarà diversa da quella che ha fatto durante i negoziati di cui sopra, giusto?

Forse no, invece, e i due calcoli non sono poi così differenti. Per la decisione che ha preso sulla flotta avrà tenuto conto senz'altro di criteri oggettivi come il prezzo, garanzie e livelli di assistenza, ma anche di altri criteri, più soggettivi. Per esempio, i veicoli devono rispecchiare il brand aziendale, il design e la gestione, devono risultare interessanti per i dipendenti che li guideranno o che ci viaggeranno sopra, soprattutto nel caso dei modelli di gamma più alta, dedicati ai dirigenti.

In realtà, le differenze fra le decisioni dei consumatori e quelle business to business non sono prestabilite. È vero, i venditori del B2B devono ottimizzare i prezzi, soddisfare le specifiche tecniche, rispettare le norme e attuare pratiche etiche. I team di procurement valutano in modo rigoroso i venditori e conducono simulazioni sul costo totale di proprietà, per essere sicuri di decidere secondo criteri razionali e quantificabili rispetto a prezzi e performance. Oggigiorno, però, rispettare questi criteri è il minimo che si possa fare. Mentre le offerte B2B rientrano sempre più nella categoria delle commodity, le preoccupazioni soggettive (spesso personali) che i clienti business introducono nel processo d'acquisto si fanno sempre più importanti. Le nostre ricerche mostrano, infatti, che nel caso di alcune tipologie di acquisti considerazioni come quelle sulla capacità di un prodotto di migliorare la reputazione dell'acquirente o di ridurre l'ansia giocano un ruolo ampio.

Saper riconoscere lo spettro completo dei fattori sia razionali che emotivi che stanno dietro gli acquisti business (nonché adattare di conseguenza la proposta di valore) è fondamentale per evitare la trappola dell'effetto commodity.

Per aiutare i fornitori B2B a comprendere lo spettro delle priorità del cliente, abbiamo analizzato i punteggi degli studi quantitativi e qualitativi che la nostra società ha condotto per i suoi clienti nell'arco di trent'anni, esaminando gli elementi che più contavano per i compratori. A partire da questa ricerca, abbiamo identificato 40 "elementi di valore" fondamentali. Rientrano in cinque categorie: elementi basilari, funzionali, che facilitano il business, individuali e ispirativi.

Come il nostro modello correlato sui mercati di consumo (vedi "Gli elementi del valore", HBR, settembre 2016), il nostro modello per il B2B divide gli elementi negli strati di una piramide, dove quelli che offrono un valore più oggettivo si trovano alla base mentre quelli dal valore più soggettivo sul vertice. Il modello trova le proprie basi concettuali nella gerarchia dei

bisogni descritta per la prima volta dallo psicologo Abraham Maslow nel 1943. Maslow, che all'epoca faceva parte del corpo docenti del Brooklyn College, sostenne che alla base delle azioni umane ci sarebbe un desiderio innato di soddisfare tutta una serie di bisogni che vanno dai più basilari (sicurezza, calore, cibo e riposo) a quelli più complessi (autostima e altruismo). Il nostro approccio agli elementi del valore estende quegli spunti a chi ricopre ruoli aziendali e alle sue motivazioni d'acquisto e utilizzo di prodotti e servizi di altre aziende. (Vedi il box "Gli elementi B2B della Piramide del valore").

Alla base della piramide ci sono le condizioni minime: *soddisfare le specifiche a un prezzo accettabile*, restando in linea con *le norme* e rispettando *standard etici*. Sul gradino superiore, ci sono gli elementi funzionali, che rispondono ai bisogni di performance economica o di prodotto delle aziende, come la *riduzione dei costi* e la *scalabilità*. Restare su questi è stata a lungo una priorità per settori tradizionali come la manifattura. Che comprino o che vendano, le aziende B2B concentrano tuttora la maggior parte delle loro energie sugli elementi funzionali.

Gli elementi che stanno al terzo livello semplificano gli affari; alcuni forniscono semplicemente tipologie oggettive di valore, per esempio aumentando la produttività di un cliente (*tempi migliori, minor sforzo*) o migliorando la sua performance operativa (*semplificazione, organizzazione*). Ecco, però, che qui incontriamo il primo gruppo di elementi che implicano qualche forma di giudizio soggettivo da parte di chi compra. Fra essi, troviamo cose che migliorano le relazioni fra le due parti, come una buona *sintonia culturale* e il *coinvolgimento* di un venditore rispetto all'organizzazione cliente.

Salendo, incontriamo ulteriori tipologie di valore soggettivo e qui si tratta di soddisfare le priorità dei singoli buyer, che siano personali (minor ansia, un design e un'estetica attrattivi) o legate alla carriera (una miglior commerciabilità o l'allargamento del network).

Qui, gli elementi sono in grado di placare preoccupazioni fortemente emotive. Spesso, è la paura di fallire a tormentare quei buyer che spendono grandi quantità di denaro e prendono decisioni che potrebbero incidere sul fatturato o su molti dipendenti.

