

Osservatorio Digital B2b e Tavolo di Lavoro Customer Experience nel B2b

La CX e l'eCommerce B2b: i touchpoint per la gestione integrata del cliente

Ricerca 2023
White Paper



Novembre 2023

Indice

Introduzione.....	3
-------------------	---

RICERCA

1. La roadmap a supporto della CX B2b.....	6
2. L'eCommerce B2b come touchpoint verso il cliente	12
3. Il caso ENGIE	20

NOTE

Nota Metodologica.....	27
Osservatorio Digital B2b.....	29
Tavolo di Lavoro Customer Experience nel B2b.....	31
Gruppo di Lavoro.....	32
Liferay.....	33
Osservatori Digital Innovation	34

Copyright © Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale

I Rapporti non possono essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione né in tutto né in parte e con riferimento a ogni loro contenuto testuale, grafico e di qualunque altra natura, anche per via telematica (per esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Fermo quanto sopra, le figure contenute nei Rapporti possono essere utilizzate solo eccezionalmente e non massivamente e solo a condizione che venga sempre citato il Rapporto da cui sono tratte nonché il copyright © in capo al DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

**osservatori.net è il punto di riferimento
per l'aggiornamento executive
sull'Innovazione Digitale**

 **Visita osservatori.net**

Introduzione

La CX e l'eCommerce B2b: i touchpoint per la gestione integrata del cliente

White Paper

3

Le aziende operanti nelle filiere B2b stanno fronteggiando diverse complessità, tra cui l'incremento del prezzo delle materie prime, la crescente competizione sui canali digitali e l'aumento della pressione fiscale. In questo scenario, l'implementazione di una strategia di "Customer Experience B2b", ossia la capacità di stabilire una relazione solida e personalizzata con i propri clienti aziendali, diretti o intermediari, può costituire un'importante leva competitiva. Mettere i clienti al centro della propria strategia aziendale, raccogliendo dati e informazioni per gestirli nella maniera più efficace, genera vantaggi reciproci per gli attori in gioco. Questi vanno dall'aumento dei ricavi alla riduzione dei costi operativi, fino all'aumento della qualità dei prodotti e del livello di servizio offerto al cliente, con un conseguente aumento della soddisfazione dello stesso.

Tuttavia, il passaggio a un approccio cliente-centrico è un percorso in salita che richiede profonde trasformazioni. Occorre, infatti, ridisegnare i processi interni e rivedere la dotazione tecnologica dell'impresa per adeguarsi a un nuovo modello di interazione e di integrazione con i propri clienti. Tra le integrazioni tecnologiche necessarie emergono in modo forte i siti propri di eCommerce B2b che stanno diventando negli ultimi anni sempre più importanti anche nelle relazioni business. Spesso evoluzioni di siti B2c rivolti al consumatore finale, i siti B2b non sempre sono portali che abilitano la vendita, ma spesso e soprattutto nelle loro prime fasi di vita, sono semplici vetrine per i prodotti o per i servizi delle imprese che richiedono l'utilizzo di strumenti tradizionali al di fuori dalla piattaforma per finalizzare l'ordine o attivare un contratto.

Introduzione

La CX e l'eCommerce B2b: i touchpoint per la gestione integrata del cliente

White Paper

4

Il report offre una roadmap per sviluppare una Customer Experience efficace e uno spaccato sul tema dell'eCommerce B2b come nuovo touchpoint verso i propri clienti business. È infine presentato il caso di ENGIE che, da piattaforma B2c ha recentemente aperto delle sezioni B2b e B2g, al momento di vetrina, verso questi target di clienti.

Osservatorio Digital B2b e Tavolo di Lavoro Customer Experience nel B2b

La CX e l'eCommerce B2b: i touchpoint per la gestione integrata del cliente

RICERCA



Novembre 2023

1. La roadmap a supporto della CX B2b

1.1 La roadmap.....	7
1.2 L'integrazione dei dati del cliente.....	8
1.3 L'integrazione dei dati di prodotto.....	9
1.4 Lo sviluppo di nuovi touchpoint B2b.....	10
1.5 La gestione integrata del cliente.....	11

1.1 La roadmap

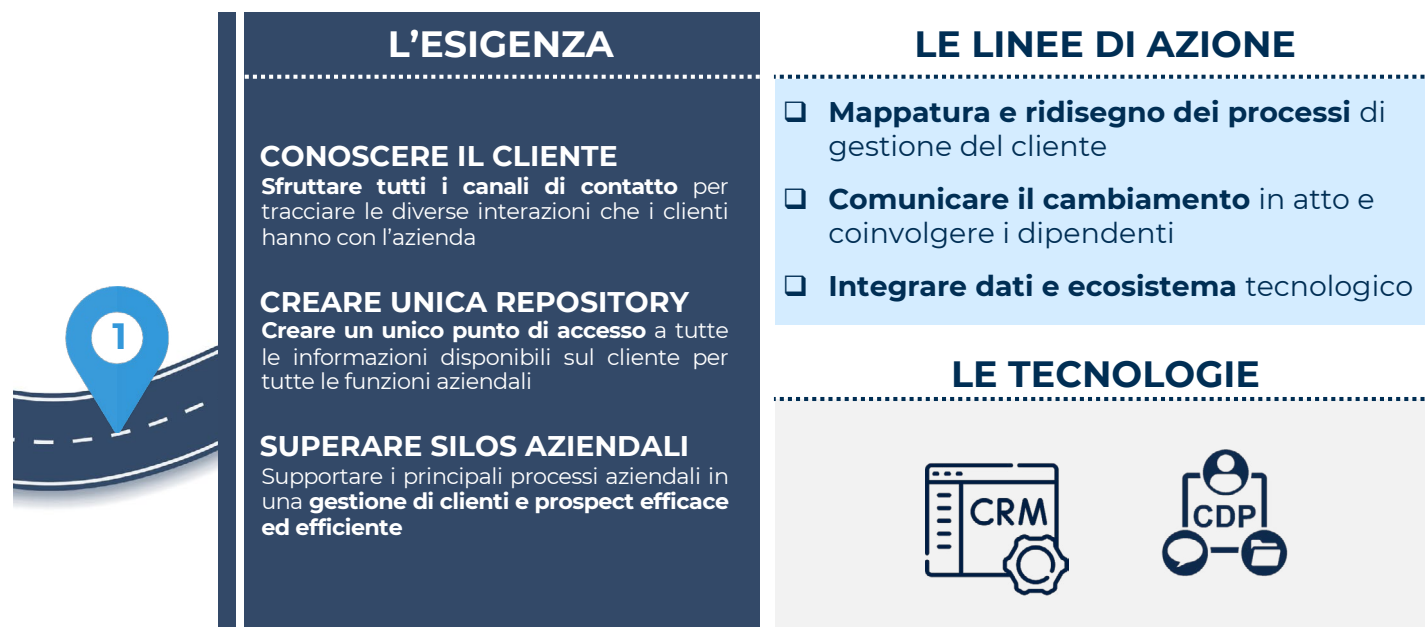


Per progredire sulla Customer Experience B2b le imprese devono mettere in campo azioni strutturate su due dimensioni:

- da un lato, sulla relazione instaurata con il cliente che deve sempre più passare da un approccio tradizionale a uno collaborativo;
- dall'altro, sul fronte tecnologico migrando da infrastrutture immature ad altre evolute e in grado di supportare tutte le necessità dell'impresa.

La roadmap tecnologica rappresentata in slide prende il via dall'integrazione dei dati del cliente (ad esempio tramite CRM) e di prodotto (ad esempio attraverso strumenti quali PIM e DAM). In terza battuta occorre saper governare e soprattutto integrare in una logica complessiva gli svariati touchpoint, ovvero i punti di contatto con il cliente che l'azienda si trova a gestire. L'integrazione è fondamentale, da un lato, per permettere al cliente di avere la stessa esperienza indipendentemente dal canale e, dall'altro, per mettere a disposizione dell'azienda informazioni unificate al variare della provenienza delle stesse. Questo permette di avere in ultima battuta una gestione integrata del cliente, necessaria per le imprese che vogliano lavorare in ottica cliente-centrica.

