



# COMMERCIAL EXCELLENCE LAB 2023

**Ricerca principale 2022:**

*Report risultati ricerca qualitativa*

**Laura Colm, Paolo Guenzi, Marco A. Sisti**

Febbraio 2023

**MAIN PARTNER**



**PARTNER**



**COMMUNITY PARTNER**



**PARTNER TECNICI**

## L'OMNICANALITÀ È COME UNA MELA:

**Un frutto proibit(iv)o che però toglie il medico di torno  
(nel senso che fa bene all'azienda).**

**Come «coglierne i frutti» senza rimanere avvelenati?**

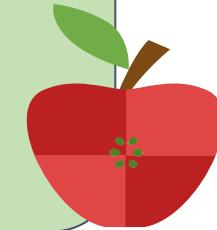


# INDICE

- 1. Obiettivo della ricerca**
- 2. Metodi e dati della ricerca**
- 3. Risultati: OCEM roadmap step by step**
- 4. Conclusioni**

# 1) OBIETTIVO DELLA RICERCA

**Creazione di una roadmap per un efficace  
omnichannel customer experience management (OCEM).**



Aiutare le aziende partner del CEL a **sviluppare iniziative concrete per il miglioramento della loro gestione dell'omnicanalità nelle relazioni con i clienti.**

Comprendere come favorire una gestione omnichannel dei diversi canali di interazione con i clienti, con attenzione alla Customer Experience ed al ruolo del venditore (quale «orchestratore» dei diversi canali), per arrivare alla **creazione di una roadmap per un efficace omnichannel management.**

## 2) METODI E DATI DELLA RICERCA



**Interviste in profondità «abbinate» (matched) tra aziende venditrici e clienti**



**35 soggetti  
coinvolti**

**23 interviste**  
• 17 aziende venditrici  
• 6 aziende clienti

**1 roundtable**  
• 4 aziende venditrici

**15 industry**

Es. costruzioni, telecomunicazioni,  
IT, game technology, eyewear,  
chimica, pharma, education,  
macchine utensili, F&B, mobilità,  
engineering, consulenza,...

**Luglio-Ottobre  
2022**  
periodo di  
raccolta

**62 min**  
durata media

**144**  
pagine di  
trascrizioni

**Analisi**  
prima individuale e poi  
congiunta dal team di  
ricercatori

# DETTAGLI DATA COLLECTION: GLI INTERVISTATI

## Aziende venditrici intervistate

Intervista	Settore	Intervistato/i
Int_1v	Edilizia	Engagement & customer experience manager
Int_2v	Telecomunicazioni	Head of marketing soho&sme + Head of sales soho&sme
Int_3v	Eyewear	Head of digital tools
Int_4v	Produzione gas	Direttore generale industria + 4 responsabili di business unit
Int_5v	Game technology	Italy sales senior director + Responsabile area channel revenues management
Int_6v	Software & IT - SPM	Head of product marketing and UX + Product marketing manager
Int_7v	Macchine utensili	Corporate communications + Business development manager
Int_8v	Macchine utensili	Sales director
Int_9v	Mobility	Sales director
Int_10v	Software & IT - Mobility	Business developer & sales representative
Int_11v	Consulenza	Co-founder & partner
Int_12v	Cartaria	Sales manager
Int_13v	Jewelry	Entrepreneur
Int_14v	Chemicals	Sales director
Int_15v	Pharma	Senior marketing manager
Int_16v	Chemicals	Chief commercial officer
Int_17v	Chemicals	Sales director Italy, Greece, Cyprus, Malta

Round table	Int_18v	Pharma	Head of human pharma operations
	Int_19v	F&B	Head of route-to-market
	Int_20v	Pharma	Trade marketing manager
	Int_21v	Software & IT	Sales manager

## Aziende clienti intervistate

Intervista	Match	Settore	Intervistato
Int_1c	Int_12v	Education	Responsabile acquisti
Int_2c	Int_7v	Macchine utensili	Procurement and logistics manager
Int_3c	Int_8v	Mobilità	Titolare officina
Int_4c	Int_9v	Engineering	Direttore generale
Int_5c	Int_3v	Eyewear	Titolare punto vendita
Int_6c	Int_3v	Eyewear	Titolare punto vendita

## 1) Punto di partenza: contesto e obiettivi di fondo

- Cosa è e come descrivereste l'omnicanalità nella vostra azienda? **Quali canali sono usati per relazionarvi, cioè fare cosa con chi (quali segmenti/clienti), e quanto e come sono fra loro integrati e coordinati?**
- Quanto e come questa situazione è cambiata fra prima e dopo la pandemia? **In particolare, cosa è cambiato nel ruolo del venditore?** Quali **cambiamenti** ritenete transitori, e quali invece duraturi?
- Quali sono i **principi di fondo** (driver), **gli obiettivi e i vincoli** che ispirano la vostra strategia di gestione integrata omnicanale della customer experience?

## 2) Analisi

- Quali analisi avete condotto/conducete, e come, per esaminare la customer experience e la gestione dei vostri corrispondenti touchpoint? Sono attuate per **segmenti** diversi? Che giudizio traete da queste esperienze di analisi? Cosa funziona più o meno bene, e perché?

## 3) Progettazione e design

- Quali sono i problemi principali che avete dovuto affrontare/affrontate nel design della customer experience? Cosa funziona e cosa no nel modo in cui li avete affrontati/li state affrontando?

## 4) Implementazione/attuazione/esecuzione

- Quali sono le maggiori difficoltà, i problemi e gli ostacoli principali che avete dovuto affrontare/affrontate nella **concreta realizzazione** dei vostri progetti di omnichannel management? Cosa funziona e cosa no nel modo in cui li avete affrontati/ li state affrontando?
- Chi fa cosa, in pratica, nella concreta implementazione della strategia omnicanale? In particolare, che **ruolo** e quali **responsabilità** hanno i **commerciali**? In particolare, esaminiamo il potenziale ruolo dei venditori come “orchestratori di vendite multicanale” nella gestione delle crescenti esperienze omnichannel dei clienti nei contesti B2B.
- Quali sono le **best practices** (**worst practices**) che avete individuato nell'attuazione pratica della vostra strategia omnicanale sin qui?

## 5) Controllo e valutazione

- Come controllate, in pratica, se e quanto ottenete i risultati sperati nell'adozione di una strategia omnicanale? Quali **criteri e metriche** specifiche utilizzate per valutarla?

## 1) Punto di partenza: contesto e obiettivi di fondo

- Cosa è e come descrivereste l'omnicanalità della vostra azienda nel relazionarvi con i vostri fornitori in generale? **Quali canali sono usati per relazionarvi, cioè fare cosa con chi (quali fornitori), e perché?** Ci sono differenze significative per tipologia di fornitore? Quanto e come questa situazione è cambiata fra prima e dopo la pandemia? **In particolare, cosa è cambiato nel rapporto con i venditori dei vostri fornitori?** Se e come sono cambiate le vostre aspettative, preferenze, scelte e comportamenti verso i fornitori? Quali **cambiamenti** ritenete transitori, e quali invece duraturi?
- Quali sono i **principi di fondo** (driver), **gli obiettivi e i vincoli** che guidano le vostre decisioni su come relazionarvi con i fornitori nelle diverse fasi di interazione con essi

## 2) Attività tipiche e fasi (evidenziare se e come ciò cambia per diverse tipologie di fornitori)

- Può descriverci il processo della relazione con il fornitore XY? Attraverso quali fasi si svolge?
- Che ruolo giocano in particolare i commerciali del fornitore XY nel guidare, orientare, influenzare tali processi?

## 3) Canali utilizzati nelle diverse fasi (evidenziare se e come ciò cambia per diverse tipologie di fornitori)

- Attraverso quali canali si svolge la relazione con il fornitore XY e quali canali usate (preferite usare) tendenzialmente per fare che cosa in ciascuna fase?

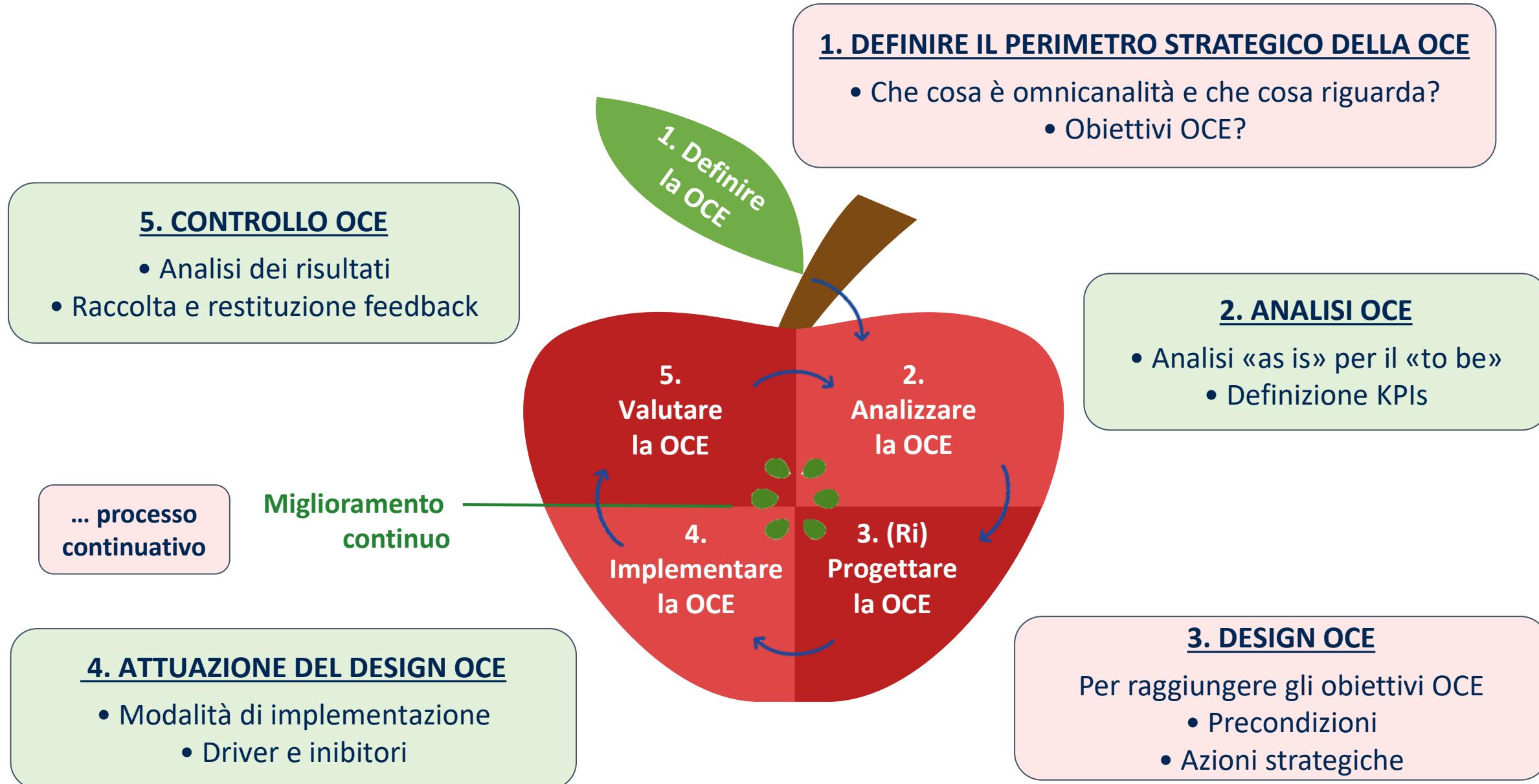
## 4) Soggetti coinvolti nelle diverse fasi (evidenziare se e come ciò cambia per diverse tipologie di fornitori)