Quando si acquista un software fondamentale per la mission aziendale, si negozia un prestito o affitta una proprietà, i rischi abbondano. Pensate alla decisione che dovette prendere diversi anni

L'IDEA IN BREVE

LA SFIDA

Mentre le offerte nel B2B diventano sempre più uguali le une alle altre, le considerazioni soggettive (talvolta personali) che i clienti business fanno quando prendono decisioni d'acquisto sono sempre più importanti.

LO SPUNTO FONDAMENTALE

Comprendere la gamma completa dei fattori razionali ed emotivi che entrano in gioco durante gli acquisti aziendali (nonché la capacità di adattare di conseguenza la propria proposta di valore) può aiutare le aziende ad evitare l'effetto commodity.

IL NUOVO APPROCCIO

Valutate i vostri prodotti e servizi commisurandoli a trentasei fonti di valore che le ricerche hanno dimostrato contare per i compratori B2B. Integrate con cura quelli che determinano la fedeltà alle vostre offerte.

fa un provider statunitense di telecomunicazioni sull'upgrade del suo servizio video in fibra ottica. Scelse un venditore cinese che offriva il prezzo più basso e che, sulla carta, sembrava in gamba. Una volta installata, però, la nuova rete soffrì varie interruzioni e la società di telecomunicazioni dovette gestirle con un'assistenza tecnica cinese, sfasata di 12 ore. Dal punto di vista del cliente, la difficile comunicazione e i passi falsi in termini relazionali del fornitore (come, per esempio, il lancio senza preavviso di modifiche importanti) rappresentavano grossi problemi. Anche se alla fine l'azienda cambiò fornitore di rete, perse un sacco di soldi e di tempo e la sua reputazione coi clienti ne risentì. Questo basta a spiegare perché è vantaggioso, per alcuni fornitori, promettere a chi è responsabile degli acquisti di *ridurre i rischi* e una *garanzia reputazionale*. Al vertice della piramide, ci sono gli elementi motivanti cioè quelli che migliorano la *visione* del futuro del cliente (aiutando un'azienda a prevedere i cambiamenti che avranno luogo nei suoi mercati), danno speranze sul futuro all'organizzazione o di singoli buyer (che, per esempio, possono passare alla generazione tecnologica successiva in modo semplice e alla portata delle loro tasche) oppure migliorano la *responsabilità* sociale di un'azienda. Gli elementi che si trovano alla base della piramide sono facilmente misurabili da molto tempo e competere rispetto ad essi è stato semplice. Gli elementi più emotivi che si posizionano sui livelli intermedi e superiori da sempre sono stati difficili da identificare e quantificare e, quindi, da implementare. La battaglia per la differenziazione, però, si sta spostando verso questi aspetti meno legati alla semplice transazione. Per uno stratega o un product manager, padroneggiare gli aspetti intangibili dell'esperienza complessiva di un cliente (tutta l'assistenza, il supporto, le interazioni e le comunicazioni che stanno attorno a un'offerta) è molto più difficile che presentare un'offerta più rapida, economica o durevole.

Il modello degli elementi B2B del valore aiuta le aziende ad affrontare questa sfida più ampia. Usando le tecniche di indagine moderne e l'analisi statistica per quantificare tutti gli elementi su base continuativa, possono scoprire cosa davvero i clienti apprezzino e quali aspetti di un'offerta meritino un investimento. I dirigenti possono portare rigore scientifico a un'area del decision making che, finora, ha avuto unicamente una dimensione viscerale. Vediamo cosa le aziende possono fare per riuscirci.

QUALI ELEMENTI CONTANO DI PIÙ

Per capire quanto il fatto di tener conto di questi elementi incida sulla performance di un'azienda (e, in modo particolare, sulla fidelizzazione del cliente) abbiamo collaborato con Research Now e Lucid per interpellare oltre 2.300 decision maker aziendali che appartengono a due settori: infrastrutture IT e assicurazioni commerciali. Nello specifico, abbiamo raccolto informazioni su quanto pensano che i fornitori dei loro ambiti siano efficaci rispetto ai trentasei elementi del valore che esulano dal livello minimo. (Non abbiamo incluso questa fascia perché si tratta di prerequisiti per essere sul mercato, non di aree di differenziazione).

La nostra analisi dei risultati rivela quanto ripaghi eccellere su più elementi. Nelle infrastrutture IT questo

**CONSIDERAZIONI
SOGGETTIVE
COME QUELLE
SULLA CAPACITÀ
DI UN PRODOTTO
DI RIDURRE
L'ANSIA GIOCANO
UN RUOLO AMPIO
NEGLI ACQUISTI**

si collega in modo molto forte a una fidelizzazione maggiore del cliente. (Vedi la scheda "Più valore, maggiore fidelizzazione"). In effetti, la performance su questi elementi e la *customer loyalty* hanno quasi

Gli elementi B2B della Piramide del valore

SCOPO

VALORE ISPIRATIVO



VISIONE



SPERANZA



RESPONSABILITÀ SOCIALE

Bain ha organizzato i 40 tipi di valore che prodotti e servizi B2B offrono ai clienti in una piramide di cinque livelli. Le tipologie di valore più oggettive si trovano alla base e più alto è il livello più soggettiva e personale è la tipologia di valore che contiene.