1.2 L'integrazione dei dati del cliente



In primo luogo, è fondamentale istituire un processo data driven di gestione del dato del cliente strutturato in tre fasi: raccolta, integrazione e analisi. In molte realtà manca la cultura della data excellence e i dati più frequentemente raccolti riguardano informazioni strettamente necessarie all'operatività aziendale, come l'anagrafica (raccolta dal 76% delle imprese) o lo storico d'acquisto (53%). Le grandi aziende riescono a raggiungere una vista più completa del cliente, attraverso la raccolta di informazioni più articolate come la soddisfazione dello stesso e l'andamento degli incontri della forza vendita. Si intravedono ampi spazi di miglioramento anche sull'utilizzo di tecnologie che consentano di integrare i dati dei clienti. Strumenti come il CRM sono ancora poco diffusi e presenti solo nel 34% delle imprese. Gran parte delle realtà (52%) utilizza esclusivamente tool di base, come Excel o singoli Database, che non permettono una condivisione efficace e tempestiva delle informazioni all'interno dell'azienda e nei confronti dei clienti. Infine, manca una capacità avanzata di analisi dei dati: quasi un terzo delle aziende non effettua alcun tipo di analisi dei dati sui clienti e – anche quelle che lo fanno – in larga misura (57%) si limitano ad analisi di tipo descrittivo.

1.3 L'integrazione dei dati di prodotto



L'integrazione dei dati e delle informazioni relative ai prodotti riveste un ruolo fondamentale all'interno dell'azienda. Da un lato, assicura l'aderenza di tutti gli elementi visivi e informativi alla strategia di comunicazione aziendale, mantenendo un allineamento di brand lungo tutta la filiera. Dall'altro, ottimizza i processi aziendali, dalla vendita, al marketing fino all'assistenza. Tra le medie e grandi aziende, circa una su tre ha riconosciuto l'importanza di garantire una visione unificata dei contenuti sui vari canali aziendali, sia interni sia esterni.

Gli strumenti tecnologici a supporto sono due:

- **Product Information Management (PIM)**, un software che permette di raccogliere, organizzare e pubblicare le informazioni di prodotto sui vari canali di comunicazione e distribuzione. Tale strumento è diffuso nel 30% delle imprese.
- **Digital Asset Management (DAM)**, che consente di gestire asset multimediali utilizzati per scopi di marketing, promozione e comunicazione (es. immagini, video, documenti, file audio, file grafici.). Tale tool è presente nel 23% delle imprese.

1.4 Lo sviluppo di nuovi touchpoint B2b



In risposta all'evoluzione delle aspettative dei clienti, le aziende B2b stanno ampliando la loro presenza digitale, senza tuttavia abbandonare i canali tradizionali, quali chiamate telefoniche e cataloghi fisici. Questa transizione ha comportato un notevole aumento dei punti di contatto digitali, tra cui spiccano le piattaforme di eCommerce B2b e i social media, con particolare enfasi sull'uso sempre più diffuso di LinkedIn tra i professionisti del settore. Le aziende stanno, quindi, diversificando le modalità di interazione con i propri clienti, ma al contempo affrontano la sfida di gestire la crescente complessità del panorama. La gestione sinergica di questi diversi canali è fondamentale per creare un equilibrio ottimale tra l'esperienza fisica e digitale del cliente, garantendo che ogni interazione con il fornitore sia personalizzata e soddisfacente.

1.5 La gestione integrata del cliente

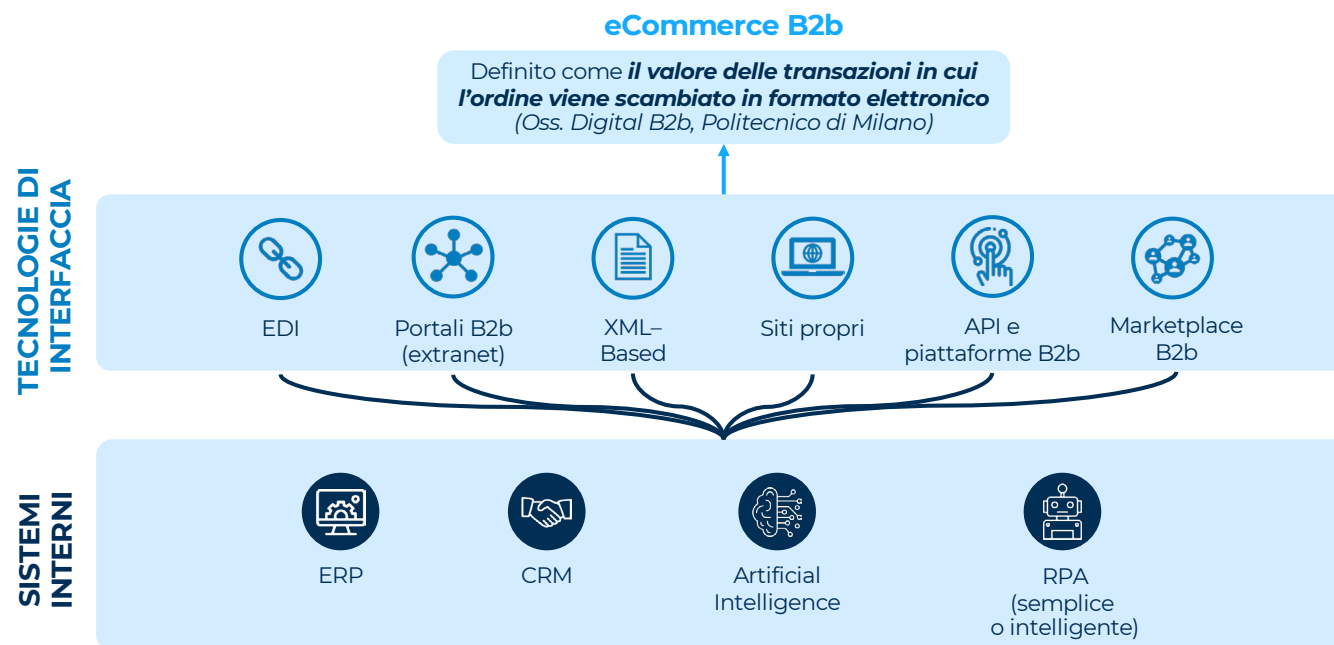


Infine, è di fondamentale importanza la creazione di un dialogo integrato con il cliente attraverso piattaforme di Marketing Automation, adottate dal 54% delle medie e grandi aziende B2b, che stanno trasformando il lead management anche nei settori B2b. Soprattutto nel dialogo con i professionisti, come nel caso del settore elettrico, queste piattaforme consentono comunicazioni personalizzate e offerte mirate e, nei casi più virtuosi, sono integrate con le piattaforme di eCommerce B2b e includono servizi formativi. Infine, le piattaforme di Sales Force Automation, adottate anch'esse dal 54% delle aziende, spesso non vengono sfruttate appieno dalla forza vendita, a meno che non venga fornita una formazione adeguata sulle loro potenzialità.