- Chi viene coinvolto tipicamente lato vostro nella relazione con il fornitore XY in ciascuna fase?

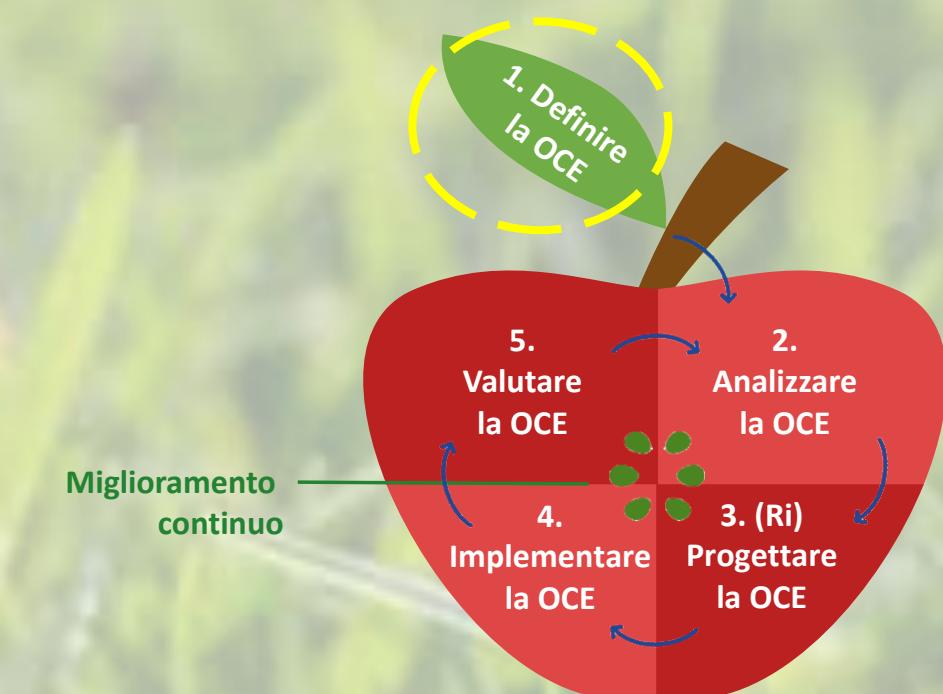
## 5) Valutazione risultati (evidenziare se e come ciò cambia per diverse tipologie di fornitori)

- Come valutate la vostra customer experience così articolata con il fornitore XY? Quali sono i punti di forza, quali le aree di miglioramento?

## **3) RISULTATI: OCEM ROADMAP STEP BY STEP**



### 3.1) DEFINIRE LA OCE



## Cos'è la «omnichannel customer experience»?

### ASSENZA DI UNA DEFINIZIONE UNIVOCA E CONDIVISA DI CUSTOMER EXPERIENCE:

- Diverse **attribuzioni di significato**
- Spesso sovrapposizione dei concetti di **multi- ed omnicanalità**
- Frequenti sbilanciamenti di attenzione verso i **canali digitali**
- Vi sono visioni parzialmente divergenti tra **aziende venditrici e aziende clienti** (cfr. slide seguenti)

→ È FONDAMENTALE DEFINIRE IL **PERIMETRO STRATEGICO DELLA OCE**.

«Serve a promuovere una customer centricity a 360°.» (Int\_1v)

«Un'offerta omnicanale nel B2B passa automaticamente da un approccio B2B2C.» (Int\_3v)

«La capacità di avere una visione e gestione integrata di tutti i canali aziendali in tutti i journey dei clienti.» (Int\_2v)

«Poter interagire in molteplici modi con le stesse informazioni trasmesse in tempo reale ovunque con i fornitori.» (Int\_1c)

«È un'esperienza fluida che mi trasmette coerenza.» (Int\_2c)

## Cos'è la «omnichannel customer experience»?



## Enfasi delle aziende venditrici

- Centralità che il **cliente** ha (dovrebbe avere)  
→ cliente, clienti, B2B2C, journey
  - La complessità di **gestione** dell'omnicanalità  
→ gestione, canali, integrata, tutti, comunicazione
  - La dimensione «ibrida» dell'esperienza  
→ online, negozio
  - Non perdere di vista l'obiettivo della **vendita** (già nella definizione dell'esperienza)

Nota: Wordcloud realizzata sulla base delle definizioni di omnicanalità emerse durante le interviste con le aziende venditrici.

## Cos'è la «omnichannel customer experience»?



### Enfasi delle aziende clienti:

- La necessità di un'esperienza **fluida** che funzioni «bene»
- Il ruolo chiave del **fornitore** e la sua capacità di **gestione** dell'esperienza omnicanale
  - fornitore, fornitori, gestire, gestione, gestirle, gestiti, gestite, complessiva
- Il ruolo centrale del **coordinamento** dei canali da parte del fornitore
  - canale, canali, coordinati, coordinare

# DEFINIRE ASPETTATIVE E MACRO-OBIETTIVI\* OCE

\* NON MUTUAMENTE ESCLUSIVI



- esperienza più ricca
- esperienza più omogenea



**MIGLIORARE (EFFICIENTARE) I PROCESSI INTERNI**

- ridurre i costi
- più scambi di informazioni

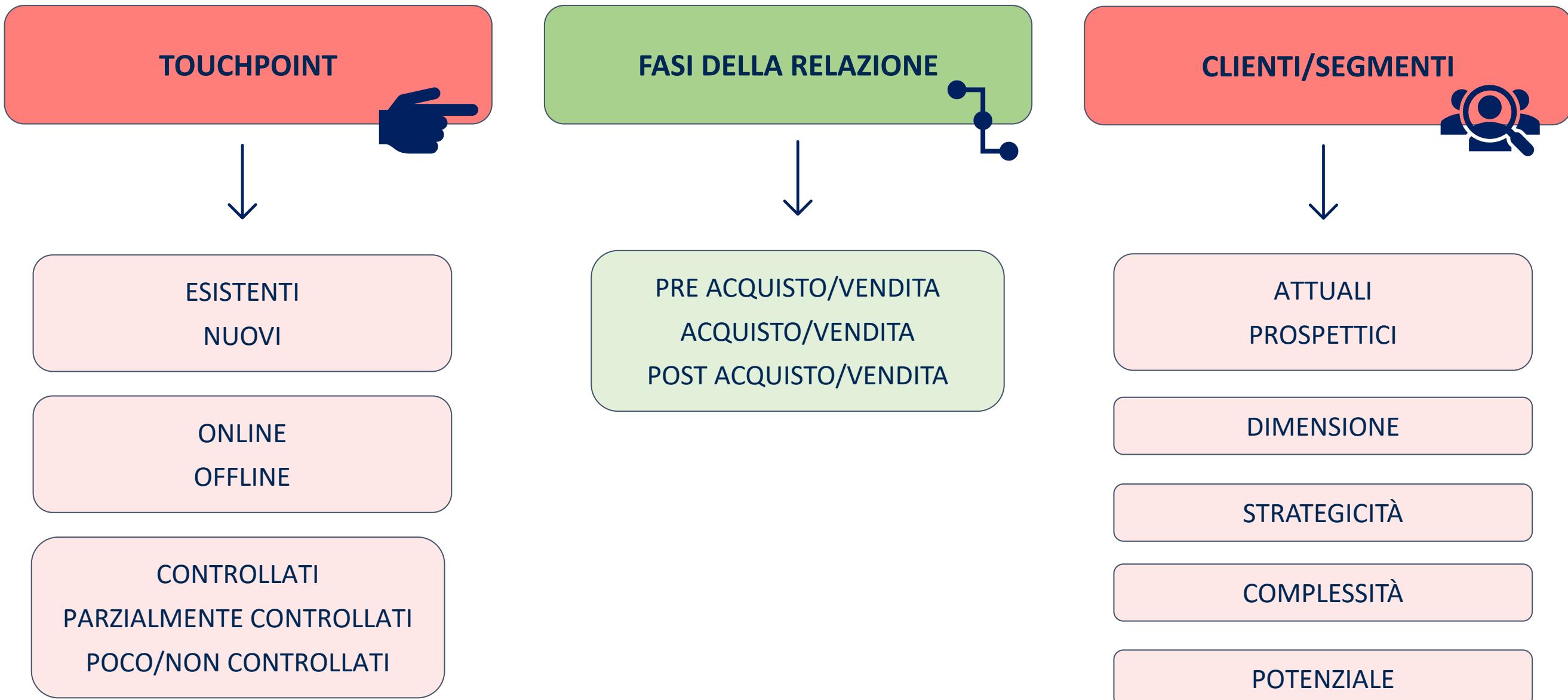
Alcuni di questi non sono obiettivi «strettamente» di omnicanalità, tuttavia è importante tenerne conto per definire correttamente le aspettative di tutti gli attori coinvolti.