CARRIERA

VALORE INDIVIDUALE



AMPLIAMENTO DELLA RETE



CAPACITÀ DI ARRIVARE AL MERCATO



GARANZIA REPUTAZIONALE

PERSONALE



DESIGN ED ESTETICA



CRESCITA E SVILUPPO



RIDUZIONE DELL'ANSIA



DIVERTIMENTO E GRATIFICA

PRODUTTIVITÀ

ACCESSO

RELAZIONI

VALORE CHE FACILITA IL BUSINESS



RISPARMIO DI TEMPO



MINOR SFORZO



DISPONIBILITÀ



VELOCITÀ DI RISPOSTA



EXPERTISE



MENO GRATTACAPI



INFORMAZIONI



TRASPARENZA



VARIETÀ



IMPEGNO



STABILITÀ



SINTONIA CULTURALE



ORGANIZZAZIONE



SEMPLIFICAZIONE



CONNESSIONE



INTEGRAZIONE



CONFIGURABILITÀ



RIDUZIONE DEI RISCHI



PORTATA



FLESSIBILITÀ



QUALITÀ DEI COMPONENTI

FATTORI OPERATIVI

FATTORI STRATEGICI

DIMENSIONE ECONOMICA

DIMENSIONE DELLA PERFORMANCE

VALORE FUNZIONALE



UNA CRESCITA PIÙ ROBUSTA



RIDUZIONE DEI COSTI



QUALITÀ DEL PRODOTTO



SCALABILITÀ



INNOVAZIONE

ELEMENTI BASICI

ELEMENTI BASICI



SODDISFAZIONE DELLE SPECIFICHE TECNICHE



PREZZO ACCETTABILE



RISPETTO DELLE NORME



STANDARD ETICI

un rapporto statistico 1 a 1.

Abbiamo definito l'eccellenza in un elemento come l'ottenimento di un punteggio pari o superiore a 8 su una scala da 0 a 10 e un'ottima performance quella che ottiene questo riscontro su sei o più elementi per il 65% almeno dei decision maker. Abbiamo poi osservato come la performance si collegasse con la fidelizzazione del cliente, confrontando i Net Promoter Score (una metrica chiave della fedeltà, calcolata sottraendo la percentuale di clienti detrattori a quelli che sono promotori) dei venditori. Abbiamo scoperto che il NPS dei performer migliori era del 60% più alto rispetto a quello di aziende che eccellono in uno solo dei cinque elementi e di molte volte superiore rispetto a quello di realtà che non eccellono in nulla. È chiaro che di più è meglio, anche se ovviamente non è realistico cercare di far rientrare tutti gli elementi in un prodotto o un servizio.

Abbiamo anche scoperto che i clienti delle infrastrutture IT erano maggiormente disposti a fare acquisti ripetuti dai performer forti. In media, il 43% di chi ha risposto ha detto che c'erano ottime probabilità che avrebbe comprato ancora da loro, mentre solo il 21% riteneva molto probabile ulteriori acquisti presso aziende che non avevano ottenuto alcun punteggio di eccellenza.

Inoltre, l'analisi ha indicato quali sono gli elementi che contano di più. Di solito, si pensa che le infrastrutture IT siano un mercato di commodity per scatole di hardware con funzionalità simili. E, infatti, di fronte alla richiesta di dare un ordine di importanza agli elementi, coloro che hanno preso parte all'indagine hanno messo la *riduzione dei costi* in cima alla lista.

Tuttavia, chi vende infrastrutture IT ha ancora margini enormi per differenziarsi lavorando sugli elementi a tutti i livelli. Anche se chi ha risposto ha dichiarato che la riduzione dei costi era l'aspetto più importante nelle sue decisioni, le risposte date ad altre domande suggerivano altrimenti. Quando abbiamo calcolato quanto ciascun elemento influenzasse l'NPS (analizzando l'impatto dei trentasei elementi sul fatto che i partecipanti fossero promotori o meno), la *qualità del prodotto*, l'*esperienza* e la *velocità di risposta* sono emersi come gli anticipatori più forti della *customer loyalty*. La riduzione dei costi non era nemmeno fra i primi dieci. (Vedi la scheda "Quali elementi contano di più per chi acquista infrastrutture IT?").

Sette dei dieci elementi risiedono nel livello dove è più semplice lavorare e ciò suggerisce ai fornitori di infrastrutture IT che possono evitare la trappola

delle commodity eccellendo nella fornitura di valore sia oggettivo che soggettivo. Prendete la piattaforma di cloud computing Azure, di Microsoft, che si è posizionata al primo posto su dieci fornitori di infrastrutture IT, ottenendo punteggi elevati su venti dei trentasei elementi, fra cui tempi migliori, minori problemi e velocità di risposta. (Azure ha anche ottenuto l'NPS più alto). Nelle interviste di follow-up, gli interpellati svelarono il motivo, dicendo che Azure spiccava per la capacità di fornire visibilità immediata e recupero di file cancellati o andati perduti per altri motivi e per l'automazione di attività legate alla gestione del cloud, aumentando per esempio in modo automatico la capacità di calcolo e di memoria a seconda delle necessità.