2. L'eCommerce B2b come touchpoint verso il cliente

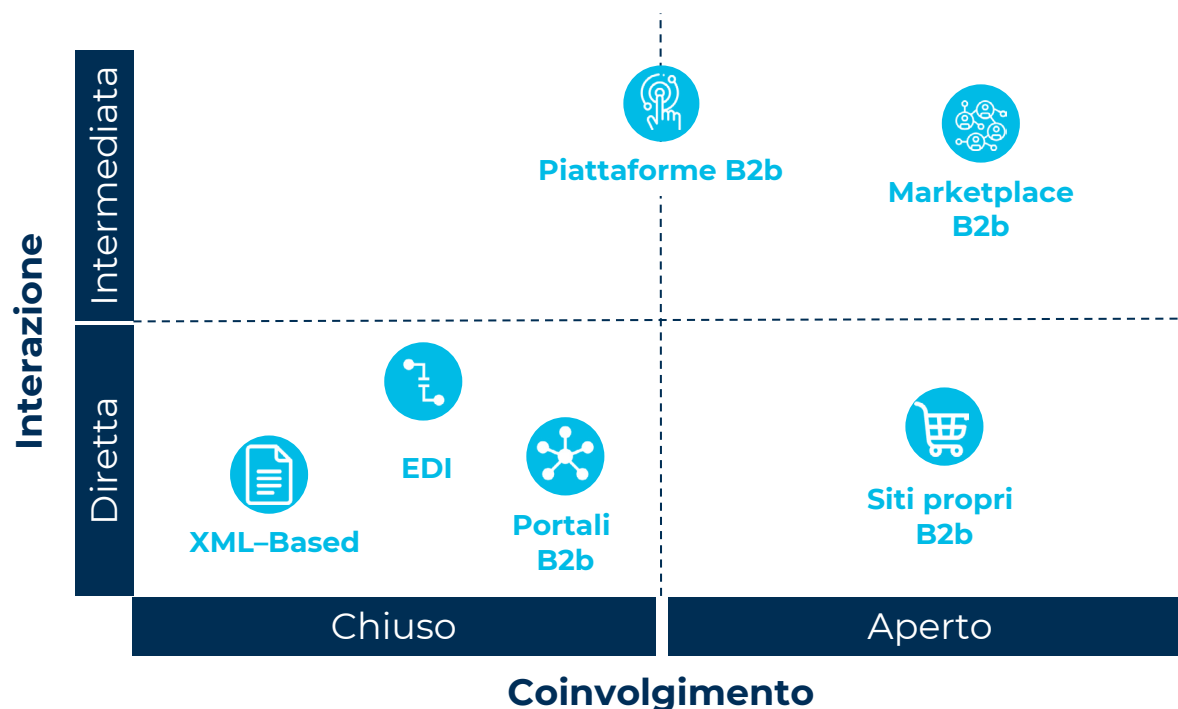
2.1 L'eCommerce B2b: la definizione.....	13
2.2 La classificazione delle tecnologie abilitanti l'eCommerce B2b: tecnologie di integrazione e tecnologie di vendita...	14
2.3 La diffusione delle tecnologie abilitanti l'eCommerce B2b tra le imprese italiane.....	15
2.4 L'eCommerce B2b: integrazione tra le diverse tecnologie.....	16
2.5 Gli approcci delle aziende intervistate all'eCommerce B2b: cluster «infante»	17
2.6 Gli approcci delle aziende intervistate all'eCommerce B2b: cluster «adolescente»	18
2.7 Gli approcci delle aziende intervistate all'eCommerce B2b: cluster «adulto»	19

2.1 L'eCommerce B2b: la definizione



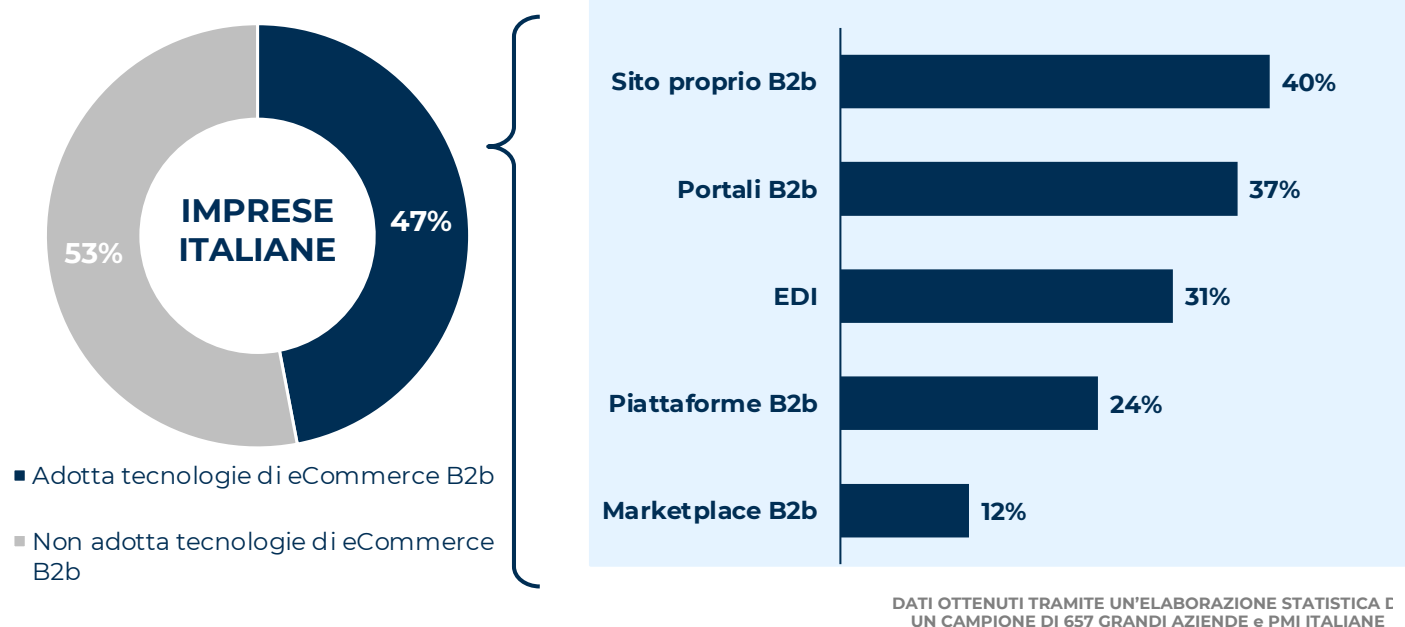
L'eCommerce B2b rappresenta il valore delle transazioni in cui l'ordine viene scambiato in formato elettronico strutturato, attraverso le tecnologie di interfaccia che caratterizzano il Digital B2b. Le tecnologie di interfaccia, – ovvero quelle che abilitano le funzioni *customer-facing*, quindi a diretto contatto con il cliente business – si integrano con una moltitudine di sistemi tecnologici interni che abilitano la digitalizzazione e automazione di funzioni interne e di back-end.

2.2 La classificazione delle tecnologie abilitanti l'eCommerce B2b: tecnologie di integrazione e tecnologie di vendita



Le tecnologie abilitanti l'eCommerce B2b possono essere classificate su una matrice che ha, su un asse, la tipologia di coinvolgimento (chiuso solamente a partner di business esistenti o aperto a potenziali nuovi clienti) e, sull'altro asse, la tipologia di interazione (diretta tra cliente e fornitore o intermediata da un attore terzo.) Le tecnologie con coinvolgimento chiuso e interazione diretta sono tecnologie di integrazione che massimizzano la relazione. Tra queste troviamo: (i) l'EDI (ii) i Portali B2b, (iii) e le piattaforme B2b. Le tecnologie con coinvolgimento aperto sono tipicamente tecnologie di vendita e apertura a potenziali nuovi clienti. Tra queste troviamo (i) i siti propri B2b e (ii) i marketplace B2b.

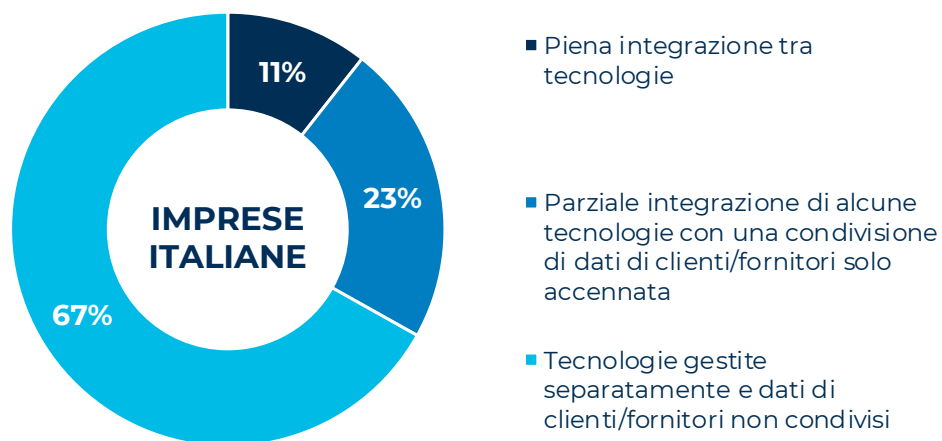
2.3 La diffusione delle tecnologie abilitanti l'eCommerce B2b tra le imprese italiane



Il 47% delle imprese italiane ha attivato almeno un canale di eCommerce B2b contro il 53% che non ha ancora intrapreso un percorso in questo ambito.

La soluzione più comunemente adottata è il sito proprio, adottato dal 40% delle aziende, seguita da Portali (37%) e EDI (31%) a dimostrazione del fatto che le tecnologie più storiche e con coinvolgimento chiuso continuano a occupare un ruolo centrale nel panorama delle soluzioni adottate. In ultimo troviamo le piattaforme e i marketplace B2b. Queste soluzioni, più di frontiera, che offrono opportunità di interazione più diretta con i clienti di business e modalità di integrazione più avanzata, sono invece ancora poco presidiate dalle aziende e vengono generalmente adottate da realtà con progettualità di eCommerce più evolute.