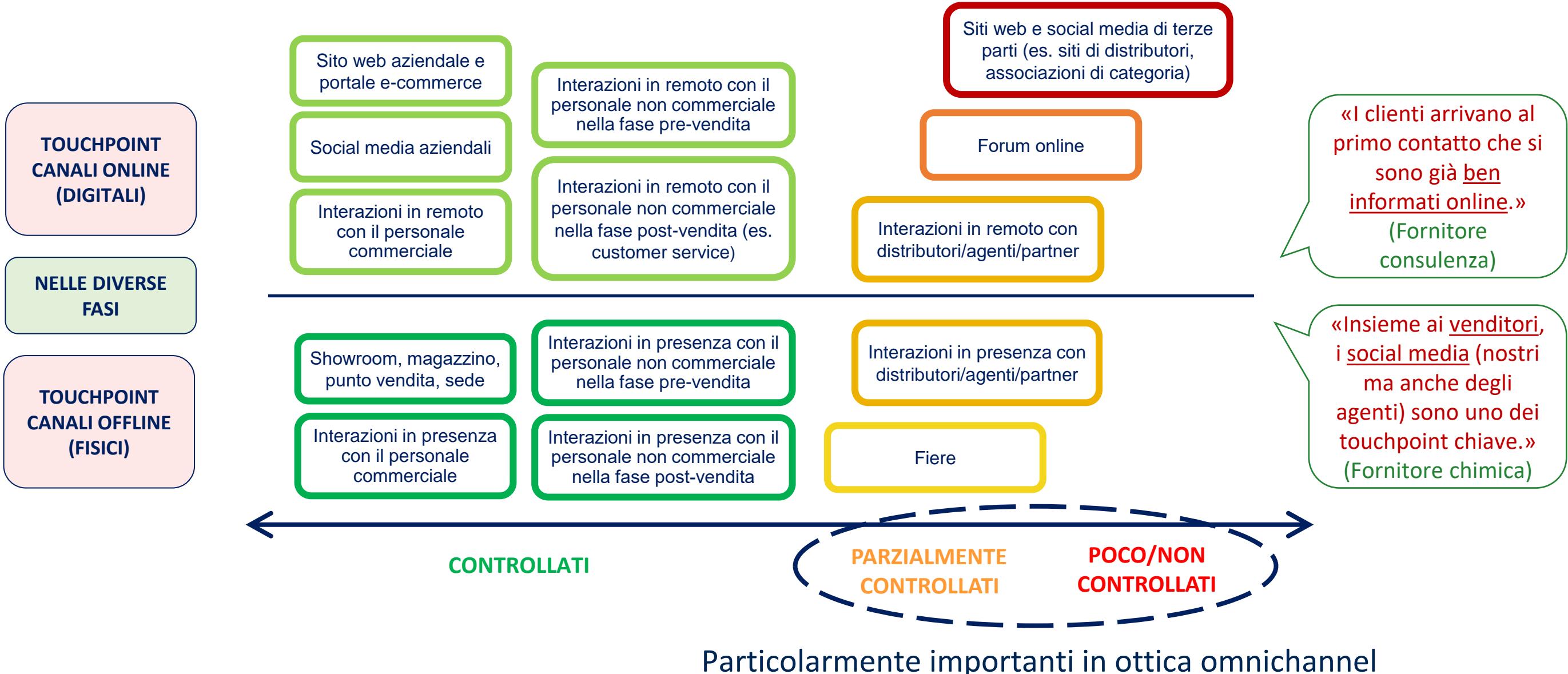
**SVILUPPARE OPPORTUNITÀ DI BUSINESS**

- cross-selling
- up-selling

# LE «COMPONENTI» DELLA OCE PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI



# LE «COMPONENTI» DELLA OCE: I TOUCHPOINT NELLE DIVERSE FASI



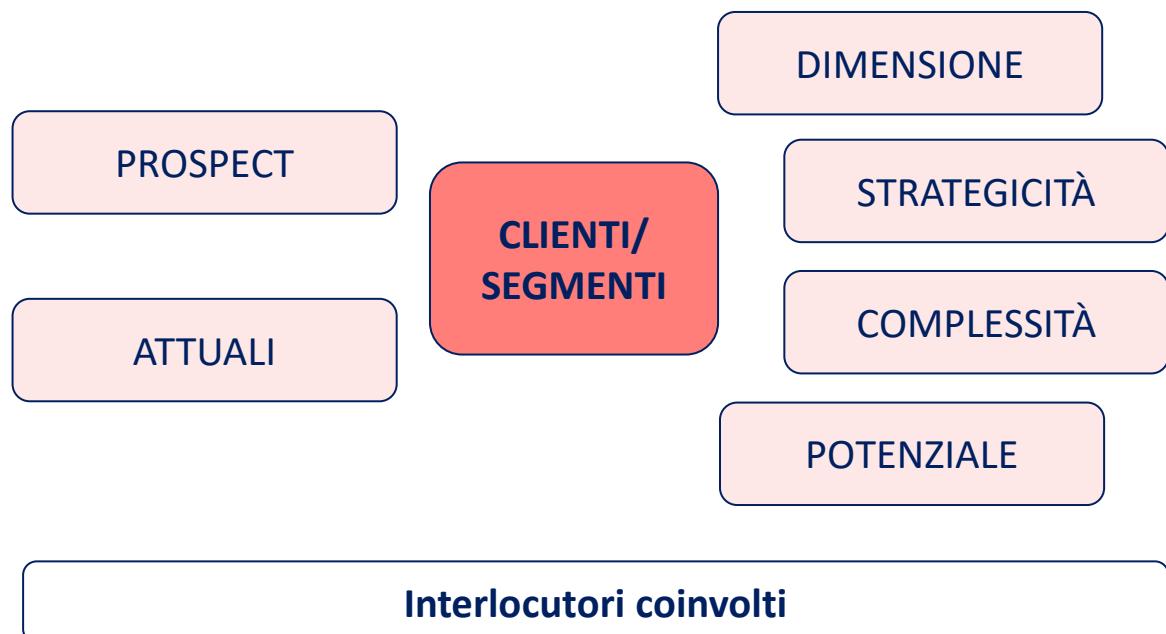
# LE «COMPONENTI» DELLA OCE: I CLIENTI/SEGMENTI

## 1. Targeting e segmentazione:

- A quali clienti è rivolta l'omnicanalità – a tutti o solo ad alcuni?
- Quali sono i criteri di prioritizzazione?
- Ciò impatta anche sulle attività dei venditori

## 2. Interlocutori coinvolti:

- Quali e quanti sono gli interlocutori all'interno della **decision making unit** (DMU) del cliente a cui rivolgersi in logica OCE?



«Per noi i clienti più interessanti in ottica omnicanale sono quelli che hanno o potrebbero presto rappresentare opportunità rilevanti, a causa di nuovi progetti cui stanno lavorando. Occorre quindi conoscere bene i clienti.» (Fornitore edilizia)

«L'omnicanalità riguarda tutti i nostri clienti: serve per interagire meglio sia con quelli grandi che piccoli. Poi conta naturalmente la fattibilità economica.» (Fornitore mobilità)

«Un acquisto semplice può diventare strategico se sono coinvolti gli studenti, perché ha alta visibilità esterna.» (Cliente education)

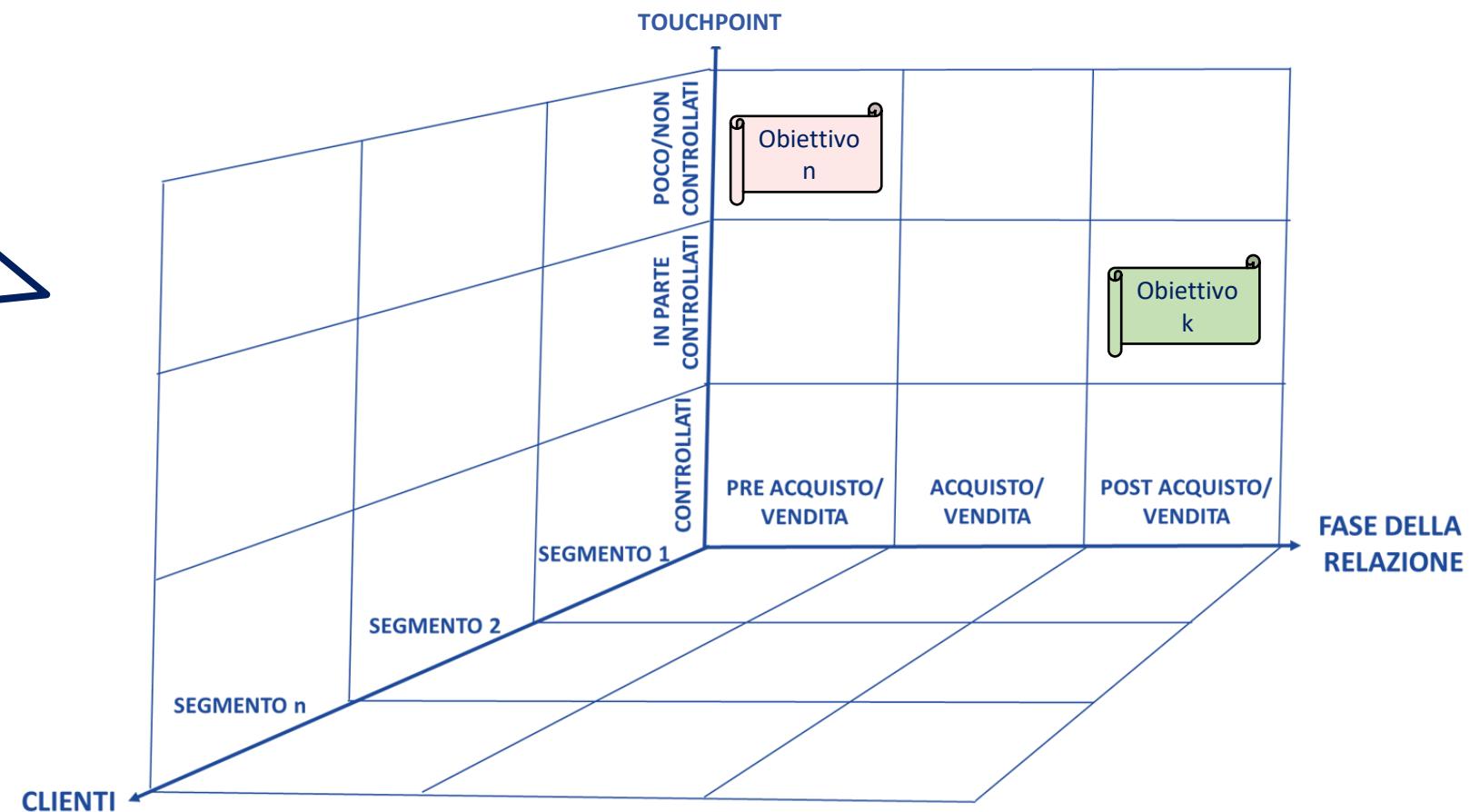
Una strategia omnicanale può riguardare:

- L'introduzione di un nuovo touchpoint o l'integrazione di un touchpoint esistente con altri (online/offline, controllati e non)
- Tutte o solo alcune fasi della relazione con il cliente
- Tutti o alcuni segmenti di clienti (prospect o attuali) o solo ad alcuni segmenti

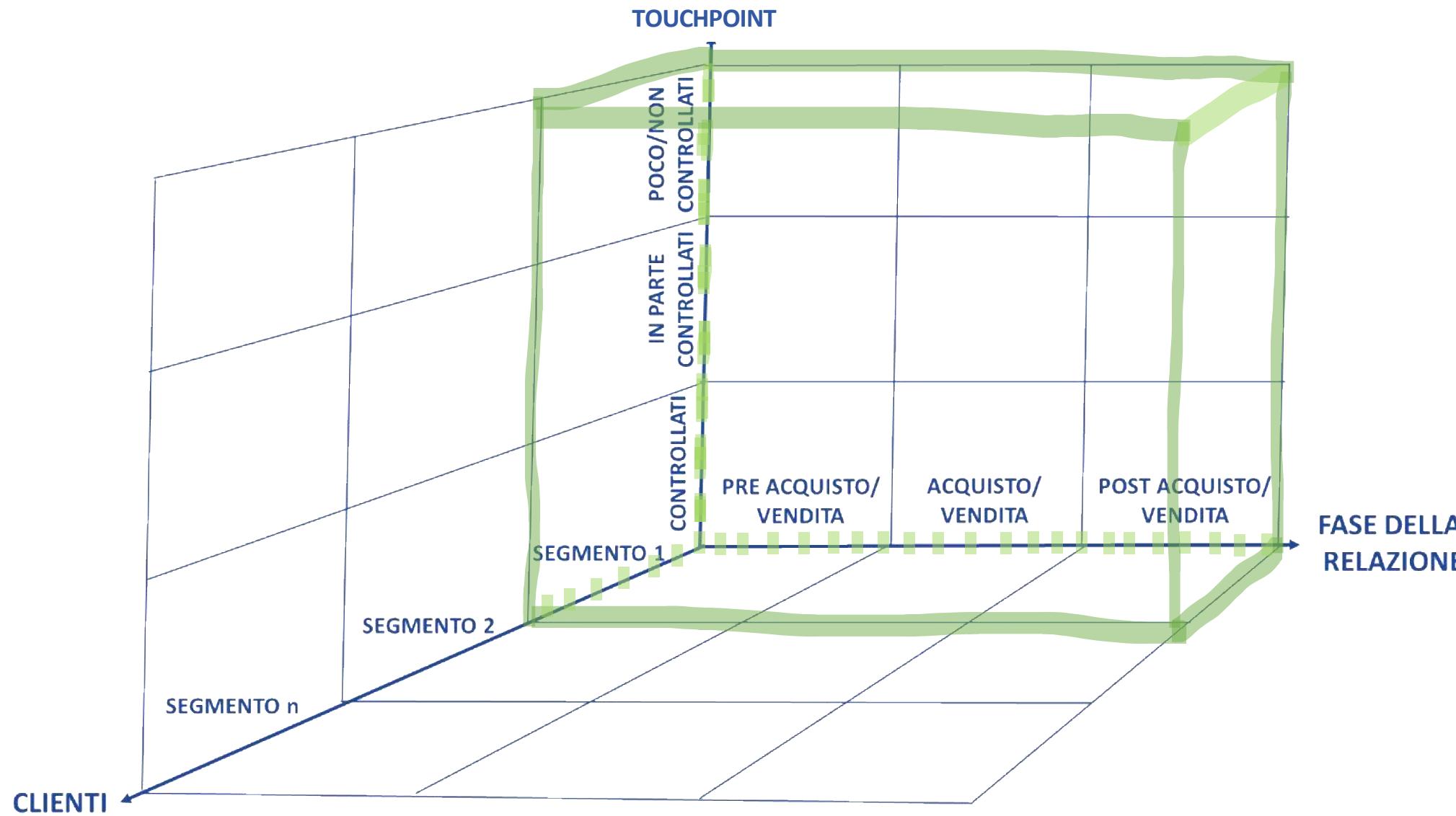
Per ogni **combinazione** di queste dimensioni è possibile definire **obiettivi specifici, differenziati**.

Quante e quali di queste combinazioni fanno parte del perimetro strategico della strategia di OCE?  
Da dove cominciare?

Ciò dovrebbe guidare le successive fasi di analisi, (ri)progettazione, implementazione e valutazione

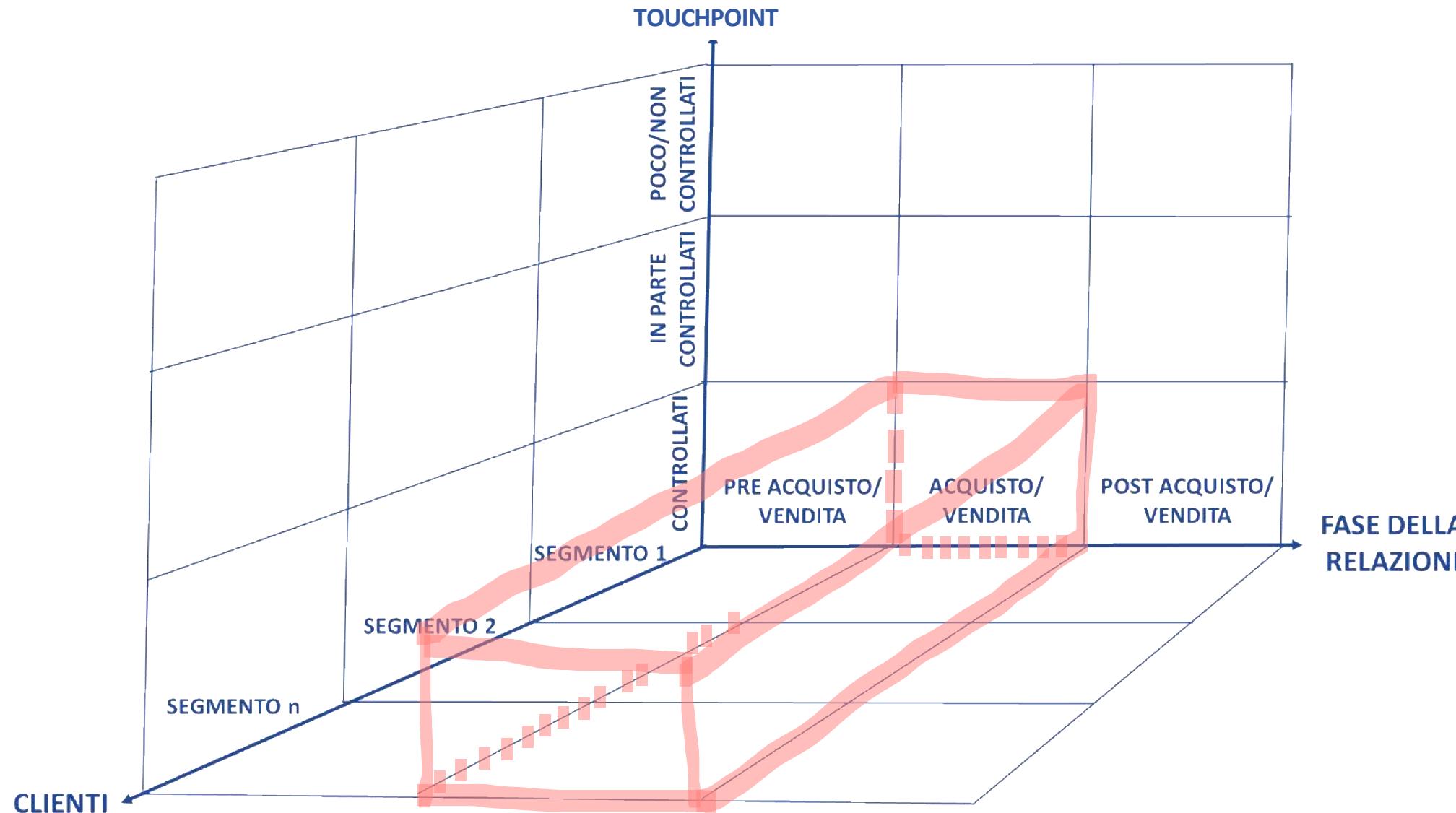


# DEFINIRE IL PERIMETRO STRATEGICO DELLA OCE: ESEMPIO 1 – CLIENTI STRATEGICI



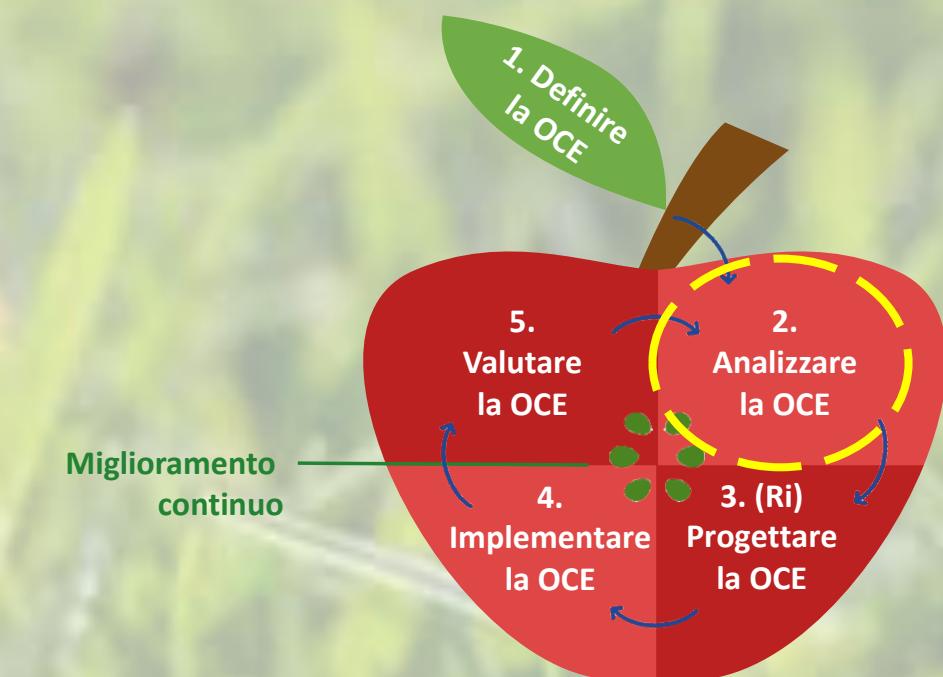
«Vogliamo realizzare l'omnicanalità per i nostri clienti strategici, non per tutti. Devono ricevere un'esperienza omogenea in ogni touchpoint, lungo tutto il customer journey, con informazioni perfettamente condivise internamente.» (Fornitore edilizia)

# DEFINIRE IL PERIMETRO STRATEGICO DELLA OCE: ESEMPIO 2 – INTRODUZIONE E-COMMERCE



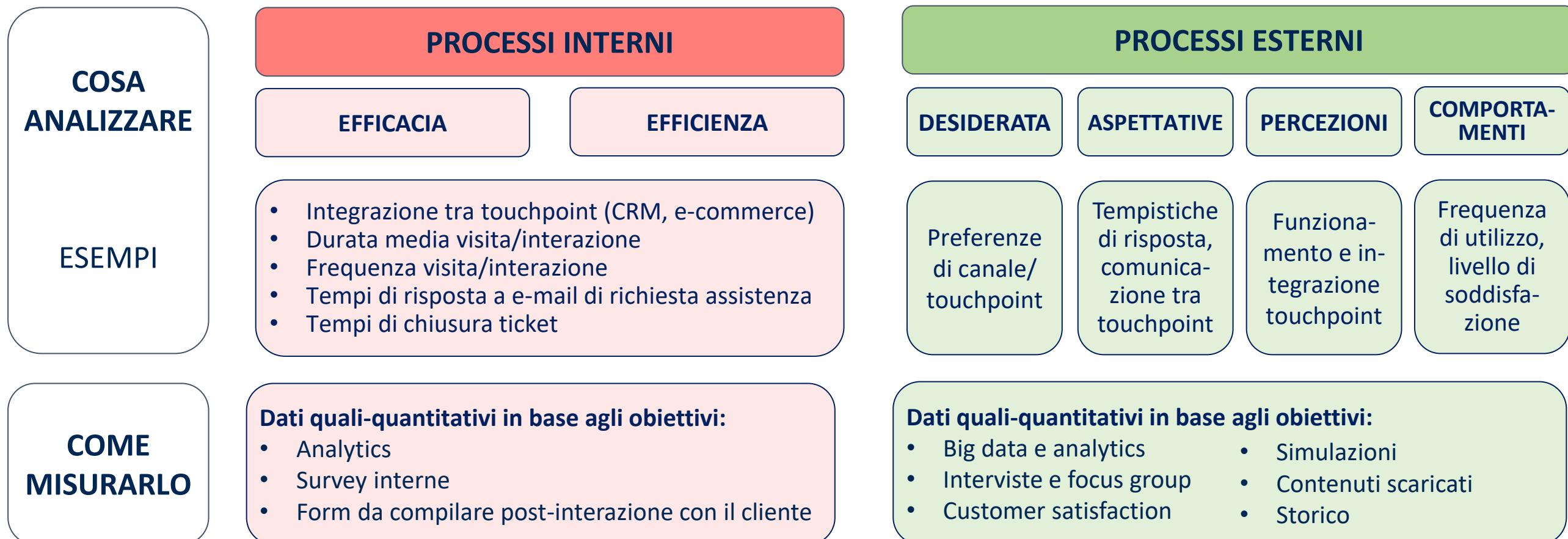
«Abbiamo introdotto il portale e-commerce per riacquisti semplici per tutti i nostri clienti. La sfida principale è stata far parlare l'e-commerce con le altre modalità disponibili per fare ordini: al telefono, via fax,...»  
(Fornitore macchine utensili)

## 3.2) ANALIZZARE LA OCE

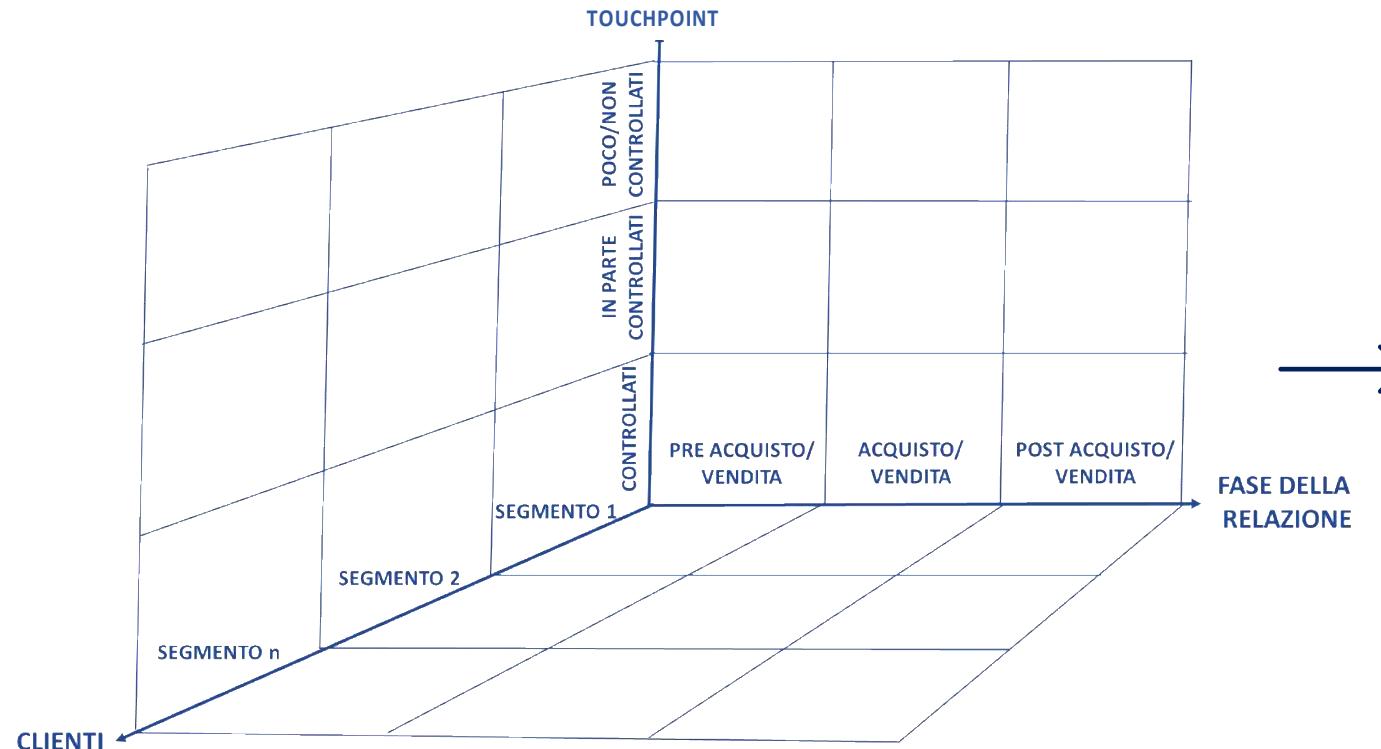


## Le dimensioni dell'analisi (aziende venditrici)

Nella maggior parte dei casi, le aziende venditrici intervistate **non hanno eseguito un'analisi strutturata** prima di iniziare a sviluppare progetti di omnicanalità. Vi sono però due dimensioni da analizzare **in base agli specifici obiettivi OCE**: **processi interni** (all'interno dell'organizzazione commerciale) e **processi esterni** (nei confronti dei clienti).



## Le dimensioni dell'analisi: esempio introduzione e-commerce

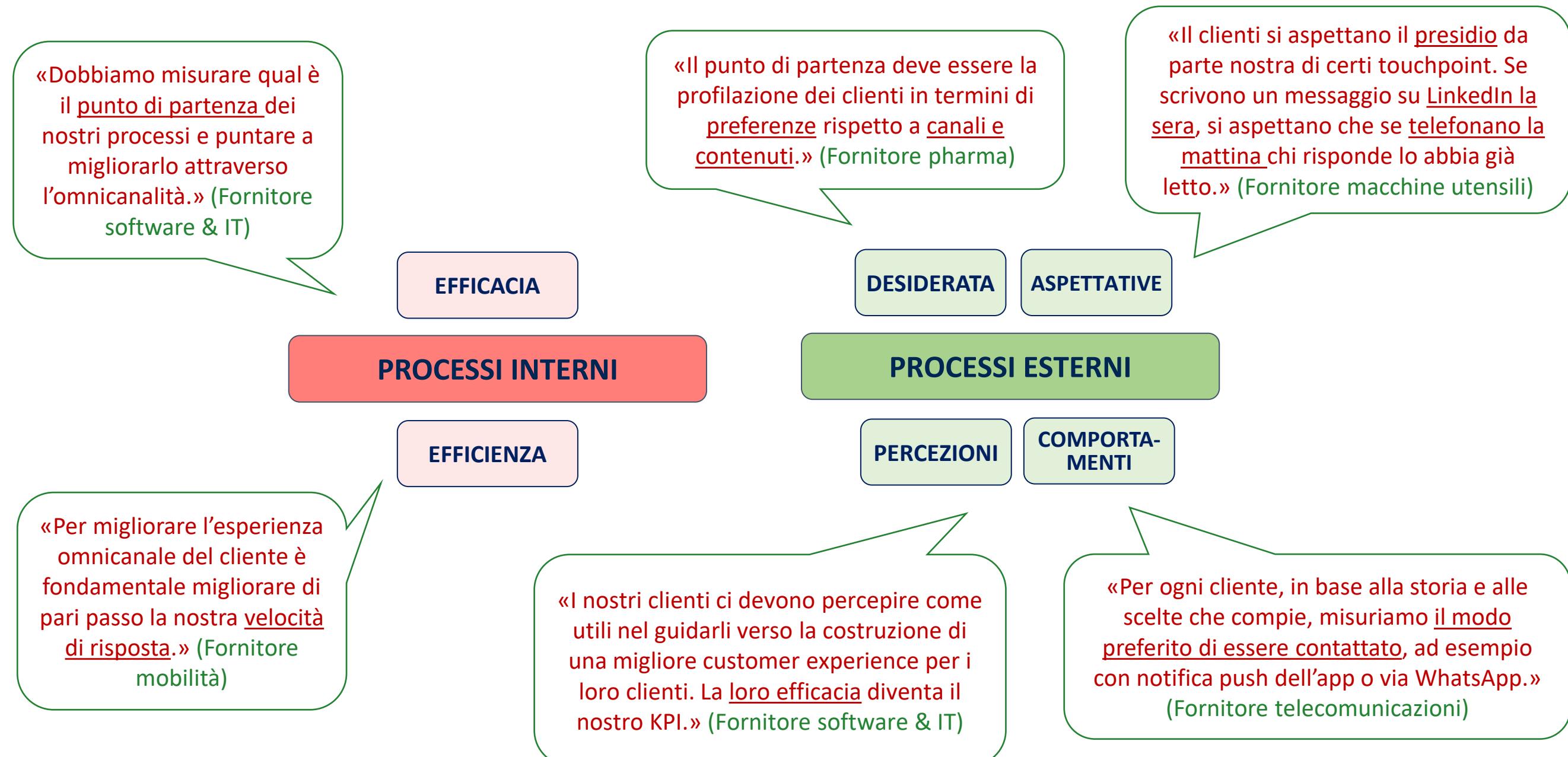


- Quanto **dura** attualmente la fase di vendita?
- Quali e quanti **costi** genera?
- Quante **interazioni** sono necessarie per concludere una vendita?
- Con quali **altri touchpoint** controllati si deve integrare il portale e-commerce in questa fase (es. venditori, agenti, CRM,...)?



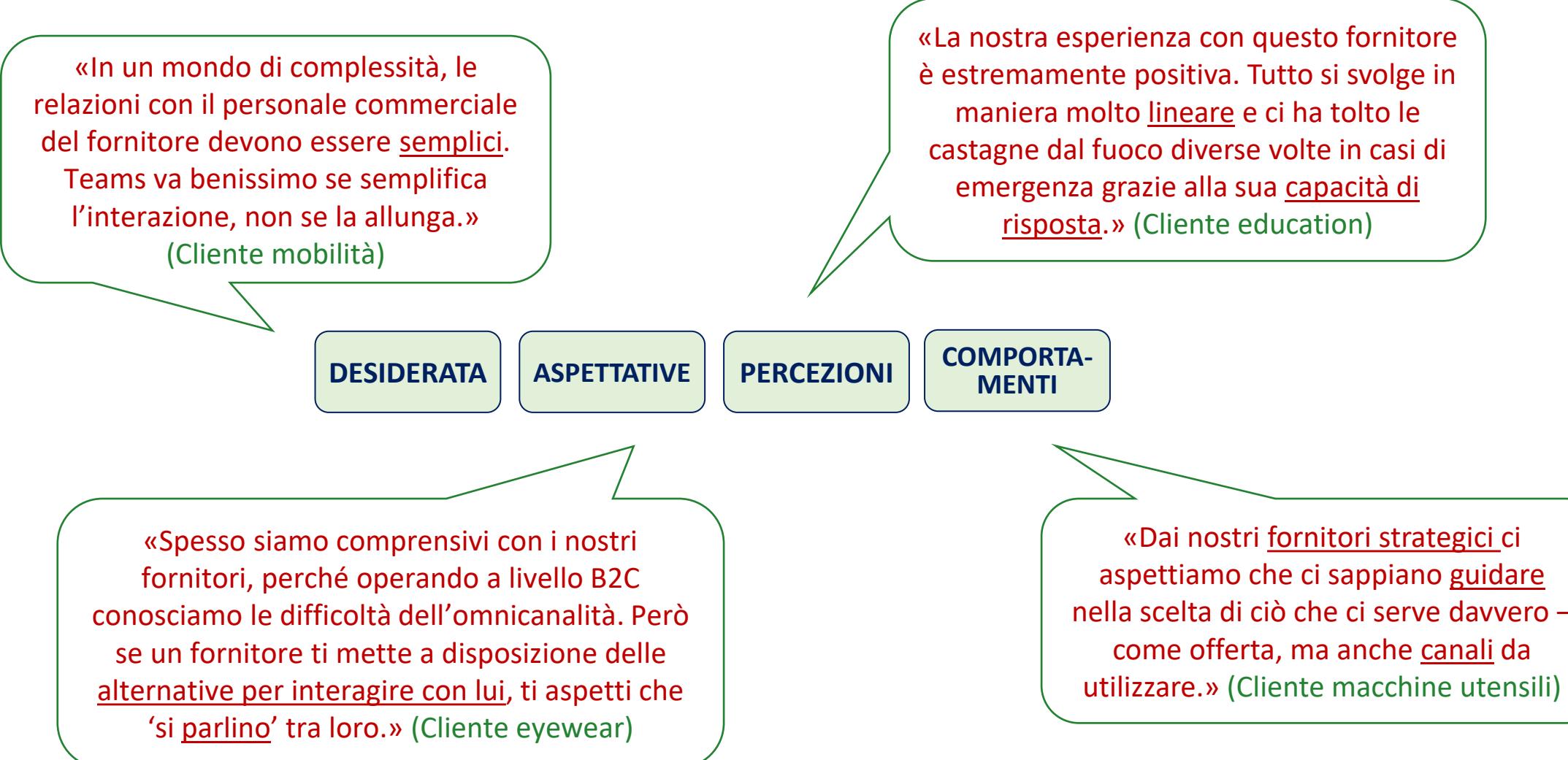
- Qual è il **customer journey** di ciascun segmento?
- Come **preferiscono acquistare** i diversi segmenti di clientela?
- Cosa si **aspettano** da un portale e-commerce?
- Come hanno usato l'e-commerce durante la **business simulation/fase test**?
- **Feedback** preliminari?

## Le dimensioni dell'analisi: evidenze aziende venditrici

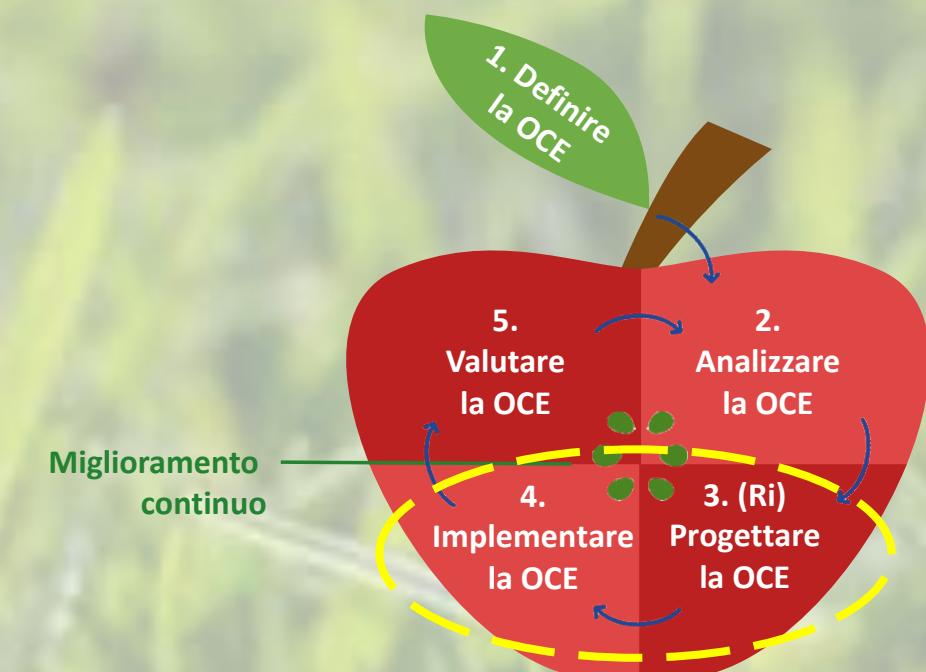


## Le dimensioni dell'analisi: evidenze aziende clienti

- KPI di analisi omnicanale per i clienti: maggiore **semplicità** nell'interazione, **velocità** di risposta, **integrazione** e **guida**.
- **Chiedere ai clienti** esplicitamente che cosa si aspettano dall'omnicanalità è spesso uno step di analisi fondamentale.



### 3.3) (RI)PROGETTARE LA OCE 3.4) IMPLEMENTARE LA OCE



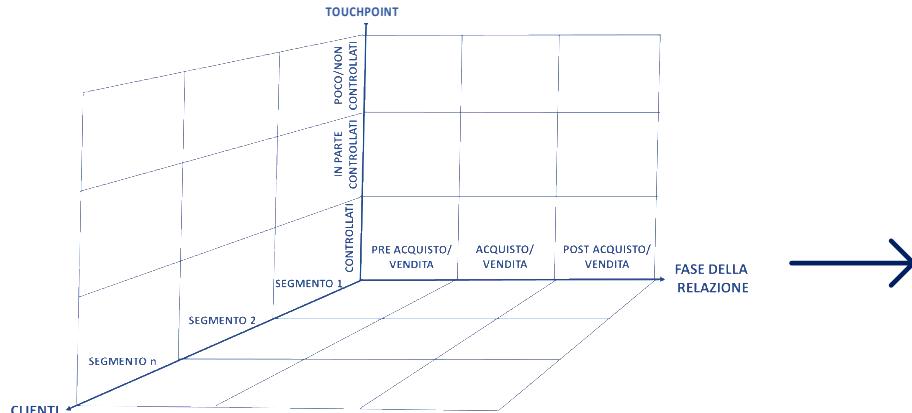
## Il design e l'attuazione del design della OCE

Nella maggior parte dei casi, le aziende venditrici intervistate **hanno eseguito questi step congiuntamente**, «compattandoli» in ottica di sperimentazione. Si tratta tuttavia di due passaggi distinti:

- **La (ri)progettazione** deve creare le precondizioni e definire le azioni strategiche da implementare per perseguire gli obiettivi OCE.
- **L'implementazione** è l'attuazione di tali azioni strategiche – sfruttando driver e acceleratori e rimuovendo inibitori e barriere.



## Il design e l'attuazione del design della OCE per integrare il canale e-commerce

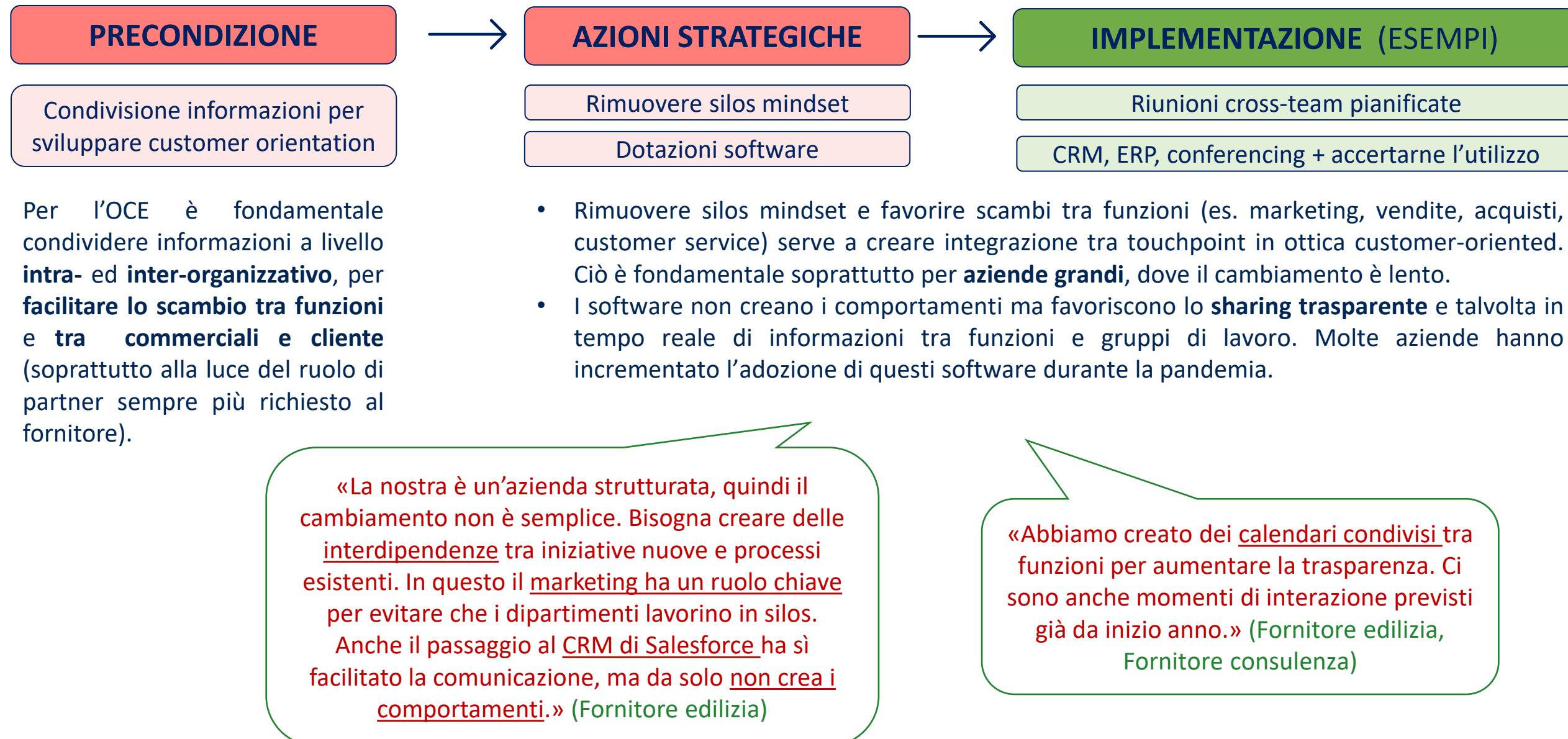


- Sviluppo CRM
- Sviluppo competenze digitali
- Introduzione di nuovi ruoli

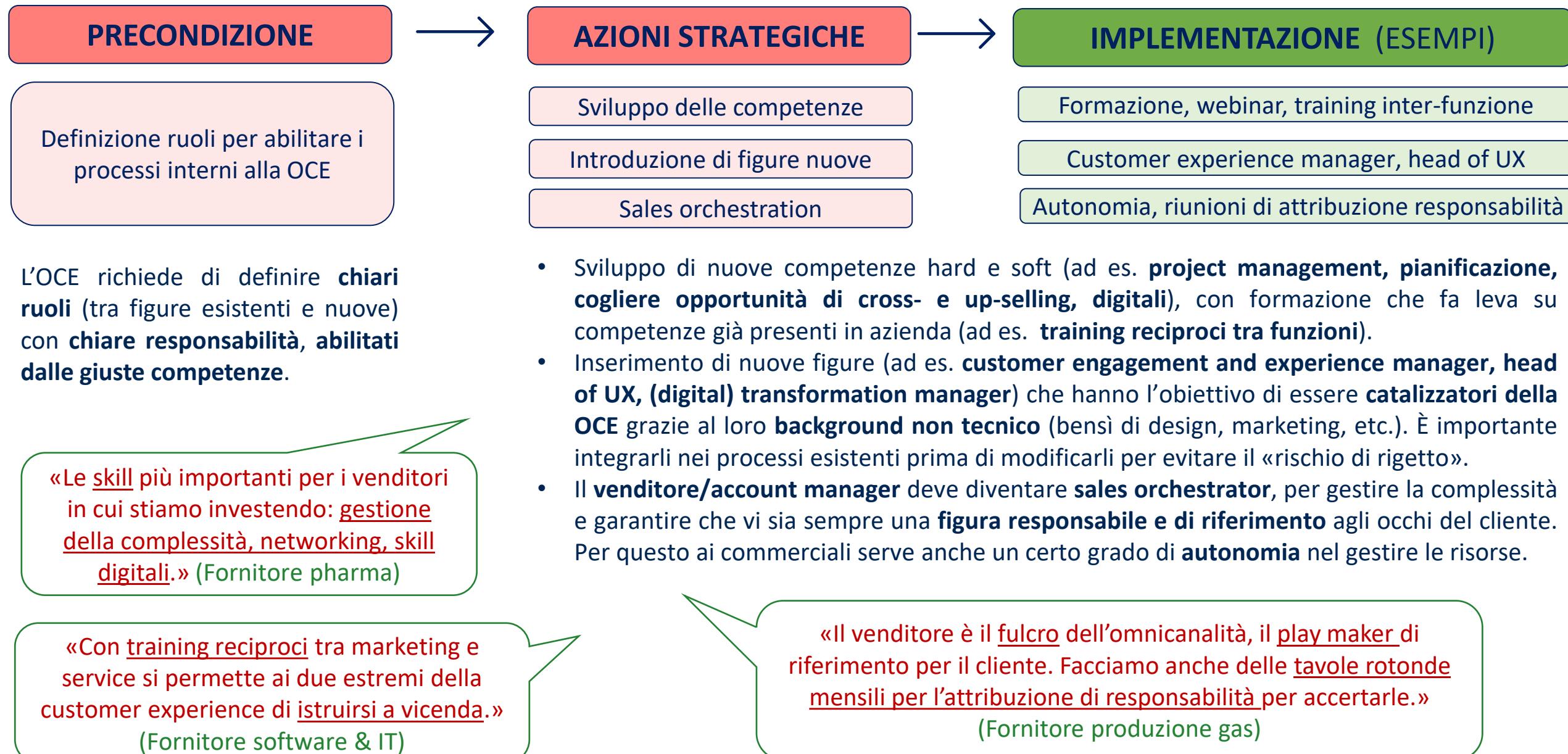
- Passaggio a Salesforce
- Corsi di formazione marketing + IT
- Digital transformation manager

«Ci mancava un CRM di qualità e soprattutto che venisse usato. Così siamo passati a Salesfoce per facilitare lo sviluppo del portale e-commerce. Poi abbiamo fatto dei corsi ad hoc sotto la guida del nuovo digital transformation manager – sia tra funzioni interne, sia al cliente, ove necessario.» (Fornitore macchine utensili)

## Il design e l'attuazione del design della OCE



## Il design e l'attuazione del design della OCE



## Il design e l'attuazione del design della OCE – Focus su sales orchestration

«Da un commerciale ci aspettiamo un approccio consulenziale, che sia una figura sempre a fianco del cliente, un partner. Deve definire insieme al cliente cosa fare, non arrivare con un piano già predefinito.» (Fornitore edilizia)

### Sales orchestration

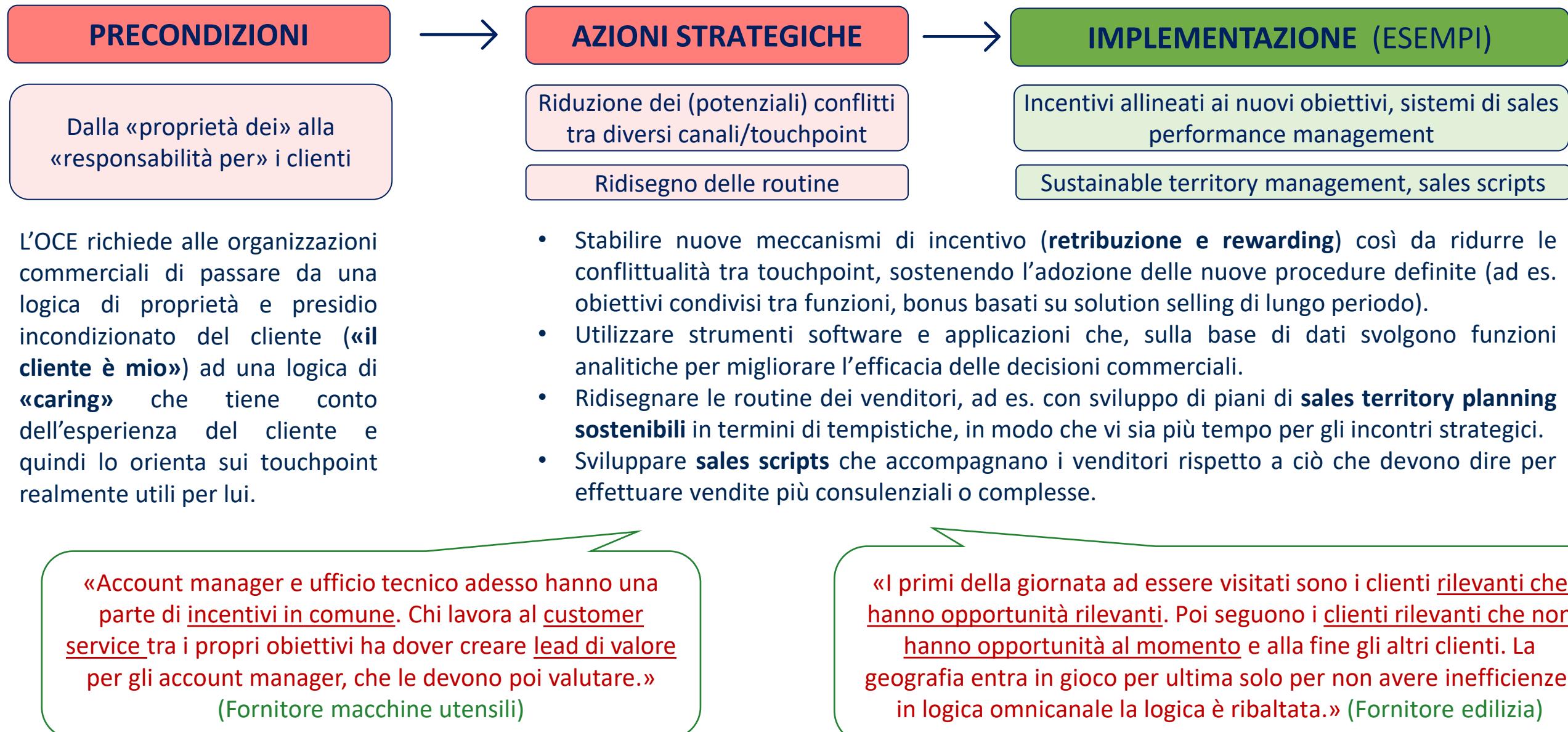
«Un fornitore bravo ci aiuta a cambiare mentalità e plasma le nostre aspettative anche nei confronti degli altri fornitori.» (Cliente macchine utensili)

«Come ufficio acquisti apprezziamo quando i venditori ci guidano attraverso i canali automatizzati, ad esempio il portale riordini.» (Cliente mobilità)

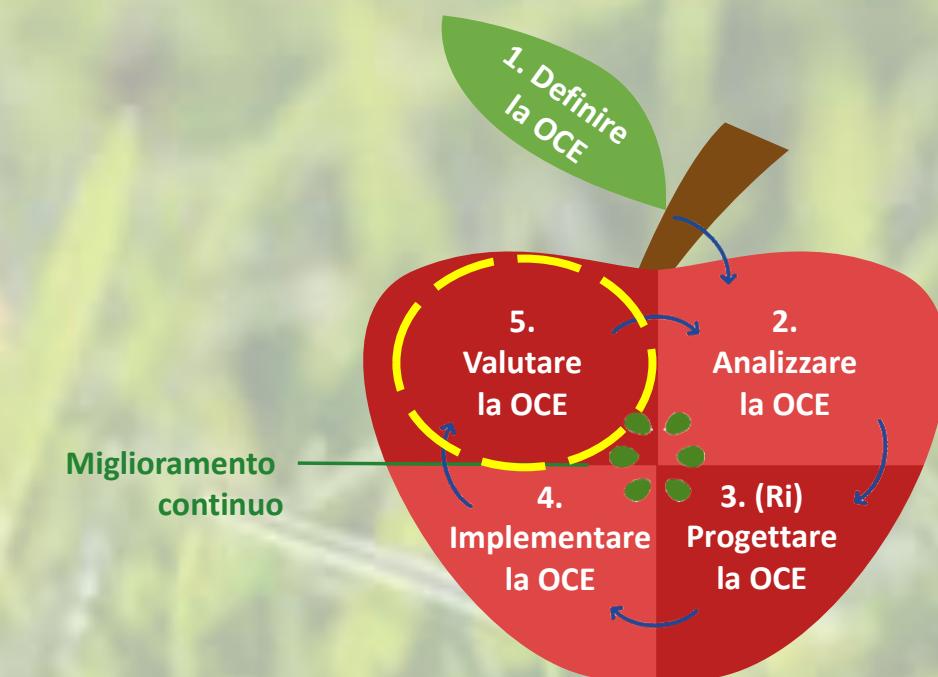
«I commerciali stanno acquisendo un ruolo sempre più importante: più strategico, più orientato al marketing. Devono sapere cosa l'azienda vuole comunicare e perché. Serve un nuovo modello di leadership.» (Fornitore chemicals)

«Per noi il venditore è il migliore amico del cliente, continua ad esserlo, la sua centralità è fuori di dubbio.» (Fornitore eyewear)

## Il design e l'attuazione del design della OCE



### 3.5) VALUTARE LA OCE



## Controllo della OCE progettata ed implementata (verifica di coerenza con gli obiettivi)

Una fase ancora **work in progress** per quasi tutte le aziende intervistate: spesso non si è ancora giunti ad una vera fase di controllo o, non avendo impostato in modo granulare le analisi ex ante, non è sempre chiaro il benchmark per valutare i risultati ottenuti.

Gli step principali da cui è composta sono due: **analisi dei risultati e raccolta + restituzione di feedback**.



### ANALISI RISULTATI

- Si misurazione complessiva della soddisfazione dei clienti (non sempre per segmenti), ma raramente progettata per valutare **esplicitamente l'esperienza omnicanale**.
- Mancanza di una **cabina di regia** che esamini in modo sistematico le relazioni fra indicatori di OCE ed i processi interni.
- Raramente i risultati dei vari touchpoint presi singolarmente vengono messi in **relazione** agli indicatori di risultato complessivo.

### RACCOLTA + RESTITUZIONE FEEDBACK

- Non sempre viene effettuata una **rilevazione** di feedback da parte dei soggetti toccati dalla OCE che non siano i clienti (ad es. personale dell'azienda, partner, distributori).
- Quasi mai i feedback raccolti vengono anche **restituiti**.

## Controllo della OCE progettata ed implementata (verifica di coerenza con gli obiettivi) – evidenze di specifici tentativi di valutazione da parte delle aziende

### ANALISI RISULTATI

«Guardiamo al numero di (ri)ordini coi nuovi touchpoint self ma anche alla crescita del market share e all'acquisizione di nuovi clienti, e alla conversion.»

(Fornitore software & IT)

«Mappiamo le attività sul sito utilizziamo delle heatmap. Per le newsletter la click-through rate.»

(Fornitore pharma)

«Il numero di interazioni in altri canali è aumentato? Allora quel touchpoint non funziona.»

(Fornitore mobilità)

### RACCOLTA + RESTITUZIONE FEEDBACK

«Abbiamo iniziato a misurare le visualizzazioni sul portale e le recensioni che abbiamo incominciato a raccogliere.»

(Fornitore game technology)

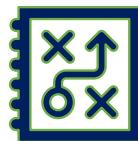
«Raccogliamo informazioni e feedback dai clienti circa il funzionamento, i risultati ed il ROI di ciascun touchpoint. Poi li discutiamo insieme.»

(Fornitore pharma)

## 4) CONCLUSIONI



La mancanza di un significato condiviso di omnicanalità rende fondamentale una chiara e precisa **definizione del perimetro strategico** da adottare per sviluppare la OCE.



Lo sviluppo di una strategia OCE richiede un **approccio step-by-step**, che può partire da ragionamenti sui touchpoint (inclusi quelli **poco/non controllati!**), ma anche sui segmenti di clienti e sulle fasi della relazione..



Mentre la multi-canalità è all'ordine del giorno, l'omnicanalità è ancora un concetto «inedito» per molte aziende, che pertanto la sviluppano seguendo un **approccio sperimentale**, «test and learn» – ad es. **compattando le fasi** di progettazione ed implementazione.



Spesso lo sviluppo OCE non è accompagnato da **un'analisi strutturata** ex ante ed ex post: analisi granulari, con KPIs misurabili e confrontabili (prima e dopo) rispetto agli specifici obiettivi OCE sono fondamentali per **misurare l'efficacia** OCEM.



La **rilevazione di feedback** da parte di soggetti toccati dalla OCE – non solo clienti, ma anche personale dell'azienda, partner, distributori – è un punto chiave per capirne l'efficacia. Tali feedback vanno poi **restituiti** ai soggetti interpellati per generare OCE di valore nel tempo.



**GRAZIE!**