I clienti delle assicurazioni commerciali che abbiamo interpellato hanno mostrato una fedeltà altrettanto elevata a quei fornitori (compagnie di assicurazione, in questo caso) che avevano ottenuto un buon punteggio su molti elementi. Tuttavia, il gap fra performer forti e performer deboli non era così ampio, il che dimostra che guadagnarsi la fedeltà dei clienti è più difficile per le compagnie di assicurazione. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che, nel campo delle assicurazioni commerciali, molto del valore viene da sempre garantito dagli agenti assicurativi, che hanno relazioni forti con molti clienti delle compagnie.

Anche in questo caso abbiamo visto come gli elementi che i clienti citavano come più importanti per loro erano diversi da quelli che, secondo le nostre analisi statistiche, determinavano il loro essere fedeli. Alla domanda su cosa volessero maggiormente dalle proprie compagnie di assicurazione, gli interpellati se ne uscirono con una lista abbastanza prevedibile: *riduzione dei rischi e dei costi*, *disponibilità*, *stabilità* e *riduzione dell'ansia*. Tuttavia, quando abbiamo usato l'analisi di regressione per determinare quali aspetti incoraggiavano la fedeltà nei confronti delle compagnie sono stati altri gli elementi che si sono rivelati più importanti: la qualità del prodotto, la conoscenza del business del cliente e la velocità di risposta. È chiaro che gli elementi che rientrano nella facilitazione del business e che introducono tipologie di valore sia soggettive che oggettive presentano margini di opportunità anche per gli assicuratori.

METTERE ALL'OPERA GLI ELEMENTI

Migliorarsi sulla base degli elementi che rappresentano la fonte dei benefici core della propria offerta consente a chi vende di soddisfare meglio i bisogni

dei clienti. Permette poi di aggiungere con criterio altri elementi che vadano ad ampliare la proposta di valore, senza rivedere i prodotti e i servizi stessi. Per fare entrambe le cose, occorre assumere il punto di vista dei clienti, non una prospettiva operativa inversa. Un prodotto o un servizio possono funzionare già bene, ma se i clienti trovano terribile il processo di acquisto, di tracciamento dell'ordine o di assistenza molti di loro cercheranno altri fornitori.

Quando le aziende del B2B conducono un'analisi completa degli elementi, spesso rimangono sorprese nello scoprire grandi gap fra le valutazioni che fanno di se stesse e le opinioni che i clienti hanno dell'esperienza complessiva di acquisto e utilizzo dei loro prodotti o servizi. Nelle assicurazioni commerciali, per esempio, le analisi sugli elementi mostrano che gli agenti apprezzano in modo particolare la *stabilità* della compagnia, la *qualità del prodotto*, la *varietà* di offerte e la *velocità di risposta*. Quando una grande compagnia ha fatto un'indagine presso i suoi agenti, ha scoperto che, rispetto ai competitor principali, se la passava bene sul piano della qualità del prodotto, ma che restava indietro sugli elementi di relazione, in particolare sulla velocità di risposta. Questa compagnia sta ora investendo proprio su questo e sul miglioramento della proposta di valore complessiva per gli agenti.

In un altro settore, quello dei mercati agricoli, gli elementi indicano l'ampio potenziale commerciale che risiede nello sviluppo di nuovi tipi di servizi. Il produttore di attrezzature John Deere ha brillato a lungo per *expertise* e *configurabilità* dei suoi prodotti, così come per la *garanzia reputazionale* che gli derivava dalla qualità dei prodotti stessi. Per ampliare la sua proposta di valore, di recente Deere ha investito su elementi legati alla produttività. Fra le novità, ci sono la diagnostica da remoto e la app MyJohnDeere, che fornisce ai coltivatori informazioni sulle condizioni del suolo e sui dati atmosferici. L'azienda si sta anche concentrando sugli elementi economici che potrebbero accrescere la fedeltà: ha introdotto il sistema di analisi FarmSight, che aiuta i clienti a ridurre i costi del carburante, e i trattori che si guidano da soli AutoTrac, che riducono i costi del lavoro. Durante ogni processo di potenziamento, Deere ha raccolto in modo sistematico i feedback, sia da parte dei clienti che della sua rete di rivenditori autorizzati più vicini. Da notare che ciascuna delle novità introdotte da Deere ha delle componenti digitali e di analisi dei dati. Quando i manager non sanno bene dove concentrare i loro sforzi di innovazione tecnologica, può essere

utile fare un'analisi degli elementi. Diciamo che il budget tecnologico di un'azienda consenta la creazione di un portale self-service per la verifica dell'inventario o un sistema back-end per gestire la supply chain, ma non entrambi. Quale dovrebbe scegliere l'azienda? Per rispondere alla domanda, l'azienda potrebbe intervistare i clienti e chiedere loro quanto considerano importante ciascun elemento, ma anche qual è la performance dell'azienda su ciascun elemento. Analizzando sia i set di dati che facendo delle sessioni di follow-up con un campione di intervistati, l'azienda potrebbe determinare quali sono le priorità dei clienti (e degli stakeholder influenti), dove ha ancora del lavoro da fare rispetto alla concorrenza e quali aree meritano un investimento.