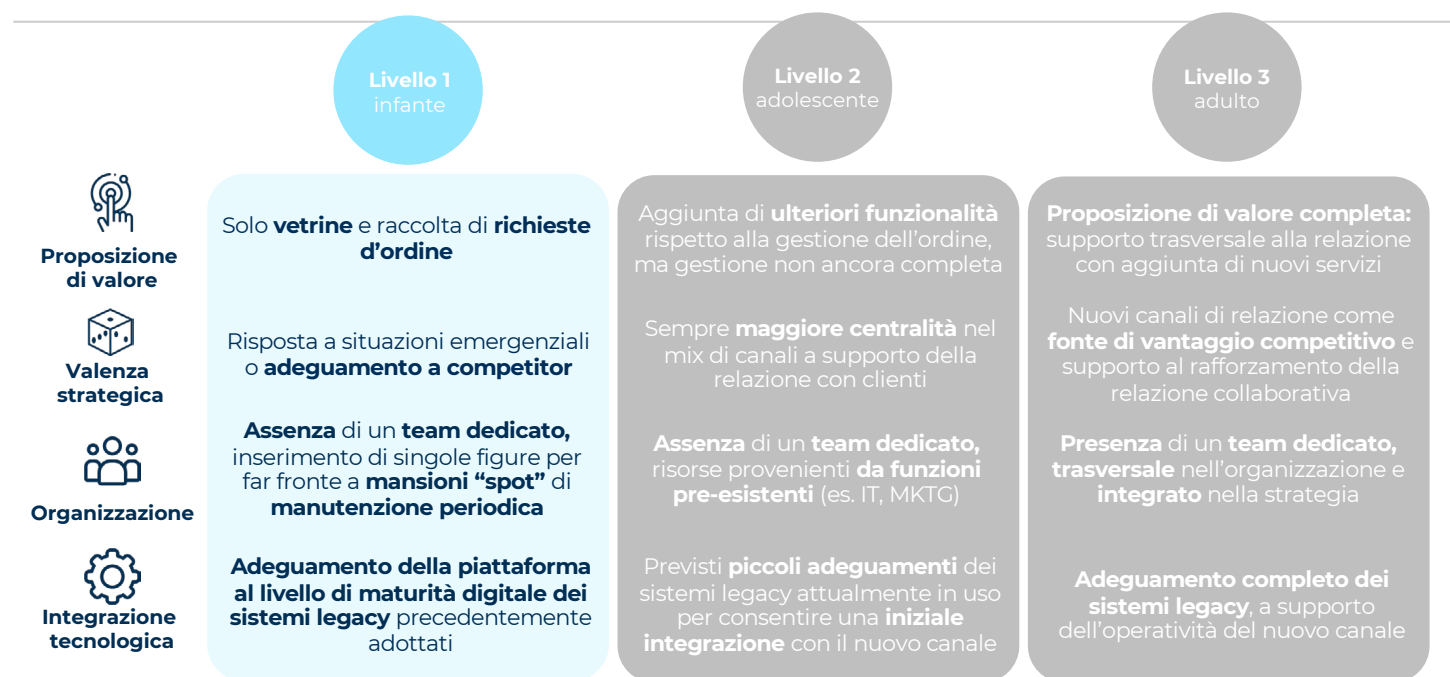
2.4 L'eCommerce B2b: integrazione tra le diverse tecnologie



DATI OTTENUTI TRAMITE UN'ELABORAZIONE STATISTICA E
UN CAMPIONE DI 657 GRANDI AZIENDE e PMI ITALIANE

Perché un progetto di eCommerce B2b costituisca un vero vantaggio competitivo per l'azienda è essenziale che i diversi canali "si parlino". Nella maggioranza dei casi le aziende sono ancora lontane da un'integrazione delle tecnologie abilitanti. Meno di un quarto delle aziende ha introdotto un'integrazione dei canali con relativa condivisione dei dati. Si tratta spesso di integrazioni "spot" che riguardano solo alcuni canali, ad esempio, il collegamento delle funzioni di generazione dell'ordine al CRM o al software di magazzino. Una percentuale ridotta di aziende dichiara di avere una piena integrazione tra i canali tecnologici e piena condivisione dei dati. Questo approccio è generalmente proprio di aziende che hanno introdotto progettualità di eCommerce molto avanzate sulla base di pacchetti software front- e back-end o grazie all'integrazione consentita da API e piattaforme B2b.

2.5 Gli approcci delle aziende intervistate all'eCommerce B2b: cluster «infante»



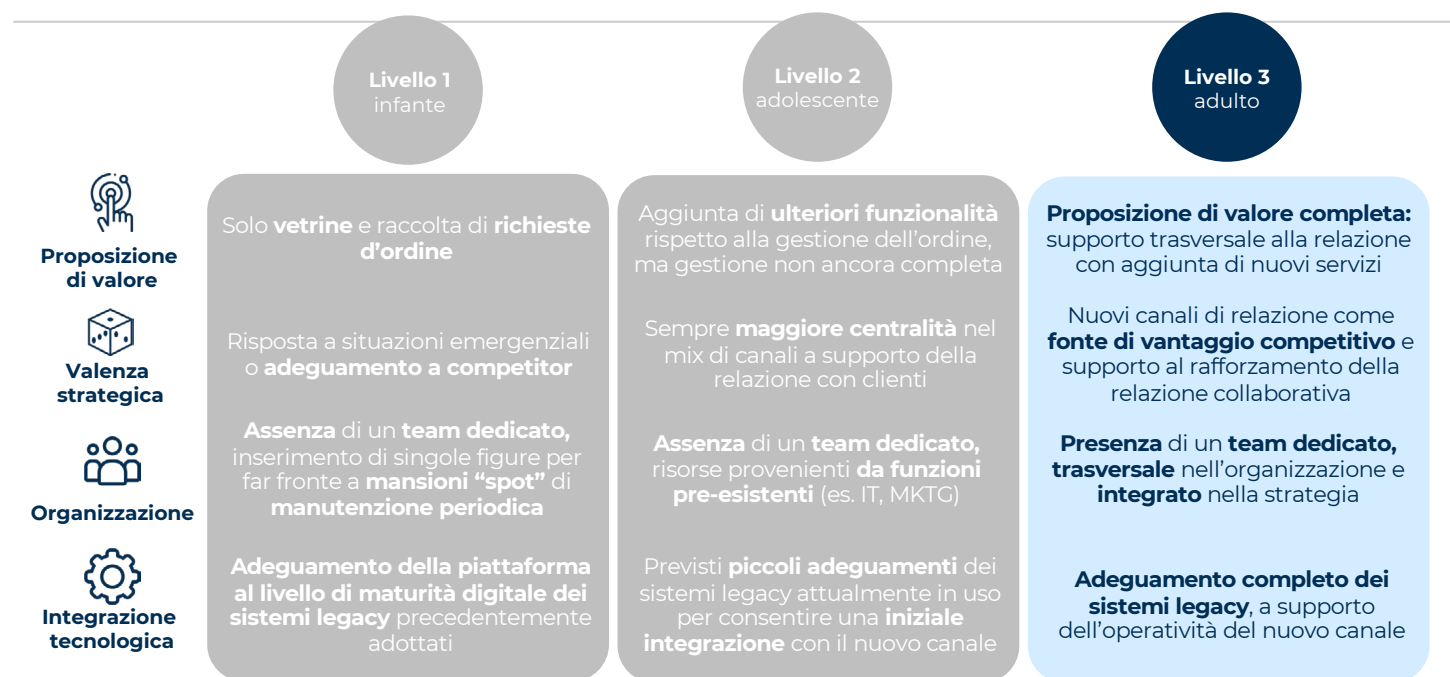
L'azienda-tipo della categoria "infante" concepisce il proprio canale di eCommerce come una trasposizione in formato digitale di un catalogo fisico o, al massimo, come un "raccolgitore" di ordini in formato strutturato. Per l'azienda infante, il progetto di eCommerce ha un valore marginale nell'ambito della più ampia strategia evolutiva aziendale e nasce come risposta a situazioni emergenziali o alla necessità di garantire il proprio vantaggio competitivo rispetto ai principali concorrenti di business. In questo stadio, il progetto di eCommerce B2b non è ancora supportato da un team dedicato e prevede al massimo l'inserimento di singole figure professionali per far fronte a mansioni "spot" o esigenze di manutenzione puntuali delle funzionalità della piattaforma (ad esempio, per l'aggiornamento del catalogo o del pricing). La tecnologia su cui si basa il canale di eCommerce in questo stadio di avanzamento è data dall'adeguamento, sempre con piccole modifiche spot, di sistemi legacy già in dotazione all'azienda.

2.6 Gli approcci delle aziende intervistate all'eCommerce B2b: cluster «adolescente»



Le aziende appartenenti alla categoria "adolescente" prevedono invece l'aggiunta di ulteriori funzionalità alla piattaforma di eCommerce che vanno oltre le funzioni di semplice vetrina o aggregatore di richieste d'ordine, permettendo anche l'effettiva generazione di ordini, seppur non consentendo una gestione completa del ciclo. A livello strategico, le funzioni di management hanno quantomeno acquisito una consapevolezza del potenziale e della valenza strategica della progettualità di eCommerce e operano attivamente per assicurare una sempre maggiore centralità nella più ampia strategia evolutiva dell'organizzazione. A livello organizzativo si nota, anche in questa fase, l'assenza di un team dedicato, seppur il progetto sia supportato in modo più o meno continuativo da risorse provenienti da aree preesistenti (generalmente, IT, marketing, area commerciale, ecc.). Per ciò che riguarda la dotazione tecnologica, sono previsti alcuni adeguamenti più sostanziali ma comunque non pervasivi dell'infrastruttura tecnologica preesistente con un primo tentativo di integrazione con i sistemi di back-end per l'automazione di alcuni processi.

2.7 Gli approcci delle aziende intervistate all'eCommerce B2b: cluster «adulto»



Le realtà che ricadono nel cluster "adulto" hanno predisposto i progetti di eCommerce più avanzati tra quelli esaminati. Le piattaforme offrono una gestione trasversale, completa e integrata del ciclo dell'ordine, con l'aggiunta di ulteriori servizi di tipo finanziario o esperienziale. Il canale di eCommerce è percepito come uno dei fattori chiave imprescindibili alla base della value proposition offerta dall'azienda con una valenza strategica indiscussa e come principale canale di relazione con il cliente business. Infatti, il progetto è supportato e guidato da un team trasversale dedicato di figure professionali specializzate. L'infrastruttura tecnologica alla base del canale è selezionata con un'ottica technology-first: l'organizzazione, infatti, non decide quali canali di eCommerce possono essere abilitati con la tecnologia in dotazione ma, piuttosto, di quale architettura tecnologica possono dotarsi per supportare al meglio le funzionalità del canale, con una forte attenzione, ad esempio, alla visibilità sui dati offerti dalla soluzione tecnologica o le opportunità di integrazione con le tecnologie di back-end (ad esempio i software di magazzino) per l'automazione di un elevato numero di processi possibili.

3. Il caso ENGIE

L'azienda, l'esigenza e la scelta tecnologica

ENGIE rappresenta un'azienda leader nel settore energetico, con una presenza di 3.200 dipendenti e 60 sedi dislocate sull'intero territorio italiano. La sua attività copre l'intera catena energetica, spaziando dalla produzione di energia da fonti rinnovabili, al risk management e alla vendita di energia sui mercati all'ingrosso, fino allo sviluppo e gestione di infrastrutture energetiche distribuite a basse emissioni di CO₂.

Con un importante portafoglio di 650.000 punti luce per l'illuminazione pubblica, 2.600 condomini, oltre 2.000 scuole, 80 ospedali, 30 università, musei, teatri e più di 20 parchi eolici e fotovoltaici, ENGIE annovera un totale di 1 milione di clienti, oltre 350 Comuni e 200.000 clienti negli Home Service.

Data la vastità delle operazioni e la diversificazione dei propri clienti, la creazione di un portale flessibile e altamente personalizzato rappresentava per ENGIE una necessità essenziale. L'esigenza era quella di un portale che non solo rappresentasse in modo coerente il marchio, fornendo una presenza digitale unificata e riconoscibile per tutti i tipi di clienti, ma anche offrire servizi e informazioni specifiche per ciascuna categoria. Oltre ciò, vi era anche la necessità di pensare un portale che potesse interagire con i sistemi interni di ENGIE, recuperando da questi informazioni costantemente aggiornate.

Per raggiungere tali obiettivi è stata scelta Liferay, azienda leader nel settore della digital experience platform che offre soluzioni software all'avanguardia e che si distingue per

IL SETTORE

Energetico

AZIENDA

ENGIE è un punto di riferimento mondiale nell'energia a basse emissioni di carbonio. Si impegna ogni giorno per accelerare la transizione verso un'economia carbon neutral grazie a soluzioni energetiche efficienti e rispettose dell'ambiente, con l'obiettivo di raggiungere la carbon neutrality nel 2045. La strategia di ENGIE è focalizzata sullo sviluppo delle energie rinnovabili e delle infrastrutture a loro collegate. Costruisce sistemi energetici che rendono possibile la decarbonizzazione di aziende, città e case, conciliando le performance economiche con l'impatto positivo sulle persone e il pianeta.

L'ESIGENZA

ENGIE necessitava di un sito web dinamico e flessibile per rappresentare il brand, facilitare l'interazione con i clienti e gestire la vendita online.

LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

In risposta a questa esigenza, ENGIE ha implementato un portale web personalizzato, progettato per sostenere relazioni B2b e B2c. Questo portale offre una vasta gamma di funzionalità atte a soddisfare le esigenze specifiche dei clienti, sia a livello individuale che aziendale. Il portale è stato inoltre efficacemente integrato con tutti i principali sistemi legacy aziendali, garantendo un completo allineamento dei dati dei clienti. Questa integrazione contribuisce a ottimizzare la gestione, consentendo a ENGIE di offrire un servizio efficiente e su misura.

I BENEFICI

- Flessibilità e adattabilità del sito
- Semplificazione attività redazionale di back-office
- Velocizzazione time to market

la sua piattaforma aperta e flessibile che aiuta le aziende a creare portali web, intranet, siti e applicazioni aziendali altamente personalizzate. La scelta di Liferay come soluzione tecnologica è stata determinante in quanto è stata in grado di offrire una completa system integration, superando il tradizionale sito vetrina e creando un prodotto sofisticato fondamentale per l'ecosistema aziendale.

La progettazione e lo sviluppo applicativo sono stati affidati al partner Ariadne, azienda specializzata nell'offrire servizi di consulenza IT, sviluppo software su misura e soluzioni di gestione dell'informazione. La collaborazione non si è limitata alla creazione iniziale della piattaforma, ma è divenuta stabile negli anni per migliorare ed evolvere il portale come un prodotto in costante crescita.

Il progetto

Il portale di ENGIE è stato progettato con l'obiettivo di presentare l'azienda come un operatore di servizi energetici in grado di soddisfare una vasta gamma di esigenze dei clienti, che spaziano dal settore residenziale a quello industriale e pubblico. Il risultato è un sito che svolge una tripla funzione: fonte informativa, vetrina e piattaforma commerciale, in grado di adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze del mercato.

Il portale è composto da una serie di siti web interconnessi, ognuno indirizzato a un pubblico specifico, differenziandosi tra le categorie B2c, B2b e B2g. La pagina principale, ENGIE.it, funge da punto di accesso e ospita i contenuti informativi chiave. A partire da questa piattaforma, sono stati sviluppati siti dedicati alle diverse categorie di clienti, tra cui uno

IL SETTORE

Energetico

AZIENDA

ENGIE è un punto di riferimento mondiale nell'energia a basse emissioni di carbonio. Si impegna ogni giorno per accelerare la transizione verso un'economia carbon neutral grazie a soluzioni energetiche efficienti e rispettose dell'ambiente, con l'obiettivo di raggiungere la carbon neutrality nel 2045. La strategia di ENGIE è focalizzata sullo sviluppo delle energie rinnovabili e delle infrastrutture a loro collegate. Costruisce sistemi energetici che rendono possibile la decarbonizzazione di aziende, città e case, conciliando le performance economiche con l'impatto positivo sulle persone e il pianeta.

L'ESIGENZA

ENGIE necessitava di un sito web dinamico e flessibile per rappresentare il brand, facilitare l'interazione con i clienti e gestire la vendita online.

LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

In risposta a questa esigenza, ENGIE ha implementato un portale web personalizzato, progettato per sostenere relazioni B2b e B2c. Questo portale offre una vasta gamma di funzionalità atte a soddisfare le esigenze specifiche dei clienti, sia a livello individuale che aziendale. Il portale è stato inoltre efficacemente integrato con tutti i principali sistemi legacy aziendali, garantendo un completo allineamento dei dati dei clienti. Questa integrazione contribuisce a ottimizzare la gestione, consentendo a ENGIE di offrire un servizio efficiente e su misura.