FM Global, un assicuratore commerciale specializzato in copertura patrimoniale, ha costruito una proposta di valore distintiva attorno alla *riduzione dei costi*, appoggiandosi all'esperienza di diverse migliaia di ingegneri. Mette, infatti, in ordine di priorità i propri clienti potenziali sulla base della probabilità che hanno di implementare le sue raccomandazioni, diminuendo così il rischio. L'azienda è stata una delle prime nel settore a investire pesantemente nell'analisi dei dati e nel *machine learning*. FM Global combina i dati interni proprietari dei clienti con dati disponibili pubblicamente, crea algoritmi che prevedono quando un cliente ha qualche probabilità di subire un danno (come un incendio o una tubatura rotta) e poi manda degli *alert*. I clienti evitano costose interruzioni del servizio e perdite, mentre FM Global ne trae beneficio, dal momento che il suo tasso di *customer retention* è fra i più alti del settore.

PARTIAMO

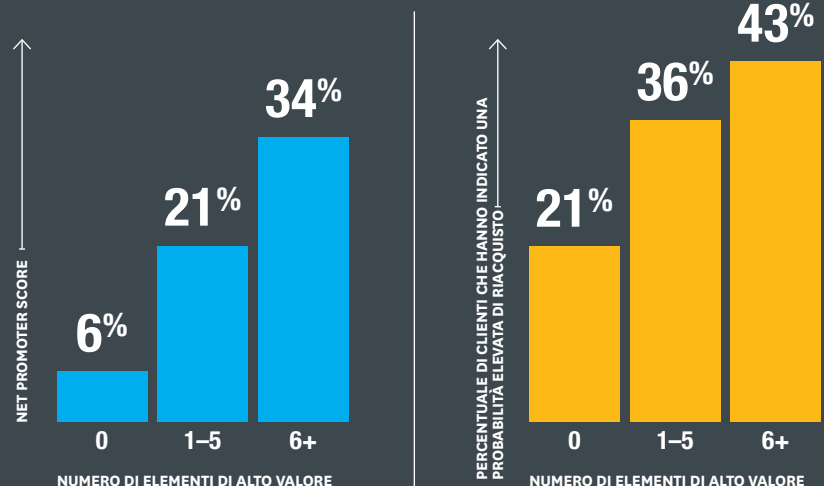
Qualunque azienda del B2B può usare un'analisi degli elementi per esaminare e migliorare la propria proposta di valore. Per identificare gli elementi che i vostri clienti apprezzano di più e decidere quale sia il modo migliore per migliorare le vostre offerte, seguite questi cinque passi:

Confrontate la vostra proposta di valore con quella dei vostri concorrenti chiedendo ai vostri clienti quanto sono buoni i vostri prodotti e servizi se confrontati con quelli della concorrenza, rispetto ai 36 elementi non di base. Un'indagine quantitativa che muova da un campione sufficientemente ampio da produrre risultati affidabili può offrire spunti molto interessanti.

Parlate coi vostri clienti per capire quale sia la loro esperienza. Conducete interviste di follow-up per

Più valore, maggiore fidelizzazione

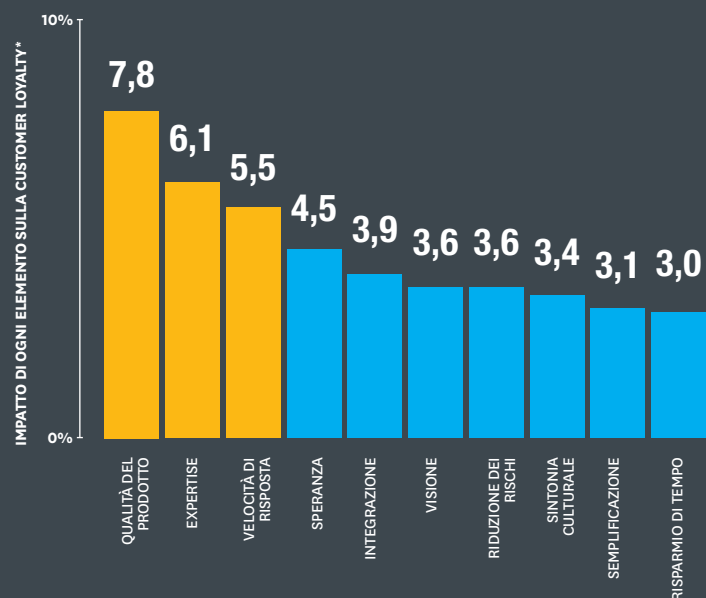
Come indicato dal Net Promoter Score, la probabilità che un cliente raccomandi una società che si occupa di infrastrutture IT aumenta di pari passo con il numero di elementi di valore elevato che sa fornire. (Gli elementi di alto valore hanno ricevuto un punteggio di 8 o superiore su una scala da 0 a 10 per almeno il 65% dei 1.050 decisori aziendali interpellati). Anche la probabilità che un prodotto venga riacquistato aumenta col numero degli elementi di alto valore.