I BENEFICI

- Flessibilità e adattabilità del sito
- Semplificazione attività redazionale di back-office
- Velocizzazione time to market

dedicato ai clienti residenziali, un portale per le esigenze delle imprese e un altro per gli enti pubblici. È fondamentale sottolineare che, mentre i siti B2b e B2g svolgono principalmente un ruolo informativo, il sito destinato ai clienti B2c, che rappresentano la maggior parte degli utenti, ha una componente commerciale con uno spazio clienti dedicato. Tutte queste piattaforme sono state, inoltre, integrate con i sistemi interni di ENGIE, garantendo strumenti e servizi specifici per soddisfare le esigenze di ciascuna categoria di clienti. Ad esempio, un calcolatore di bollette è disponibile per i clienti B2c, mentre i clienti B2g possono accedere a informazioni costantemente aggiornate sull'attività geografica di ENGIE.

Per la realizzazione del portale, ENGIE ha valutato anche opzioni open source che però non risultavano convenienti in termini di sicurezza per la gestione dei ticket, la protezione dei dati, la risoluzione delle vulnerabilità e la costante compatibilità con le versioni più innovative.

Integrazioni

Come accennato, nel complesso e articolato ecosistema di ENGIE, è emersa la necessità di un approccio tecnologico integrato per gestire efficacemente le informazioni chiave relative ai diversi siti. Questa complessità tecnologica ha richiesto l'integrazione di numerosi sistemi aziendali interni, tra cui il CRM e diversi altri sistemi legacy già in uso presso l'azienda. Mentre i dati ricavati dal CRM hanno consentito di fornire un servizio più efficiente e personalizzato all'interno dell'area clienti riservata al sito B2c – permettendo al cliente di verificare l'anagrafica, consultare le bollette, fare le autoletture e di andare a fare la gestione

IL SETTORE

Energetico

AZIENDA

ENGIE è un punto di riferimento mondiale nell'energia a basse emissioni di carbonio. Si impegna ogni giorno per accelerare la transizione verso un'economia carbon neutral grazie a soluzioni energetiche efficienti e rispettose dell'ambiente, con l'obiettivo di raggiungere la carbon neutrality nel 2045. La strategia di ENGIE è focalizzata sullo sviluppo delle energie rinnovabili e delle infrastrutture a loro collegate. Costruisce sistemi energetici che rendono possibile la decarbonizzazione di aziende, città e case, conciliando le performance economiche con l'impatto positivo sulle persone e il pianeta.

L'ESIGENZA

ENGIE necessitava di un sito web dinamico e flessibile per rappresentare il brand, facilitare l'interazione con i clienti e gestire la vendita online.

LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

In risposta a questa esigenza, ENGIE ha implementato un portale web personalizzato, progettato per sostenere relazioni B2b e B2c. Questo portale offre una vasta gamma di funzionalità atte a soddisfare le esigenze specifiche dei clienti, sia a livello individuale che aziendale. Il portale è stato inoltre efficacemente integrato con tutti i principali sistemi legacy aziendali, garantendo un completo allineamento dei dati dei clienti. Questa integrazione contribuisce a ottimizzare la gestione, consentendo a ENGIE di offrire un servizio efficiente e su misura.

I BENEFICI

- Flessibilità e adattabilità del sito
- Semplificazione attività redazionale di back-office
- Velocizzazione time to market

delle proprie utenze – le altre integrazioni ai sistemi interni hanno permesso di mantenere aggiornate le informazioni sui prodotti, compresi dettagli relativi a costi, materiali e servizi di trasporto.

Un esempio tangibile di questa integrazione è il "simulatore di bolletta", un'applicazione che consente agli utenti di stimare i costi energetici in base ai loro consumi e alle loro esigenze. Questo strumento si basa su informazioni raccolte tramite un intuitivo wizard, che raccoglie dati direttamente dagli utenti ed effettua calcoli precisi al fine di fornire una stima accurata delle spese energetiche accedendo a dati provenienti dai sistemi ENGIE che gestiscono i costi dell'energia.

I benefici raggiunti

Il progetto ha generato notevoli vantaggi sia per ENGIE che per gli utenti coinvolti. In primo luogo, ha notevolmente ampliato la flessibilità della piattaforma, garantendo così una maggiore reattività e allineamento alle costanti evoluzioni del mercato.

Grazie alle integrazioni dei vari sistemi interni, si è andati a ridurre in modo significativo il rischio di errori manuali e ad ottenere un'importante riduzione del "time to market", ovvero il tempo necessario per portare nuovi prodotti o servizi sul mercato, accelerando la messa in produzione di soluzioni competitive.

Inoltre, l'introduzione del nuovo portale ha portato ad un significativo miglioramento della stabilità e delle performance del sistema, riducendo al minimo il tempo di inattività della piattaforma e assicurando un servizio continuo e affidabile agli utenti.

IL SETTORE

Energetico

AZIENDA

ENGIE è un punto di riferimento mondiale nell'energia a basse emissioni di carbonio. Si impegna ogni giorno per accelerare la transizione verso un'economia carbon neutral grazie a soluzioni energetiche efficienti e rispettose dell'ambiente, con l'obiettivo di raggiungere la carbon neutrality nel 2045. La strategia di ENGIE è focalizzata sullo sviluppo delle energie rinnovabili e delle infrastrutture a loro collegate. Costruisce sistemi energetici che rendono possibile la decarbonizzazione di aziende, città e case, conciliando le performance economiche con l'impatto positivo sulle persone e il pianeta.

L'ESIGENZA

ENGIE necessitava di un sito web dinamico e flessibile per rappresentare il brand, facilitare l'interazione con i clienti e gestire la vendita online.

LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

In risposta a questa esigenza, ENGIE ha implementato un portale web personalizzato, progettato per sostenere relazioni B2b e B2c. Questo portale offre una vasta gamma di funzionalità atte a soddisfare le esigenze specifiche dei clienti, sia a livello individuale che aziendale. Il portale è stato inoltre efficacemente integrato con tutti i principali sistemi legacy aziendali, garantendo un completo allineamento dei dati dei clienti. Questa integrazione contribuisce a ottimizzare la gestione, consentendo a ENGIE di offrire un servizio efficiente e su misura.

I BENEFICI

- Flessibilità e adattabilità del sito
- Semplificazione attività redazionale di back-office
- Velocizzazione time to market

Il lato backoffice della piattaforma è stato ulteriormente semplificato, consentendo ai team di comunicazione e di marketing di gestire autonomamente i contenuti.

Grazie alla tipologia di framework tecnologico, è stato possibile estendere la piattaforma per soddisfare specifiche esigenze di funzionalità o applicazioni verticali, potenziando in tal modo la versatilità dell'intera soluzione.

Infine, con l'introduzione delle headless API nelle versioni più recenti della piattaforma, è stato consentito il disaccoppiamento del front-end dal back-end, agevolando una gestione più dinamica e proattiva dei servizi per gli utenti, raggiungendo livelli di usabilità e prestazioni sorprendenti, con benefici anche in ottica SEO e di Google Core Web Vitals. In sintesi, questi miglioramenti hanno reso ENGIE notevolmente più competitiva e in grado di offrire un servizio di qualità superiore ai propri utenti, garantendo contemporaneamente elevati standard di stabilità, performance ed efficienza operative.

I progetti futuri

ENGIE è attualmente soddisfatta del livello di servizio raggiunto. L'azienda sta concentrando i propri sforzi sulla massimizzazione del traffico web B2c, che costituisce il 90% del totale. Tuttavia, parallelamente alla progettazione di una nuova struttura del sito in collaborazione con il partner Ariadne, ENGIE sta lavorando attivamente per migliorare le prestazioni del sistema per i clienti B2b e B2g.

Il nuovo portale, attualmente in fase di redesign, mirerà a presentare in modo più completo tutte le diverse sfaccettature di ENGIE. La divisione retail B2c, pur essendo importan-

IL SETTORE

Energetico

AZIENDA

ENGIE è un punto di riferimento mondiale nell'energia a basse emissioni di carbonio. Si impegna ogni giorno per accelerare la transizione verso un'economia carbon neutral grazie a soluzioni energetiche efficienti e rispettose dell'ambiente, con l'obiettivo di raggiungere la carbon neutrality nel 2045. La strategia di ENGIE è focalizzata sullo sviluppo delle energie rinnovabili e delle infrastrutture a loro collegate. Costruisce sistemi energetici che rendono possibile la decarbonizzazione di aziende, città e case, conciliando le performance economiche con l'impatto positivo sulle persone e il pianeta.

L'ESIGENZA

ENGIE necessitava di un sito web dinamico e flessibile per rappresentare il brand, facilitare l'interazione con i clienti e gestire la vendita online.

LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

In risposta a questa esigenza, ENGIE ha implementato un portale web personalizzato, progettato per sostenere relazioni B2b e B2c. Questo portale offre una vasta gamma di funzionalità atte a soddisfare le esigenze specifiche dei clienti, sia a livello individuale che aziendale. Il portale è stato inoltre efficacemente integrato con tutti i principali sistemi legacy aziendali, garantendo un completo allineamento dei dati dei clienti. Questa integrazione contribuisce a ottimizzare la gestione, consentendo a ENGIE di offrire un servizio efficiente e su misura.

I BENEFICI

- Flessibilità e adattabilità del sito
- Semplificazione attività redazionale di back-office
- Velocizzazione time to market

La CX e l'eCommerce B2b: i touchpoint per la gestione integrata del cliente

3. Il caso ENGIE

White Paper

25

te, rappresenta infatti solo una delle componenti dell'ampio panorama aziendale. ENGIE opera anche nel settore delle energie rinnovabili, offre soluzioni energetiche per imprese ed enti e, all'estero, dove questo è possibile, si occupa della gestione di reti energetiche. Il nuovo portale sarà progettato per riflettere l'impegno di ENGIE su tutte queste frontiere, offrendo un'esperienza completa e informativa a tutti gli utenti.

IL SETTORE

Energetico

AZIENDA

ENGIE è un punto di riferimento mondiale nell'energia a basse emissioni di carbonio. Si impegna ogni giorno per accelerare la transizione verso un'economia carbon neutral grazie a soluzioni energetiche efficienti e rispettose dell'ambiente, con l'obiettivo di raggiungere la carbon neutrality nel 2045. La strategia di ENGIE è focalizzata sullo sviluppo delle energie rinnovabili e delle infrastrutture a loro collegate. Costruisce sistemi energetici che rendono possibile la decarbonizzazione di aziende, città e case, conciliando le performance economiche con l'impatto positivo sulle persone e il pianeta.

L'ESIGENZA

ENGIE necessitava di un sito web dinamico e flessibile per rappresentare il brand, facilitare l'interazione con i clienti e gestire la vendita online.

LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

In risposta a questa esigenza, ENGIE ha implementato un portale web personalizzato, progettato per sostenere relazioni B2b e B2c. Questo portale offre una vasta gamma di funzionalità atte a soddisfare le esigenze specifiche dei clienti, sia a livello individuale che aziendale. Il portale è stato inoltre efficacemente integrato con tutti i principali sistemi legacy aziendali, garantendo un completo allineamento dei dati dei clienti. Questa integrazione contribuisce a ottimizzare la gestione, consentendo a ENGIE di offrire un servizio efficiente e su misura.

I BENEFICI

- Flessibilità e adattabilità del sito
- Semplificazione attività redazionale di back-office
- Velocizzazione time to market

Osservatorio Digital B2b e Tavolo di Lavoro Customer Experience nel B2b

La CX e l'eCommerce B2b: i touchpoint per la gestione integrata del cliente

NOTE



Novembre 2023

Nota Metodologica

La CX e l'eCommerce B2b: i touchpoint per la gestione integrata del cliente

White Paper

27

Per ottenere i dati illustrati nel presente rapporto, sono state adottate le seguenti metodologie di ricerca:

Roadmap a supporto della CX B2b

Analisi della letteratura

La Ricerca è stata condotta attraverso una ricca analisi della letteratura (accademica e practitioner), volta in particolare alla comprensione delle definizioni e dei modelli teorici già presenti sul mercato e all'individuazione di case history e trend in atto a livello internazionale.

Interviste qualitative ad aziende end-user e di filiera

Nel corso della Ricerca, nel 2023 sono state intervistate circa 35 aziende end-user e, in particolare, le figure di riferimento (Manager ed Executive) per la customer experience nelle diverse realtà e trasversalmente a diverse funzioni aziendali (Marketing, Trade Marketing, Digital, Customer Experience, Vendite, ecc.). In alcuni casi sono state coinvolte più figure della medesima organizzazione. Le tematiche affrontate sono state: l'approccio al cliente B2b in

termini di strategia aziendale, la profilazione del cliente di Business, le sfide organizzative e tecnologiche in atto, le soluzioni di collaborazione organizzativa adottate, le tecnologie a disposizione dell'azienda e della forza vendita, gli sviluppi futuri previsti, il rapporto con gli intermediari commerciali e con le reti distributive nella gestione del cliente finale.

Completano il quadro ulteriori 12 interviste qualitative a vendor di filiera effettuate con l'obiettivo di comprendere le caratteristiche dell'offerta tecnologica in ambito customer experience B2b e i trend evolutivi in atto.

eCommerce B2b e tecnologie

Survey statisticamente significativa delle aziende italiane

È stata erogata una survey statisticamente rappresentativa della popolazione italiana di imprese erogata con una metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) a 657 imprese di cui 137 di grandi dimensioni (oltre 250 dipendenti), 193 di medie dimensioni (tra i 50 e i 249 dipendenti), 327 di piccole dimensioni (tra i 10 e i 49 dipendenti).

Nota Metodologica

La CX e l'eCommerce B2b: i touchpoint per la gestione integrata del cliente

White Paper

28

Il processo di campionamento si è basato sulla stratificazione del campione, realizzata a partire dalla distribuzione delle imprese in Italia, in conformità con i dati ISTAT su area geografica e macro-settore. Le elaborazioni complessive sono state condotte attribuendo dei pesi a ogni unità campionaria, a partire dal rapporto tra il numero di rispondenti presenti in ogni specifico strato e la numerosità delle imprese italiane.

Approcci all'eCommerce B2b

Per approfondire i diversi approcci delle aziende all'implementazione di progetti di eCommerce B2b, la ricerca ha previsto una fase di analisi di fonti secondarie per reperire le più significative variabili relative al livello di maturità delle progettualità di eCommerce B2b. Il successivo step metodologico ha implicato la realizzazione di 20 interviste con aziende della domanda (9 del settore Manifatturiero, 2 dell'Automotive, 5 del Materiale elettrico e Elettronica di consumo, 2 del Supporto alle imprese, 2 afferenti ad altri settori diversificati; 1 piccola impresa, 11 medio-grandi, 8 grandissime) allo scopo di raccogliere dati qualitativi volti a supportare il posizionamento delle aziende sulle diver-

se dimensioni di analisi date dalle variabili estratte dalla letteratura. Le aziende intervistate sono state selezionate con l'intento di offrire una relativamente buona rappresentatività per target dell'offerta (solo B2b o B2b e B2c) e del settore merceologico. Per quanto riguarda la dimensione aziendale, si è riscontrato un fisiologico sbilanciamento del campione verso imprese medio-grandi e grandissime dovuto a una maggiore inclinazione da parte di queste a introdurre progettualità di eCommerce B2b più avanzate. Le tecnologie prese in considerazione per lo studio sono state in prevalenza i siti propri con riferimenti anche a marketplace, API e piattaforme B2b. L'ultima fase della ricerca ha invece riguardato la clusterizzazione delle aziende in base al loro approccio alla realizzazione di progetti di eCommerce B2b, data dalla triangolazione delle evidenze emerse dalla letteratura e dai dati raccolti empiricamente sul campo.

L'**Osservatorio Digital B2b**, nato per dimostrare il valore della Fatturazione Elettronica e della Digitalizzazione dei processi B2b, vuole spingere il sistema Paese verso una più significativa e consapevole digitalizzazione, in cui la fatturazione elettronica è solo il punto di partenza, diventando un punto di riferimento in Italia per i decision maker di imprese e PA.