N.B. IL NET PROMOTER SCORE VIENE CALCOLATO SOTTRAENDO LA PERCENTUALE DI DETRATTORI (CLIENTI CHE HANNO DATO ALL'AZIENDA UN PUNTEGGIO DI 6 O INFERIORE SU UNA SCALA DA 0 A 10) DALLA PERCENTUALE DEI PROMOTORI (CLIENTI CHE LE HANNO DATO UN PUNTEGGIO 9 O 10). GLI ELEMENTI DI MINIMA (COME LA CAPACITÀ DI SODDISFARE LE SPECIFICHE TECNICHE A UN PREZZO ACCETTABILE) NON SONO STATI INCLUSI NELLA PRESENTE ANALISI. **FONTE:** BAIN & COMPANY

Quali elementi contano di più per chi acquista infrastrutture IT?

Nei sondaggi, i clienti hanno dichiarato che la riduzione dei costi era l'elemento di valore più importante per loro. Un'analisi statistica dei punteggi che hanno dato ai fornitori su ogni elemento e del Net Promoter Score dei fornitori ha, però, rivelato che la customer loyalty è molto più sostenuta dalla qualità del prodotto, dall'esperienza del venditore e dalla velocità di risposta. In effetti, quando è stata fatta una valutazione dell'impatto sulla fidelizzazione di tutti gli elementi esclusi quelli nella fascia minima, la riduzione dei costi si è posizionata al ventisettesimo posto.



*LE PERCENTUALI INDICANO QUANTO OGNI ELEMENTO HA CONTRIBUITO A PREVEDERE QUANTO UN CLIENTE SAREBBE STATO UN PROMOTORE FEDELE DEL VENDITORE. IL TOTALE DI TUTTI E TRENTASEI GLI ELEMENTI È 100%. **FONTE:** BAIN & COMPANY

La customer loyalty nel B2B: definire e controllare la proposta di valore

di *Simonetta Pattuglia*

NON È CERTAMENTE da ieri che il comportamento d'acquisto organizzativo – in altre parole, come le aziende comprano da altre aziende – viene considerato influenzato da tre elementi: la struttura, chi partecipa al decision making e il ruolo svolto; il processo, come produzione, analisi, valutazione e decisione attorno all'informazione in possesso dell'organizzazione che conduca alla decisione; i criteri di scelta utilizzati da ciascun partecipante al processo stesso.

La cosiddetta *decision making unit* è il punto di partenza: dove si colloca, chi la compone, chi vi ricopre il ruolo di influenzatore, decisore, utilizzatore del prodotto o del servizio acquistato, chi lo acquisti formalmente. La mappatura di questa unità – che differisce da *BU* a *BU*, da area geografica ad area, nei momenti in differenti periodi – è il primo livello di analisi che un buon marketer deve tenere in considerazione nell'approccio di relazione con un potenziale cliente. E altresì fondante, nella *customer retention*, dal lato dei costi come dei servizi offerti.

Seppur nel panorama delle differenze di situazione, settore e contesto peculiare a ciascuna organizzazione, alcuni fattori di omogeneità possono essere rintracciati. A proposito del prodotto-servizio, i buyer B2B comprano a fronte di valutazioni che incidono sulle specifiche tecniche anche concepite come customizzate, parliamo di qualità, *after sales* e servizi tecnici a corollario della vendita. Il prezzo è importante ma più quando le aziende lo dichiarano che quando elaborano le decisioni. È soprattutto il “valore” che conta! La comunicazione, o meglio le comunicazioni, sono fondamentali. Dal *personal sel-*

ling, alla *publicity*, alle promozioni, al *direct marketing*: tutta la comunicazione integrata fonda una buona “relazione” fra l'impresa che vende e quella che acquista per il suo business. In merito alla distribuzione, e sebbene gli intermediari continuino a essere usati, soprattutto nei mercati ad alta specializzazione o eccessivamente frammentati, il trend attuale è quello che conduce, anche grazie a internet, a forme sempre più dirette ed e-commerce.

A fronte pertanto di una standardizzazione nella struttura d'offerta, come poter evitare la trappola della commodity ossia che la propria offerta sia percepita come omogenea al mercato e il solo fattore prezzo possa in ultima istanza fare la differenza?

Lo studio di Almquist, Cleghorn e Sheerer porta ad alcune evidenze: qualità, expertise, assistenza e supporto, interazione e sintonia culturale, comunicazione, sono in grado di connotare soggettivamente in senso reputazionale l'offerta oggettiva (prodotto, prezzo, tempi). La riduzione dei costi non è fra le prime posizioni come impatto sulla scelta per i 2300 manager che hanno risposto alla ricerca.

La *customer loyalty* dipende sempre più infatti dalla capacità di assumere il punto di vista del cliente: la mancanza di prospettiva sulla sua centralità diventa esiziale per le organizzazioni. La proposta di valore deve essere percepita come costruita attorno alle esigenze di certo attinenti ai core benefit ma altrettanto correlata ad altri elementi del processo di acquisto. Il confronto continuo con le proposte di valore dei concorrenti, il contatto relazionale “profondo” con i clienti, lo studio attivo di come aumentare il valore reso, la capacità

di testare modelli produttivi e relazionali e ricerche sulla validità delle strade intraprese, sono percorsi che oggi vengono apprezzati dal cliente al pari, se non più, di una pura azione sul prezzo.

Una proposta di valore efficace – nella globalizzazione di mercati e tecnologie – e la capacità di “chiudere i gap” non possono prescindere da: a) una precisa analisi della concorrenza, in termini strategici come di benchmark; b) un ottimo approccio di marketing relazionale e di comunicazione che permetta di stabilire una connessione one-to-one digitale ma anche fisica e umana; c) il porsi in ottica di “ascolto” integrato facendo appello a tecniche di marketing interno non meno importanti e impegnative di quelle adottate sui mercati esterni.

Inutile sottolineare che, da ora in poi, le novità che si introdurranno nei processi per recuperare il cliente o conquistarlo avranno a che fare con componenti digitali e di analisi dei dati: il *decision making process* dovrà tenere in considerazione figure di *customer strategy* come di *consumer insights* – dal lato del marketing tradizionale – come di tecnologia, di analytics e di controllo di performance fisica e digitale, dal lato del marketing più innovativo.

 **Simonetta Pattuglia** è Professore Aggregato di Marketing Comunicazione e Media nel Dipartimento di Management e Diritto all'Università di Roma Tor Vergata. Insegna anche Advanced Marketing e Sales Management. È Coordinatore dell'indirizzo Marketing & Sales nel Corso di Laurea Master of Science in Business Administration nello stesso Ateneo.

approfondire i loro bisogni e fonti di soddisfazione e frustrazione, nonché i compromessi a cui scendono quando usano i vostri prodotti e servizi. Dal momento che le persone coinvolte in una decisione d'acquisto possono essere molte, soprattutto nelle organizzazioni più grandi, vale la pena mappare da chi è composto il team acquisti, chi influisce sulle decisioni che prende e le diverse priorità e fonti di valore per ciascuno. (Il capo di un'unità di business potrebbe voler rispondere ai bisogni di un mercato nel Sudest asiatico, mentre un utente finale volere un prodotto che sia facile da capire). Assicuratevi di condurre interviste all'interno di una gamma di organizzazioni clienti, soprattutto quelle che rappresentano le realtà in maggior crescita all'interno del proprio settore. Evitate l'utilizzo di gruppi di clienti o di utenti esistenti, perché chi ne fa parte potrebbe dire ciò che pensa vogliate sentire. Pensate poi alla possibilità di far condurre le interviste a una terza parte neutrale, perché è probabile che i clienti diano un feedback sincero a un intermediario.

Immaginate dei modi per aumentare il valore per i vostri clienti. Una volta che avrete identificato un insieme di elementi che meritano attenzione, organizzate sessioni giornaliere di ideazione per stabilire da quali elementi core partire. Fra i partecipanti potrebbero esserci product planner, esperti di prezzi, commerciali, rappresentanti dell'assistenza, altro personale che ha a che fare col cliente in modo diretto e persino gli stessi clienti. Di solito, un buon modo per preparare sessioni di questo tipo è quello di predisporre in anticipo del materiale, come le indagini e le interviste di benchmark competitivo; dare compiti a casa (per esempio, «Arrivate con cinque idee»); parlare con clienti affezionati della concorrenza.

Rifinite, testate e imparate. Scegliete le idee migliori emerse dalla sessione ideativa discutendo della loro bontà con i clienti e della vostra capacità di concretizzarle. Questo vi consentirà di rivedere i concetti di valore prima di procedere, di capire come si inseriscono nell'esperienza complessiva del cliente e di isolare i risultati tangibili che i clienti si potrebbero aspettare da qualunque tipo di arricchimento. Indicazioni del genere consentono migliorie rapide e successive ai concetti prima di testarli sul mercato o di rilasciarli in forma più ampia.

Fate la "prova del nove". Dopo aver introdotto i miglioramenti, fate di nuovo una valutazione del punto in cui vi trovate rispetto alla concorrenza, meglio se conducendo di nuovo la ricerca originale. In special modo nei mercati che evolvono in fretta, è probabile

che i vostri concorrenti abbiano sviluppato le loro innovazioni mentre voi stavate riprogettando la vostra proposta di valore. È importante che facciate un'analisi oggettiva di follow-up per assicurarvi che le vostre iniziative siano davvero in grado di garantire il valore che i vostri clienti cercano.

Vediamo il processo in concreto, attraverso il caso di

PER AMPLIARE LA SUA PROPOSTA DI VALORE, IL PRODUTTORE DI MACCHINARI DEERE HA INVESTITO SU ELEMENTI LEGATI ALLA PRODUTTIVITÀ

un'azienda globale di apparecchiature tecnologiche in difficoltà, acquisita da una società di private equity. Molti fondi di PE usano una versione dell'analisi sugli elementi come parte della due diligence che fanno sulle aziende target per ottenere indicazioni sulle loro prospettive di crescita. In questo caso, invece, la società di PE fece un'analisi sugli elementi dopo l'acquisizione, per scoprire come invertire il trend negativo delle vendite. I prodotti core dell'azienda, che vendeva soprattutto tramite distributori e rivenditori

a valore aggiunto, stavano perdendo terreno a vantaggio dei concorrenti europei a più basso costo, in particolare di un'azienda proveniente da un mercato emergente la cui tecnologia era diventata abbastanza buona da livellare il mercato. La situazione divenne critica nel 2015, quando il fatturato crollò di oltre il 20%. Lavorando con Bain, i nuovi investitori della PE decisero che le domande a cui rispondere per capire dove investire erano tre:

Com'è la nostra proposta di valore rispetto a quella dei concorrenti? Indagini e interviste ai venditori e ai partner commerciali dell'azienda, ma anche ai clienti finali, portarono alla luce diversi elementi centrali del valore su cui l'azienda non era all'altezza. Prima di tutto, non era facile fare affari con l'azienda: era debole sulla *velocità di risposta*, con settimane di tempo per la consegna dei prodotti. Secondo, i partner commerciali pensavano che l'azienda non volesse *impegnarsi* nella relazione, talvolta aggirandoli per vendere direttamente ad alcuni grandi clienti. Terzo, *l'integrazione* con i partner commerciali era inferiore alle aspettative, in quanto l'azienda mancava di buoni dati su cosa e quanto vendevano i partner ogni settimana e questo aggravava i problemi di magazzino. «Ad oggi, il produttore più complesso con cui avere a che fare», sottolineò un cliente. Infine, all'azienda mancava un buon prodotto entry-level, cosa che il concorrente del mercato emergente aveva sfruttato ampiamente a proprio vantaggio. A tutto ciò si aggiunge la consapevolezza circa il fatto che i prodotti dell'azienda non offrivano più livelli di performance tali da giustificare un prezzo più elevato.

Come chiudiamo i gap e cogliamo le opportunità per differenziarci sul mercato? Per risolvere le debolezze che i dati e le interviste avevano evidenziato, l'azienda decise di aumentare il livello di assistenza alle vendite per i partner commerciali, fornendo formazione e strumenti migliori in aree come la segmentazione della clientela, l'identificazione dei mercati e il pricing, al fine di semplificare il loro processo di vendita. Per risultare interessanti agli occhi dei proprietari delle realtà partner, offrì sconti back-end che premiavano la crescita e la fedeltà; per motivare i venditori del canale commerciale, semplificò la struttura di sconto dei prezzi e rese più semplice la vendita. Per risolvere i problemi di inventario, mise i propri dipendenti all'interno dei partner distributivi

chiave affinché sistemassero il flusso dei dati e prevenissero l'esaurimento delle scorte. Per colmare il gap al livello di ingresso del mercato, accelerò gli investimenti in una famiglia di prodotti di bassa gamma.

Possiamo lanciare un prodotto che risponda ai requisiti di minima senza rovinarci? Tutti questi cambiamenti in una volta sola sarebbero costati parecchio e avere a bordo i partner commerciali era fondamentale. Perciò, l'azienda condusse piccoli test regionali sugli incentivi economici e sul nuovo sostegno alla vendita, introducendo aggiustamenti sulla base dei feedback che arrivarono dai partner. Questa collaborazione contribuì a dare una spinta al tentativo dell'azienda di diventare un soggetto più facile con cui lavorare. Allo stesso tempo, fece delle simulazioni sul modo in cui i cambiamenti avrebbero inciso sul conto economico di ciascuno dei partner commerciali più grossi e di se stessa.

Una volta che il fornitore di apparecchiature tecnologiche ebbe introdotto i cambiamenti a largo raggio e venne fatta la proposta di valore aumentata, fu possibile cambiare rotta e ritornare a una crescita redditizia e a una cifra tonda del fatturato. Anche i punteggi di customer loyalty sono migliorati e l'azienda è ora instradata verso guadagni ancora maggiori.

I MANAGER dei fornitori B2B hanno di fronte decine di opzioni quando devono decidere dove allocare le scarse risorse che hanno a disposizione per migliorare e portare sul mercato i propri prodotti e servizi. Il mix di priorità oggettive e soggettive e le prospettive, spesso in conflitto fra loro, che sono presenti all'interno di un unico cliente aziendale possono essere difficili da sbrogliare. Gli elementi del valore consentono ai manager di capire quali contano di più per ciascun gruppo di stakeholder importanti e in che modo l'azienda può emergere dal branco indistinto della concorrenza. ☺

 **ERIC ALMQUIST** è partner del ramo Customer Strategy & Marketing di Bain & Company e responsabile globale di consumer insights in Bain. **JAMIE CLEGHORN** è partner dei rami Customer Strategy & Marketing e Technology di Bain. **LORI SHERER** è partner del ramo Advanced Analytics di Bain.