Nell'ambito della Ricerca 2022-2023, l'Osservatorio si propone di:

- quantificare lo scambio di fatture elettroniche in Italia monitorando in modo continuativo la normativa in materia di FE, conservazione digitale, dematerializzazione documentale e digitalizzazione dei processi;
- monitorare il transato B2b in Italia, la quota parte gestita con soluzioni di eCommerce B2b e i trend degli ultimi anni;
- analizzare la diffusione dell'obbligo di fatturazione elettronica B2g e B2b a livello europeo, comprenderne gli impatti e le opportunità che ne derivano, i modelli più diffusi e i prossimi passi dei diversi Paesi europei;
- monitorare l'evoluzione di NSO e più in generale del sistema Acquisti in Rete;

- analizzare lo scenario EU e internazionale in merito alla digitalizzazione dei documenti e delle procedure doganali;
- comprendere le opportunità di digitalizzazione dei Documenti di Trasporto e delle modalità di utilizzo;
- monitorare la normativa italiana ed europea relativa alla conservazione digitale e alla formazione dei documenti informatici;
- monitorare la diffusione di soluzioni di digitalizzazione (EDI, Marketplace, ecc.) in Italia;
- approfondire il processo di pagamento B2b e le opportunità che si stanno aprendo per le aziende;
- esaminare le opportunità delle diverse tipologie di firma digitale ed elettronica sulla digitalizzazione dei processi;
- analizzare le applicazioni di Process Mining e Robotic Process Automation a supporto dei processi B2b interni e di relazione, approfondendo fattori abilitanti e benefici ottenibili;
- analizzare i driver principali legati alla Customer Experience in ambito B2b, le tecnologie a supporto e i relativi impatti sulle performance aziendali;

- analizzare i dati che transitano in azienda classificandoli in base alla natura, alla fonte e alla modalità di scambio del dato;
- identificare alcuni utilizzi (tradizionali e alternativi) dei dati volti ad aumentare la conoscenza degli accadimenti aziendali identificando il gap informativo per permettere una gestione più automatica e integrata dei processi B2b.

Per maggiori informazioni:

www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/digital-b2b

Il **Tavolo di Lavoro Customer Experience nel B2b** nasce nel 2022 dall'intersezione delle attività di Ricerca degli Osservatori Digital B2b e Omnichannel Customer Experience. L'obiettivo della Ricerca è comprendere le opportunità derivanti dall'impostazione di strategie di relazione con i propri clienti business basate su logiche data-driven e customer centric.

L'iniziativa mira a supportare le aziende operanti nei contesti B2b a comprendere e sviluppare strategie orientate al cliente (diretto o intermediario) e a sfruttare al meglio i canali digitali e fisici nel processo di relazione cliente-fornitore attraverso la creazione di un rapporto basato sulla fiducia e sulla collaborazione.

La Ricerca 2023 si pone i seguenti obiettivi:

- mappare l'evoluzione della maturità delle aziende in ambito Customer Experience B2b per individuare le principali best practice nella relazione cliente-fornitore;
- identificare le trasformazioni organizzative necessarie al raggiungimento di un approccio customer-centric,

declinando la relazione a seconda delle diverse tipologie di clienti (diretti, distributori, rivenditori e professionisti);

- presentare le principali MarTech a supporto della relazione cliente-fornitore;
- delineare i benefici derivanti dall'introduzione di un approccio customer-centric, comprendendo i vantaggi derivanti dall'adozione di specifiche attività, tecnologie o iniziative di collaborazione.

Per maggiori informazioni:

www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/customer-experience-b2b

Gruppo di Lavoro

Ricerca 2023

White Paper

32



Riccardo Mangiaracina
Responsabile Scientifico



Alessandro Perego
Responsabile Scientifico



Andrea Rangone
Responsabile Scientifico



Paola Olivares
Direttrice



Marta Valsecchi
Direttrice



Sara Zagaria
Direttrice



Clarissa Falcone
Ricercatrice



Aida Cavallera
Analista



Asia Jane Leigh
Analista



Irene Galantini
Analista

Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:
paola.olivares@polimi.it | sara.zagaria@polimi.it

Liferay è una multinazionale software americana presente sul mercato da 20 anni, con uffici 23 paesi, una rete di oltre 300 partner e più di mille clienti worldwide, provenienti dai settori manifatturiero, utility & energy, pubblica amministrazione e servizi finanziari.

Liferay è a fianco delle aziende per affrontare con successo il processo di digitalizzazione, con un'offerta di soluzioni efficaci in grado di rivoluzionare tutti gli aspetti delle esperienze digitali di utenti, dipendenti e clienti.

La piattaforma Liferay Digital Experience Platform (DXP), disponibile sia on premise sia in Cloud, fa da cardine nella strategia di Digital Transformation delle organizzazioni e risponde alle esigenze di abbattere i silos dei dati aziendali, centralizzare ed efficientare i processi, ridurre il carico di lavoro del proprio customer service, aumentare le revenue, aprire nuovi canali di vendita B2B e B2C, modernizzare l'infrastruttura IT grazie alla flessibilità e sicurezza del Cloud e ridurre i costi operativi.

La piattaforma Liferay è open source, il che la rende più affidabile e sicura.

Tra le principali soluzioni basate sulla tecnologia Liferay figurano:

- Portali Clienti in modalità Self-Service,
- Portali per i Distributori e Fornitori
- Portali after sales
- Commerce B2B
- Siti web e relativi contenuti
- Intranet
- Piattaforme di integrazione.

Per maggiori informazioni:

www.liferay.com/it/

Osservatori Digital Innovation

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo. La Vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese. La mission è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di Innovazione Digitale in Italia. Le attività sono svolte da un team di quasi 100 tra professori, ricercatori e analisti impegnati su circa 50 differenti Osservatori che affrontano i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione. Gli Osservatori sono classificabili in 4 macro categorie.

Innovazione tecnologica, che include gli Osservatori che analizzano i principali trend tecnologici, applicativi e infrastrutturali: 5G & Beyond | Artificial Intelligence | Big Data & Business Analytics | Blockchain & Web3 | Cloud Transformation | Cybersecurity & Data Protection | Data Center | Droni e Mobilità Aerea Avanzata | Extended Reality & Metaverse | Internet of Things | Quantum Computing & Communication | Space Economy.

Innovazione di settore, che raggruppa gli Osservatori che studiano l'impatto dell'innovazione in specifici settori: Agenda Digitale | Cloud per la Pubblica Amministrazione (Tavolo di lavoro) | Connected Car & Mobility | Contract Logistics "Gino Marchet" | Digital Content | EdTech | eGovernment | Fintech & Insurtech | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nelle PMI | Innovazione Digitale per la Cultura | Life Science Innovation | Professionisti e Innovazione Digitale | Sanità Digitale | Smart AgriFood | Smart City | Smart Working nella PA (Tavolo di Lavoro) | Tech Company – Innovazione del Canale ICT | Transizione Industria 4.0 | Travel Innovation.

Innovazione di processo, che comprende gli Osservatori che analizzano l'impatto dell'innovazione in specifici processi aziendali: Business Travel | Customer Experience B2b (Tavolo di Lavoro) | Digital B2b | Digital Identity | eCommerce B2c | Export Digitale | Food Sustainability | HR Innovation Practice | Innovative Payments | Intelligent Business Process Automation (Tavolo di Lavoro) | International Observatory on Electronic Invoicing (Tavolo di Lavoro) | Internet Media | Mobile B2c Strategy | Multicanalità | Omnichannel Customer Experience | Supply Chain Finance | Supply Chain Planning

Modelli di innovazione, che include gli Osservatori che studiano strumenti e approcci per l'innovazione: Design Thinking for Business | Digital Transformation Academy | FUTURES, Sense Making by System Thinking | Platform Thinking HUB | Smart Working | Startup Hi-tech | Startup Thinking.

SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

La School of Management del Politecnico di Milano, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento EQUIS. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel ranking del Financial Times delle migliori Business School europee. Nel 2020 l'International Flex EMBA si posiziona tra i 10 migliori master al mondo nel Financial Times Online MBA Ranking. Nel 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da AMBA (Association of MBAs). Dal 2015, la Scuola è membro di AACSB International – The Association to Advance Collegiate Schools of Business. La membership non implica l'accreditamento. La Scuola è presente inoltre nei QS World University Rankings con i programmi MBA. Nel 2020, l'International Flex EMBA si posiziona al quinto posto nel QS Distance Online MBA Ranking. Nel 2017, la School of Management è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione EOCCS (EFMD Online Course Certification System). La Scuola è membro PRME (Principles for Responsible Management Education), Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración) e QTEM (Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network). Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e la POLIMI Graduate School of Management che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master. Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in Osservatori Digital Innovation, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale, e Formazione executive e programmi Master, erogati dalla POLIMI Graduate School of Management.

Impaginazione:

Emanuela Micello, Danilo Galasso, Miguel Luis Armenio e Stefano Erba

www.osservatori.net

seguici su: