



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Marketing e
Comunicazione

Tesi di Laurea

Il Direct Marketing nel B2B

Il caso delle brioche per
gelato di Fraccaro Spumadoro
S.p.A.

Relatore

Ch. Prof. Andrea Ellero

Laureanda

Andrea Pozzobon
Matricola 848642

Anno Accademico

2018 / 2019

Ai miei nonni Bortolo, Lorenzo, Rosa e Rosetta

RINGRAZIAMENTI

Oggi si conclude un lungo capitolo della mia vita e ne comincia un altro. Questo mi ha reso la persona che sono e ha posto le basi per quello che sarò. Ma sicuramente se oggi è oggi non è solo merito mio.

È merito dei miei genitori.

Mai un attimo hanno smesso di credere che l'avrei fatta, che non hanno mai perso l'occasione di farmi andare avanti anche quando non era tutto come volevo io e che mi hanno dato la possibilità di arrivare fino a questo traguardo. Sicuramente senza la loro presenza e il loro sostegno non sarei MAI arrivata ad oggi.

È merito di Alberto e del suo amore.

Che è pazienza in ogni crisi disperata, che è sorriso in ogni giorno triste, che ha sempre fame quando io ho fame, che sa essere tutto ciò di cui ho bisogno. Assieme siamo cresciuti, abbiamo condiviso e festeggiato assieme moltissimi traguardi e in tutti questi anni poter contare sulla sua presenza è stato fondamentale e sono pronta a condividere assieme altri mille giorni importanti come questo.

È merito di Eleonora.

Se la vita non mi ha dato una sorella mi ha dato Eleonora. Amica, riferimento, sostegno, guida, consigliera e molto altro. E forse è ciò che più assomiglia ad una sorella, ho saputo di poter contare sempre su di lei: sulle nostre colazioni, sui giri all'Ikea, sul sushi assieme, sulle giornate di shopping e sulle giornate al mare. E tantissime altre cose per le quali ogni parola sarebbe sprecata. Grazie, perché oggi è anche merito suo.

È merito di Valentino Rossi, la mia grande passione.

Mi ha insegnato che arrendersi non è mai un'opzione, che le vittorie vanno sempre festeggiate e che essere parte del popolo giallo è sempre un'avventura fantastica, soprattutto se condivisa con i giusti amici.

È merito degli amici, della loro spensieratezza, degli scherzi e delle giornate assieme. In particolar modo di chi ha condiviso con me quasi ogni pomeriggio in biblioteca: Riccardo, Davide, Michele e Matteo; è merito delle pause assieme, dei gelati, dei tramezzini e dei sorrisi nelle giornate più disperate. È merito delle risate a suon di "cineswa" con Alberto, Sara e Beatrice.

È merito di tutta la pazza e numerosa famiglia. Negli anni sono sempre stati fondamentali tutti gli zii e di tutti i cugini, ma soprattutto i nonni e il loro amore perché senza di loro oggi non ci sarebbe niente.

È merito di Fiorenza, Filippo ed Enrico. Quasi otto anni fa mi hanno accolta come una figlia, hanno ascoltato ogni mia problema, non hanno mai mancato di fare il tifo per me e so di poter contare su di loro in qualsiasi momento.

È merito di Fraccaro Spumadoro. E in particolar modo di Paolo che mi ha dato la possibilità di realizzare questa tesi credendo in me e nelle mie capacità. In azienda ho trovato una seconda famiglia e i due mesi che ho trascorso assieme a loro sono stati preziosissimi a livello lavorativo ma soprattutto umano.

È merito del professor Ellero e di tutti gli insegnanti che ho incontrato. Per avermi sempre incoraggiata durante questo percorso, per avermi aiutata in tutti i momenti di difficoltà, per tutti i consigli e gli insegnamenti che nel corso degli anni hanno contribuito alla formazione della mia persona.

Indice

Introduzione	7
--------------	---

Capitolo 1. Il Marketing nel Business to Business

1.1 Il mercato Business to Business	9
1.2 Il cliente Business to Business	13
1.2.1 I fattori d'influenza del processo d'acquisto: il modello Webster e Wind	14
1.3 La relazione cliente fornitore	18
1.4 La Customer Value e la Customer Satisfaction	21
1.4.1 Un modello di analisi del cliente: il CVA	24
1.5 La strategia e l'organizzazione di marketing nel Business to Business	26
1.5.1 Il marketing: valore e relazione	28
1.6 Il posizionamento	30
1.7 L'importanza di segmentare la clientela	32
1.7.1 La macrosegmentazione e la microsegmentazione	34
1.7.2 Il Nested Approach	36
1.7.3 La segmentazione utile e corretta	39
1.7.4 Le principali tecniche di Data Mining	39
1.8 Gestire la relazione con i clienti	42
1.8.1 La forza vendita	44
1.8.2 Il Key Account Manager – KAM	45
1.8.3 Il Customer Relationship Management – CRM	46
1.9 I canali di marketing nell'era digitale	48

Capitolo 2. Il Direct Marketing nel Business to Business

2.1 Il Direct Marketing: una definizione	53
2.1.1 Il Database Marketing e Direct Marketing	55
2.2 Il Direct Marketing e il Mass Marketing	56
2.3 Gli strumenti	59
2.3.1 Il Direct E-mail Marketing – DEM	59
2.3.2 La landing page	62
2.3.3 Il catalog marketing	63

2.3.4 <i>Il telemarketing</i>	65
2.3.5 <i>Il Digital Direct Marketing – DDM</i>	66
2.3.6 <i>La Digital Advertising</i>	68
2.4 Il Direct Marketing e la tutela della privacy	72
2.5 Le fasi di pianificazione di una campagna di Direct Marketing	74
2.6 La crescente importanza dell’Inbound Marketing	78
2.6.1 <i>Il metodo e gli strumenti di Inbound Marketing</i>	81
2.6.2 <i>Vantaggi e svantaggi dell’Inbound Marketing</i>	84
2.6.3 <i>Il report del 2018 sull’Inbound Marketing di HubSpot</i>	85

Capitolo 3. L’azienda Fraccaro Spumadoro S.p.A.

3.1 L’azienda Fraccaro Spumadoro S.p.A.	91
3.2 Il mercato B2C	93
3.3 Il mercato B2B	95
3.3.1 <i>La composizione</i>	96
3.3.2 <i>Necessità e sfide: il caso delle brioche per gelato</i>	98

Capitolo 4. L’analisi della campagna

4.1 Da database aziendale a data set: l’importanza dei dati	101
4.1.1 <i>Le variabili considerate</i>	101
4.1.2 <i>Il formato dei dati</i>	103
4.2 Il software WEKA	104
4.2.1 <i>Le cinque differenti modalità</i>	104
4.2.2 <i>La modalità utilizzata: Explorer</i>	106
4.2.3 <i>Il clustering in modalità Explorer</i>	107
4.3 Analisi del dataset: clusterizzazione e cluster	113
4.4 L’attività di direct marketing per le brioche Gel sulla base dei cluster individuati	117
4.5 Analisi dei risultati	122

Conclusioni	125
Bibliografia	127

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questo elaborato è quello di mettere in luce come nel marketing business to business sia sempre più fondamentale un approccio personalizzato e diretto con il cliente. Questo deve prevedere l'utilizzo di tecniche di comunicazione digitali in costante evoluzione e che rispondano in maniera precisa e puntuale alle esigenze della clientela, a discapito dell'utilizzo di metodi tradizionali che si basano su un approccio standardizzato e, per certi aspetti, freddo ed asettico, in netto contrasto con il presente.

Il tema è stato contestualizzato nell'azienda di prodotti dolciari, Fraccaro Spumadoro S.p.A., con sede a Castelfranco Veneto, che ha avvertito l'esigenza di rilanciare e promuovere in maniera differente rispetto al passato un prodotto che possedeva dei limiti intrinseci di vendita e di consumo, la brioche per gelato, tramite l'implementazione di una campagna di direct marketing.

Il presente elaborato si articola in quattro capitoli: nel primo si fornisce un quadro generale del marketing business to business, evidenziando le sue caratteristiche fondamentali e mettendo in luce la crescente importanza che sta avendo l'aspetto relazionale tra le imprese e come il marketing si sia dovuto adattare a questa esigenza di personalizzazione ed autenticità, comportando la nascita di nuove discipline di studio e di figure professionali che hanno proprio come obiettivo la creazione di relazioni stabili e duratura tra imprese.

Nel secondo capitolo viene presentata una disamina della tecnica di direct marketing, dei suoi principi fondamentali che sono fortemente contrapposti a quelli del mass marketing. Inoltre, viene analizzata l'importanza sempre più crescente dell'inbound marketing, sintomo dell'effettiva rilevanza e preminenza delle relazioni tra imprese fornitrici ed imprese clienti.

Nel terzo capitolo è fornita una panoramica dell'impresa che costituisce il caso aziendale oggetto dell'elaborato, presentando un quadro dettagliato del mercato business to consumer e business to business, con particolare riferimento alla questione delle brioche per gelato.

Infine, nell'ultimo capitolo è presentato il lavoro di direct marketing eseguito durante lo stage universitario svolto tra febbraio e marzo 2019. Particolare attenzione è riservata alla descrizione del software di data mining Weka, il cui uso è stato fondamentale nel processo di clusterizzazione dell'insieme dei clienti dell'impresa. Successivamente vengono illustrati nel dettaglio la campagna di direct marketing, gli strumenti utilizzati e i risultati ai quali si è riusciti a pervenire.

CAPITOLO 1

IL MARKETING NEL BUSINESS TO BUSINESS

1.1 Il mercato Business to Business

Nella sua concezione più semplice, il mercato è il luogo di incontro tra domanda e offerta ed è caratterizzato da processi di scambio. Il cliente è, sempre in quest'ottica semplificata, il consumatore finale, generalmente un individuo, che spesso acquista beni o servizi per finalità private; dunque in questo contesto tutte le attività di marketing vengono rivolte ad un mercato composto esclusivamente da consumatori. Tuttavia, esistono mercati in cui i consumatori sono organizzazioni: imprese, istituzioni, enti pubblici e privati, e tra questi soggetti avviene lo scambio di beni o servizi. Per questo motivo, questi mercati vengono chiamati Business-to-Business (B2B).

In questi mercati la finalità dello scambio non consiste nell'acquisizione e consumo della merce, ma si concretizza nelle attività che l'azienda riuscirà a porre in essere a sua volta con i propri clienti, in seguito allo scambio.

Una caratteristica fondamentale dei mercati B2B è la loro eterogeneità, questa è dovuta da una molteplicità di fattori. (Foglio, 2014) In primis perché sono formati da diversi settori, da quello primario dove avviene lo scambio tra materie prime, dal settore secondario con beni trasformati, al settore dei servizi o quello delle tecnologie. Causa di eterogeneità è la diversità delle imprese dal punto di vista dimensionale, infatti compongono il mercato B2B sia multinazionali che piccole start-up piuttosto che PMI. Il mercato B2B si contraddistingue ancora da eterogeneità geografica e da diversi processi di acquisto di ogni impresa.

Foglio mette in luce come le caratteristiche dei mercati B2B siano molteplici. In primis, il numero limitato di imprese clienti, spesso un'impresa che opera in questo tipo di mercato non ha un bacino di clienti molto vasto ma spesso si riduce ad avere pochi ma fondamentali clienti. Raramente il bene o servizio oggetto dello scambio è standard e immutabile, ma proprio per la relazione che c'è tra i vari soggetti spesso si assiste a processi di adattamento e personalizzazione.

Dunque, i prodotti/servizi offerti sono spesso molto complessi, in generale i beni che possono essere oggetto di uno scambio B2B possono essere materie prime, prodotti finiti, beni strumentali (quindi beni che servono all'impresa cliente per produrre a sua volta

ulteriori beni), macchinari, impianti e una categoria di beni che sono immateriali ma di fondamentale importanza, ossia i servizi di assistenza o post-vendita o le consulenze e le tecnologie. È facile capire come la composizione dell'offerta B2B sia molto complessa, per questo si veda la Figura 1.1 per un'esemplificazione grafica.

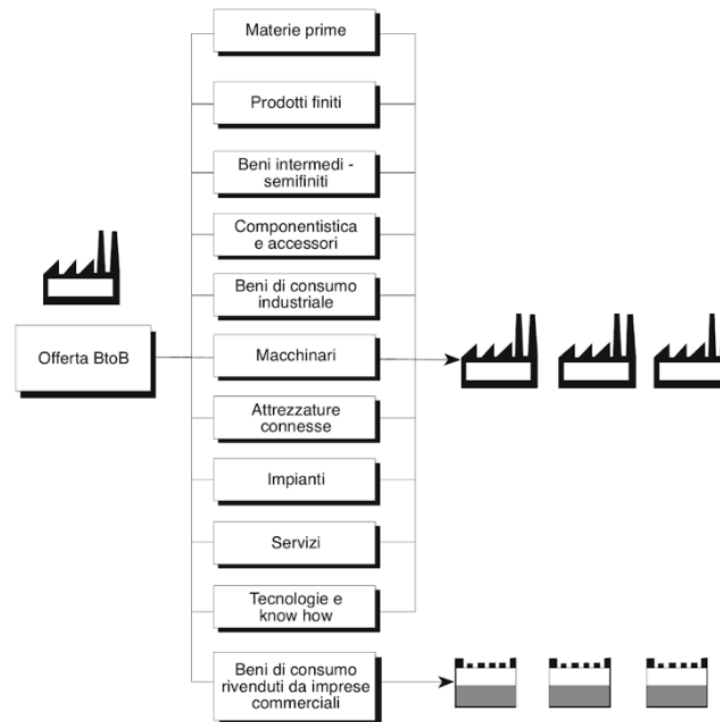


Figura 1.1 - La composizione dell'offerta B2B: quali beni possono rientrare nel paniere di offerta di un'impresa che opera nel mercato B2B (Foglio, 2014)

Come la Figura 1.1 mette in luce, all'interno dell'offerta di un'impresa che opera nel mercato B2B, è possibile riscontrare una grandissima quantità di beni offerti, dalle materie prime fino ai servizi. Per questo motivo è possibile definire questo tipo di offerta molto eterogenea, sia da un punto di vista materiale (basti pensare alle differenze tra una materia prima e un macchinario) sia dal punto di vista economico o monetario. Al fine di questo lavoro di tesi verranno spiegati solamente i beni considerati rilevanti.

Materie Prime

Con la dicitura materie prime si intendono tutti quei materiali che sono la base per la costruzione di altri beni, adoperabili in processi artigianali o industriali. Non hanno subito alcun processo di trasformazione prima di essere acquistate e danno inizio ad una catena produttiva. Alcune loro peculiarità sono: in primis essere caratterizzate da prezzo

competitivo e un livello qualitativo costante e in secondo luogo, un'impresa che fornisce materie prime si assicura un flusso di ordinativi costante e continuo nel tempo.

Prodotti Finiti

Sono inclusi all'interno di questa categoria tutti i prodotti che vengono acquistati dalle imprese acquirenti ed impiegati nel processo produttivo in senso generale, quindi non necessariamente nella produzione, ma anche nel processo di commercializzazione, distribuzione, gestione o amministrativo. Questa categoria è la più ricca di prodotti. L'acquisto di prodotti finiti è periodico e ripetuto nel tempo e richiede una forte comunicazione tra le due imprese, in quanto l'impresa cliente potrebbe necessitare di servizi accessori di assistenza con il passare del tempo.

Beni intermedi-semifiniti

Con questo termine si indicano una serie di prodotti che non sono vendibili al consumatore nello stato in cui si trovano al momento dell'acquisto (semifiniti), oppure sono beni che servono all'impresa cliente per produrre ulteriori beni (intermedi). L'acquisto di questa tipologia di beni richiede una qualità standardizzata e costante, dei prezzi competitivi e regolarità di fornitura.

Un'ulteriore caratteristica dei mercati B2B, e in particolare della loro comunicazione, è la razionalità, la domanda vuole razionalità ed è premura dell'offerta assicurarla. Il tutto però va organizzato in ottica collettiva, in quanto il processo di acquisto non è portato avanti da un singolo, ma da una pluralità di soggetti, come sarà spiegato in seguito. Per questo motivo la comunicazione in ambito B2B dovrà essere improntata alla concretezza, cercando di dare delle risposte chiare e pragmatiche, al contrario della comunicazione in ambito B2C che può puntare su leve emotive e fattori psicologico-emozionali.

Nel mercato B2B, rispetto a quello B2C, la domanda è di tipo derivato, in quanto dipende in maniera indiretta dalla domanda finale dei beni o servizi di consumo. L'intera catena della domanda è sostanzialmente influenzata dalla domanda del consumatore finale; ad esempio, la domanda del cliente di prodotti dolciari, è fonte di domanda di materie prime alimentari, di macchinari per la cottura e di servizi accessori per il packaging o la grafica per l'impresa produttrice. Quindi l'azienda che opera nel B2B, deve essere sensibile alle dinamiche che si verificano nei mercati a valle, senza porre la sua attenzione solamente sul consumatore finale e sul relativo mercato di riferimento; per tutti questi motivi assume importanza rilevante anche l'analisi della domanda in tutti i punti della catena.

Ciò che rende particolare il mercato B2B e quindi anche il tipo di marketing che ne deriva, è la natura e il comportamento di acquisto dell'impresa (che si sostituisce al singolo consumatore) e la tipologia dello scambio. Lo scambio, quindi il comportamento di acquisto, differisce in maniera rilevante rispetto alla sfera B2C, in quanto la relazione che si instaura è generalmente durevole, ha dunque una certa stabilità temporale e sottende logiche contrattuali molto complesse. Come messo in evidenza da Tunisini (2012) chi opera nei mercati Business-to-Business si relaziona con un mercato che è concentrato e la concentrazione si declina su tre differenti piani: uno generale, uno specifico e uno geografico.

Il primo livello di concentrazione è quella generale, nella maggior parte dei casi, il numero di clienti è ridotto con una forte concentrazione della loro distribuzione dimensionale. Questo significa che pochi, a volte pochissimi, player nel mercato detengono la maggior parte della domanda; dunque un'azienda che rivolge il proprio business al mercato B2B deve tener conto che possibilmente si confronterà con un numero potenzialmente limitato di clienti.

Il concetto di concentrazione appena esaminato si definisce poi anche a livello specifico, dove i clienti per un'azienda sono un numero limitato. L'implicazione fondamentale è l'estrema rilevanza che ha ogni singolo cliente, quindi la perdita di un solo cliente può significare per l'azienda la perdita di una significativa parte di fatturato.

Infine, la concentrazione assume anche connotazione geografica. Spesso, le imprese sono localizzate in uno spazio circoscritto e ben delimitato. Basti pensare al caso dei distretti tecnologici come la Silicon Valley.

Per tutti questi motivi i mercati B2B possono assumere una struttura reticolare, formata da un complesso sistema di relazioni tra imprese concatenate dove quello che succede in un segmento di relazione ha degli effetti a cascata anche su altre parti.

È naturale dunque che il marketing che un'azienda destina ai propri clienti business sarà diverso rispetto a quello destinato al consumatore finale; questo chiarisce la sostanziale differenza tra un mercato B2C e uno B2B: non è il prodotto ad essere diverso ma è la natura del cliente a cambiare: questo è infatti attivo nei processi di produzione, spesso infatti in questa tipologia di mercato il prodotto non è standardizzato ma adattato alle richieste del singolo cliente, o elaborato ad hoc per rispondere ai bisogni e alle necessità dei singoli acquirenti; questi sono anche dotati di un potere contrattuale e di una conoscenza dell'ambiente molto più approfondita. Ecco perché ricopre un'importanza

sempre crescente l'applicazione di modelli di segmentazione, di strategie di Key Account Management e di Customer Relationship Management come verrà illustrato nei paragrafi a venire.

1.2 Il cliente Business to Business

Il cliente del mercato B2B ha caratteristiche differenti rispetto ai clienti che si trovano nel mercato B2C, in quanto generalmente l'interlocutore agisce per conto di una società; per questo è una figura professionale che deve utilizzare il prodotto che acquista per svolgere altre attività economiche o produttive. Ne consegue che chi partecipa in prima persona all'atto di acquisto di un bene non sarà la persona fisica che lo andrà ad utilizzare. Spesso il cliente B2B non è rappresentato da una persona, ma prevede la presenza di diverse figure che partecipano in maniera congiunta, e con ruoli diversi, al processo di acquisto lasciandosi guidare da parametri economici e svolgendo delle valutazioni precise.

Come per il mercato orientato al consumatore, anche in quello business i clienti non sono tutti uguali: dipende dai modelli organizzativi di un'azienda poiché questo comporta fabbisogni o obiettivi di business diversi. Non di rado accade che l'azienda cliente sia anche un fornitore o un diretto concorrente. Il cliente B2B tendenzialmente rimane tale per molti anni, con tasso di ricambio basso e limitato nel tempo. Il cliente svolge un ruolo attivo, perché partecipa attivamente alla definizione del prodotto/servizio: questo ha degli effetti sicuramente benefici sulla relazione cliente/fornitore in quanto accrescendo l'interazione tra le parti il legame si rafforza e ci si assicura la continuità dello scambio.

La letteratura (si vedano ad esempio Webster e Wind 1972; Johnston e Bonoma 1981; Kotler e Armstrong, 2012) ha individuato cinque ruoli principali che vengono coinvolti nel processo di acquisto di un bene/servizio. L'insieme di questi soggetti va a costituire il cosiddetto buying center o DMU, decision making unit (centro di acquisto).

La prima figura coinvolta (anche a livello temporale) è il cosiddetto user, che è colui che per primo avverte il bisogno di acquisto, chi ricopre questo ruolo può avere la funzione più disparata all'interno dell'azienda, non è un ruolo che viene definito ex ante ma è semplicemente un soggetto, all'interno dell'impresa, che avverte un bisogno latente, generalmente sarà la figura che poi dovrà utilizzare il bene/servizio acquistato. La persona che deve orientare l'acquisto attraverso la scelta dell'azienda venditrice e prende la decisione finale d'acquisto viene chiamata influencer, che di regola è una figura

competente ed esperta nell'ambito del prodotto che necessita di essere acquistato. I buyers hanno il compito della gestione dei fornitori, devono compiere una valutazione delle offerte e stendere i contratti. La decisione finale viene rimessa poi al decider, che è una figura di spicco all'interno dell'azienda, questo può essere, a volte, il presidente oppure il proprietario. L'ultima figura è quella del gatekeeper, che come si evince dal nome, deve compiere una valutazione delle conformità dei beni acquistati, ed inoltre svolge una funzione di controllo generale durante l'intero processo di acquisto.

Armstrong e Kotler (2012) configurano anche tre tipologie di situazioni di acquisto che possono insorgere in questa tipologia di mercati. La prima viene definita come straight rebuy, che può essere tradotta come riacquisto ordinario/programmato. In questa tipologia di situazione, i buyers riordinano la stessa tipologia di prodotto senza alcun tipo di modifica, seguendo dunque una routine specifica, quasi automatizzata. Per l'azienda fornitrice, risulta essenziale mantenere dei livelli qualitativi costanti per assicurarsi un flusso di ordinativi nel tempo. Un altro caso è quello definito come modified rebuy, in questo caso alcuni aspetti degli ordini vengono rinegoziati e rivisti: termini, prezzi o addirittura la figura del fornitore. Questa situazione non va vista a discapito dell'impresa fornitrice, in quanto queste modifiche possono essere proposte dalla stessa impresa fornitrice nel caso in cui voglia fare delle offerte vantaggiose o proporre delle condizioni alternative, ad esempio. Infine, l'ultima fattispecie, insorge ogni volta in cui un'impresa acquista un prodotto/servizio per la prima volta; questa viene definita come new task. La new task è caratterizzata da rischi maggiori, un grande numero di partecipanti coinvolti nella decisione di acquisto e, in generale, richiede degli sforzi molto importanti in termini di lavoro e di valutazione. A partire da una new task si possono poi presentare nel tempo situazioni di straight rebuy o modified rebuy.

1.2.1 I fattori di influenza del processo di acquisto: il modello Webster e Wind

Il modello di Webster e Wind, messo a punto nel 1972, propone una classificazione delle principali categorie di variabili che influenzano il processo organizzativo di acquisto di un cliente business. L'assunto principale è quello che spiega come il processo di acquisto industriale avvenga nel contesto di un'organizzazione formale influenzata da diversi fattori, quali ad esempio un budget e un sistema di costi. Il modello ha carattere generale, perché può essere applicato a tutte le organizzazioni ma presenta le debolezze tipiche dei

modelli generali; cioè non descrive una situazione di acquisto specifica, tuttavia permette di avere una visione del processo di insieme. Il modello si basa su una visione molto semplice che individua tre momenti fondamentali all'interno del processo di acquisto: la prima prevede la raccolta delle informazioni, seguita dalla valutazione del prodotto e l'ultima prevede l'acquisto e il successivo utilizzo del bene. In ottica B2B, all'interno di queste fasi vengono coinvolte una diversa tipologia di figure, come si è visto in precedenza, e l'intero processo viene influenzato da una pluralità di variabili.

Il processo organizzativo di acquisto proposto nel modello prende il via quando un soggetto all'interno dell'organizzazione percepisce uno stato di insoddisfazione, cioè esiste una divergenza tra la situazione attuale e il desiderio che è insorto, questa situazione di bisogno può essere soddisfatta attraverso un processo di acquisto. A questo punto si mettono in moto una serie di attività che porteranno all'identificazione, valutazione e la scelta finale tra diversi tipi di marchi e fornitori.

Il comportamento organizzativo di acquisto prevede la presenza e l'influenza di quattro tipi di variabili: ambientali, organizzative, sociali ed individuali.

Le variabili ambientali sono le più difficili da identificare e da misurare, tra queste troviamo variabili geografiche, climatiche o ecologiche, variabili economiche, politico-sociali, normative e culturali. Nello specifico è necessario compiere una valutazione della disponibilità di un bene/servizio in una particolare zona, ma non solo, è anche necessario valutare se esiste, per quel bene o servizio, una normativa che ne limita la compravendita. I fattori ambientali rappresentano anche i valori e le norme che guidano le relazioni interorganizzative e interpersonali che intercorrono tra venditore e acquirente e tra l'acquirente e altre istituzioni, come il governo di un Paese.

Nell'elaborazione di una strategia di marketing, risulta fondamentale redigere una valutazione di tutti i fattori ambientali, assieme all'analisi di quelle istituzioni che influenzano i mercati serviti; tutte queste considerazioni sono particolarmente importanti quando si entra in nuovi mercati, ma trascurarle anche nei mercati in cui un'impresa è già presente può rappresentare un grosso errore di valutazione, in quanto tutti gli aspetti considerati delle variabili ambientali mutano nel tempo.

L'assetto organizzativo e le decisioni strategiche hanno conseguenze sulle modalità con cui vengono prese le decisioni di acquisto. Le variabili organizzative influenzano chi deve compiere una decisione d'acquisto, in quanto tutto dipende dal tipo di organizzazione che rappresenta, dagli obiettivi di questa, dalle risorse finanziarie e tecnologiche. Queste

variabili organizzative possono essere condizionate da quattro differenti dimensioni: in primis dall'obiettivo che si vuole raggiungere, questo può essere, ad esempio, facilitare la produzione; dalla natura della domanda (che come si è precedentemente spiegato è derivata); dal livello di programmazione e dal livello di decentramento.

Queste quattro dimensioni influenzano la natura del processo organizzativo d'acquisto e il processo di valutazione delle differenti opportunità offerte dal mercato.

Le variabili sociali includono tutte le dinamiche che contraddistinguono i diversi attori coinvolti nella decisione di acquisto e le loro dinamiche di interazione. All'interno di questa categoria di variabili vi sono moltissimi fattori che influenzano il processo d'acquisto, i principali sono, la numerosità dei componenti (intesi questi come figure coinvolte nel processo di acquisto), il grado di condivisione delle vedute, la competenza, il potere decisionale che hanno, i propri obiettivi eccetera. Anche la comprensione delle relazioni interpersonali all'interno del gruppo di acquisto è fondamentale nello sviluppo di una strategia di marketing efficace.

Infine, è necessario tenere conto di tutte le variabili individuali. Il singolo individuo è motivato da obiettivi sia personali che legati all'organizzazione, regolato da politiche aziendali e influenzato da tutti gli altri membri facenti parte dell'organizzazione. Ogni attore del processo ha motivazioni, ambizioni, desideri di riconoscimento professionale differenti, ha un retaggio culturale e formativo diverso rispetto agli altri componenti. Dunque, è di fondamentale importanza anche un'analisi dal punto di vista psicologico degli individui nell'elaborazione di una strategia di marketing, analogamente a quando si sviluppa una strategia legata al mercato B2C. Tuttavia, solo raramente l'individuo si fa guidare da considerazioni meramente personali, questo accade solamente quando tutte le alternative di acquisto si equivalgono, quindi tutti gli aspetti del bene/servizio devono essere coincidenti.

Il modello di Webster e Wind è ancora largamente ripreso nei principali manuali di marketing, tuttavia è naturale chiedersi quale impatto possa aver avuto internet nel processo di acquisto nel mondo business to business. L'intero processo appena descritto è infatti, fortemente influenzato dalla diffusione capillare che avuto internet: già nel 1998 Wind e Thomas ipotizzavano che questo classico modello sarebbe stato messo alla prova e fortemente influenzato dall'IT.

Per riuscire a ipotizzare come l'intero processo sia cambiato occorre individuare preliminarmente due forme di tecnologie digitali emergenti: le DIT, ovvero Digital

Information Technologies e le DMT, ovvero Digital Manufacturing Technologies (Grewal, Lilien *et al.*, 2015). Le prime, ovvero DIT, sono riconducibili all'implementazione dei mezzi di comunicazione tradizionali (ovvero smartphone e tecnologie wireless), l'insieme dei software informatici e i big data. Invece, le DMT sono assimilabili alle tecnologie intese come stampanti 3D, scanner digitali, e via dicendo; quindi dei veri e propri dispositivi tecnologici fisici nuovi. Entrambe queste tipologie di tecnologie stanno cambiando in maniera radicale la natura del processo di acquisto, in quanto permettono alle imprese di acquisire informazioni rilevanti riguardo i prodotti, i fornitori e concorrenti.

Grewal, Lilien *et al.*, hanno altresì individuato sei trends correlati al B2B che DIT e DMT influenzeranno nel prossimo futuro. Questi sono: la crescita, nel mondo B2B, del social buying (ovvero un processo di acquisto integrato con i social, dove l'azienda, attraverso le chat, può interagire direttamente con l'acquirente guidandolo nell'acquisto o rispondendo alle domande) e delle communities online; le imprese manifesteranno sempre più necessità di siti web solution provider; interventi dei venditori sempre più orientati nei confronti dell'acquirente; un potenziamento delle interazioni durante le vendite; un aumento delle dimensioni dei centri di acquisto e infine un aumento degli strumenti di analisi delle proprie performance (o delle performance dei propri concorrenti). Successivamente è stata fatta un'analisi dell'impatto di questi sei trend nelle tre fasi principali del processo di acquisto.

La prima fase, ovvero quella della ricerca di informazioni, sembra essere quella più dinamica. Infatti, sempre più spesso, quando prende il via il processo di acquisto, le imprese, iniziano a cercare informazioni su nuovi prodotti, non più interfacciandosi con le singole imprese, ma cercando sui motori di ricerca e sui differenti social media. Online si ricercano informazioni generali, si ricercano quali imprese possono offrire il prodotto con offerte migliori e quali prodotti possono avere dei migliori servizi accessori. Quindi, appare evidente come nella prima fase, il contatto diretto con un fornitore sembra essere passato in secondo piano, e rimandato solo ad un momento successivo, quando cioè una prima cernita sia già stata fatta. Dall'altra parte, ovvero quella dell'impresa fornitrice, grazie all'utilizzo degli strumenti di analisi, è possibile monitorare il comportamento dei propri clienti online.

Nel secondo momento, ovvero quello della valutazione, la tendenza è quella dell'integrazione tra canali online e offline: in questo caso, diventa più semplice valutare e confrontare le diverse tipologie di prodotti e fornitori, grazie alle DMT, invece, le diverse

imprese possono anche valutare, a questo punto, di produrre internamente ciò di cui hanno bisogno, attraverso le stampanti 3D, ad esempio.

Infine, nel momento dell'acquisto e del successivo uso del prodotto internet può permettere l'erogazione di servizi accessori, di componentistiche extra che possono essere scaricate o acquistate in seguito e via dicendo. A questo punto, saranno gli stessi utilizzatori del bene ad alimentare la grande quantità di informazioni presenti online.

Ecco perché il modello di Webster e Wind, potrebbe essere ampliato, in quanto dovrebbe anche tener conto, al giorno d'oggi, delle variabili tecnologiche, declinabili in termini di DIT e di DMT. Andrebbe tenuto conto in misura sempre maggiore, del grado di accesso alla tecnologia di una determinata impresa e in un determinato settore. Risulterebbe importante capire a quali informazioni possono avere accesso le diverse imprese quando sono alla ricerca di informazioni riguardo un determinato prodotto o servizio, come si potrebbe integrare l'esperienza online e quella offline (ad esempio, per quali settori un'esperienza di social buying potrebbe essere maggiormente profittevole, magari per i settori dove si vendono beni molto complessi e il cliente potrebbe essere maggiormente bisognoso di spiegazioni), dopo quanto tempo un cliente decide di contattare l'impresa fornitrice e quali sono le informazioni che ancora non ha, interrogandosi quindi se il contatto diretto tra i buyers e i sellers avvenga solamente per effettuare la transazione o per chiedere un consulto. Infine, va anche valutata attentamente la possibilità che un cliente possa decidere, dopo un'attenta valutazione, di sviluppare o produrre internamente il prodotto che necessita, permettendo così di produrre esattamente ciò di cui si necessita (che sia questo un bene o un servizio) abbattendo notevolmente i costi.

1.3 La relazione cliente fornitore

Una delle caratteristiche fondamentali dei mercati B2B è la loro struttura a rete, quindi una singola impresa si inserisce in un tessuto di relazioni di imprese tra loro dipendenti, dove il successo di un attore va valutato anche nell'insieme del network nel quale è inserito.

È possibile definire il processo di acquisto del cliente B2B come un procedimento lungo e complesso. L'impresa fornitrice andrà scelta molto attentamente, anche in relazione al tipo di bene o di servizio che si intende acquistare; il cliente business, infatti, dove possibile, tende a ricoprire un ruolo attivo nella definizione del prodotto, partecipando

alla sua progettazione, implementazione, personalizzazione eccetera. Raramente nel mercato B2B l'oggetto di uno scambio viene venduto standardizzato.

Dunque, questa fase interattiva prevede degli scambi intensi e ripetuti di informazioni, che richiedono una forte conoscenza tra i due soggetti. Quindi, queste relazioni hanno maggiore continuità e complessità di contenuto, dove il processo di relazione tra i due soggetti è al centro dello scambio.

Webster, nel 1992, propone una classificazione delle relazioni che intercorrono nei mercati Business to Business, che assumono complessità crescente (come illustra la Figura 1.2).

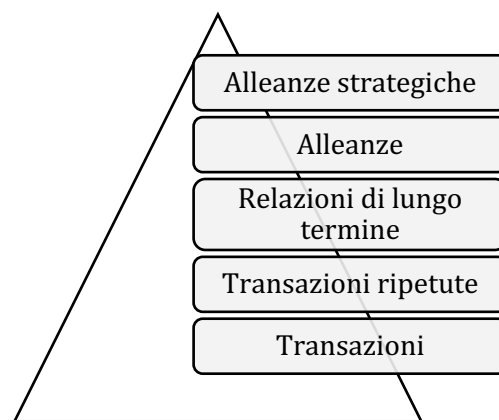


Figura 1.2 – Rappresentazione gerarchica dalle relazioni di scambio in un mercato B2B, dalla più semplice verso la più complessa (Webster, 1992)

Alla base troviamo le semplici transazioni, ovvero gli scambi tra due soggetti che non sono legati da una relazione futura. Quindi la relazione finisce alla conclusione dello scambio. Le transazioni ripetute invece sono ripetute nel tempo e godono di una certa continuità. Ad un livello intermedio sono collocate le relazioni di lungo termine, queste sono precedute da un'intensa attività di negoziazione e sono caratterizzate dalla dipendenza tra i soggetti, dove avviene anche scambio di conoscenza tra le parti. Se esiste un rapporto di totale dipendenza, allora la relazione si esplica in un'alleanza, caratterizzata da forti investimenti da entrambe le parti, con un'integrazione tecnica operativa elevata. Infine, ci sono le alleanze strategiche che hanno come scopo il raggiungimento di un obiettivo comune di lungo periodo. In questo caso si assiste anche all'integrazione tecnologica oltre che strategica, un esempio è rappresentato dalle joint venture. In tutti questi livelli si riscontra un crescendo di intensità di scambio, di investimenti nella relazione stessa e dell'adattamento tra le due parti.

Queste tipologie di relazioni sono destinate a mutare nel tempo, quindi, ad esempio, se due aziende oggi hanno relazioni di lungo termine potrebbero giungere ad un'alleanza strategica in futuro.

Nei mercati B2B, tuttavia sono difficilmente riscontrabili delle semplici transazioni.

A questo punto appare evidente la complessità della relazione tra impresa cliente e impresa fornitrice, la relazione può essere descritta anche come un ciclo, infatti questa è scomponibile in passaggi, come evidenzia Tunisini (2012).

La relazione tra un cliente e un fornitore è composta da diversi passaggi legati tra loro che si sviluppano e si influenzano nel tempo, (Figura 1.3). Non è detto che tutte le relazioni tra soggetti passino per tutti gli stadi che tra breve saranno descritti, alcune relazioni falliscono sul nascere o mostrano criticità negli stadi intermedi. Altre relazioni, invece, con il passare del tempo si sviluppano, maturano e si consolidano. La conclusione del ciclo può derivare da un processo graduale di termine di rapporto oppure può derivare da una rescissione di una delle parti.

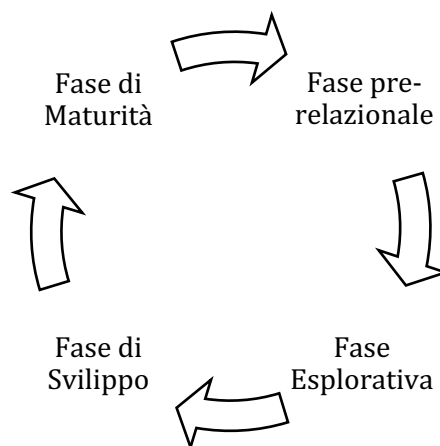


Figura 1.3 – Ciclo di vita relazionale nel B2B tra impresa cliente e impresa fornitrice (Tunisini, 2012)

Il processo ha inizio con la fase pre-relazionale: nell'azienda cliente è stata presa la decisione di compiere un atto di acquisto e si è alla ricerca di un fornitore, oppure un fornitore sta cercando di avviare una relazione con un nuovo cliente. In questa prima fase, la distanza tra le due entità in termini tecnologici e di conoscenza è al massimo, la fiducia tra le due parti è minima ed entrambe compiono attente valutazioni riguardo gli investimenti da fare, alle alternative presenti nel mercato e sull'effettiva convenienza al passaggio alla fase successiva.

Il processo di negoziazione tra le parti prende il via con la seconda fase, la fase esplorativa. A seconda della complessità del prodotto oggetto dello scambio, il tempo dedicato a questa fase di conoscenza e scambio di informazioni è maggiore. Il fattore “distanza” in questa fase può essere cruciale, infatti, molte relazioni non riescono a instaurarsi a causa della lontananza fisica tra i soggetti coinvolti.

Lo step più dinamico è sicuramente quello rappresentato dalla fase di sviluppo, qui vengono formalizzati gli elementi più importanti, come il contratto. La continuità della relazione ha raggiunto il suo apice: la distanza è destinata a ridursi il più possibile e la fiducia raggiunge livelli considerevoli. I rapporti di dipendenza tra le parti si sviluppano, in quanto è in questa fase che si può assistere al processo di adattamento del prodotto. Nei casi migliori si creano notevoli sinergie tra le parti.

Quando la relazione ha acquisito stabilità, cioè sono state avviate procedure di routine tra entrambe le parti e le distanze sono state colmate, la relazione entra nella fase di maturità. Questa è la fase dove si manifestano i maggiori benefici dello scambio, in questo momento si generano effetti di apprendimento per entrambe le parti. Tuttavia, in questa fase si può manifestare un eccesso di dipendenza di una delle due parti, a fronte di ciò si può verificare l'interruzione del rapporto tra le parti, un mantenimento (anche se non a livello ottimale) o il rinnovo della relazione.

Un'analisi del ciclo relazionale che un'impresa ha con i propri clienti assume rilevanza fondamentale per essa, in quanto permette di sviluppare con i clienti un rapporto che nel migliore dei casi è stabile e duraturo. Alla base di questo si fondano i modelli organizzativi del Customer Relationship Management che sarà descritto nei prossimi paragrafi.

1.4 La Customer Value e la Customer Satisfaction

Tra gli asset principali di un'impresa, qualsiasi sia il suo mercato, i clienti ricoprono sicuramente un ruolo fondamentale, che siano questi consumatori finali o aziende. Un compito basilare del marketing è quello di riuscire a generare, coltivare e mantenere solide del tempo le relazioni con i clienti. L'impresa in questa fase ricopre un duplice compito, se da un lato dovrebbe investire risorse nel trasformare clienti potenziali in clienti effettivi, allargando dunque il suo portafoglio clienti, non va affatto trascurata la relazione con i clienti già acquisiti. Non è sufficiente infatti il passaggio da cliente potenziale a cliente effettivo, la relazione con i clienti va mantenuta ed è necessario

comunicare che la propria offerta di valore è nettamente migliore rispetto a quella della concorrenza e offre benefici superiori. Tutte queste operazioni vanno a delineare la situazione ideale in cui un'impresa ha nel proprio portafoglio clienti soddisfatti e fedeli. Nell'elaborazione di una corretta strategia di marketing è necessario tenere conto di due fattori importanti: il customer value e la customer satisfaction. (Kotler e Armstrong, 2012)

Nei mercati concorrenziali, i clienti si trovano spesso a dover scegliere tra una grande varietà di beni o servizi. Il cliente sceglierà di comprare dall'impresa che offre il più alto customer-perceived value, cioè il più alto valore percepito dal cliente. Quindi il customer value è definibile come il rapporto tra benefici e sacrifici, è il valore monetario dei benefici (siano economici, di servizio, sociali e tecnici) che un cliente riceve a fronte di un prezzo, pagato per accedere ad un bene o un servizio. Dunque, spesso i consumatori quando si trovano a valutare il valore percepito di un bene o di un servizio, non si limitano solo a considerare parametri oggettivi, ma anche quelli soggettivi: due consumatori possono percepire un valore diverso per lo stesso oggetto, ad esempio.

Il significato di valore può essere tripartito in: valore desiderato dal cliente, considerando i propri obiettivi e i propri standard di riferimento, è il valore che un cliente si aspetta di ricevere per poter riuscire a soddisfare un certo bisogno o desiderio; il valore atteso, quello che un cliente ha nei confronti delle alternative di offerta, a fronte delle promesse fatte da un fornitore e delle proprie convinzioni personali; infine il valore percepito, che è del tutto soggettivo ed è valutato in modo differente da ogni cliente e si concretizza nella valutazione tra sacrificio sostenuto e benefici ottenuti. (Tunisini, 2012). La somma di queste tre declinazioni porta alla configurazione del customer value. Nel mercato B2B è fondamentale lo studio del customer value in maniera approfondita, in quanto solo se si conoscono le componenti fondamentali (ossia, benefici e sacrifici), l'impresa fornitrice riuscirà a proporre un'offerta al cliente business che aderisca più possibile alle sue aspettative. È basilare poi la corretta comunicazione di questo valore che si può definire efficace nel momento in cui il cliente riesce a riconoscere nel bene/servizio proposto dall'impresa delle caratteristiche migliori e superiori rispetto alla concorrenza; questa fase comunicativa prende forma in un contesto interattivo tra cliente e fornitore.

La customer satisfaction è stata definita come "la disciplina di gestione di uno stile di comportamento imprenditoriale che esprime la capacità dell'impresa di generare valore

per i clienti anticipando e gestendo le loro aspettative e dimostrano competenze e responsabilità nel soddisfare i loro bisogni” (Valdani, Ancarani, 2011).

Quindi, l’analisi della customer satisfaction si associa a quella della customer value. La soddisfazione del cliente si basa sul concetto di valore che il cliente riesce a ricevere confrontando sacrifici e benefici attesi con quelli percepiti. Un cliente soddisfatto avrà un valore percepito maggiore rispetto a quello atteso.

L’effettivo beneficio per un’azienda, che deriva dal fatto di avere una buona customer satisfaction si esplica in due direzioni, una quantitativa e una qualitativa. (Tunisini, 2012).

Quantitativamente parlando, un cliente soddisfatto, tende ad avere una buona frequenza di acquisto: quindi in prospettiva futura ci si assicura un flusso di scambi costante con il cliente, che diventa meno sensibile al prezzo, dimostrandosi disposto a pagare anche un prezzo superiore per il bene/servizio, in quanto ne riconosce delle qualità superiori rispetto ad altri. Dunque, con questo tipo di clienti è possibile mettere in atto strategie di up-selling o cross-selling, vendendo prodotti di una categoria superiore, più performanti e dunque più costosi rispetto al prodotto già acquistato (up-selling) o vendendo prodotti complementari in più rispetto agli scambi precedenti (cross-selling).

Da un punto di vista qualitativo, invece, un cliente soddisfatto ha importanza fondamentale in quanto innesca un passaparola positivo e nutre in maniera propositiva la propria relazione con l’azienda fornendo feedback o partecipando alla creazione di nuovi prodotti.

L’importanza della customer satisfaction si percepisce anche da un punto di vista di confronto con le altre imprese, questa infatti rappresenta la più alta barriera all’entrata per un fornitore; infatti, il mantenimento di un cliente soddisfatto permette di ridurre considerevolmente il rischio di passaggio ad un’impresa concorrente.

In ultima analisi la customer satisfaction rappresenta una prima tappa verso il raggiungimento della customer loyalty, vero apice della fedeltà del cliente ad un’impresa. Sia la customer value che la customer satisfaction, considerando il mercato B2B, meritano una considerazione: il cliente business è composto da un insieme di attori, e siccome la customer value e satisfaction dipendono dalle percezioni dei singoli individui, l’analisi deve tenere conto di ciò e va contestualizzata su ogni individuo richiedendo una conoscenza molto dettagliata delle dinamiche procedurali, decisionali e comportamentali dell’impresa cliente.

In letteratura esistono diversi modelli per mettere in atto l'analisi del cliente business, tra questi troviamo il modello INDSAT elaborato da Homburg e Rudolph nel 2001, il modello di Menon, Homburg e Beutin del 2005, la Customer Value Audit (CVA) elaborata nel 2001 da Ulaga e Chacour, che sarà approfondita in seguito, e il modello sul valore delle relazioni di Ulaga ed Eggert del 2005.

1.4.1 Un modello di analisi del cliente business: il CVA

Il Customer Value Audit, o semplicemente il CVA, è un modello sviluppato da Ulaga e Chacour nel 2001, che permette di misurare la percezione del valore del cliente business. La misurazione viene fatta attraverso il confronto tra benefici e sacrifici percepiti dal cliente. I benefici si riconducono ad attributi di qualità del prodotto (ad esempio, la sua funzionalità), attributi di qualità del servizio (tra i quali il supporto tecnico) e gli attributi di qualità di comunicazione (come le relazioni con il personale). Il sacrificio, invece, viene ricondotto al prezzo. Va specificato però che i clienti sono estremamente eterogenei tra loro a livello di esigenze o comportamenti ed ognuno di essi va trattato singolarmente.

La misurazione del valore percepito dai clienti avviene in quattro step:

1. Si ricercano gli attributi di qualità (benefici) e del prezzo (sacrifici);
2. Vanno distinti i segmenti e le situazioni d'uso;
3. Va analizzata la percezione del valore dei benefici e dei sacrifici dei diversi membri che nell'impresa partecipano al processo di acquisto;
4. Si confrontano le alternative della concorrenza.

Quindi, il modello prevede la comparazione in termini di valore offerto tra percezione interna al fornitore e percezione dei clienti in modo da analizzarne i gap e le strategie possibili.

In sintesi, il valore percepito dal cliente è funzione di qualità e prezzo, dove la qualità è composta da attributi legati al prodotto, al servizio e alla promozione. Attraverso questo processo si riesce a creare la mappa del customer value audit, la mappa è bidimensionale, dove su un asse va posizionato il prezzo percepito e sull'altro la qualità percepita, ciò che ne risulta è una sorta di matrice, come evidenzia la Figura 1.4. All'interno della matrice, possono essere inserite anche le imprese concorrenti, riuscendo a capire il posizionamento generale e l'importanza dei diversi attributi nel processo di generazione del valore per definire le strategie da attuare.

Qualità percepita	Alta	Alto Valore X	Z
	Bassa	Y	Basso Valore
		Alto	Basso
		Prezzo percepito	

Figura 1.4 – Un esempio di CVA, il risultato è una matrice nella quale vengono valutati il prezzo percepito e la qualità percepita di tre imprese diverse (indicate dalle lettere X, Y e Z) riuscendo a confrontare la qualità e il prezzo percepito

Tuttavia, un limite importante del modello proposto è che il valore offerto viene fatto ricondurre a solamente qualità e prezzo, riducendo le variabili considerate tuttavia queste non rappresentano in maniera completa tutti i benefici e sacrifici che un cliente percepisce.

Un tentativo, in parte riuscito, di migliorare il modello superando le lacune poc'anzi evidenziate è stato fatto dagli stessi autori nel 2005, quando hanno rivisto i concetti fondamentali di benefici e sacrifici. I benefici riconosciuti dall'impresa cliente sono ricondotti al prodotto (in termini di benefici tecnici ed economici), al servizio (inteso come aspetto intangibile nel sistema di offerta), allo scambio di know-how derivante dalla relazione con il fornitore, alla riduzione del time-to-market (riduzione dei tempi di ideazione, realizzazione e consegna), benefici sociali (intesi come buona interazione tra membri delle aziende o la predisposizione all'adattamento). I sacrifici vengono suddivisi in prezzo (componente di immediata valutazione) e costi di gestione della relazione con il fornitore. Ciò che emerge da questa revisione del modello è un focus più accentuato sulla relazione, punto focale del mercato B2B che, come è stato precedentemente evidenziato,

è composto da network. Ciò nonostante, il modello risulta di difficile applicazione viste le difficoltà legate alla soggettività e alla relatività delle percezioni.

1.5 La strategia e l'organizzazione di marketing B2B

Per poter parlare di strategia di marketing nel mondo del B2B è necessario riprendere il concetto di rete di imprese come fondamento del mercato business, ed è necessario fare alcune considerazioni di base. Se si vogliono comprendere a fondo le caratteristiche di un'impresa non è sufficiente valutare un'impresa singolarmente, bisogna bensì collegarla al contesto più ampio che è la rete di imprese in cui essa è inserita. Qui, il successo di una singola impresa non è legato ad un confronto competitivo in un mercato, ma deriva dalla capacità di un'impresa di posizionarsi in una rete composta da relazioni ed interconnessioni. In seconda analisi, il valore-utilità che viene offerto al cliente finale non è solamente legato alle azioni di una sola impresa, ma dipende da come operano tutti i soggetti coinvolti nel processo che porta al consumatore finale e dal rapporto delle singole imprese con gli altri attori. Quindi, la strategia dell'impresa inserita in un network assume due dimensioni differenti, una individuale (ogni impresa ha una propria soggettività, una propria logica di business, un progetto, eccetera) e una dimensione collettiva perché va ad inserirsi in un contesto di interazioni ed interdipendenze dove tutti i soggetti agiscono a fronte di un obiettivo comune che è la soddisfazione del consumatore finale. Per questo motivo, vanno ponderati gli obiettivi individuali con quelli collettivi, gestendo in maniera ottimale la posizione individuale e quella collettiva nel confronto con tutte le altre imprese.

Per tutti questi motivi per parlare di strategia di un'impresa che opera nel mercato B2B, vanno analizzate le suddette caratteristiche individuali e collettive, per sviluppare degli approcci strategici che identificano nella rete di relazioni la base di riferimento per ogni processo strategico.

A. Tunisini (2012), per descrivere cosa significa strategia di marketing nel mondo B2B riprende la suddivisione del concetto di strategia di Mintzberg elaborato nel 1987. L'autore propone cinque definizioni di strategia, come "plan, play, pattern, position and perspective".

Il concetto di strategia come piano appare molto semplice e lineare, in quanto la strategia è per definizione la direzione verso la quale si vogliono guidare le proprie azioni e

rappresenta un criterio scelto a priori per gestire specifiche situazioni. Nel mondo B2B questo viene declinato in tre momenti differenti. Inizialmente è necessario operare un'analisi approfondita della rete di relazioni nella quale opera un'impresa, quindi avere una precisa idea di come il mercato funzioni, di come si sviluppa e di come agiscono e reagiscono gli attori; per questo è possibile affermare che una prima fase è di analisi e di comprensione dell'ambiente. Questo momento è seguito dalla formulazione della decisione, dello scopo che si desidera perseguire, del risultato che si vorrebbe ottenere, sempre tenendo in considerazione il network. L'ultima fase prevede l'interazione nella rete, qui l'azienda ha la possibilità di agire e di poter influenzare anche le altre imprese a seconda del ruolo che riveste nella rete.

Ma la strategia è anche processo, poiché il contesto nel quale le imprese operano è mutevole, non statico, dunque si possono verificare eventi inaspettati, possono emergere situazioni nuove che portano all'abbandono della strategia. Quindi, sotto un certo punto di vista la strategia è limitatamente pianificabile perché può essere frutto di un processo relazionale mutevole, in divenire, dove gli attori devono essere pronti a correggere, abbandonare o implementare alcuni aspetti della strategia pianificata. La strategia deve prevedere anche il posizionamento di mercato, che deve essere percepito dai clienti come unico e differente rispetto a tutti gli altri attori presenti e che sia allineato con le loro aspettative. La quarta P è quella di prospettiva, questa richiama il modo in cui un'impresa vede sé stessa e come percepisce il mercato, in modo coerente con i valori, la cultura e lo stile di management. Questo sottolinea che la strategia è anche una questione di prospettiva, a volte è necessario che sia individuale, altre volte collettiva, riunendo una molteplicità di imprese.

Una strategia necessita anche del gioco, inteso come l'attuazione di una serie di manovre che hanno come scopo quello di attrarre più clienti possibile, fidelizzandoli, perpetuando una relazione stabile e forte, riuscendo così a fronteggiare la concorrenza. La strategia di un'impresa deve prevedere anche la conoscenza approfondita del cliente, prendendosi cura delle relazioni con i propri clienti che devono essere più lunghe e più fruttuose possibile.

Generalmente, una strategia può perseguire tre obiettivi fondamentali, non mutualmente esclusivi. Un'impresa può perseguire la leadership di prodotto, proponendo quindi ai clienti prodotti e servizi performanti, di qualità nettamente superiori a quelli dei concorrenti, che risponderanno in maniera nuova ai bisogni e che faranno apparire come

obsoleti i prodotti dei concorrenti. Alternativamente è perseguibile una strategia che punti all'eccellenza operativa, ovvero proponendo dei prodotti che possano incontrare le esigenze dei clienti mantenendo un costo basso. Infine, riuscire a conoscere in maniera molto precisa i clienti, riuscendo a soddisfare ogni loro esigenza tramite offerte ad hoc, questo prende il nome di customer intimacy.

È legittimo chiedersi a questo punto, definiti a livello generale quali possano essere gli obiettivi e i fondamenti di una strategia, quali ruoli e quali responsabilità vengono assunti dal marketing nelle diverse imprese. A tal proposito è utile riprendere la suddivisione dei livelli di strategici proposta da Mattiacci e Pastore (2014), una strategia va elaborata innanzitutto a livello corporate, questa definisce i valori dell'impresa, i suoi obiettivi di lungo termine e individua quali sono gli stakeholders prioritari, inoltre farà da filo conduttore a tutte le altre. Va definita poi a livello business, definendo cioè le modalità attraverso le quali l'impresa tende ad affermarsi in un determinato mercato. Infine, a livello funzionale, cioè ogni strategia va declinata a livello di singola area funzionale allocando così le risorse nelle diverse aree.

La strategia di marketing opera in tutti e tre i livelli appena descritti, a livello corporate, infatti, il marketing aiuta a delineare l'attrattività dei diversi mercati, promuovendo il ruolo centrale del cliente; a livello business, fornisce innanzitutto un'analisi molto accurata dell'ambiente concorrenziale, dei bisogni dei clienti e definisce una strategia di posizionamento e di business. Infine, a livello funzionale il marketing formula le strategie e le politiche operative del marketing mix.

1.5.1 Il marketing: valore e relazione

Il punto centrale sul quale vertono le strategie di marketing Business-to-Business è la creazione di valore e la gestione della relazione.

Le strategie di marketing hanno come obiettivo quello di creare valore per i clienti, dove valore indica un valore monetario che include i benefici economici, tecnici e sociali che un'organizzazione riceve a fronte di un pagamento sostenuto per l'acquisto di un determinato bene o servizio. Dovendo quindi creare valore per il cliente, l'impresa fornitrice deve appoggiarsi al marketing per il processo di sviluppo di un nuovo prodotto, come si è visto in precedenza, lo studio del marketing sul cliente, sui suoi bisogni e sulle proprie preferenze può orientare la progettazione del prodotto orientandolo verso le

esigenze del cliente, anticipandole o soddisfacendole in pieno. Nella creazione del valore è fondamentale l'apporto del marketing al Customer Relationship Management, che sarà discusso in seguito.

Un altro caposaldo del marketing B2B è sicuramente la soddisfazione del cliente, come è stato precedentemente illustrato, ma questa dipende sostanzialmente dalla capacità dell'impresa di gestire tutte le relazioni di mercato, che logicamente non sono tutte uguali differendo di intensità e di gradi di interdipendenza. Un'impresa dunque, nel curare le proprie relazioni con i clienti deve riuscire ad equilibrare piccoli cambiamenti specifici e mirati con alcuni e preservare lo status quo con altri. Com'è stato precedentemente spiegato, il mercato B2B si caratterizza per il fatto che il rapporto fornitore e cliente, generalmente ha una durata nel tempo lunga, esistono rapporti contrattuali molto importanti e generalmente un fornitore rimane tale nel tempo in quanto cambiare fornitore rappresenta per l'azienda un esborso economico importante, quindi è di fondamentale importanza coltivare nel tempo questa relazione.

Tuttavia, nel tempo è stato sottovalutato l'approccio umano nelle comunicazioni di marketing B2B, minando in qualche modo la relazione tra fornitore e venditore (Hyder, 2018). La tendenza è sempre stata quella di parlare al cliente in termini prettamente transazionali, impersonali, lasciando da parte il coinvolgimento umano. Questo però si è dimostrato essere un errore, in quanto comunque sia, la vendita e la transazione avviene tra due persone, che certamente impersonano due aziende ma che sono sempre persone, che sono le stesse che popolano il mercato B2C, influenzate allo stesso modo dalle proprie emozioni. Basti pensare agli effetti negativi di un acquisto sbagliato: nel caso di un cliente B2C, generalmente i prodotti possono essere restituiti quindi il danno viene comunque limitato e nella peggiore delle ipotesi il cliente accusa sé stesso di aver mal utilizzato le proprie risorse senza particolari conseguenze. Nel caso di un cliente B2B, la situazione invece è radicalmente opposta, in quanto l'acquisto di un prodotto o servizio sbagliato avrà sicuramente un impatto sia nell'azienda, che ha comunque una perdita di performance, ma anche a livello personale, in quanto questo può portare nella peggiore delle ipotesi anche alla perdita dell'incarico.

Il processo di umanizzazione del processo nel mercato B2C è stato sicuramente più facile e veloce, ma perché questo avvenga anche nel mercato business sembra ragionevole utilizzare delle tecniche simili a quelle del mercato consumer: attraverso la trasparenza (quindi, facendo arrivare ai clienti potenziali dei feedback positivi o le esperienze dei

clienti di un'azienda) e coinvolgendoli, cercando di raccontare la storia del prodotto, senza limitarsi ad una lista di specifiche tecniche, umanizzando il brand e portando il cliente un passo alla volta alla soluzione che più soddisfa i suoi bisogni.

Inoltre, essendo il processo decisionale di acquisto molto lungo, la relazione ha un valore importantissimo anche in tutto questo processo, soprattutto vista la grande quantità di attori coinvolti che vanno convinti e anche rassicurati sull'effettiva bontà del prodotto o servizio proposto.

In conclusione, gestire un mercato in modo strategico per un'impresa B2B significa gestire in maniera costante ed appropriata le relazioni con i clienti, da questo assunto si sono sviluppati le recenti teorie del marketing relazionale (del quale è stata proposta un'estrema sintesi) e la figura del key account manager (che sarà approfondita nei prossimi paragrafi).

1.6 Il posizionamento

Il concetto di posizionamento nei mercati business assume una prospettiva multidimensionale, questo è definito come un processo di definizione dell'offerta e dell'immagine dell'impresa nella percezione degli altri soggetti operato del mercato (Tunisini, 2012). Per questo motivo Borislow (2016) chiarisce come il posizionamento non si concretizza in un'azione che si compie direttamente su un brand o su un prodotto, ma si concretizza in una serie di azioni che devono far percepire qualcosa di specifico nella mente del cliente.

Dunque, secondo Tunisini (2012) il concetto può essere suddiviso in tre concezioni, in primis in posizionamento di tipo generale dell'impresa, questo è connesso con la strategia generale dell'impresa e con la corporate identity aziendale qui sussiste una concorrenza generale, data dall'interesse dei competitors del mercato; e di posizionamento all'interno della rete nella quale l'impresa opera, dove la concorrenza è circoscritta al network di imprese; e di posizionamento dell'impresa rispetto al singolo cliente, questo riguarda la posizione che l'impresa riveste ed implementa nei confronti del singolo cliente con il quale si interfaccia.

Il posizionamento generale dell'impresa nel mercato è legato alla capacità dell'impresa di offrire un'offerta di valore percepita dai clienti come nettamente superiore rispetto a quella proposta dai concorrenti, o nel migliore dei casi, superiore rispetto alle proprie

aspettative. Questa tipologia di posizionamento è legata alla capacità dell'organizzazione di riuscire a capire le esigenze dei clienti, di sviluppare un'offerta che sia il più adeguata possibile e di riuscire a comunicarla correttamente ai clienti. Naturalmente, affinché questo accada a livello ottimale, i clienti, dal canto loro, devono riuscire ad esplicitare le loro esigenze e a rendere noti quali sono i fattori chiave ai quali sono interessati, in più devono riuscire a percepire le effettive differenze tra i prodotti offerti da imprese differenti. Una corretta costruzione del posizionamento generale è fonte di vantaggio competitivo per chi riesce a costruire e a mantenere un posizionamento nel medio lungo termine che viene percepito come diverso e superiore rispetto a quello dei concorrenti.

Le forze competitive con le quali le imprese devono confrontarsi per mantenere il proprio posizionamento nel tempo sono molteplici, per questo le imprese dovrebbero cercare di guardare oltre i propri confini naturali, trovando nuovi ambiti applicativi delle proprie conoscenze, generando così prodotti o servizi nuovi che quindi si aprono a segmenti di mercato nuovi, posizionamenti esclusivi dove, solamente per un primo momento, l'azienda è esente da forze competitive aggressive.

L'aspetto di posizionamento nel network di mercato è molto importante, in quanto nella rete, un'impresa può svolgere dei ruoli diversi: ad esempio può occupare un ruolo centrale, di leader, che quindi influenza le decisioni altrui oppure al contrario un ruolo marginale, periferico, di follower, che fa dell'imitazione e dell'adattamento la propria strategia. Il posizionamento nella rete, però, si traduce anche nel riuscire a sfruttare a proprio vantaggio le relazioni che l'organizzazione ha sviluppato e costruito nel tempo, come ad esempio spostare e sfruttare soluzioni innovative nate da una relazione con un dato cliente con nuovi clienti o fornitori. Quindi nel valutare il proprio posizionamento rispetto alla rete è necessario tenere conto anche delle relazioni che un'impresa ha con gli altri attori della rete sapendo bilanciare gli obiettivi individuali e quelli collettivi "di rete". Il posizionamento rispetto al cliente, invece, fa riferimento a come un'impresa riesce a fare percepire la propria offerta di valore ad un singolo cliente. Questo rientra nell'orientamento al cliente dell'impresa, questa infatti dovrà riuscire a far percepire al proprio cliente tutto il valore e tutta la superiorità della propria offerta rispetto alle altre sul mercato, questa però è influenzata anche dalla soggettività del singolo individuo che percepisce il valore di un'impresa in modo soggettivo e in parte indipendente rispetto agli altri individui.

Secondo Borsilow (2016), il posizionamento si compone di tre caratteristiche fondamentali: unicità, importanza e credibilità. L'unicità è fondamentale, l'impresa deve riuscire a comunicare ai propri clienti la propria unicità così questi riescono a percepire il brand come dotato di qualcosa sostanzialmente differente rispetto a tutti gli altri competitors. Ma la differenza sostanziale deve essere importante, altrimenti rischia di far apparire tutte le imprese molto simili tra loro. Infine, la strategia, dotata di unicità e importanza deve essere anche credibile, cioè l'impresa deve essere in grado di implementarla tempo, deve rispecchiare l'impresa nel suo complesso e i clienti devono potere riscontrare delle azioni concrete da parte di essa.

1.7 L'importanza di segmentare la clientela

Le imprese che operano nel mercato business, a fronte di un numero considerevole di clienti, di un mercato competitivo e, in alcuni casi, a strategie di internazionalizzazione, non riescono a gestire le relazioni dirette e personali che hanno singolarmente con ogni cliente, quindi il proprio insieme di relazioni così delineato è definibile come eterogeneo e complesso.

È proprio in questo contesto che la segmentazione diventa utile ad un'azienda per una comprensione approfondita del mercato in cui deve operare. Dunque, l'obiettivo della segmentazione di un mercato business (come in quello consumer) è identificare quali sono i segmenti rilevanti, composti da clienti con caratteristiche omogenee, in modo che in questi si possa attuare una strategia di marketing migliore che sia in grado di portare alla soddisfazione dei bisogni e dei desideri dei singoli segmenti. Quindi, lo scopo della segmentazione dei propri clienti porta all'individuazione dei segmenti maggiormente profittevoli, la formazione per questi di una value proposition adatta ai loro bisogni e sostanzialmente migliore rispetto a quella che offre la concorrenza e infine, suddividere in maniera ottimale le risorse a disposizione del marketing nell'acquisire, estendere e mantenere le relazioni con i clienti maggiormente profittevoli.

Shapiro e Bonoma (1984) spiegano come la segmentazione sia effettivamente utile nel caso di un'impresa che opera nel settore business, in tre differenti modi: in primis, permette di analizzare il mercato, così si riesce a capire il mercato nella sua totalità ed eterogeneità e si può avere un'idea di cosa e di perché i clienti acquistano; in secondo luogo è utile nella ricerca e nella scelta dei mercati chiave, permettendo di trovare dei

segmenti di mercato che siano compatibili ed in linea con le capacità di un'impresa; infine, è utile nella gestione delle risorse marketing, in quanto qualsiasi strategia, piano o programma deve essere attentamente calibrato in funzione del destinatario al quale si rivolge. Spesso la segmentazione viene usata solamente come un modo per spiegare e giustificare dei risultati, piuttosto che per programmare e pianificare delle strategie.

In termini generali e teorici, quest'operazione è molto semplice, in quanto prevede l'aggregazione di clienti tramite attributi comuni, attributi che devono essere rilevanti ed utili al perseguimento dell'obiettivo strategico, individuando quindi un target di clienti al quale rivolgersi.

Negli anni sono stati formulati molti approcci e correnti di pensiero nella definizione dei diversi gradi di segmentazione. In generale si può procedere per approccio di massa, ovvero considerando il mercato omogeneo proponendo un'offerta uguale per tutti i clienti, riferendosi ad un mercato indifferenziato, in sostanza non si opera una segmentazione, questo però è sconsigliato perché come si vedrà in seguito, la segmentazione prevede l'implementazione di strategie dirette e dunque più efficienti. L'impresa, può rivolgersi a segmenti molto ampi, quindi prende la decisione di non servire la totalità del mercato, ma solamente una sua parte piuttosto considerevole; in alternativa può decidere di servire segmenti adiacenti, quindi segmenti che sono abbastanza simili e che hanno quindi bisogni piuttosto simili. Le grandi imprese generalmente, perseguono una strategia "multi-segmentata", coprono tutto il mercato e questo viene suddiviso in segmenti. Al contrario, le imprese di dimensioni più ridotte possono decidere di agire per piccoli segmenti, quindi si rivolge ad un numero di consumatori ristretto, questo diventa un segmento di nicchia (dove una nicchia rappresenta solamente il 5% del mercato), ad alta concorrenza offrendo prodotti specifici, questa tipologia di segmenti di solito non interessa alle grandi aziende. Alternativamente ci può essere il mercato 1 a 1, che è una politica di segmentazione estrema, dove l'azienda si interfaccia in maniera del tutto diretta con ogni singolo cliente, questa rappresenta naturalmente la fattispecie più estrema, in cui un'azienda ha un numero estremamente limitato di clienti, con i quali può interagire in maniera diretta, e il proprio business è molto circoscritto.

In letteratura, gli studi sulla segmentazione del mercato business to business sono iniziati alla fine degli anni Sessanta del secolo scorso con Cardozo, che identificò delle variabili di segmentazione nuove, andando oltre quelle utilizzate fino a quel momento quali, localizzazione geografica, tipo di impresa e uso dei prodotti. Cardozo, identificò cinque

nuove tipologie di variabili: il trattamento delle informazioni da parte dei buyers di un'azienda e le loro strategie d'acquisto, le loro caratteristiche individuali, la percezione dei problemi e dei rischi, le differenze specifiche nelle richieste di acquisto, infine le differenze tra i fattori ambientali che influenzano i diversi buyers. L'autore suggerisce due strategie differenti, una prevede un processo di valutazione sequenziale delle cinque variabili e la seconda un metodo di valutazione simultaneo, per entrambe l'approccio usato dal buyer, influenza la possibilità del fornitore di riuscire ad ottenere un ordine.

Due ulteriori studi importanti sulla segmentazione sono quelli di Wind e Cardozo del 1974 e quello di Bonoma e Shapiro del 1984, che saranno approfonditi nei seguenti paragrafi. Questi individuano anche due dei metodi più utilizzati attualmente per la segmentazione.

1.7.1 La macrosegmentazione e la microsegmentazione

Wind e Cardozo nel 1974, sono stati i primi a proporre una segmentazione del mercato business in due step: macrosegmentazione e microsegmentazione. Queste due tecniche non sono mutamente esclusive, generalmente si passa alla microsegmentazione quando la macrosegmentazione non si rivela efficace.

La macrosegmentazione prevede la formazione di segmenti basandosi solamente sulle caratteristiche generali dell'organizzazione che acquista, che sono osservabili dall'esterno. Per poter riuscire a compiere un'opera di segmentazione, una compagnia utilizza macro-variabili, come la grandezza dell'organizzazione, la sua posizione e il settore al quale appartiene. In riferimento alla dimensione dell'organizzazione è importante tenere conto che un'impresa di grandi dimensioni può comprare la stessa tipologia di prodotti di una piccola impresa, però questo avviene in maniera totalmente differente: grandi aziende hanno divisioni specializzate nell'acquisto, raramente la decisione spetta a solamente una persona, grandi aziende hanno maggiore potere contrattuale, quindi sarà più probabile chiederanno degli sconti e negozieranno molto durante il processo di acquisto. La posizione geografica permette la suddivisione del mercato in macro-aree geografiche, questa variabile è molto importante in quanto le aziende sono fortemente influenzate dalle culture nazionali. Infine, è necessario tenere conto anche del settore di riferimento perché questo influenza in modo importante cosa un'azienda è interessata a comprare. Un bene o un servizio può essere venduto in molti

settori, ma ognuno di questi avrà delle specifiche, dunque, non è possibile vendere lo stesso bene o servizio in maniera uguale in ogni settore. La macrosegmentazione viene usata maggiormente quando l'impresa opera in mercati molto frammentati, utilizzando variabili che possano aiutarla nella scomposizione in cluster omogenei.

La microsegmentazione, invece, prende in esame i comportamenti dei singoli e a partire da questi prevede la costruzione di cluster omogenei, quindi prevede la considerazione di caratteristiche osservabili solamente dall'interno dell'azienda. Questa tecnica entra in gioco quando, dopo aver terminato la macrosegmentazione, si perviene ad un risultato non ottimo: cioè quando non c'è alcuna differenza tra due o più segmenti. Ciò non è il risultato auspicabile, in quanto ci si aspetta dei segmenti simili al proprio interno ma diversi tra loro; arrivati a questo punto l'impresa può decidere di implementare una strategia di microsegmentazione.

In questa fase vengono prese in considerazione le caratteristiche del gruppo d'acquisto, concentrandosi quindi in un punto di vista più ristretto e dettagliato. Questo è inteso come insieme di individui che prendono parte al processo d'acquisto sia nella sua interezza ma anche le caratteristiche dei singoli. Alcune di queste caratteristiche sono: il numero di partecipanti, l'età, il livello di educazione, il background culturale eccetera.

A fronte di questi criteri, il proprio target di riferimento viene scelto tra i micro-segmenti basandosi su un approccio prima generale (macrosegmentazione) e successivamente particolare (microsegmentazione), come viene messo in evidenza nella Figura 1.5.

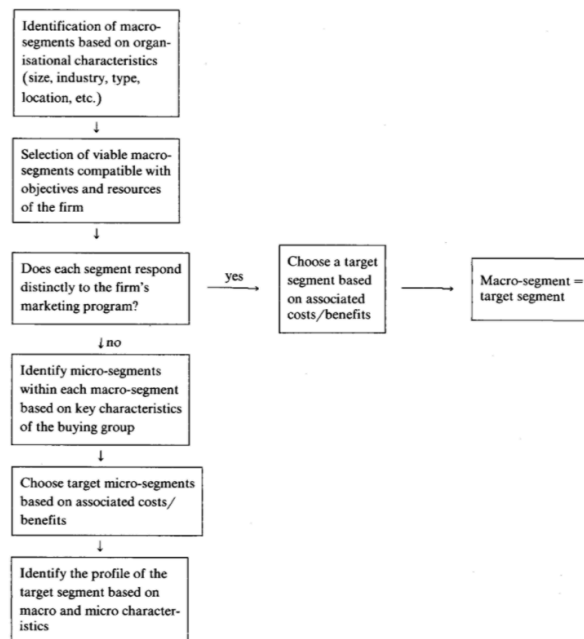


Figura 1.5 – Industrial market segmentation in two stages, rappresentazione grafica del modello di Wind e Cardozo i quali hanno proposto un approccio di segmentazione in due step, macrosegmentazione e microsegmentazione (Chéron and Kleinschmidt, 1985)

1.7.2 Il Nested Approach

Bonoma e Shapiro nel 1984 divulgarono il loro approccio per la segmentazione del mercato, questo approccio definito dagli stessi come “nested”, quindi nidificato/a nido, è uno sviluppo e un’implementazione di lavori precedenti che apporta delle importanti novità sul tema. Infatti, questo nuovo approccio permette non solo di raggruppare un insieme di clienti o potenziali clienti, ma permette di raggruppare anche situazioni d’acquisto, eventi o personalità.

L’approccio è un tentativo di dare ordine ai criteri e di proporre un metodo di analisi 360 gradi, che va dal generale al particolare, senza però risultare troppo confuso e frammentato. Sono stati individuati cinque criteri di segmentazione generali, che sono stati disposti in maniera gerarchica, come se fossero una matrioska, dal più generale che occupa posizione più esterna a quello più specifico che si trova all’interno, come dimostra la Figura 1.6, questi criteri sono: variabili demografiche, variabili operative, processo di acquisto, fattori situazionali e fattori personali. Quindi, in questo approccio è in qualche modo inglobata sia la macrosegmentazione che la microsegmentazione. Gli autori hanno messo in evidenza come per alcune tipologie di prodotto, alcuni criteri potrebbero essere

irrilevanti, tuttavia prima di omettere una o più variabile è necessaria una conoscenza e una comprensione completa del modello.

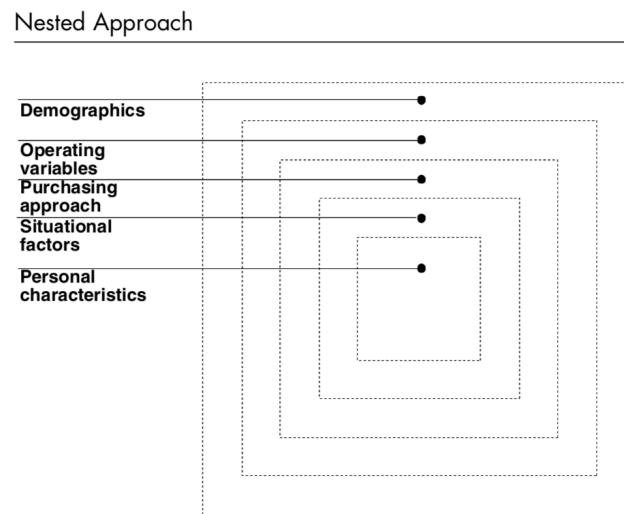


Figura 1.5 – Il nested approach, modello di segmentazione che parte dalla ricerca di variabili generali e procede verso il particolare, richiedendo sforzi maggiori e sempre più specifici (Shapiro e Bonoma, 1984)

La prima tipologia di variabili considerate comprende le più generali, ovvero quelle demografiche. Queste forniscono una descrizione molto generale dell'azienda e possono essere individuate senza necessariamente visitare l'impresa o svolgendo ricerche elaborate. Queste includono il settore, la dimensione dell'impresa e infine la localizzazione geografica. Una conoscenza del settore permette di individuare a livello generale quelli che sono i bisogni del cliente. Le dimensioni dell'impresa, come è stato spiegato in precedenza, sono essenziali per poter studiare delle proposte adatte. Infine, anche la posizione geografica del cliente è fondamentale, in quanto in alcune tipologie di business è fondamentale la prossimità geografica del cliente al fornitore (basti pensare, ad esempio, a prodotti che hanno bisogno nel tempo di manutenzione e servizi accessori da erogati solamente dal fornitore). In conclusione, queste tipologie di variabili sono facilmente ottenibili ma rappresentano solamente l'inizio di un processo di conoscenza del cliente e di segmentazione.

Il secondo livello di segmentazione si raggiunge con l'analisi delle variabili operative, che sono: la tecnologia, il grado di uso di un prodotto e le conoscenze di un cliente. Con tecnologia si intende l'insieme dei processi produttivi e delle conoscenze tecniche e il patrimonio di know how dell'impresa. Il grado di uso (o di non uso) di un determinato

prodotto/servizio o di conoscenza di un determinato brand, permettono di individuare alcune caratteristiche comuni di alcuni consumatori, questo si può declinare anche in senso lato, cioè come conoscenza od uso di prodotti sviluppati e venduti dai competitors. Infine, nelle conoscenze di un cliente, vanno inclusi i vari punti di forza e debolezza del cliente; questo ad esempio può essere avere dei punti di forza in termini operativi, tecnici o finanziari ma non riesce a comunicare in maniera adeguata la propria attrattività sul mercato.

La terza dimensione delle variabili prevede un'analisi del processo d'acquisto, nel processo intero si trova circa a metà e prende in considerazione l'organizzazione della funzione d'acquisto, analizzando se avviene in modo centralizzato o decentralizzato; le strutture di potere, cioè se grandi multinazionali possono influenzare le imprese nel processo d'acquisto; le relazioni tra clienti e fornitori, in quanto è comune che un cliente abbia delle relazioni più forti con alcuni fornitori piuttosto che con altri; le politiche generali d'acquisto che includono alcune informazioni finanziarie riguardanti l'impresa e infine i criteri d'acquisto.

Con l'analisi dei fattori situazionali si richiede una conoscenza molto più approfondita dei clienti, questi comprendono l'urgenza di evasione degli ordini, l'applicazione del prodotto e le dimensioni degli ordini, entrando dunque in un ambito molto più tecnico rispetto ai primi. Questi sono strettamente collegati con l'analisi del processo d'acquisto, sintomo della forte connessione tra i vari livelli dell'analisi, infatti i fattori che sono contenuti in un livello influenzano quelli che sono contenuti in tutti gli altri.

L'ultimo stadio di analisi riguarda i fattori personali, questi sono estremamente importanti in quando chi prende le decisioni in un'impresa sono le persone, nonostante il contesto d'impresa influenzi in modo anche preponderante la scelta. È interessante studiare la similarità tra acquirente e venditore, la motivazione dei buyer, le percezioni individuali e le strategie di gestione del rischio. Questi dati sono molto difficoltosi da reperire, e a differenza dei primi analizzati possono cambiare nel tempo e richiedono ingenti sforzi di richiesta. In aggiunta, i dati più interessanti sono proprio quelli più difficili da scovare.

È evidente come questa tipologia di segmentazione offra un quadro molto approfondito del segmento business che è stato analizzato.

1.7.3 La segmentazione utile e corretta

Con l'obiettivo di ottenere una segmentazione che sia utile, e che sia in grado di aiutare un'impresa nelle proprie attività, ci sono alcuni criteri di valutazione dei segmenti e dei potenziali segmenti di mercato. Questi sono, in primis l'accessibilità, cioè le strategie di marketing dedicate al cliente devono riuscire a raggiungere i clienti o i potenziali segmenti, è poi necessario che esistano le condizioni per riuscire ad acquisire le informazioni sui clienti e misurare e identificare facilmente un segmento (misurabilità), i clienti e i segmenti devono essere rilevanti, cioè adeguatamente ampi e profittevoli da giustificare le strategie di marketing loro dedicate (rilevanza), compatibilità, cioè i clienti e i segmenti devono essere compatibili con la generale strategia di business dell'impresa, infine i segmenti individuati devono essere raggiungibili dalle strategie di marketing dell'impresa (azionabilità).

È comunque necessario sottolineare che durante il processo di segmentazione si possono incontrare dei limiti o delle difficoltà. Ci possono essere delle barriere in merito alla disponibilità di informazioni, che possono derivare da una mancanza di competenze, di esperienza, di mezzi adeguati e che quindi possono limitare il processo, il reperimento di informazioni, o che possono portare a dati non sufficientemente dettagliati o incompleti. Un altro limite al processo di segmentazione è rappresentato dalle difficoltà che si incontrano non appena il processo di indagine entra nella sfera più vicina agli individui che compongono un'impresa, quindi nel momento in cui si ricercano tutte le informazioni specifiche dell'impresa, che prevedono l'utilizzo di modalità di analisi che possono essere percepite dal cliente come "invasive".

1.7.4 Le tecniche di Data Mining

Dunque, per un'impresa è diventato via via sempre più importante operare una segmentazione dei propri clienti e a livello generale, segmentare l'intero mercato. Uno dei modi più usati per la segmentazione è la cluster analysis la quale verrà ampiamente descritta nel Capitolo 4. Questa tecnica va però ad inserirsi all'interno di un processo più generale, il data mining.

Oggi giorno per un'organizzazione (ma anche per un individuo) è molto facile raccogliere e immagazzinare dati, il patrimonio di dati che un'impresa qualsiasi possiede è di

grandissime dimensioni e se correttamente sfruttato, può essere fonte di numerosi benefici e guadagni. L'insieme delle attività che riguardano l'analisi di questi grandi database, che hanno lo scopo di estrarre informazioni utili per riuscire a prendere decisioni il più possibile giuste, si chiama data mining. (Vercellis, 2009) Con il termine data mining si intende proprio il processo di esplorazione e di analisi di un determinato dataset, che solitamente ha grandi dimensioni, per trovare schemi comuni che si ripetono o per estrarre informazioni rilevanti in un processo decisionale o per risolvere dei problemi. Questo processo però è iterativo, poiché si sviluppa in diverse fasi che necessitano di feedback e di revisioni continue. Quindi il termine data mining si riferisce all'intero processo che consiste nella raccolta e nell'analisi dei dati, nello sviluppo di modelli di apprendimento e nell'adozione di decisioni prese basandosi sulla conoscenza acquisita. L'idea di fondo di questo complesso processo è quella di derivare regole generali, basandosi su dati raccolti in uno o più database, traendo quindi conclusioni partendo dall'osservazione di eventi passati generalizzandole su tutta la popolazione di riferimento.

A livello generale, è possibile distinguere due momenti fondamentali: l'interpretazione e la predizione. Il primo, ovvero l'interpretazione, prevede l'identificazione di caratteristiche comuni e la loro espressione tramite regole e criteri condivisi e facilmente interpretabili. Il secondo, predizione, consiste nell'anticipare il valore che una variabile casuale assumerà basandosi sui risultati del primo momento.

Il punto di partenza del data mining è rappresentato da un insieme di dati, che sono raccolti in una tabella bidimensionale (un dataset) formata da righe, le osservazioni raccolte, in passato chiamate anche esempi, istanze o record; e colonne che rappresentano la tipologia di informazioni disponibili per ogni osservazione, queste vengono chiamati attributi, variabili o caratteristiche.

I dati sono classificati in categorici o numerici, un attributo è categorico quando assume un numero finito di valori distinti, ad esempio le province di residenza di un insieme di clienti, con gli attributi categorici non è possibile fare nessuna operazione aritmetica. Gli attributi numerici assumono un numero di valori infinito o finito e si prestano ad operazioni di sottrazione o divisione, un esempio è rappresentato dal numero di chiamate effettuate da un'azienda in un mese.

Ma i dati possono essere ulteriormente classificati in nominali, ovvero attributi categorici che non possono essere ordinati; ordinali, che al contrario dei nominali possono essere

ordinati, come ad esempio il livello di istruzione. Un'altra distinzione è tra attributi discreti o continui: i primi sono attributi numerici che assumono un numero finito o un'infinità numerabile di valori, come ad esempio un insieme di numeri contenuti in un intervallo, i secondi assumono un'infinità non numerabile di valori.

A livello generale, un processo di data mining si compone di sei momenti. Il primo prevede la definizione degli obiettivi, in seguito si passa alla classificazione e all'integrazione dei dati, che possono provenire da fonti diverse. La terza fase del processo prevede un'analisi preliminare, di conoscenza ed esplorazione dei dati, è in questo momento che si procede al processo di data cleansing: vengono rimossi i dati non corretti e vengono evidenziati i dati mancanti in modo da non falsare i risultati. Successivamente diventa necessario operare una selezione degli attributi in modo da togliere quelli poco influenti in modo da eliminare tutti quelli irrilevanti. A questo punto si ha a disposizione un dataset privo di attributi inutili e si può passare alla costruzione di modelli di data mining. I modelli vengono inizialmente testati su un'estrazione di record del dataset, il training set, ciò che rimane a questo punto è il test set e su questo viene messa a punto l'accuratezza del modello sviluppato. Infine, i modelli scelti tra quelli generati sviluppati e testati al punto precedente devono essere implementati e utilizzati per raggiungere gli obiettivi prefissati in partenza.

È possibile operare una classificazione delle attività che si possono sviluppare tramite il processo di data mining. Innanzitutto, è necessario distinguere tra algoritmi di apprendimento supervisionati e algoritmi di apprendimento non supervisionati. Con i primi si intende l'applicazione di un algoritmo quando si sa cosa si sta cercando, cioè quando un attributo target è di facile individuazione e gli sforzi vengono indirizzati verso un obiettivo specifico. Quindi è orientato alla predizione, ad esempio viene utilizzato per riuscire ad individuare quali clienti sono maggiormente a rischio di abbandono in periodo temporale futuro prefissato. Gli algoritmi di apprendimento non supervisionati non sono guidati da un attributo target, quindi sono i dati a portare ad un risultato, individuando quindi, ricorrenze, affinità o diversità presenti nel dataset.

Fanno parte degli algoritmi supervisionati le tecniche di regressione, classificazione e caratterizzazione e discriminazione (analisi esplorativa preliminare per attributi target categorici che confronta la distribuzione dei valori degli attributi per i record di classi diverse), rientrano invece negli algoritmi non supervisionati, le regole associative e il clustering.

Le metodologie di clustering, infine, possono essere applicate in diversi campi: nel marketing relazionale in quanto permette di individuare quali sono i segmenti di clienti che possono rispondere positivamente ad attività di up-selling e cross-selling, individuano a priori il tasso di risposta positiva ad una campagna marketing oppure possono essere utili nella comprensione del comportamento d'acquisto dei vari consumatori; sono molto utili, ad esempio, nella valutazione del rischio o nella scoperta di frodi nel campo assicurativo.

1.8 Gestire la relazione con i clienti

È già stato messo in evidenza come nei mercati business to business la relazione con un cliente sia molto complessa, questa coinvolge un elevato numero di attori, è duratura nel tempo e porta all'interazione nel tempo del fornitore con il cliente; in aggiunta, questa si va ad inserire in un quadro molto più complesso di relazioni che i due soggetti hanno a loro volta con un grande numero di altri soggetti. Per tutti questi motivi è ragionevole pensare come l'importanza di un cliente assuma la dimensione di un intero segmento di mercato. L'impresa quindi deve analizzare ed offrire un'offerta, che la maggior parte delle volte è personalizzata, ai singoli clienti, che a loro volta hanno delle aspettative molto elevate. Le aspettative dei clienti variano, alcuni potrebbero volere dei prodotti tecnologicamente semplici, standardizzati, in grandi quantità ma di un livello qualitativo molto alto, altri invece dei prodotti adattati alle proprie richieste in pochissime unità. In ogni caso, quello che un'azienda deve riuscire a proporre ai propri clienti è un'offerta il più possibile integrata di prodotti e servizi (si pensi, a titolo di esempio, a servizi accessori quali la manutenzione, l'assistenza, eccetera) che vada oltre le aspettative dei clienti generando quindi elevati livelli di soddisfazione a fronte di qualità percepita come unica. Quindi, più un'impresa riesce a proporre un'offerta così descritta, più riesce a distinguersi dal mercato della concorrenza e più riesce a costruire relazioni stabili e di valore con i clienti. In questo modo, l'impresa pone al centro della propria attività il cliente e lo studio delle sue problematiche, elaborando poi una strategia di offerta che dà importanza anche ai primi momenti conoscitivi e di comprensione delle richieste del cliente, coinvolgendolo in tutte le fasi del processo. Alla base c'è il presupposto che il cliente opererà una valutazione del fornitore anche sulla base delle capacità di instaurare con esso relazioni positive, stabili e durature.

Le imprese operanti nel mercato B2B si interfacciano quindi con clienti che acquistano prodotti standardizzati e con clienti che desiderano prodotti personalizzabili e adattabili alle proprie necessità, quindi le imprese devono riuscire a bilanciare questi due opposti; tuttavia, taluni autori hanno identificato anche tre punti intermedi tra standardizzazione ed adattamento dell'offerta lungo un continuum proponendo un modello che prevede pure standardization, segmented standardization, customized standardization, tailored customization e pure customization (Lampel, Mintzberg, 1996). Questa suddivisione fa riferimento alla modalità attraverso la quale un'azienda progetta un prodotto, lo produce, lo assembla e infine lo distribuisce rispetto alle necessità di un singolo cliente. Una rappresentazione grafica della ripartizione del processo che esplora le tappe intermedie esistenti tra standardizzazione e segmentazione si ha nella Figura 1.7.

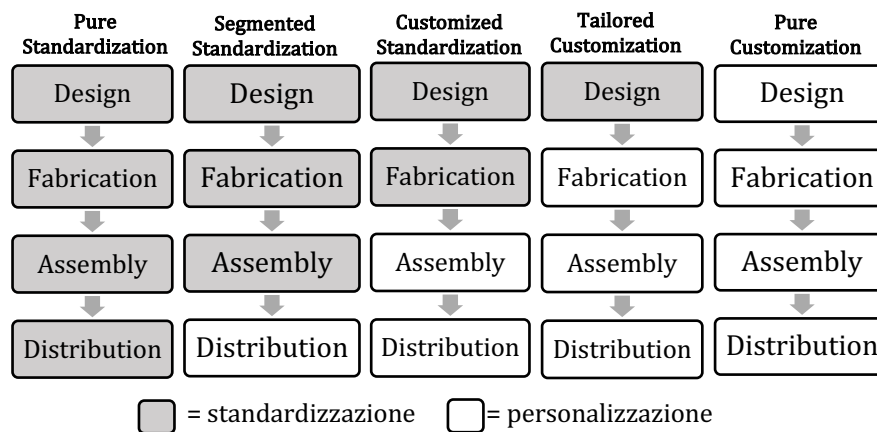


Figura 1.7 – Insieme di strategie che possono essere adottate nei confronti dei clienti B2B che vanno dalla pura standardizzazione alla pura customizzazione (Lampel and Mintzberg, 1996)

La pure standardization (standardizzazione pura), non prevede alcuna distinzione tra i diversi clienti. Il cliente può decidere di acquistare il bene così come viene proposto dall'azienda oppure valutare beni prodotti da altre aziende; non c'è alcuna influenza sul design, sulla produzione o sulle decisioni distributive. Questa strategia è quella utilizzata dalla Ford Motor Company nell'era del Modello T, massima espressione della standardizzazione di un prodotto.

La segmented standardization (standardizzazione segmentata), in questo caso le imprese permettono la personalizzazione del processo distributivo senza che il cliente possa in qualche modo influenzare il design o la produzione del prodotto che rimangono altamente standardizzate.

Il terzo livello è quello della *customized standardization* (standardizzazione personalizzata), in questo caso ogni cliente può scegliere la modalità di assemblaggio di prodotti standard. Quindi le fasi standard sono le prime due, progettazione e produzione, le fasi personalizzabili sono quelle di assemblaggio e distribuzione.

Per spiegare la *tailored customization* (personalizzazione su misura), gli autori fanno un esempio molto semplice e fanno riferimento ad una torta per un compleanno, dove il pasticciere mostra un prototipo di prodotto che il cliente può decidere di personalizzare a suo piacimento, senza però andare ad intaccarne la progettazione, che resta nelle mani di un pasticciere. La personalizzazione, quindi, inizia nella fase produttiva permettendo quindi un buon grado di personalizzazione da parte del cliente.

Infine, l'individualismo del cliente raggiunge l'apice con la *pure customization* (personalizzazione pura), in questo stadio il fornitore è a totale servizio del cliente ed è pronto a soddisfare ogni sua richiesta. In questo caso la polarizzazione tra cliente e fornitore viene totalmente annullata e trasformata in una *partnership* in cui entrambi i fronti sono profondamente coinvolti nel processo decisionale lavorando congiuntamente. Tutti questi processi possono coesistere all'intero di un'impresa quando questa presenta un portafoglio di prodotti diversificato e i clienti hanno caratteristiche e obiettivi d'uso dei prodotti differenti.

1.8.1 La forza vendita

Con forza vendita, in un'azienda che opera anche nel mercato B2B, si intende un complesso apparato di gestione della relazione con i clienti che ha come scopo principale quello di far incontrare impresa fornitrice e impresa acquirente, colmare le distanze informative tra i due soggetti e promuovere l'attività di vendita, cogliendo le diverse opportunità di business (Tunisini, 2012). Questa può essere diretta o indiretta.

La forza di vendita indiretta contempla la presenza di uno o più soggetti terzi che si interpongono tra le due imprese, questi sono agenti, rappresentanti o concessionari; tra questi è la categoria degli agenti la più diffusa. Un agente ha la peculiarità di agire per conto del fornitore vendendo i beni in una specifica area territoriale senza però assumere in alcun momento la proprietà della merce che tratta. Questa tipologia di forza vendita presenta, naturalmente, vantaggi e svantaggi. Un punto a favore sta nel riuscire ad avere minori costi e investimenti per quanto riguarda il processo distributivo, in quanto questi

sono sostenuti dall'agente, questo inoltre condivide con l'impresa i rischi di gestione delle fasi ultime della vendita. Infine, una rete di agenti permette all'impresa una forte capillarità su tutto il territorio. Al contrario, una rete di agenti porta ad un minore controllo del mercato per l'azienda, rinunciando al contatto diretto con gli acquirenti, una gestione dell'immagine aziendale non diretta ma in mano all'agente e un'osservazione indiretta della domanda.

La forza vendita diretta, al contrario, non prevede il coinvolgimento di persone esterne all'azienda, in quanto questa adopera personale interno qualificato che organizza e gestisce l'intero processo di vendita. Questo porta a consistenti vantaggi, in quanto l'impresa riesce ad avere un controllo diretto e costante del mercato, gestendo in maniera autonoma l'immagine aziendale riuscendo a studiare la domanda direttamente. Tuttavia, è necessario mettere in conto elevati costi di gestione e una totale assunzione dei rischi da parte dell'impresa.

1.8.2 Il Key Account Management – KAM

Per riuscire a comprendere in cosa consiste il Key Account Management (abbreviato KAM) è necessario capire in che cosa consiste un key account. Questo è stato definito come “a customer deemed to be of a strategic importance by the selling company” (Millman, Wilson, 1995). Dunque, non si tratta di clienti che rappresentano la maggior parte del business di un'impresa o di clienti che hanno una relazione con l'impresa da molto tempo, perché queste sono considerazioni di ordine tattico. Un key account (cliente chiave), ha un'importanza strategica in quanto se è vero che da un lato genera più valore di altri, questo valore non si esaurisce nel valore monetario, ma riguarda anche il supporto al processo di sviluppo tecnologico dell'impresa, o favorisce l'accesso a particolari tipologie di mercato. Il KAM è quindi un processo che gestisce nel tempo le relazioni dell'impresa fornitrice con i suoi clienti chiave, e per molti aspetti è la concretizzazione di diversi aspetti di marketing relazionale nei mercati B2B.

Attraverso il KAM è possibile da un lato favorire la creazione di valore per il cliente ma anche per l'impresa stessa. Infatti, grazie a questa tecnica, è possibile migliorare i processi di vendita e di marketing favorendo una comunicazione più efficiente all'interno dell'impresa; si ottiene una riduzione dei costi derivata da una generale coordinazione

migliore delle attività, si attua un'importante attività di feedback con il cliente che favorisce l'innovazione di prodotto e di processo.

La figura preposta a questa complessa attività è un Key Account Manager, che difficilmente è un venditore tradizionale, si tratta di una figura che avrà il compito di interagire con i buyer dell'impresa cliente e con tutto il centro di acquisto dell'impresa cliente, analizza il portafoglio clienti ad ampio spettro, ne valuta il valore strategico, deve essere in grado di fidelizzarli, deve riuscire a creare specifiche strategie per ogni cliente proponendo loro delle condizioni economiche vantaggiose eccetera. Ad ogni Key Account Manager sono assegnati pochi clienti chiave, a volte soltanto uno, in modo che riesca a indirizzare al massimo i propri sforzi.

Sussistono delle importanti differenze tra il KAM e la figura che si occupa delle vendite in senso tradizionale. In primis, la figura che si occupa di KAM (come è stato messo in luce) è una figura altamente competente riguardo lo sviluppo e il mantenimento di relazioni con i clienti. Mentre la vendita tradizionale è basata sul rapporto transazionale da una vendita ad un'altra, nel KAM, invece, vanno sviluppate delle relazioni a lungo termine strategiche.

In secondo luogo, la perdita di un cliente KAM rappresenta una grave perdita per un'impresa, in quanto significa perdere anche un enorme bagaglio di conoscenze potenzialmente fruibili nei processi di co-creazione o di personalizzazione dei propri prodotti, quindi un key account, va in qualche modo protetto dalla concorrenza, una cosa che è fortemente attenuata nelle vendite tradizionali, dove comunque la perdita di un cliente è un disagio importante per l'azienda. Infine, il processo di Key Account Management è un processo strategico, dove le decisioni importanti (come ad esempio, la scelta di servire e costruire una relazione con un cliente) non vengono prese autonomamente dai venditori ma viene coinvolto anche l'intero top management dell'impresa.

1.8.3 Il Customer Relationship Management – CRM

Il Customer Relationship Management è una strategia adottata da un'azienda, che ha come scopo principale quello di creare valore tramite lo sviluppo e la costruzione di relazioni con i propri clienti. Quindi, il CRM è in primis una strategia che un'impresa può decidere di adottare, ma non solo: il CRM è anche una tecnologia, in quanto a livello

pratico è un software, un sistema rientrante tra le soluzioni di Information Technology (IT) che assiste un team di lavoro nei processi aziendali di vendita e di marketing in relazione alla gestione dei rapporti con i clienti. Un errore di valutazione che si può commettere su questo tema è quello di ridurre il CRM al semplice studio e implementazione dei rapporti che un'impresa ha con un cliente, il CRM infatti ha un fortissimo impatto sulla filosofia aziendale. Questo ha origine nella mission aziendale di qualsiasi impresa che è proprio "fondata sull'orientamento ai bisogni specifici del singolo acquirente e sulla gestione delle relazioni con quest'ultimo". (Siano, Vollero, *et al.*, 2005) Per questo motivo, l'obiettivo di gestione delle relazioni con i clienti deve essere ben identificato nella mission aziendale, in modo che si possa tradurre in una guida per gli obiettivi strategici e operativi del marketing e della comunicazione aziendale, che a loro volta configurano specifiche iniziative operative di Customer Relationship Management. In ultima analisi, appare evidente come l'idea di coltivare le relazioni con i clienti, non deve essere solamente una prerogativa del marketing ma deve essere un'idea condivisa nella totalità dell'impresa.

I primi approcci al CRM sono iniziati alla metà degli anni Novanta del secolo scorso, quando le imprese hanno iniziato a rendersi conto della necessità di coltivare le relazioni in essere con i propri clienti o con i potenziali clienti futuri. (Kotler e Armstrong, 2012)

L'assunto fondamentale che descrive l'iter del CRM prevede una disamina del portafoglio clienti, in modo da rintracciarne le caratteristiche essenziali, così da elaborare e mettere in atto strategie ed azioni per incrementarne il valore. A livello operativo, questo si articola in tre fasi distinte. (Siano, Vollero, *et al.*, 2005)

Inizialmente, è di fondamentale importanza la conoscenza e lo studio della clientela a trecentosessanta gradi. È necessario acquisire su questi più informazioni possibile: dati demografici, dati sulle vendite per prodotto, per periodo o per fatturato, la frequenza di acquisto, valutazione degli aumenti o dei cali di vendita relativi, ad esempio, alla stagionalità dei prodotti; così si identificano dei gruppi di clienti con caratteristiche particolari, in questa fase si riesce anche ad individuare i key account.

Il secondo livello prevede l'interazione e la personalizzazione della relazione con tutto il portafoglio clienti analizzato. È necessario progettare attività comunicative che siano coerenti ed adatte ad ogni profilo utilizzando i mezzi più idonei tenendo conto anche dei costi che si dovranno sostenere e i benefici che si pensa di riuscire a trarre.

Infine, nell'ultima fase è necessario mettere in atto le tecniche volte alla fidelizzazione della clientela, così da aumentare il valore del portafoglio clienti posseduto dall'impresa. Questo si può concretizzare in azioni di up-selling o cross-selling per i clienti ad alto valore, azioni di allungamento del ciclo di vita (customer retention) per chi ha dimostrato fedeltà media e azioni di riduzione dei costi o di disinvestimento nei confronti dei clienti meno profittevoli che si rivelano essere solamente un costo per l'impresa.

Per un'impresa, mettere in atto una strategia di CRM richiede un intervento di predisposizione e configurazione di un software che riesca a gestire dati su clienti che provengono da fonti differenti. È necessario poi individuare i responsabili operativi del progetto formando chi si occuperà del processo a livello pratico. Dunque, a livello generale ciò che influenza un processo di messa a punto di un sistema di Customer Relationship Management è il contesto aziendale e la predisposizione dell'impresa di dimostrare fiducia nell'utilizzo delle tecnologie, in secondo luogo la presenza di esperienze passate nel gestire i processi di mercato di marketing relazionale e infine occorre mettere in campo anche le variabili psicologiche, in quanto gli operatori devono essere favorevoli all'introduzione delle tecniche di Customer Relationship Management, che al giorno d'oggi rappresenta una risorsa fondamentale per le imprese.

1.9 I canali di marketing nell'era digitale

Parlare di canali di marketing nel mondo business è molto più complicato rispetto all'approccio consumer. Nel mercato B2B, infatti, com'è stato messo ampiamente in evidenza nei paragrafi precedenti, esistono una pluralità di attori coinvolti nell'intero processo di acquisto e di vendita, dunque la creazione e il trasferimento di valore nei confronti del cliente prevede il coinvolgimento di terze parti e necessariamente per questi passa anche la funzione del marketing. Tuttavia, in accordo con i mercati consumer, rimane immutato l'assunto di base che è il raggiungimento del cliente cercando di massimizzarne la soddisfazione.

I canali di marketing nel mondo business hanno tre caratteristiche fondamentali (Bocconcelli, 2005). In primo luogo il processo di creazione, trasferimento e distribuzione del valore per il cliente avviene all'interno di un processo interattivo, in cui tutti i passaggi intermedi sono interconnessi, non sequenziali e basati sull'interattività dei soggetti; in questo processo il cliente non svolge un ruolo passivo, ma al contrario partecipa ed è parte

integrante dell'intero iter; infine, maggiore è l'integrazione del cliente nel processo maggiori saranno i servizi di customizzazione e differenziazione. Generalmente, questa pluralità di attori intermedi che concorrono alla funzione del marketing dell'impresa sono i fornitori di servizi logistici (ad esempio, i corrieri) che contribuiscono in maniera considerevole alla soddisfazione del cliente; i distributori generici, i quali assumono la proprietà della merce per poi rivenderla decidendone il prezzo; gli stessi rivenditori possono offrire al cliente finale dei piccoli servizi di personalizzazione del prodotto, infine tutta la rete di agenti che agiscono per nome e per conto dell'azienda che vendono i prodotti.

Un altro fattore fondamentale da tenere conto quando si parla, oggi, di canali di marketing nel mondo business è il web. Sicuramente, l'utilizzo della tecnologia è presente ormai da diversi anni, il cambiamento è rapido e via via che passa il tempo le tecnologie si sono fortemente evolute, andando a configurare una molteplicità di sbocchi e di strumenti che un'azienda deve necessariamente riuscire ad utilizzare. Se nel mercato consumer risulta più facile comprendere come oggi il marketing debba essere necessariamente calibrato su una molteplicità di dispositivi e diretto ad un consumatore che è sempre più sottoposto a stimoli e che dispone di un numero elevato di strumenti, forse questo aspetto nel mercato business appare molto più velato; forse quello che i più dimenticano ad un primo approccio superficiale è che il mercato B2B è formato da imprese, ma le imprese dopotutto sono formate da individui.

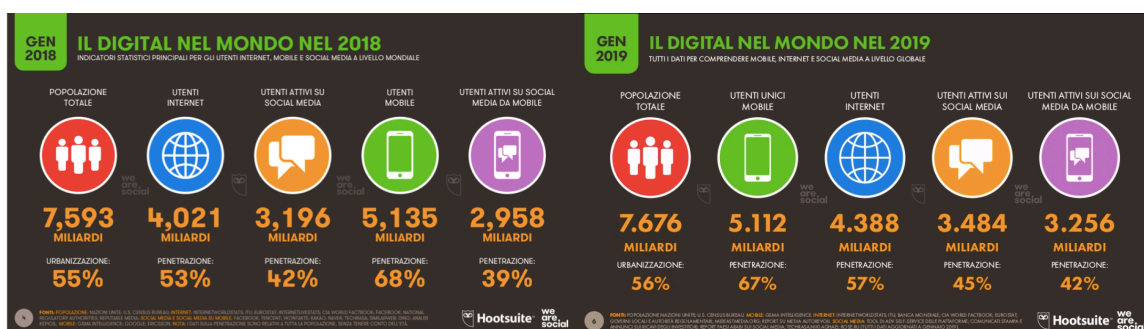


Figura 1.8 – Il digital nel mondo nel 2018 e nel 2019, comparazione in due anni dell'utilizzo di strumenti digitali nel mondo (WeAreSocial, 2019)

Come evidenzia la Figura 1.8, tratta dal rapporto 2018 e 2019 di WeAreSocial, mentre il livello generale di utenti che possiede un dispositivo mobile è cresciuto in modo contenuto (solo lo 0.44%), il numero di utenti attivi sui social è cresciuto circa del 9% ma

il risultato più importante si registra sul numero di utenti attivi da mobile, che ha registrato un incremento del 10%. Quindi questo evidenzia come anche il mercato B2B debba adeguarsi a questi cambiamenti nella società.

Nel marketing B2B sono state introdotte numerose innovazioni, tra cui le più importanti è stata un'automatizzazione dei processi (tra cui Marketing Automation e Marketing Analytics). Queste novità prevedono l'uso di piattaforme software che permettono l'automatizzazione di processi ripetitivi come la progettazione di campagne di e-mail marketing o tracciare le attività di clienti presenti o futuri, tutti i dati che vengono così raccolti per essere analizzati e per riuscire a ricavarne informazioni rilevanti per il futuro. È cosa nota che al giorno d'oggi i dati rappresentino per un'azienda una grossissima opportunità di business. L'utilizzo di questi sistemi, uniti ad un impulso alle attività di CRM e di segmentazione permettono al marketing di rivolgersi al cliente in maniera sempre più diretta e personalizzata, un'analisi del marketing diretto sarà infatti oggetto del capitolo successivo.

Oltre al progresso in campo tecnologico è necessario compiere una valutazione del cambiamento dell'approccio del buyer B2B. Parimenti al mercato consumer, oggi il buyer di un'impresa è alla ricerca di un'esperienza di acquisto che assume caratteristiche simili a quelle del mondo B2C: si richiedono valutazioni e recensioni da parte di altri soggetti che hanno già effettuato l'acquisto, sono fortemente apprezzati i prodotti personalizzati e dei contenuti che raccontano la storia del prodotto e dell'azienda fornitrice. La ricerca di questi contenuti nel web e nei dispositivi mobili genera un continuum di ricerca temporale che a volte scavalca gli archi temporali della giornata lavorativa.

Infine, un ruolo sempre più preponderante anche in ambito business, è rivestito dai social media. Uno studio condotto da Omobono, importante agenzia che si occupa di strategia di marketing a livello mondiale, ha messo in luce come su 155 specialisti di marketing intervistati circa l'importanza dei social media nel mondo business, il 79% del totale ha messo in luce come i social media siano il canale di marketing più efficace oggi. Quello che le persone tendono a fare nel privato si può riflettere nell'ambito lavorativo, quello che si cerca sono conferme circa la fiducia e la reputazione di una determinata impresa e prima di scegliere di acquistare un determinato prodotto si compie una ricerca sul web, si legge e ci si documenta, anche sui social. I social quindi possono essere d'aiuto ad un'impresa in molti modi: proprio dai social è possibile riuscire a spostare l'utente

business sul proprio sito aziendale in modo che abbia le giuste informazioni e le informazioni che si sceglie di dargli.

Tutti i principali social network possono diventare dei potenti strumenti per comunicare con i propri clienti business. La rete di relazioni, fondamentale per un'impresa, può essere costruita proprio sui social, come LinkedIn. Attraverso Twitter, invece, un'azienda può dare delle comunicazioni veloci riguardo sé stessa e il proprio business, in maniera molto concreta. Usando Facebook, invece, usato prevalentemente per motivi di svago, un'azienda riesce ad umanizzarsi e a raggiungere un grandissimo numero di utenti differenti, pubblicando contenuti più leggeri ed interagendo direttamente con tutti i propri utenti. Attraverso dei video su YouTube, un'impresa attraverso il potente strumento del video, riesce a raggiungere il cliente con dei video di presentazione riguardo la propria storia, l'uso dei prodotti o un'illustrazione dei benefici del prodotto più persuasiva e convincente. Non va dimenticato il potere delle immagini postate su Instagram, che può diventare una sorta di catalogo dei prodotti dell'azienda, che in determinati momenti può presentare o ricordare il proprio portafoglio di prodotti.

Il tutto va fatto però con moltissima attenzione e cura, in quanto il cliente business è molto attento e ha una conoscenza molto approfondita dei prodotti.

CAPITOLO 2

IL DIRECT MARKETING NEL BUSINESS TO BUSINESS

2.1 Il direct marketing: una definizione

Definibile sommariamente come una strategia di marketing, il direct marketing ha visto un enorme sviluppo a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso grazie all'elaborazione da parte delle imprese di nuove modalità per raggiungere i propri clienti abbattendo i costi; il fenomeno è stato accelerato dallo sviluppo di nuovi mezzi elettronici di comunicazione e dai dispositivi mobili. I metodi tradizionali sembrano diventare sempre più inadeguati e obsoleti nella competizione dei tempi moderni. È proprio in questo quadro di enorme fermento tecnologico e strategico che va ad inserirsi lo sviluppo del direct marketing.

Una prima definizione di direct marketing è stata proposta dalla DMA (Direct Marketing Association, un'associazione commerciale per marketers fondata nel 1917 a Washington con il nome di Direct Mail Marketing Association) nel 1982: "Direct marketing is an interactive system of marketing that uses one or more advertising media to affect a measurable response and/or transaction at any location". Per molti studiosi però questa definizione sembrava incompleta in quanto escludeva alcune declinazioni del fenomeno come, ad esempio, la modalità di vendita porta a porta, quindi nel 1989 Ogilvy ha definito questa pratica come "any advertising activity which creates and exploits a direct relationship between you and your prospect or customer as an individual". Negli anni, quello che è apparso chiaro è che il direct marketing è un approccio diretto ad un singolo consumatore, che ha come finalità quello di indurlo alla transazione attraverso uno o più mezzi pubblicitari usati per coltivare la relazione con i propri clienti.

Una definizione più completa e aggiornata è stata proposta da Kotler e da Armstrong, "il direct marketing consiste nella connessione diretta con un target di consumatori attentamente individuato, spesso in maniera one-to-one. Usando database dettagliati, le imprese adattano le proprie offerte di marketing e le proprie comunicazioni ai bisogni di segmenti individuati in precedenza o ad acquirenti individuali". Questa definizione sembra essere la più completa, e da questa si possono dedurre molte caratteristiche fondamentali del direct marketing, come ad esempio la necessità di avere un database (per questo aspetto si veda il paragrafo successivo). Le tecniche di direct marketing si

focalizzano su due aspetti fondamentali, il primo è la costruzione di una relazione con il cliente, il secondo è quello di generare una reazione a fronte di uno stimolo, che si traduca, generalmente e nella migliore delle ipotesi, in un atto di acquisto. Gli strumenti di direct marketing sono molteplici e verranno esaminati in seguito, ma a livello generale si può affermare come questi abbiano subito una forte evoluzione nel tempo grazie alla diffusione di internet prima e dei social media, più recentemente.

I benefici del direct marketing sono duplici ed orientati sia all'acquirente che al venditore, sia nel mercato B2C che in quello B2B.

Per chi vende, il direct marketing è molto profittevole, in primis perché rappresenta un importante strumento per la costruzione della relazione con il cliente, vista la natura uno a uno o comunque diretta, le imprese riescono ad interagire con il cliente, o con piccoli gruppi di clienti, in maniera diretta (al telefono o ad esempio via e-mail, predisponendo la compilazione di questionari o moduli) riuscendo ad individuare i bisogni e riuscendo poi a personalizzare l'offerta secondo le preferenze dimostrate da questi. Inoltre, il direct marketing, è uno strumento a costi limitati soprattutto per le imprese che operano nel mercato business to business, in quanto la maggior parte degli strumenti, come ad esempio le e-mail usate per contattare un cliente, hanno un costo irrisorio se confrontate con il costo che si sostiene quando ci si avvale della figura dell'agente. Il direct marketing offre a chi vende flessibilità e ripetibilità. La prima, in quanto gli elementi di una determinata campagna possono essere modificati in qualsiasi momento e la seconda, in quanto alcuni processi, quelli più ripetitivi, possono essere automatizzati. Infine, grazie al sostegno della tecnologia, attraverso il direct marketing, un'impresa riesce a raggiungere i propri clienti che sarebbero stati irraggiungibili attraverso altri canali. Si pensi a titolo di esempio come due imprese, che sono localizzate geograficamente in una posizione molto distante, possono entrare in contatto in maniera diretta e poco dispendiosa in qualsiasi momento tramite skype call, telefonate o e-mail. In questo modo un'impresa di ridotte dimensioni riesce, ipoteticamente, ad accedere al mercato globale.

Il direct marketing, offre numerosi benefici anche al cliente, questo infatti riceve offerte personalizzate, plasmate sulle proprie preferenze e quasi sempre riesce a soddisfare i propri bisogni senza eccessivo sforzo. Ad esempio, grazie ai cataloghi dei prodotti che riceve o alle newsletter personalizzate, riesce a colmare un vuoto informativo che può avere in partenza. Attraverso questi strumenti può trovare le specifiche tecniche di un prodotto, la relativa composizione, una descrizione, delle immagini e anche delle

recensioni di altri utenti. Il tutto si può inserire in un processo altamente interattivo, acquirente e venditore possono interagire telefonicamente, o via chat, si possono configurare le personalizzazioni che il cliente desidera e, qualora non fossero sufficienti, può richiedere ulteriori informazioni. Il direct marketing, infine, “bilancia” il potere tra acquirente e venditore, in quanto il cliente può decidere autonomamente a chi lasciare i propri dati, da chi essere contattato, quali e-mail aprire e che sito internet visitare.

In conclusione, è possibile individuare alcuni principi fondamentali del direct marketing: è rivolto ad un target specifico di consumatori, dove il target viene individuato attraverso un’attenta segmentazione del portafoglio clienti o dei clienti potenziali, quindi prevede la presenza di un database contenente una grande quantità di dati utili ai fini del marketing, si inserisce in un contesto interattivo, dove il cliente può interagire direttamente con l’impresa, viene motivato all’acquisto oppure invogliato a cercare ulteriori informazioni con l’azienda. I risultati di queste strategie di marketing sono valutabili a posteriori, raccogliendo informazioni come tasso di risposta, tasso di acquisto o qualità delle risposte. Infine, prevede l’uso di canali diversi tra loro sia offline ma, al giorno d’oggi, soprattutto online come verrà in seguito evidenziato.

2.1.1 Il database marketing e direct marketing

Com’è stato messo in luce precedentemente, un elemento fondamentale che costituisce una strategia di direct marketing è la presenza di un database (di clienti attuali o di potenziali clienti futuri dell’azienda). Ogni buona attività di direct marketing si basa su un buon database di clienti. La funzione primaria di un database è quella di conservare i dati di una moltitudine di clienti ma un database può portare a benefici sotto tre punti di vista differenti: in primis permette di elaborare strategie migliori o di migliorare strategie esistenti grazie all’utilizzo delle informazioni in esso contenute, altresì, utilizzando le informazioni in esso contenute si possono produrre beni o servizi migliori, infine la funzione più importante, per l’applicazione al direct marketing, permette lo sviluppo di relazioni a lungo termine con il cliente aumentandone la fedeltà. (Kotler, Armstrong, 2012)

Le informazioni che possono essere inserite in un database utilizzato per finalità di marketing, che da qui in poi verrà chiamato semplicemente database marketing, sono molteplici, e restituiscono un’idea a trecentosessanta gradi dei consumatori e di come si

comportano. In esso possono essere inserite informazioni geografiche e informazioni riguardo il comportamento d'acquisto in termini di RFM, ovvero Recency-Frequency-Monetary Value. Quest'ultimo è un criterio usato per calcolare il valore di un cliente e misura la distanza nel tempo dell'ultimo acquisto (Recency), il numero totale di acquisti effettuati dal cliente (Frequency) e l'importo totale speso per gli acquisti (Monetary Value). Si basa sul concetto che un cliente che ha acquistato recentemente ha più probabilità di riacquisto rispetto agli altri, un cliente che acquista con maggiore frequenza acquista di più rispetto a tutti gli altri e un cliente che in passato ha speso molto ha più probabilità di spendere di più in futuro; dunque i clienti che vengono classificati come buoni secondo queste tre variabili, tenderanno a rimanere tali anche in futuro. Specialmente per il mercato B2B che è analizzato in questo progetto, le informazioni rilevanti inserite in un database possono essere anche i volumi d'acquisto in relazione ai prezzi, le tipologie di contratto che sono state sottoscritte, una valutazione prospettica degli acquisti futuri e anche i punti di forza e le difficoltà incontrate nel servire il cliente in passato.

Chiaramente un'azienda che decide di utilizzare questo strumento dovrà sostenere degli investimenti iniziali in termini di hardware e software (che dovrà essere usato facilmente da tutti) o formazione del personale, tuttavia un corretto uso e sfruttamento del database marketing porterà numerosi benefici e vantaggi all'impresa sia in termini monetari che di efficienza delle vendite e del lungo processo di mantenimento delle relazioni con il proprio portafoglio clienti.

2.2 Il direct marketing e il mass marketing

Il mass marketing è definibile come un approccio al mercato unidirezionale che parte dall'impresa ed è direzionato ad una moltitudine di destinatari (questo approccio è definibile anche come comunicazione one-to-many). In passato il mass marketing ha riscosso moltissimo successo, perché riusciva a raggiungere una grandissima quantità di clienti permettendo di generare importanti ritorni economici. Questo approccio è definibile come multicanale, infatti si basa sull'uso contemporaneo di molti canali: tra i quali televisione, stampa o cartelloni pubblicitari. Il messaggio comunicato è chiaro ed uguale per tutti. Questo sistema è stato fortemente messo in crisi con lo sviluppo del direct marketing, che propone una comunicazione one-to-one diretta e personalizzata, volta alla

creazione e al mantenimento della relazione con i clienti. Le principali differenze tra le due strategie sono rappresentate nella Tabella 2.1.

Mass Marketing	Direct Marketing
Target multiplo: one-to-many	Target specifico: one-to-one
Utilizzo dei mass media	Utilizzo di diversi canali comunicativi
Messaggio standardizzato	Messaggio personalizzato
Obiettivo: acquisizione di clienti, raggiungendo più clienti possibile	Obiettivo: fidelizzare i clienti, raggiungendo un segmento specifico
Focus sul mercato, costruendo la brand image	Focus sul cliente
Acquisizione di informazioni tramite ricerche di marketing	Acquisizione di informazioni sfruttando il database

Tabella 2.1: Punti fondamentali di due differenti strategie, mass marketing e direct marketing (quantummail.it)

Il primo punto della tabella chiarifica la prima sostanziale differenza tra le due diverse strategie: il mass marketing, come si evince facilmente dal nome, ha come target il più elevato numero di destinatari possibile, non si focalizza su una parte o su un piccolo di gruppo clienti, in quanto l'obiettivo è raggiungere la massa. Al contrario, le attività di direct marketing mirano a raggiungere uno o più clienti, in ogni caso un gruppo ristretto, un piccolo segmento di clienti, omogeneo al suo interno, ed è intorno alle caratteristiche di questo gruppo che si svilupperà la strategia.

Chi persegue una strategia di mass marketing raggiungerà i propri clienti attraverso l'utilizzo dei mass media, sia online che offline, siano questi cartelloni pubblicitari, e-mail, cataloghi, telefonate, ecc. Al contrario, chi ha adottato una strategia diretta e personalizzata sceglierà il proprio canale di trasmissione del messaggio attentamente, infatti non tutti i clienti rispondono allo stesso modo se sollecitati con lo stesso mezzo di comunicazione. La scelta dovrà essere fatta molto attentamente, valutando tutti i costi e i benefici del caso.

Entrambe le strategie sono, quindi, volte alla comunicazione di un messaggio dall'impresa ai clienti, ma mentre chi adotta una strategia di mass marketing raggiungerà i clienti con un messaggio standard, uguale per tutti, chi ha intenzione di perseguire una strategia di direct marketing adatterà il messaggio ai destinatari ai quali è rivolto. Si immagini quindi, come nelle imprese che servono il mercato business, la fase di personalizzazione inizi ben prima della personalizzazione del prodotto/servizio.

Differiscono anche gli obiettivi di fondo delle due tecniche di marketing. Chi desidera focalizzarsi sull'acquisizione dei clienti, concentrandosi più sul numero che sulla tipologia di clienti, sarà più propenso ad adottare una strategia di mass marketing; al contrario chi ha come obiettivo la fidelizzazione del cliente e l'acquisizione di clienti con precise caratteristiche opterà per una strategia di direct marketing.

All'intero di una strategia di mass marketing il focus è sul mercato, e l'azienda molto probabilmente, è nella fase di costruzione della propria brand image (ovvero la percezione che il cliente ha del brand, riassume il posizionamento, la personalità e la reputazione della marca stessa). Quando invece, il focus è sul cliente, sulla relazione che l'impresa ha con questo, sugli sforzi per coltivare la relazione rendendola stabile nel tempo, allora le imprese adotteranno con più facilità strategie di direct marketing.

Infine, chi persegue una strategia indifferenziata, utilizza tutte le leve del marketing tradizionale per reperire tutte le informazioni che necessita, al contrario essendo il direct marketing strettamente correlato alla costruzione di un database di clienti, sarà proprio in questo strumento dove l'azienda troverà tutte le informazioni di cui necessita.

Per tutti questi motivi, si evince chiaramente come per un'impresa operante nel settore business, sia molto più facile e naturale applicare e seguire delle strategie di direct marketing proprio perché i punti caratterizzanti del direct marketing rispondono in maniera più attenta e precisa alle esigenze del mercato business to business.

In aggiunta, la strategia di mass marketing si sta dimostrando piuttosto debole e inefficace in ogni tipo di mercato in quanto con l'aumento generale della competizione in ogni mercato e settore diventa più difficile riuscire a conquistare dei clienti con una strategia standard e ripetuta per tutti, soprattutto per imprese emergenti. Al contrario però è necessario notare come per una multinazionale come Nike, sia estremamente difficile attuare una strategia one-to-one, soprattutto visto lo smisurato numero di clienti risulterebbe molto complicato segmentare la clientela, visto che i segmenti stessi rappresenterebbero gruppi di clienti molto numerosi. Un altro motivo che ha portato alla

perdita di efficacia del mass marketing è il fatto che rivolgersi ad un target formato da un segmento di clienti è molto più proficuo, così facendo il cliente riesce ad instaurare una connessione forte con il brand ed essendogli riconosciuta la propria importanza si dimostra più propenso a rimanere fedele al brand.

Infine, com'è stato messo in evidenza in precedenza, seguire una strategia di direct marketing prevede una riduzione e un notevole contenimento dei costi; non perché necessariamente le campagne di direct marketing siano più economiche ma perché individuare un target specifico al quale rivolgere la campagna e indirizzare su quello i propri sforzi può assicurare all'azienda un ritorno economico nel lungo termine molto importante in termini di fedeltà del cliente, e un cliente fedele è sicuramente un cliente che acquista beni o servizi.

2.3 Gli strumenti di direct marketing

Il direct marketing offre una grande varietà di strumenti utili per raggiungere il target individuato. Gli strumenti vanno dai più tradizionali come le campagne e-mail, ai cataloghi o al telemarketing, fino ad arrivare agli approcci innovativi e di recente scoperta basati sui social network.

Il presente paragrafo fornirà una panoramica generale di tutti gli strumenti che un'impresa può utilizzare, nel tentativo di costruire e consolidare una relazione stabile e proficua con i propri clienti. Nello specifico si tratteranno il direct e-mail marketing, landing page, catalog marketing, telemarketing, digital direct marketing e digital advertising.

2.3.1 Il direct e-mail marketing – DEM

Secondo uno studio di Radicati (società con sede a Palo Alto, California, che si occupa di ricerche di mercato quantitative e qualitative riguardo e-mail, sicurezza e social network) nel 2017 il numero totale di e-mail inviate e ricevute globalmente si aggirava intorno ai 225.3 miliardi e si stima che questo valore sia destinato a crescere fino ai 257.7 miliardi entro la fine del 2020. Dunque, l'effettivo valore di questo strumento rimane indiscusso. Con il termine direct e-mail marketing (abbreviato in DEM), si intende una campagna e-mail inviata ad uno o più destinatari (precisamente selezionati per uno specifico scopo)

contenente un'offerta, un annuncio o una generale comunicazione che molto probabilmente interesserà quello specifico destinatario. L'e-mail, visto il suo larghissimo uso, è uno degli strumenti più efficaci nelle campagne di direct marketing, perché permette la costruzione di una relazione diretta con il destinatario della comunicazione. In quest'ottica, l'e-mail marketing diventa un prezioso strumento per il lead nurturing permettendo di consolidare le relazioni con i clienti potenziali riuscendo a trasformarli in clienti effettivi dell'azienda. Alcune caratteristiche che qualificano positivamente una campagna e-mail di questo tipo sono l'accessibilità multi-dispositivo. In questo senso il contenuto della comunicazione deve essere correttamente accessibile anche da dispositivo mobile, è facilmente comprensibile come anche le e-mail vengono aperte sempre con maggior frequenza dai dispositivi mobili e questo non deve essere un impedimento alla corretta visualizzazione della e-mail. Anche gli orari di invio rappresentano una variabile attenta da considerare, che devono essere valutati in base alla disponibilità del destinatario a fruire dei contenuti inviati, vale la pena valutare se il tipo di comunicazione che si vuole trasmettere sia più efficace se inviata in un giorno feriale o festivo o, ancora, la mattina o la sera.

I punti di forza di questo strumento sono costi contenuti, non perché necessariamente si investono somme cospicue di denaro, ma perché è possibile predeterminare il budget che si intende utilizzare, è possibile progettare una campagna minore, destinata a pochissimi destinatari che avrà un costo limitato, o una campagna a più ampio spettro che porterà a costi maggiori); tempistiche contenute a livello di preparazione, invio e risposta del messaggio con un controllo molto preciso di chi riceve il messaggio, del contenuto del messaggio, delle tempistiche di consegna e tassi di apertura della e-mail; elevato grado di personalizzazione del messaggio; infine è uno strumento estremamente flessibile in quanto può essere utilizzato per promuovere o vendere qualsiasi tipologia di prodotto.

In conclusione, un altro elemento fondamentale da inserire nella propria campagna DEM è una call to action, definibile come un invito a compiere una determinata azione, questa si concretizza in un messaggio di testo spesso breve e che invita la persona che lo legge a riempire un modulo, visitare un sito o direttamente ad acquistare un bene/servizio, questa risulta molto utile ai fini dell'inbound marketing, che sarà analizzato a fine capitolo.

Qualcuno potrebbe usare il direct e-mail marketing come sinonimo di newsletter o di spam, ma in realtà sono tre situazioni ben diverse.

In primis vengono valutati DEM e newsletter: mentre con la prima viene identificato l'invio di comunicazioni da un'azienda ad un cliente con finalità promozionali, la newsletter è un messaggio che viene inviato ad una lista di iscritti ad un sito web. La frequenza è totalmente differente: mentre l'invio di un DEM è occasionale e non segue una ripetizione fissa nel tempo cadenzata, l'invio di una newsletter è regolare, calendarizzata ed è lo stesso destinatario della comunicazione che si aspetta di ricevere una comunicazione dall'impresa (ad esempio, ogni lunedì mattina oppure ogni primo martedì del mese). La veste grafica delle due comunicazioni differisce significativamente, se una campagna di DEM è studiata nello specifico per il destinatario, con un appeal grafico molto forte e contiene una call to action, la grafica di una newsletter è molto più standard e fa riferimento a dei pattern specifici, in quanto chi la legge deve immediatamente riconoscere chi gliel'ha inviata. Tuttavia, per entrambe la possibilità di risposta all'indirizzo che manda la comunicazione è disabilitata, ma esiste una differenza: mentre la newsletter non richiede una risposta in quanto nella maggior parte dei casi il contenuto è meramente informativo, in una campagna di DEM è possibile inserire l'opzione "reply to", quindi la possibilità di interagire direttamente con l'impresa. Un punto comune fondamentale per entrambe è l'esplicitazione del consenso da parte dell'utente al ricevimento di qualsiasi tipo di comunicazione da parte dell'impresa, questo è uno degli elementi di differenziazione tra DEM e spam. La spam è la pratica di invio indiscriminato di messaggi senza che il destinatario abbia ricevuto il permesso del destinatario per l'invio della comunicazione. La spam è comunemente considerata come un'invasione della privacy e la maggior parte degli utenti non è nemmeno a conoscenza delle e-mail che arrivano al proprio indirizzo in quanto i principali provider di posta elettronica come Gmail o Outlook riescono a filtrare i messaggi di spam. La quantità sempre maggiore di messaggi di spam che qualsiasi utente riceve giornalmente, va a minare la reputazione del DEM. Dunque, una pratica sempre più utilizzata dal marketing è il cosiddetto "permission marketing", concetto introdotto da Godin nel 1999. Godin lo ha definito come "una strategia che prevede la richiesta del consenso del consumatore a ricevere comunicazioni informative, promozionali o pubblicitarie sulla base di dati personali che egli stesso ha fornito". Il permission marketing, nelle pratiche di direct marketing tramite DEM, è fondamentale in quanto il consumatore è disponibile a ricevere offerte, è consapevole del fatto che riceverà delle comunicazioni e quindi è predisposto a interagire con l'azienda.

Per valutare l'impatto di una campagna di Direct E-mail Marketing esistono i seguenti KPI (Key Performance Indicators): il CTR (Click-Through-Rate), ovvero una misura percentuale degli utenti che clicca sui contenuti interattivi della e-mail; il CTOR (Click-To-Open Rate) fornisce una misura più dettagliata rispetto al primo, e fornisce un indice percentuale degli utenti che hanno cliccato sul messaggio rapportandoli al totale degli utenti che almeno una volta ha aperto la comunicazione, quindi fornisce un'idea di quanti destinatari hanno approfondito i contenuti del messaggio; il conversion rate, indica la percentuale di utenti che hanno risposto positivamente ad una call to action che preveda il download di un catalogo (ad esempio) o la sottoscrizione ad un abbonamento; un indicatore fondamentale è il numero di e-mail che non sono state recapitate, quindi gli indirizzi che nel database non sono corretti, la percentuale che misura questo dato viene chiamato bounce rate. La misura delle aperture generali di una e-mail rispetto al totale di comunicazioni inviate si chiama UOR (Unique Open Rate). Questi sono sicuramente alcuni degli indicatori di successo di una campagna DEM, ma in letteratura ne esistono di molti altri, alcuni più generali saranno descritti al paragrafo 2.5.

2.3.2 La Landing Page

Un ulteriore strumento di direct marketing che in qualche modo collega tutti gli altri, ma specialmente una campagna di DEM è la landing page. Letteralmente l'espressione significa pagina di atterraggio, quindi è una pagina web sulla quale si può decidere di "far atterrare" i propri utenti, portandoli proprio in una pagina web ben precisa e costruita ad hoc. Dunque, la landing page è una pagina web che viene appositamente creata e sulla quale l'utente arriva dopo aver cliccato su un link oppure su una pubblicità (come un banner).

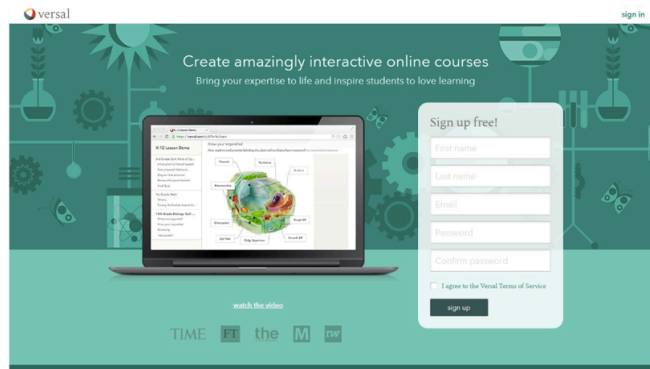


Figura 2.2 – Un esempio di landing page dove è possibile completare un form per ottenere informazioni su uno specifico servizio (MDirector)

All'interno della landing page l'utente ha poche possibilità di navigazione (come si può vedere dalla Figura 2.2), in quanto non è una pagina di un sito aziendale, dove si può cercare altro, si è obbligatoriamente esposti al messaggio in essa contenuto. Un obiettivo fondamentale della landing page è quello di convertire o trasformare l'utente in cliente, molto spesso quindi si inserisce un form, dove si possono inserire i dati anagrafici, un altro obiettivo può essere la vendita diretta di un prodotto, quindi la pagina conterrà direttamente la possibilità di selezionare il prodotto e procedere all'acquisto. Alternativamente la landing page può essere semplicemente informativa, in una campagna DEM, ad esempio, l'impresa potrebbe avere la necessità di comunicare una serie di informazioni e di immagine all'utente, ma il solo spazio della comunicazione e-mail non è sufficiente, oppure richiede un supporto grafico notevole; a quel punto risulta efficace rimandare le informazioni in oggetto ad una landing page. Queste, dunque, sono graficamente molto curate e accattivanti, in quanto in un paio di secondi, devono convincere l'utente a rimanere nella pagina e a leggerne il contenuto. Le landing page ricoprono un ruolo molto importante anche nel processo di inbound marketing, che sarà analizzato alla fine del presente capitolo.

2.3.3 Il catalog marketing

Prima dell'avvento di internet, la vendita e la promozione dei propri prodotti tramite catalogo, rappresentava uno dei metodi più efficaci per raggiungere i propri clienti. (Kotler, Armstrong, 2012). Grazie al catalogo, infatti, questi potevano conoscere in maniera approfondita i prodotti, potevano vedere delle foto e poi concludere l'ordine

telefonicamente, o comunque seguendo le indicazioni che l'azienda riportava sul catalogo. Questo metodo, che in passato è stato così fruttifero, oggi sembra decisamente superato: ricevere via posta un catalogo cartaceo sembra per molti aspetti una cosa superata.

Tuttavia, le imprese si sono adattate al cambiamento continuando a realizzare i propri cataloghi ma questi, al posto di essere spediti ai propri clienti, vengono digitalizzati; così vengono spediti via e-mail, oppure si rendono scaricabili dal proprio sito o da un link preimpostato. La digitalizzazione dei cataloghi ha portato con sé numerosi vantaggi: in primis il contenimento dei costi, in quanto in questo modo si elimina un passaggio nel ciclo di produzione dei cataloghi, ovvero la stampa. Chiaramente non dovendo più stampare il catalogo, l'impresa può contenere un costo economicamente impegnativo. In un catalogo digitale non si hanno limiti di pagine, non si deve sottostare ad una logica di contenimento delle pagine e quindi dei prodotti (ad esclusione del fatto che un catalogo troppo lungo verrà difficilmente sfogliato tutto), ma si possono inserire tutti i prodotti che si desidera presentare. Inoltre, si può inviare un numero di copie teoricamente infinito, il catalog marketing, essendo uno strumento di direct marketing, prevede un'attenta selezione dei destinatari, e si invierà il catalogo a quei destinatari che saranno maggiormente sensibili alla sua ricezione e che molto probabilmente avranno una reazione (sia questa un ordine o una richiesta di maggiori informazioni). Infine, il catalogo digitale ammette modifiche in qualsiasi momento: i prodotti possono essere aggiunti, modificati o rimossi senza particolari problemi, si possono aggiungere descrizioni dei prodotti e i prezzi possono essere modificati senza eccessivi sforzi.

Il catalog marketing può essere inserito all'intero di un muto scambio da fornitore e cliente, la sua ricezione, ad esempio, può essere subordinata alla compilazione di un forum anagrafico. In questo modo si riesce a raggiungere un cliente potenziale: l'azienda fornitrice riesce così ad aggiungere dati al proprio database, tutti potenziali clienti che possono essere contattati non solo per l'invio del catalogo ma possono essere contattati anche in futuro, inoltre in questo modo, nuovi clienti potenziali vengono a conoscenza dell'azienda e possono essere acquisiti attraverso l'invio di materiale conoscitivo e informativo. Dall'altro lato, l'invio del catalogo rappresenta un importante momento di costruzione della relazione con il cliente, in quanto in questo modo gli viene ricordata l'impresa, i prodotti che questa produce e viene aggiornato sulle più importanti novità, fortificando in questo modo la relazione con l'impresa fornitrice.

2.3.4 Il telemarketing

Pratica che nel modello business-to-consumer viene assimilata all'interno del mass marketing e percepita in maniera totalmente negativa. Questa è spesso fonte di irritazione e ormai difficilmente permette di conseguire un risultato, visto il generale aumento di telefonate che ognuno di noi riceve, e vista la scarsa fiducia che si ripone in questa tipologia di vendita. Nel mondo business to business, al contrario, il telemarketing rappresenta uno strumento molto importante e prezioso all'interno del direct marketing. Il punto di partenza è però il medesimo in entrambi gli scenari: raggiungere il proprio cliente (o il cliente potenziale) per vendergli un prodotto o per informare il cliente circa l'esistenza di un nuovo prodotto o per raccogliere informazioni sul cliente, attraverso l'uso della chiamata telefonica.

I soggetti che vengono coinvolti in questo processo sono diversi a seconda del tipo di mercato. Nel telemarketing B2C vengono coinvolti grandi call center che offrono servizi il cui focus è sul volume: l'idea sottesa è quella che un singolo operatore debba raggiungere il più elevato numero di clienti possibile per vendere beni o servizi a basso valore. Per questo tipo di attività non sono necessarie persone che abbiano una conoscenza approfondita del prodotto, in quanto le caratteristiche di questo sono molto semplici e basiche, le informazioni da dare al cliente (quindi lo script della telefonata) è standard e molto lineare, la telefonata ha una durata che è circa uguale per tutti i clienti: deve essere veloce e persuasiva. Essendo il target di mercato molto ampio, il singolo cliente non ha una rilevanza sostanziale e non presenta caratteristiche peculiari, o conclude la transazione nel momento della telefonata oppure l'operatore ha l'obbligo di passare immediatamente al contatto successivo, in quanto non è fondamentale "chi" conclude l'acquisto, ma conta solo "quante" persone lo fanno. Spesso si fa riferimento a delle liste che contengono un numero molto elevato di clienti, sui quali non viene fatta alcun tipo di selezione ma si procede a contattarli tutti.

Per un'azienda che opera nel mercato B2B, che decide di implementare una strategia di direct marketing attraverso il telemarketing lo scenario è totalmente differente.

Una prima sostanziale differenza si ha nel mercato target, nel telemarketing B2B ci si rivolge ad un gruppo di acquirenti ristretto, ma va fatta attenzione per il tipo di figura che si andrà a contattare all'interno dell'azienda: infatti, si ricercano i decisori aziendali, ovvero quelle persone più influenti nella fase di acquisto, tramite anche l'uso dei software

di CRM, come si è messo in luce precedentemente. A questo punto è necessario individuare in maniera molto precisa quale valore offre la soluzione e a quale stadio di maturità del ciclo di acquisto si trova il contatto selezionato (ad esempio, è necessario chiedersi se si sta interloquendo, con un iniziatore o un influenzatore) e a che punto si trova la propria relazione con l'impresa. Infatti, in base alla risposta a tutte queste domande viene pianificata una precisa strategia. Da questo assunto infatti si evince un'ulteriore differenziazione rispetto al telemarketing di massa: lo scopo della telefonata non sempre è la vendita del prodotto/servizio. Talvolta, il cliente B2B non si trova nelle condizioni di poter effettuare una scelta, in quanto potrebbe essere ad una fase ancora preliminare del processo di acquisto, dove necessita ancora di informazioni e di supporto da parte dell'impresa fornitrice e forzare i tempi, porterebbe ad una perdita del cliente. Spesso la telefonata svolge una funzione esplorativa al fine di ottenere un appuntamento con il cliente, ciò che deve emergere da essa è una panoramica dell'azienda e dei prodotti, ciò che va necessariamente comunicato è che il cliente, durante un appuntamento futuro, potrà approfondire i vantaggi del prodotto/servizio che sono stati illustrati dal televenditore in maniera molto generale.

La telefonata non è volta solamente alla comunicazione con l'azienda cliente, ma è anche un momento informativo per l'impresa fornitrice: grazie alle informazioni che raccoglie può individuare chi è il decisore all'interno dell'impresa cliente, il budget, le necessità del cliente, quindi anche il livello di personalizzazione che molto probabilmente questo richiederà e in generale le tempistiche decisive dell'impresa; quindi questo momento può essere di fondamentale importanza anche per la raccolta di informazioni per il futuro.

2.3.5 Il Digital Direct Marketing - DDM

Con il termine Digital Direct Marketing (abbreviato anche in DDM) si intende una naturale evoluzione del Direct Marketing. Questo perché con la capillare diffusione dei dispositivi elettronici (smartphone, tablet, computer o smartwatch), un'azienda può raggiungere i propri clienti attraverso una molteplicità di dispositivi e canali; quindi diventa di importanza sempre più crescente pianificare campagne di direct marketing che sfruttino a pieno tutti questi canali. Inoltre, l'interazione tra i due soggetti (impresa e clienti, siano questi business o consumer) è diventata continua e senza barriere, in quanto grazie a queste strategie multicanale, i momenti di contatto sono cresciuti esponenzialmente.

Uno studio condotto dal Boston Consulting Group in collaborazione con Google, dal titolo “Mobile marketing and the new B2B buyer” di R. Archacki, K. Protector et al. 2017 mette in luce come anche nel mercato Business to Business assumono rilevanza sempre maggiore tutti i dispositivi mobili e come il loro utilizzo vada sostanzialmente a modificare l'intero processo d'acquisto (riducendo le tempistiche) e aumentando la fedeltà dei clienti, in quanto fa aumentare il riacquisto del tempo del cliente, diventando quindi una risorsa molto importante per il marketing.

Un primo importante cambiamento che ha influenzato l'intero processo è un cambiamento nei buyers: questi ricercano anche in ambito lavorativo le stesse esperienze e caratteristiche digitali che riscontrano nella propria esperienza digitale come consumatori. In generale, l'uso dei dispositivi mobili sta lentamente annullando i confini tra vita personale e vita lavorativa, infatti molte persone cercano di ottimizzare i tempi portandosi avanti con il proprio lavoro quando viaggiano, mentre si recano nel posto di lavoro o comunque quando non siedono alla propria scrivania. Questo studio è naturalmente supportato da numeri e per una sua parte si è basato su un'intervista a buyers che operano nel B2B, è stato messo in luce come l'80% degli intervistati utilizzi un dispositivo mobile al lavoro e il 60% di questi si aspetta di continuare ad incrementarne l'uso nei prossimi anni. La ricerca congiunta con Google ha invece rivelato che le ricerche su internet relative al mondo B2B si stanno spostando da dispositivi fissi a dispositivi mobili, quindi gli acquisti B2B sono già influenzati in maniera massiccia da internet, con più frequenza il processo di acquisto inizia o vede delle sue fasi condotte su mobile; tutto questo, combinato con maggiori lavoratori facenti parte della generazione dei “millenials” e della “Generazione Z” porterà ad un aumento dell'uso di dispositivi mobili in ambito B2B del 50% entro il 2020.

In conclusione, appare evidente come il marketing B2B debba prestare sempre più attenzione all'influenza del mobile marketing. Quello che chiederanno i buyers B2B è un'esperienza su dispositivi mobili veloce, più efficiente ed estremamente produttiva: questo si traduce inevitabilmente in siti veloci ed applicazioni performanti, un'esperienza integrata tra i canali e, in generale, un'esperienza che sia sempre più simile al B2C. È necessario un passaggio di focus dal desktop allo schermo di uno smartphone/tablet attraverso investimenti per creare, ad esempio, siti più mobile-friendly: ad oggi la pagina contatti sul sito web appare come obsoleta e che richiede troppi passaggi per poter contattare direttamente l'azienda, un forum di contatto appare la soluzione più

vantaggiosa, qui si deve far riferimento ai social su cui un'impresa è presente, la possibilità di mandare una e-mail semplicemente schiacciando un indirizzo o chiamare tramite un tasto apposito che inoltra immediatamente la chiamata, facilitando il contatto tra i due soggetti; ancora lo strumento di livechat diventa un momento di contatto qualora l'utente avesse bisogno di assistenza, infine testi ridotti a favore delle immagini in modo da ridurre il tempo medio di permanenza nel sito, facendo arrivare al cliente le giuste informazioni.

2.3.6 Digital Advertising

È sempre più chiaro come per un'impresa sia facile raggiungere i propri clienti sfruttando il web, appare sempre più evidente come anche nel mondo B2B alcune azioni, come il processo di acquisto, siano influenzate dal web e dalle sue applicazioni. Dunque, per un'impresa diventa possibile raggiungere in maniera mirata i propri clienti attraverso alcune campagne pubblicitarie online. La digital advertising si compone di tre strumenti fondamentali: la Search Engine Advertising (quindi la pubblicità sui motori di ricerca), i banner pubblicitari e la social advertising (Medialabs, 2018). Come per tutti gli strumenti di direct marketing per poter attuare campagne efficaci è necessario partire dallo studio del target, quindi conoscendo approfonditamente i propri clienti.

La Search Engine Advertising (SEA), conosciuta anche come Pay Per Click (PPC), permette ad un'impresa di poter gestire il proprio piazzamento sui motori di ricerca. Anche nel mondo business to business, i buyers quando si trovano nella situazione di dover procedere, ad esempio, ad un acquisto, cercano sui vari motori di ricerca un'impresa che possa soddisfare i propri bisogni, esattamente come fa per un acquisto nella sfera privata. Quindi, è diventata prerogativa di un'impresa far sì che chi compie una ricerca sul web riesca a trovarla in maniera agevole. È proprio di questo che si occupa la SEA o PPC, cioè garantisce all'impresa un posizionamento in alto nei risultati dei motori di ricerca.

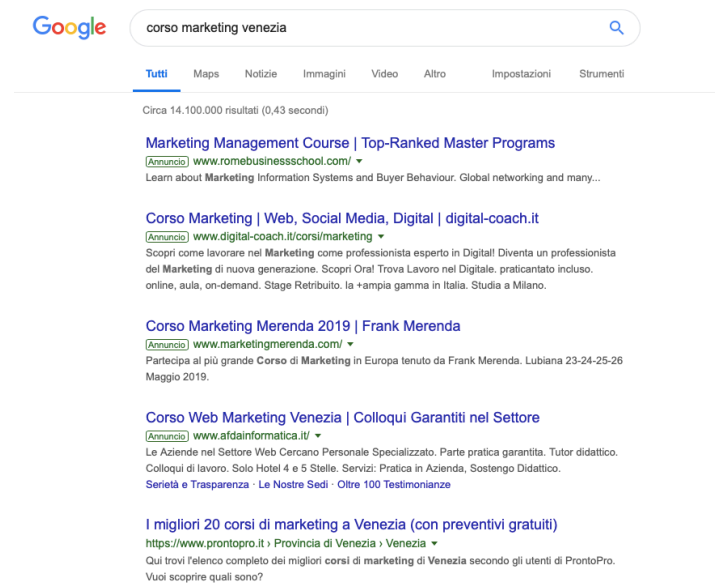


Figura 2.3 - Esempio di Pay Per Click, i siti contraddistinti dalla dicitura “Annuncio” fanno parte di una strategia Pay Per Click e sono siti web che hanno ottenuto un piazzamento più in alto rispetto agli altri a fronte di una strategia digitale (Google)

Questa tecnica prevede il pagamento di una somma di denaro ogni volta che un utente accede al sito aziendale tramite link posizionato in alto (Google Ads, 2019), come evidenzia la Figura 2.3. In questa i primi tre link appaiono in alto rispetto agli altri perché le tre organizzazioni hanno adottato una strategia pay per click e sono contraddistinti da un piccolo riquadro con scritto “Annuncio”.

Per poter procedere con una strategia PPC è fondamentale che un’impresa chiarisca quali sono gli obiettivi che intende raggiungere tramite essa: aumentare la brand awareness, aumentare la vendita online, aumentare la vendita offline, eccetera. In seguito, è necessario stabilire un budget. Infatti, il Pay Per Click prevede lo stabilimento di una quota giornaliera e da questa verrà sottratta una determinata somma ogni volta che un utente farà click sul link del proprio sito. Il secondo step fondamentale è la scelta delle keywords: infatti, ogni qualvolta che si effettua una ricerca su un motore di ricerca si inseriscono delle parole chiave, quello che deve fare chi sta progettando una strategia di questo genere è individuare quali keywords digiterà un utente, quindi quali vengono maggiormente associate alla propria impresa. La scelta deve essere ponderata attentamente in quanto le keywords devono essere a bassa competizione, cioè devono contraddistinguere l’impresa in maniera univoca, non vanno cioè scelte delle keywords che possano identificare allo stesso momento più imprese. La piattaforma più diffusa per questo tipo di strategia è Google AdWords. Dal 24 luglio 2018, tuttavia, Google ha deciso

di riunire tutti i suoi strumenti pubblicitari, compreso Google AdWords, in un unico strumento: Google Ads. Questo nuovo brand (rinnovato nel nome e nel logo) riunisce diversi strumenti, quali le campagne di ricerca e la display advertising.

Un altro metodo per raggiungere il proprio target online è rappresentato dal display advertising. Questa tecnica prevede l'utilizzo di banner e pop-up che vengono disposti all'interno di un sito web in posizione marginale rispetto al contenuto del sito. Un'impresa può infatti decidere di acquistare uno spazio, e pubblicizzarci i propri prodotti oppure il proprio sito. Rispetto alla Pay Per Click, non sempre si può decidere di impostare la propria campagna basandosi sulle keywords, è possibile infatti usare lo storico di visualizzazioni di un determinato utente, ricostruendo un profilo basandosi sugli argomenti maggiormente ricercati e sulla base di questi, Google Ads, ad esempio, fa comparire delle determinate inserzioni pubblicitarie. Proprio Google Ads, rappresenta uno dei maggiori fornitori di questi servizi, arrivando a coprire quasi il 90% della totalità dei siti web presenti (Google, 2019). Google permette di poter ricercare un target ideale per la propria campagna basandosi sulle keyword ricercate, sugli argomenti frequenti e sui siti più visti.

Infine, la Digital Advertising si concentra sui social network nella forma della social advertising. In questo caso le inserzioni pubblicitarie vengono inserite all'interno dei social network; questo offre due vantaggi considerevoli: in primis, i social network sono oggi sempre più diffusi quindi permettono di raggiungere un bacino di utenza potenzialmente infinito, in secondo luogo, permettono di selezionare in maniera molto efficace i destinatari della campagna nel suddetto bacino di utenti. Infatti, è possibile considerare un social network come un database enorme. Chi si iscrive comunica volontariamente tutti i propri dati: nome, cognome, data di nascita e sesso. Inoltre, nell'uso quotidiano del social (interazioni con pagine, like, condivisioni, post) si lascia una traccia dei propri interessi e diventa possibile conoscere molto bene ogni utente. Dunque, un'impresa può rivolgersi ad uno specifico di target di persone, delle quali conosce molto bene e molto approfonditamente le caratteristiche.

Per tutte queste forme di Digital Advertising brevemente descritte è utile tratteggiare il profilo delle buyer personas: cioè fare una descrizione della figura ideale, cioè stabilire quali dovrebbero essere le caratteristiche del compratore ideale; così da ricercare più utenti possibile che abbiano caratteristiche molto simili a quelle del buyer personas (Ninja Marketing, 2018).

Quindi oggi la Digital Advertising sembra essere uno strumento essenziale per chi persegue una strategia di direct marketing. In conclusione, i vantaggi fondamentali di una campagna di digital advertising sono in primis il fatto di garantire una maggiore esposizione nei motori di ricerca che è fondamentale quando si persegue anche una strategia di inbound marketing, questa sarà approfondita nei prossimi paragrafi. La strategia descritta si adatta facilmente ai cambiamenti di mercato in quanto gode di elevata flessibilità e ha un orientamento al breve termine. È una strategia rapida, in quanto prevede brevi tempi di progettazione e di messa in atto. Inoltre, si basa sulla pertinenza, ovvero il sito dell'impresa apparirà solamente quando un utente digiterà determinate keywords. Inoltre, è condizionata dalla posizione dell'utente (quindi, è geotargetizzata) e programmabile, cioè in fasce orarie specifiche quando si presume una maggiore attività da parte degli utenti. Infine, è molto utile nel processo di costruzione del marchio, in quanto tramite questo strumento le imprese hanno la possibilità di farsi conoscere.

Naturalmente, queste nuove strategie di digital advertising devono anche essere valutate, cioè un'impresa deve riuscire a capire se l'investimento effettuato ha portato qualche beneficio all'impresa. Se in generale il profitto di un investimento viene misurato attraverso il ROI (Return On Investment), nelle campagne di digital advertising si sta delineando un nuovo indice di misurazione, il ROAS (Return On Advertisement Spend). Il sito di Semrush (uno dei principali siti che offre servizi di digital advertising) esemplifica in maniera molto chiara le differenze tra ROI e ROAS. Mentre il primo, misura il profitto generato da una campagna in relazione al costo di investimento, dividendo l'utile per i costi, il ROAS si calcola dividendo il ricavo della campagna di advertising per il costo della campagna; quindi fornisce un'indicazione dei ricavi lordi generati da ogni euro speso per la campagna. Il ROI è orientato maggiormente al business, perché da un'idea di come la campagna abbia contribuito al raggiungimento di un obiettivo aziendale, quindi il marketing è per l'impresa un investimento; al contrario il ROAS valuta la campagna come una tattica adoperata nella strategia in modo a sé stante, e in questa visione il marketing non è un investimento ma un costo necessario.

L'opinione generale sul ROAS è ancora molto frammentata, in quanto alcuni sono ancora legati all'efficacia del ROI e non riconoscono nel ROAS uno strumento adatto, inoltre alcuni provider del servizio come Google non permettono un calcolo automatizzato del ROAS, sarà interessante in futuro seguire lo sviluppo di questo nuovo indice.

2.4 Il direct marketing e la tutela della privacy

Uno svantaggio fondamentale del direct marketing che si manifesta in maniera molto più accentuata nel mercato B2C rispetto a quello B2B, è quello di venire percepito dai destinatari come una minaccia alla propria privacy e il superamento di una sorta di confine naturale tra impresa e clienti. Spesso infatti, lo strumento del direct e-mail marketing viene confuso con l'invio indiscriminato di e-mail (spam), com'è stato precedentemente messo in luce. Inoltre, alcune tecniche particolarmente aggressive di alcune aziende possono in qualche modo allarmare le persone e minare l'intera reputazione del direct marketing. Tuttavia, questo ha sicuramente delle ripercussioni nel mondo del B2B, fondamentalmente perché anche questo è composto dalle stesse persone che, in situazioni differenti, rappresentano il mercato B2C e le stesse preoccupazioni che affliggono una persona nella sfera privata molto probabilmente saranno uguali nella sfera lavorativa.

In alcune situazioni il direct marketing può essere percepito come un'invasione della privacy. Il database marketing, da un lato permette alle persone di ricevere delle offerte personalizzate che sono allineate ai propri interessi e che a volte rispondono ad un bisogno latente nel momento corretto, ma non è trascurabile anche il rovescio della medaglia: allo stesso tempo questo può essere visto come una minaccia, come se le imprese sapessero troppo dei propri clienti e che usassero questo bagaglio di dati per avvantaggiarsi in maniera ingiusta. In definitiva, un cliente giudica in maniera positiva ricevere un'offerta personalizzata ma dall'altro lato questo va a minare in qualche modo la sua privacy mettendo in dubbio la tutela delle proprie informazioni; per questo motivo è possibile affermare come da un lato il direct marketing rappresenta uno strumento efficace per le aziende per raggiungere i propri clienti (siano questi consumatori finali o aziende) ma dall'altro lato è necessario trovare un modo per far loro capire che si stanno tutelando i dati e che mantenere la loro privacy è una prerogativa dell'impresa; quindi a crescenti livelli di personalizzazione dell'offerta sono correlate crescenti preoccupazioni di invasioni della privacy.

Una possibile soluzione al problema è stata delineata da Krafft, Arden *et al.* (2017) e riprende il concetto di Godin di "permission marketing" (per una sua definizione si veda il paragrafo riguardante il direct e-mail marketing).

A livello legislativo in Europa, è stata promulgata la direttiva 2016/679 tra la fine del 2015 e l'inizio del 2016 a tutela della privacy online degli utenti che si applica a tutte le aziende (siano queste europee ed extraeuropee) che intendono operare online in territorio europeo, dunque un primo vantaggio consiste nell'uniformare la regolamentazione in materia di privacy online a livello europeo. Questa si basa su due punti fondamentali, in primis è stato esteso il concetto di "dati personali", includendo in questi anche le informazioni meno rilevanti e meno caratterizzanti di un individuo. Inoltre, le aziende che intendono utilizzare i dati degli utenti a fini commerciali/pubblicitari devono ottenere da questi un consenso esplicito per poter inviare loro qualsiasi tipologia di pubblicità. (BusinessInsider, 2015).

Grazie al "permission marketing" le imprese riescono a costruire un database formato da una pluralità di soggetti i quali hanno esplicitamente dato il consenso per l'uso dei propri dati per finalità commerciali, questo si può tradurre in una sorta di vantaggio competitivo, in quanto un'impresa che riesce ad ottenere il consenso di un grande numero di utenti ha un vantaggio considerevole rispetto ad un'azienda che difficilmente riesce ad avvalersi del consenso dei propri utenti e che quindi riesce a mettere in atto una campagna di direct marketing molto difficilmente dovendo quindi rinunciare a tutti i vantaggi esposti nel corso del presente capitolo.

Rimettendo la decisione di dare il consenso all'utente è come se a livello psicologico fosse l'utente che permette all'azienda di mandargli offerte personalizzate, quindi a livello percettivo ha meno importanza il fatto che sia l'azienda che chiede a tutti gli utenti (quindi un primo approccio è di massa, in quest'ottica) il permesso di utilizzare i dati personali; ma per l'utente diventa quasi un'azione volontaria, come se fosse l'utente stesso a chiedere all'azienda di ricevere offerte personalizzate. In questo modo il problema della privacy viene ridotto d'importanza e potendo operare una scelta, l'utente si sente così meno in pericolo e più tutelato. Soffermandosi ancora sull'aspetto psicologico della questione, l'utente dà il consenso ad un'impresa quando si aspetta che i benefici derivanti dalla concessione dei propri dati siano positivi, si aspetta quindi di ricevere degli sconti o delle proposte di acquisto su misura e che incontrano proprio i bisogni che non sono ancora stati soddisfatti. A questo punto appare evidente che le imprese debbano compiere uno sforzo ulteriore riuscendo a capire per quali motivi e in quali situazioni gli utenti si dimostrano più propensi a fornire i propri dati.

Un ulteriore strumento a tutela del consumatore e della sua privacy è l'utilizzo di politiche di privacy trasparenti, quindi permettendo all'utente di conoscere in maniera completa e approfondita come verranno usati i dati personali ed eventualmente a quali società terze vengono poi rilasciati.

Sicuramente ad oggi con la crescente importanza del direct marketing in tutte le sue forme, il problema della privacy degli utenti acquista importanza rilevante e risulta difficile trattare la questione in maniera completa, in quanto nuovi strumenti di marketing e strumenti di tutela della privacy sono in fase di sviluppo, in ultima analisi il permission marketing rappresenta solamente una delle possibili soluzioni al problema e sicuramente nel tempo non sarà l'unica e la definitiva.

2.5 Le fasi di pianificazione di una campagna di direct marketing

Progettare una campagna di direct marketing è un processo complesso che prevede una serie di fasi che vanno dall'analisi della clientela alla misurazione dei risultati. Un tentativo di schematizzazione e descrizione del processo di pianificazione di un programma di direct marketing è stato proposto da Roberts e Berger (1999), le fasi di pianificazione sono simili a qualsiasi piano strategico che un'impresa decide di perseguire e sono simili ad un comune piano di marketing, come si evince dalla Figura 2.4.

Una considerazione di primaria importanza è che è necessario valutare l'intero processo non come una cosa fine a sé stessa ma come un processo che si va ad inserire in un progetto di marketing più ampio dell'intera impresa, quindi è fondamentale una coerenza di fondo.

- Establish communications objectives based on stated **marketing** objectives
- Evaluate the marketplace
 - Business environment
 - Competition
 - Customer market segments
 - Product and market fit
- Evaluate past experience and performance in similar programs
- Develop the communications strategy
 - Target market(s)
 - Positioning and desired brand personality
 - Key selling proposition(s)
 - Offer strategy
 - Media and list strategy
 - Message strategy
- Specify database development, use, and enhancement requirements
- Determine the program budget
- Establish the implementation timetable
- Develop creative prototypes
- Establish evaluation rules and methods

Figura 2.4– Fasi del processo di pianificazione di un programma di direct marketing
(Roberts e Berger, 1999)

Establish communications objectives based on stated marketing objectives

In primo luogo, è fondamentale decidere quali sono gli obiettivi di comunicazione della campagna di direct marketing, questi devono essere in linea con gli obiettivi di marketing dell'impresa. Più specificamente una campagna di direct marketing può avere due macro-obiettivi (Pastore e Vernuccio, 2008): obiettivi di natura comportamentale, ovvero si vuole convincere il destinatario a fare qualcosa (ad esempio, ad acquistare un bene o servizio) oppure natura conoscitiva, quindi in questo caso l'obiettivo è aumentare la brand awareness, e con la campagna in corso si desidera dare maggiori informazioni riguardo l'impresa.

Evaluate the marketplace

In seguito, è necessario condurre un'analisi molto approfondita del mercato, in termini generali (business environment), in termini competitivi (per questi due aspetti si analizzano fattori che sono prettamente esterni all'azienda) e in termini di clientela, di prodotto e di mercato dell'impresa (quindi utilizzando fattori interni all'azienda).

Evaluate past experience and performance in similar programs

Per poter mantenere un certo livello di efficacia un'impresa dovrebbe poter condurre una valutazione ex post delle precedenti campagne. Qualora l'impresa abbia già messo in atto una campagna di direct marketing, nel momento in cui decide di cimentarsi nuovamente

in questo tipo di programma dovrebbe analizzare quali sono stati i punti positivi della campagna, che quindi è auspicabile si ripetano e quali errori sarebbe necessario evitare. Dal passato si possono fare previsioni per il futuro: quali trend sono destinati (in quel mercato) a perpetuare nel tempo? Al contrario, quali trend sono ormai superati? Un lavoro retroattivo può sicuramente agevolare l'impresa nel futuro.

Develop the communications strategy

Approdando al quarto punto, l'impresa si può cimentare in operazioni più pratiche sviluppando la strategia comunicativa. Il primo passo fondamentale è la scelta del target di mercato, quindi è necessario comprendere quale gruppo di destinatari sarà più responsive e su quali destinatari è presumibile ottenere risultati interessanti. In seguito, è importante definire la strategia di posizionamento, quindi un'analisi di come il prodotto/servizio viene percepito dai clienti, vanno valutati attentamente i benefici del bene e i giudizi dei clienti; a livello generale è necessario tenere conto anche di come viene percepito il brand e generalmente con quali caratteristiche viene descritto. Dopo aver definito anche la key selling proposition (ovvero il motivo prevalente per il quale un cliente è portato ad acquistare quello specifico prodotto), va messo a punto in maniera dettagliata il prodotto che si desidera promuovere (ad esempio in termini di prezzo) nel caso in cui si persegua un obiettivo con natura comportamentale, oppure va messo a punto il set di informazioni che si desidera comunicare ai destinatari, qualora la campagna abbia finalità informative. A questo punto del processo, l'idea deve avere ben chiaro qual è il messaggio che desidera comunicare delineando anche quale strumento appare più consono per il raggiungimento dell'obiettivo.

Va però considerato come il modello proposto sia stato elaborato in un periodo in cui i social network non esistevano, quindi appare sensato come a questo punto diventi necessario per chi decidesse di utilizzare questa strategia di marketing, un'analisi molto approfondita del proprio target online. Si ritiene necessario monitorare il comportamento del proprio target sui social, a quali sollecitazioni sono risultati più sensibili e, ad esempio, con quali post hanno interagito maggiormente.

Specific database development, use and enhancement requirements

Un punto cardine di una strategia di direct marketing è l'utilizzo di un database: in questo, com'è stato descritto precedentemente, sono contenute le informazioni di tutti i clienti, ed è una risorsa fondamentale per l'organizzazione. Per le imprese che non hanno mai realizzato una campagna di direct marketing e ancora non dispongono di un database per

finalità di marketing, a questo punto diventa fondamentale iniziare a raccogliere tutte le informazioni riguardo i propri clienti. In generale, con una campagna di direct marketing sarà poi possibile aggiornare il database inserendo nuove informazioni che si sono ottenute dai clienti.

Determine the program budget

In qualsiasi tipo di strategia che un'impresa decide di perseguire non vai mai dimenticato di fissare e di rispettare un budget. Sicuramente le campagne di direct marketing sono meno impegnative economicamente rispetto ad altri strumenti, ma il budget va sempre determinato in anticipo.

Establish the implementation timetable

Definire le tempistiche in maniera ragionevole è sicuramente di fondamentale importanza. Se da un lato è necessario dedicare il giusto tempo ad una campagna in modo che sia curata e graficamente adeguata è controproducente un uso smodato del tempo. Questo perché un eccessivo protrarsi delle tempistiche inevitabilmente fa aumentare anche i costi. Specialmente in una campagna di DEM il tempo è fondamentale, va tenuto conto, infatti, che una e-mail che si invia il venerdì sera difficilmente sarà letta in tempi brevi poiché il lunedì mattina sarà preceduta da tutta una serie di e-mail inviate successivamente.

Develop creative prototypes

Questo punto della pianificazione della campagna prevede la realizzazione effettiva del messaggio che si andrà a comunicare: la progettazione grafica del testo della campagna di direct e-mail marketing, il disegno e l'ideazione di una landing page, la progettazione di un catalogo, la stesura dello script delle telefonate e tutte le componenti di una campagna di digital advertising. Queste possono richiedere anche la collaborazione di grafici e di informatici.

Establish evaluation rules and methods

Per valutare l'andamento complessivo di una campagna esistono diverse modalità di valutazione ed indici. Alcuni si possono usare per tutte le metodologie di direct marketing e sono le più generali.

Con tasso di riposta si intende la percentuale di utenti contattati che hanno in qualche modo risposto, questo indice è applicabile a tutti i tipi di direct marketing. È possibile valutare anche il numero di richieste di informazioni ulteriori, il numero di nuovi clienti acquisiti. Il costo di acquisizione dei nuovi clienti, invece, prevede di dividere i costi di

marketing sostenuti, divisi per il numero di nuovi clienti. Per gli indicatori di successo di una campagna di DEM si veda il paragrafo 2.3.1. Su qualsiasi campagna che prevede una permanenza in un sito web è possibile calcolare la length of visit, molto utile nel caso si rimandi a un sito con molti contenuti: questa è data dalla percentuale delle visite della campagna e-mail che hanno una durata superiore a un numero di secondi arbitrariamente deciso. Infine, è sempre possibile calcolare il Return On Investment, dato dal rapporto tra utile ottenuto e costi sostenuti, che fornisce una misura del tasso di rendimenti sul totale degli investimenti che un'impresa ha sostenuto.

In conclusione, progettare in maniera corretta una campagna di direct marketing prevede il coinvolgimento di una molteplicità di figure e richiede la messa in pratica di diverse skills. Il passo successivo, quindi la messa in atto della campagna, richiede doti di management ad un buon livello in quanto è necessario raccogliere dati e feedback non solo in funzione del lavoro presente che si sta svolgendo, ma anche in funzione futura per riuscire a correggere gli eventuali errori.

2.6 La crescente importanza dell'inbound marketing

Nei precedenti paragrafi è stata descritta un'importante distinzione tra le tecniche di marketing, si è distinto infatti tra mass marketing e direct marketing. La differenza sostanziale stava nell'approccio utilizzato: mentre il primo si basa sulla direzione di un messaggio verso un grande numero di clienti, potenzialmente infinito, il secondo invece si basa sulla direzione di un messaggio specifico verso un preciso numero di clienti attentamente selezionati. Queste due tecniche hanno finora dominato le strategie di marketing ed è ragionevole affermare come queste due tecniche si siano succedute temporalmente, anche se una non ha portato all'eliminazione dell'altra, ma coesistono. Queste due strategie hanno però un punto in comune fondamentale, entrambe si basano sul presupposto che sia l'impresa a cercare il cliente (sia questo un'altra impresa o un consumatore finale). Il mass marketing e il direct marketing utilizzano quindi entrambi un approccio push: è un'impresa che divulga un determinato messaggio/contenuto. L'approccio è definibile, dunque, come outbound marketing e basato sul metodo dell'interruzione (Halligan e Shah, 2014). Infatti, i messaggi che si intendono comunicare con l'outbound marketing andranno ad interrompere qualsiasi tipo di attività che un individuo sta svolgendo: si pensi, ad esempio, a quando si sta guardando la televisione e

uno spot interrompe un programma, oppure quando si riceve una telefonata da un operatore di qualche azienda o quando si vede un video su YouTube e la pubblicità anticipa il video. Sostanzialmente i motivi che segneranno in maniera definitiva l'abbandono dell'outbound marketing è che gli individui sono interrotti troppo spesso, quindi il loro tasso di sovraesposizione a messaggi pubblicitari è elevato, la competizione aumenta, ci sono sempre più strumenti che permettono di interrompere il cliente in diversi motivi e dall'altra parte i clienti hanno sviluppato delle "barriere di protezione" a tutti questi stimoli. Quindi al momento è possibile affermare come si stia vivendo in un momento di transizione in cui il direct marketing, soprattutto nel mondo B2B è ancora molto efficace, per tutti i motivi precedentemente indicati, ma che sarà destinato a lasciare il posto all'inbound marketing.

La letteratura evidenzia come stia lentamente cambiando l'approccio strategico: dalle imprese che cercano in qualche modo di attirare i clienti a nuovi approcci che portino il cliente a scegliere una determinata impresa, in un contesto in pieno divenire.

L'Inbound Marketing è definibile come un insieme di strategie focalizzate sul farsi trovare da persone interessate al prodotto o al servizio dell'impresa, attirarle verso il marchio e facendole diventare prima contatti, poi clienti ed infine promotori. (Matteuzzi, 2014)

Per capire meglio cos'è l'Inbound Marketing, Matteuzzi spiega in cosa non consiste questa tecnica. In primis, non è interruption marketing, com'è stato già ampiamente spiegato. Non è web marketing, o meglio è necessario chiarire come uno degli strumenti utilizzati per l'inbound marketing sia il web, ma non tutte le strategie di web marketing sono riconducibili ad una strategia inbound. Basti pensare a dei banner molto intrusivi nello schermo, chiaramente non assimilabili ad una strategia inbound. Ancora, ci sono alcuni strumenti che possono essere usati in modo ambivalente. È stato spiegato come il Direct E-mail Marketing rappresenti forse uno degli strumenti più importanti di direct marketing, ebbene questo può essere usato anche in ottica inbound, non solo outbound. In un articolo su Semrush del 2017 Palmieri mette in luce alcune importanti differenze tra Inbound E-mail Marketing ed Outbound E-mail Marketing, mettendo in luce come ci siano dei validi motivi per poter definire una campagna di DEM affine alle strategie di Inbound Marketing. La prima differenza sostanziale tra inbound ed outbound e-mail marketing, riguarda la natura dei contatti. Infatti, unendo i concetti di DEM, permission marketing ed inbound marketing si giunge alla conclusione che sia molto più utile utilizzare una lista di contatti che abbiamo intenzionalmente richiesto di ricevere

comunicazioni da parte di un'impresa, utilizzando quindi un approccio opt-in: in questo caso sono gli utenti che si aspettano delle e-mail da parte dell'impresa e saranno molto più propensi alla loro apertura. Inoltre, il DEM è uno strumento di Inbound marketing dal momento che il contenuto risponde alle esigenze di uno specifico target, non tutti i destinatari sono uguali, ci sono prospect (quindi clienti potenziali), clienti appena acquistati e clienti fedeli nel tempo, sicuramente a queste tre tipologie di destinatario non è possibile inviare lo stesso tipo di messaggio. La frequenza e il timing rappresentano due variabili fondamentali quando si parla di inbound marketing (e quindi anche di DEM) è consigliabile prevedere un calendario di pianificazione delle e-mail, in quanto devono essere inviate al cliente al momento giusto per lui e non solo quando è conveniente al mittente. Infine, le strategie inbound prevedono la possibilità di modificare le opzioni di sottoscrizione appunto perché il rapporto tra mittente e destinatario deve essere proficuo per entrambi, nel caso in cui il cliente riceve comunicazioni anche quando non ne avverte più la necessità si assiste al passaggio di inbound marketing ad interruption/outbound marketing.

In una strategia di inbound marketing si mette al centro il cliente, e non il prodotto, per questo motivo non è una strategia product oriented. L'inbound marketing modifica anche la classica concezione delle 4P (Matteuzzi, 2014). Il product diventa la soluzione per un problema del cliente, questo comporta che la definizione del prodotto non viene più fatta dal produttore direttamente, ma dal cliente stesso che ha la necessità di un prodotto il più possibile coerente con i propri bisogni (questa pratica si è già visto come sia importante nel mondo delle imprese Business to Business). Il price è sinonimo di valore, quindi determinato meno da teorie economiche ma più misura del valore che un cliente riceve nel momento in cui entra in possesso del bene. Il place, diventa accesso inteso non più come luogo fisico in cui si può acquistare il prodotto, ma un place virtuale e fisico dov'è possibile in qualsiasi momento acquistare un prodotto. Promotion nella concezione di informazione, il cliente riceve alcune informazioni che siano utili per risolvere un determinato problema.

Alcuni potrebbero erroneamente pensare che l'inbound marketing sia solamente uno strumento di promozione, invece questo segue l'intero processo di acquisto e oltre. La strategia inbound prevede anche alcune metodologie per far sì che il più grande numero di visitatori diventino contatti, e in seguito anche clienti anche dopo un primo momento di abbandono; inoltre prevede anche metodologie per mantenere attiva e proficua la

relazione instaurata con il cliente, cosa che diventa di fondamentale importanza in ambiente B2B. In conclusione, allo stesso modo del direct marketing, l'inbound marketing non esiste senza dati: grazie a software di analisi, riesce a tracciare l'intero processo di acquisto riuscendo ad avere dei feedback immediati riguardo i canali che sono più adeguati e quelli da rivedere.

In conclusione, appare evidente come nell'inbound marketing sia necessario elaborare un contenuto che sia in grado di attirare l'attenzione del cliente, convincendolo a compiere una serie di azioni collaterali (ad esempio, cercare ulteriori informazioni sull'azienda), il contenuto deve essere di valore, quindi deve essere in grado di soddisfare in qualche modo un bisogno di un cliente e deve essere elaborato apposta per quella tipologia di cliente. Ma l'inbound marketing, coprendo tutto il processo di acquisto e la relazione tra impresa e cliente (quindi momento conoscitivo, fase di acquisto, fase post-vendita e fase di riacquisto), deve saper adattare il contenuto al momento specifico in cui si trova ogni singolo cliente, quindi utilizza una pluralità di tecniche. Va tenuto conto anche di un ulteriore elemento, il tempo. Il contenuto deve essere rivolto al cliente nel momento giusto, nella giusta fase del processo di acquisto in cui c'è più probabilità di successo e nel giusto canale. Solo rispettando questi punti (contenuto, tempo e canale) si riesce a fare in modo che il marketing non sia percepito come intrusivo.

2.6.1 Il metodo e gli strumenti di Inbound Marketing

A livello concettuale la metodologia dell'inbound marketing è molto semplice e prevede la conversione di un cliente da sconosciuto a promoter, quindi accompagnandolo attraverso un processo di conoscenza del brand fino a farlo diventare promotore stesso del brand. Quindi, il ciclo di acquisto e di vita di un cliente nell'inbound marketing si compone di quattro fasi fondamentali che si traducono in quattro azioni differenti, e sono: attract, convert, close e delight; come si desume dalla Figura 2.5.

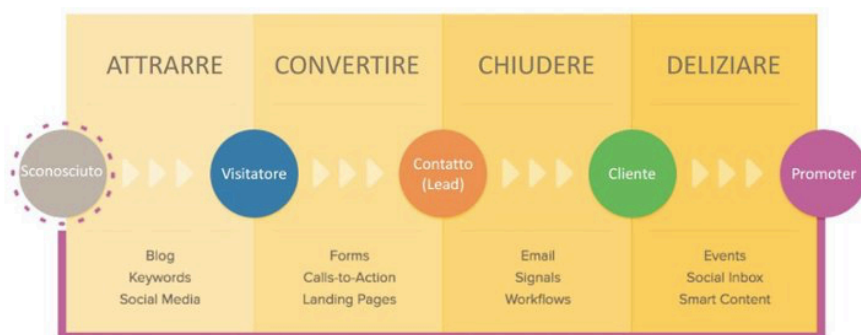


Figura 2.5 - La metodologia di Inbound Marketing: divisione del processo di acquisto in quattro fasi distinte durante le quali vengono usate diversi strumenti e si assiste al passaggio del cliente potenziale (sconosciuto) a promotore diretto (HubSpot)

Una precisazione importante è che chiaramente non tutti gli sconosciuti diventeranno promotori, in quanto ogni cliente ha delle caratteristiche diverse; chiaramente l'obiettivo del processo è massimizzare gli sconosciuti che diventano promotori, ma questo non è sempre possibile.

Attirare – Attract:

La prima fase è fondamentale, in quanto prevede di attirare (non interrompere le persone come nell'outbound marketing) i contatti interessati ad un prodotto o ad un servizio. Riuscendo ad attirare le persone giuste, quindi veramente interessate, ci sarà maggiore probabilità che diventino dei visitatori (quindi che passino alla seconda fase). Affinché questo processo dia i risultati desiderati, è fondamentale conoscere le abitudini, i problemi e gli obiettivi dei propri clienti ideali.

Gli strumenti da utilizzarsi principalmente in questa fase sono tre: i blog, i motori di ricerca e i social media. Di fondamentale importanza è il blog, in quanto si possono scrivere contenuti di valore e aggiornati che sono in grado di rispondere alle domande dei clienti e offrono loro informazioni utili. Grazie al blog, si riesce a dimostrare la propria competenza riuscendo a modificare la percezione della propria impresa. Grazie al blog ci si pone nei confronti del cliente come leader di pensiero invece di semplice impresa venditrice. I motori di ricerca sono la base di molti processi di acquisto oggi. Attraverso una buona strategia di posizionamento (già descritta in precedenza) lo sforzo dell'azienda viene minimizzato, in quanto gli utenti troveranno immediatamente un modo per accedere al sito aziendale. Un utente, infine, passa molto tempo sui social network, e dunque diventa cruciale per un'impresa essere presente con contenuti rilevanti, interagendo in maniera pronta ed efficace con i clienti potenziali. Riuscire a

capire quali sono i clienti veramente interessati ad un prodotto porta più facilmente gli sconosciuti verso il secondo stadio, facendoli diventare visitatori.

Convertire – Convert:

In questa fase il passaggio conoscitivo del visitatore entra nel vivo, l'obiettivo dell'impresa è quello di riuscire ad ottenere dei dati del cliente, la cosa fondamentale da ottenere è un indirizzo e-mail, in quanto così diventa molto più facile coinvolgerli con contenuti adatti a loro. Affinché questo processo avvenga in modo molto facile e naturale la strategia migliore è quella di dare qualcosa in cambio all'utente, ma questo contenuto dato al cliente deve essere di nuovo, di valore ed adatto. Spesso le imprese offrono ai propri clienti degli ebook o uno studio da leggere. Quindi in questa seconda fase gli strumenti utilizzati sono le landing page, che come si è potuto vedere possono contenere degli spazi per fare in modo che un utente lasci i propri dati; spesso i clienti arrivano ad una landing page attraverso una call to action, quindi l'utente è convinto a compiere una piccola azione: schiacciare su un link o su un pulsante, ad esempio in modo da farlo arrivare ad una landing page attentamente studiata. Dunque, l'utente avrà la possibilità di lasciare i propri dati all'interno della landing page, quindi si rende necessaria la presenza di un form: cioè un modulo appositamente creato dove l'utente può scrivere i dati che desidera lasciare all'impresa. A questo punto, gli sconosciuti sono diventati contatti dell'impresa.

Chiudere – Close:

Questa è la fase conclusiva di un tradizionale processo di acquisto, cioè quando si registra il passaggio da contatto a cliente. Riuscire ad ottenere molti contatti è un traguardo sicuramente positivo in una strategia di inbound marketing, tuttavia non tutti i contatti diventeranno poi clienti, oppure non tutti i contatti diventano immediatamente clienti: alcuni potrebbero acquistare in tempi brevi (situazione ottimale) invece altri potrebbero acquistare solo in futuro. Rimane di fondamentale importanza però non trascurare questi clienti che non acquistano subito, non vanno assolutamente persi altrimenti saranno regalati alla concorrenza. Quindi l'impresa deve avviare un processo di lead nurturing, "nutrendo" il cliente con contenuti di valore, cercando in qualche modo di fidelizzarlo nell'attesa che diventi un cliente. Affinché avvenga il passaggio da contatto a cliente, l'impresa può avvalersi anche in questo caso di alcuni strumenti. Una serie di e-mail, contenenti informazioni utili e pertinenti possono essere determinanti nel conquistare la fiducia del contatto, facendolo diventare cliente, o stabilizzandone la relazione nel caso

non avvenga il passaggio a cliente. Quindi, è chiaro come sia fondamentale in questa fase la gestione delle relazioni con clienti attuali e potenziali, la relazione può essere migliorata e rafforzata grazie all'utilizzo di software di Customer Relationship Management (si veda a riguardo il paragrafo 1.8.3). A questo punto è necessario far sì che il cliente diventi un promoter del brand e dei prodotti.

Deliziare – Delight:

Un importante caratteristica dell'inbound marketing è che il processo non termina con la vendita effettiva di un bene/servizio, ma procede. Continuando ad offrire valore a chi è già cliente anche quando si è concluso il processo di vendita farà in modo che il cliente diventi un promotore dell'azienda che grazie ad un proficuo passaparola potrà portare nuovi clienti all'impresa. In questa fase possono ritornare utili alcuni strumenti già utilizzati. In primis troviamo i social media, grazie a questi l'impresa potrà fornire assistenza immediata ed in tempo reale ai propri clienti, riuscendo ad interagire con la propria clientela. Si rivela utile ancora una volta l'e-mail marketing, l'invio di contenuti utili a chi ha già acquistato può essere determinante nella fase post-vendita; tramite questo tipo di comunicazione un'impresa può presentare anche eventuali nuovi prodotti o implementare strategie di cross-selling o up-selling. Ancora l'utilizzo di un approccio CRM permettere all'impresa di conoscere meglio i clienti riuscendo a soddisfare meglio le loro esigenze.

2.6.2 Vantaggi e svantaggi dell'inbound marketing

Dopo aver brevemente spiegato in cosa consiste una strategia di Inbound Marketing, sorge spontaneo chiedersi effettivamente quali vantaggi e svantaggi vadano considerati nel momento in cui si decide di perseguire una strategia di questo tipo (Inbound.SocialCities, 2018).

Alcuni vantaggi dell'inbound marketing sono già stati presentati e discussi ma saranno brevemente ripresi.

Com'è stato messo in evidenza per il Direct Marketing, anche l'Inbound Marketing si rivela essere una strategia economicamente poco costosa se comparata ai metodi più tradizionali come dei messaggi pubblicitari trasmessi su diversi canali. Inoltre, pensare a dei contenuti utili e di valore per i clienti e ricercare le parole chiave più utilizzate dai clienti, rappresenta sicuramente un investimento, ma sicuramente più contenuto rispetto

a molte altre campagne tradizionali. Sicuramente, anche l'Inbound Marketing necessita di un investimento iniziale, seppur contenuto, ma che è in grado di convertire un buon numero di clienti nel lungo periodo: al contrario, se facciamo riferimento a mezzi più tradizionali alcuni presentano anche delle "date di scadenza". L'Inbound Marketing (come il Direct Marketing) sono misurabili, cioè gli effetti di una determinata campagna si possono misurare nel tempo, facendo in modo che l'impresa abbia sempre un feedback del proprio lavoro, ottimizzando costantemente le risorse.

Tuttavia, l'Inbound Marketing presenta anche degli svantaggi che vanno attentamente considerati. Un'impresa che decide di perseguire questa tipologia di strategia deve avere una precisa strategia digitale: cioè non sono sufficienti solo i contenuti, serve anche un'analisi approfondita del proprio target e dei canali di comunicazione più adatti al proprio business; questo però richiede delle competenze molto specifiche che in alcuni casi le imprese non hanno. La strategia, specie all'inizio, va pianificata nel dettaglio anche a livello temporale, quindi è necessario avere la possibilità di investire tempo; questo, specialmente per le PMI emergenti, potrebbe non essere compatibile con i propri obiettivi di business. Infine, un punto da considerare è che concentrarsi sull'acquisizione di nuovi contatti è diventato sempre più difficile, gli utenti in generale hanno meno fiducia e sono meno propensi a lasciare i propri dati ad un'impresa, in quanto percepiscono un rischio elevato di intromissione nella propria privacy.

2.6.3 Il report del 2018 sull'Inbound Marketing di HubSpot

In conclusione, appare chiara la tendenza che porterà ad un'affermazione sempre più decisa delle tecniche di Inbound Marketing. HubSpot pubblica, con cadenza annuale, un report sullo stato dell'Inbound Marketing. Per il 2018 (il report a disposizione più recente) HubSpot ha intervistato circa 6200 persone, appartenenti a 99 paesi; sono state scelte persone più differenti possibile a livello di anzianità, di dimensioni dell'impresa e di imprese con scopi diversi. Il 55% delle imprese operava nel mercato B2B, il 35% nel mercato B2C e il 5% erano imprese non profit o governative, come si vede nella Figura 2.6.

Company profile

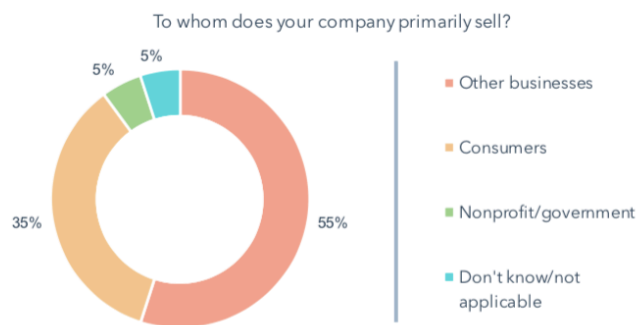


Figura 2.6 - Ambito di business degli intervistati da HubSpot per il report sull'Inbound Marketing del 2018 (HubSpot Research)

Il report mette in evidenza come l'Inbound Marketing sia l'approccio di marketing principale per la maggior parte dell'impreses nel mondo. Gli intervistati dichiarano come, dopo aver applicato questa strategia di marketing, il ROI sia aumentato se messo a confronto con strategie di marketing tradizionale. Per raggiungere i propri potenziali clienti (quindi quelli che ad un primo stadio di applicazione sono sconosciuti) le imprese stanno investendo risorse nei social media, nei canali video (come YouTube) e applicazioni di messaggistica istantanea come (Facebook Messenger) avendo capito come il modo più efficace di raggiungere i propri potenziali clienti sfrutti il mondo digitale.

È interessante notare come stia cambiando in maniera radicale l'approccio primario al marketing. Il 75% degli intervistati che ha dichiarato che il primo approccio al marketing avviene attraverso una metodologia Inbound, ritiene questa strategia efficace; al contrario il 62% degli intervistati utilizza ancora una strategia Outbound e questa viene considerata efficace. Tuttavia, la parte più interessante si ha nella percezione di una strategia poco efficace. Come evidenzia la Figura 2.7 solamente il 25% considera poco efficace la propria strategia Inbound, mentre il 38% ritiene la strategia Outbound poco efficace.



Figura 2.7 - Percezione dell'efficacia di una strategia di marketing dove vengono confrontate aziende che utilizzano una strategia Inbound e una strategia Outbound (HubSpot Research)

Quindi sta crescendo la percezione che una strategia Inbound abbia più possibilità di dimostrarsi efficace nel tempo e al contrario una strategia Outbound abbia più possibilità di rivelarsi poco efficace. A sostegno delle strategie di marketing Inbound, le imprese percepiscono dei ROI più alti, escludendo il 34% delle imprese che non riescono a fornire una risposta adeguata al quesito, i risultati sono molto netti, ben il 53% degli intervistati ha riconosciuto come l'Inbound marketing sia in grado di fornire un ROI superiore e solamente il 18% stima come sia l'Outbound marketing a dare all'impresa un ROI maggiore.

Un altro dato importante che emerge dal report HubSpot è che gli strumenti analizzati in precedenza, che costituiscono l'Inbound Marketing sono inseriti nelle priorità di marketing delle imprese, come si vede nella Figura 2.8.



Figura 2.8 - Strumenti prioritari per le imprese che perseguono strategie di Inbound Marketing (HubSpot Research)

A farla da padrone ci sono gli strumenti di ottimizzazione di SEO, infatti il 61% degli intervistati ha dichiarato come una priorità si quella di migliorare il posizionamento sui motori di ricerca. Viene data forte importanza ai blog, infatti il 55% reputa prioritario creare contenuti sui blog. Assume altrettanta importanza la marketing automation (come ad esempio le campagne e-mail), che per il 50% degli intervistati rappresenta una priorità all'interno di una strategia Inbound.

Infine, è utile analizzare anche dei dati confrontandoli negli anni. La Figura 2.9 confronta tre anni differenti: il 2016 (verde), il 2017 (giallo) e il 2018 (arancione) e include tre risposte date in tre diversi anni.

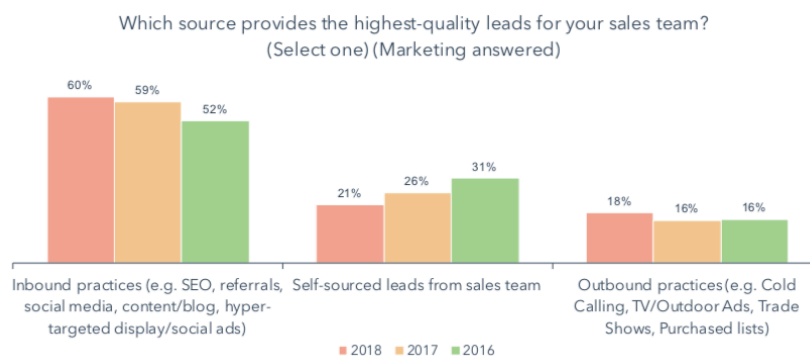


Figura 2.9 - Risorse che forniscono la più alta qualità di leads alla forza vendita, analisi degli anni 2016/2017/2018 (HubSpot)

Alla domanda, quale fonte garantisce al reparto vendite la più alta qualità di lead, la percentuale di utenti che ha risposto Inbound marketing è cresciuta ad un buon ritmo, passando dal 52% del 2016 al 60% del 2018. Le percentuali di utenti che hanno risposto Outbound Marketing, invece, hanno sempre registrato una percentuale modesta che però è rimasta costante nel tempo aggirandosi sempre attorno al 18%. Interessante è anche la percentuale di utenti che ha risposto come sia stata una prerogativa della divisione vendite (e quindi non della divisione marketing). I valori sono, in questo caso, da registrarsi in netto calo, infatti, sono passati dal 31% del 2016 al 21% del 2018, perdendo 10 punti percentuali.

A fronte dei risultati del report e delle considerazioni fatte in precedenza, si capisce come l'Inbound Marketing (assieme al Direct Marketing) rappresentino le soluzioni future riguardanti il marketing. Il loro sviluppo è stato molto accelerato negli ultimi tempi, in quanto accelerato è stato l'utilizzo delle risorse digitali anche in ambito di impresa. Queste

due tecniche si rivelano utili non solo per le imprese che operano nel mondo consumer ma anche per tutte le imprese che operano nel mondo business, dove gli ultimi trend mettono in luce come sia necessaria un'umanizzazione del marketing e dove gli utenti si aspettano contenuti sempre più personalizzati e simili a quelli che ricevono nella propria sfera privata. (Hyder, 2018)

CAPITOLO 3

L'AZIENDA FRACCARO SPUMADORO S.p.A.

3.1 L'azienda Fraccaro Spumadoro S.p.A.

L'azienda Fraccaro Spumadoro S.p.A, con sede a Castelfranco Veneto (Treviso), è quella che si può definire oggi come azienda di successo. La sua storia rimane indissolubilmente legata a quella della sua famiglia; questa, infatti, è un tipico esempio di impresa familiare nata tra le due guerre mondiali che ha saputo rinnovarsi nel tempo senza perdere i valori che hanno portato alla fondazione della stessa.

La sua origine, infatti, risale al 1932, ma come panificio. È stata infatti la panificazione a dare il via all'azienda, ed è possibile riscontrare ancora oggi un fondamentale elemento della prima attività di impresa che la famiglia è riuscita a tenere in vita: il lievito madre. Questo infatti è conservato ed utilizzato tutt'oggi per la preparazione dei vari prodotti, tanto da diventare quasi un marchio o un segno distintivo dell'azienda. Grazie a questo elemento si è potuto passare, nel tempo, da panificio ad azienda dolciaria. Oggi, chiaramente, Fraccaro Spumadoro non è più un panificio ma è, come ama definirsi la stessa azienda, una grande pasticceria artigianale. Il suo sviluppo nel tempo è stato capillare ma fortemente ancorato nel territorio, tanto da rappresentare una vera istituzione.

Con il tempo l'azienda ha saputo evolversi e rispondere prontamente alle esigenze del cliente, infatti, dopo essersi nel tempo consolidata nella produzione di quelli che oggi sono i prodotti che sono un must per l'azienda come focacce, panettoni o piccole merendine, ha saputo cogliere al momento giusto le richieste del cliente sviluppando due linee completamente nuove: una biologica e una senza glutine, così da allargare la clientela potenziale e per potersi affermare in quei settori che oggi sono "di nicchia".

Con un fatturato in costante crescita (questo infatti ha superato i 7 milioni e mezzo di euro nel 2017, dunque in crescita rispetto all'anno precedente, e durante il 2018 ha toccato gli 8 milioni), Fraccaro Spumadoro ricopre una posizione consolidata nel mercato domestico, dove attualmente opera sia nel mondo dei negozi fisici (negozi specializzati o GDO) ma anche online (nel sito è presente un e-commerce, ed è attualmente in lavorazione l'ingresso in una grande piattaforma di e-commerce).

I valori dell'azienda sono sicuramente l'artigianalità, essendo nata come piccola impresa familiare è rimasta immutata in azienda la necessità di continuare a produrre i prodotti in modo artigianale, sicuramente la tecnologia ha facilitato il lavoro ma la presenza dei pasticceri rimane di fondamentale importanza, in quanto la maggioranza dei passaggi non possono essere sostituiti da uno strumento tecnologico; familiarità, l'impresa è sempre rimasta in mano alla famiglia Fraccaro che oggi è arrivata alla quarta generazione; innovazione, specialmente negli ultimi anni Fraccaro Spumadoro si è resa protagonista di un'importante processo di "proactive rebranding" inteso come il riconoscimento di una recente opportunità di crescita, di innovare, di entrare in un nuovo segmento di business o l'esistenza di un nuovo target (The Economic Times). Questo si è concretizzato nell'apertura del "Fraccaro Cafè" dove la clientela può, in tutti i momenti della giornata, fermarsi e consumare alcuni prodotti di Fraccaro Spumadoro che poi può decidere di acquistare al "Fraccaro Store". La formula si è dimostrata vincente in quanto il cliente viene esposto ai valori fondamentali dell'azienda potendo provare i prodotti, realizzati con lievito madre, vede (anche se in parte) un processo artigianale, ad esempio nella farcitura della brioche e vede concretizzata la diversificazione aziendale in quanto può decidere di consumare sia prodotti dolci che salati. L'idea di associare un punto di ristorazione con quella di un punto vendita fisico si è dimostrata subito proficua sotto due punti vista. Da un lato stimola l'ingresso di clienti non abituali o di passaggio (infatti il punto vendita si trova proprio su una strada regionale molto trafficata) e che arrivano quindi al punto vendita solo in maniera trasversale, in quanto la fermata presso il Fraccaro Cafè avviene per consumare un caffè o simili, per questi clienti si può auspicare una conversione da clienti del Cafè a clienti del punto vendita. Dall'altro lato può accadere che clienti consolidati dello Store decidano di entrare per acquistare un prodotto e poi in un secondo momento di consumare qualcosa al Cafè.

Il processo di rebranding viene costantemente alimentato attraverso la partecipazione a numerose fiere di settore in tutto il mondo, in queste l'impresa cerca di far conoscere i propri prodotti, sicuramente un punto a favore sta nella natura dei beni prodotti: potendo far consumare direttamente ad un potenziale cliente i propri prodotti è possibile far leva sulla parte emozionale o sensoriale dei clienti riuscendo a convincerli con maggiore facilità.

La maggior parte delle fiere alle quali Fraccaro Spumadoro partecipa sono all'estero, e non si limitano solamente all'Europa ma vanno a toccare tutti i continenti. Ne consegue

che per l'azienda l'estero rappresenti una risorsa molto importante, infatti questo copre circa il 70% dell'intero business aziendale. La sua importanza è cresciuta molto rapidamente negli ultimi anni, quando si è consolidato sempre di più un apprezzamento globale del Made in Italy. Anche in questo caso l'azienda ha dovuto sapersi adattare ad un mercato molto più grande di quello domestico, con notevoli differenze interne, la sfida è stata proprio quella di trasferire l'aspetto tradizionale, artigianale e familiare ad ampio spettro.

3.2 Il mercato B2C

Il mercato Business to Consumer è un primo grande sbocco per Fraccaro Spumadoro. È sicuramente il primo tipo di mercato con cui l'azienda si è confrontata ed è ancora oggi una parte importante del business.

Questo tipo di mercato rappresenta per l'azienda un'importante risorsa in quanto essendo a diretto contatto con il cliente può ricevere immediatamente dei feedback in quanto non sussiste alcun passaggio intermedio tra l'azienda e il consumatore finale.

Per il consumatore l'atto di acquisto è un processo semplice e immediato. Soprattutto vista la natura dei beni prodotti del brand, questo assume spesso la funzione di gratificazione, quindi il cliente non è portato a riflettere troppo sull'acquisto che diventa un momento di gratificazione personale e l'atto è emozionale. Il processo di acquisto è molto più informale rispetto al mercato B2B e dei veri e propri momenti di trattativa sono esclusi. Tuttavia, nel mercato B2C il consumatore è molto più sensibile alle variazioni di prezzo, in particolar modo in questa azienda che produce generi alimentari.

La comunicazione del prodotto deve essere adattata al livello di conoscenza del destinatario, per questo molto spesso l'azienda ricorre ai canali social per presentare i propri prodotti o per spiegarne le caratteristiche. Di frequente, ciò che viene messo in risalto è l'artigianalità del prodotto, l'utilizzo di materie prime di alta qualità (come il lievito madre) e si tende ad "umanizzare" l'azienda: ad esempio, nei post su Facebook l'utente che legge deve percepire che dietro a quel breve messaggio c'è una persona che lo sta scrivendo, accorciando quindi quelle che sono le distanze tra impresa e consumatore finale. Il tutto deve prendere forma attraverso un linguaggio semplice e con fotografie colorate in modo da convincere il cliente a provare il prodotto.

Su Instagram, invece, viene incentivata la pubblicazione di stories da parte del cliente che si trova fisicamente nello store o sta semplicemente consumando il prodotto; molte di queste vengono poi condivise proprio dall'azienda, questo permette di rendere i clienti dei testimonial dell'azienda, un buon feedback del cliente va condiviso con altri clienti o con i potenziali clienti, un giudizio positivo da parte di un altro consumatore può rassicurare e far aumentare la fiducia generale nei confronti dell'azienda.

Ecco come il content marketing in questo mercato si è rivelato nel tempo sempre più utile e rappresenta una vera e propria risorsa.

L'impresa ha diverse modalità per poter vendere i propri prodotti ai consumatori finali: un primo modo è sicuramente il Fraccaro Store che, come si è già visto, è abbinato al Fraccaro Cafè. Qui è presente un grande assortimento di prodotti, che segue la stagionalità. All'interno dello Store il consumatore può trovare anche un corner che contiene i prodotti di forma imperfetta, che vengono venduti a prezzi più vantaggiosi. Dunque, il target è molto ampio in quanto è possibile trovare una grande varietà di prodotti, presentati con packaging differenti e che quindi riescono ad avere un target molto ampio e diversificato. Osservando la clientela durante il periodo di tirocinio in azienda, è stato possibile individuare diverse tipologie di clienti. In primis ci sono i clienti abituali e fedeli: questi conoscono il brand da sempre, sono spesso persone residenti nelle zone limitrofe all'azienda e acquistano abitualmente i prodotti. Questa tipologia di cliente è portata all'acquisto metodico e ripetuto, acquistando con più facilità focacce di diverso tipo, l'aroma Spumadoro da aggiungere alle proprie preparazioni e le merendine confezionate; quindi, è possibile affermare come questi clienti abituali difficilmente smetteranno di comprare questi prodotti e la loro fedeltà verso il brand è molto alta. È possibile individuare una seconda tipologia di clienti, questi si avvicinano all'impresa nei due momenti fondamentali per essa: il periodo natalizio e quello pasquale. In questi due momenti sono alla ricerca di un prodotto artigianale, con elevate proprietà organolettiche e percepito come di qualità altamente superiore rispetto a quelli dei competitors. In questo caso il cliente ha conoscenza limitata dell'impresa e dei suoi valori, sceglie un prodotto stagionale, ha bisogno dell'aiuto di un commesso per poter scegliere e molto spesso, se soddisfatto dell'acquisto, allora è convinto a ritornare ad acquistare anche altri prodotti appartenenti anche ad una fascia di prezzo minore. Infine, la terza categoria di clienti è rappresentata dai clienti che si avvicinano al brand per la prima volta nonostante lo conoscano da molto tempo. Questi conoscono la storia dell'impresa, le sue

caratteristiche e peculiarità ma per una serie di fattori non hanno mai effettuato un acquisto. Questa tipologia di clienti acquista diverse tipologie di beni, non è alla ricerca di qualcosa nello specifico ma è interessata a provare le diverse tipologie di prodotti che sono presenti nello store.

L'impresa poi raggiunge il consumatore finale anche grazie alla GDO e alla rete della distribuzione organizzata. Con forte capillarità a livello territoriale, è possibile trovare i prodotti di Fraccaro Spumadoro anche nei supermercati o negli ipermercati, quindi per questo segmento va messo in luce come il processo non sia direttamente B2C, ma B2B2C, in quanto prima di arrivare direttamente al consumatore finale l'impresa passa attraverso uno step di vendita intermedio. La varietà di prodotti forniti è molto alta, ma per la vendita di prodotti con packaging speciali l'impresa fa riferimento al proprio Store. Attraverso la presenza nei principali supermercati ed ipermercati, il consumatore finale ha la possibilità di ritrovare un brand conosciuto anche in contesti diversi dal negozio monomarca.

Infine, l'impresa ha di recente debuttato anche nell'e-commerce, sul sito è presente anche un e-shop dove i clienti possono decidere di acquistare tutti i prodotti online, anche per quando riguarda l'online viene data importanza alla stagionalità dei prodotti: quindi alla linea continuativa, che il consumatore può acquistare tutto l'anno, vengono alternati i prodotti tipici della tradizione pasquale e natalizia. Sicuramente la possibilità di poter acquistare i prodotti anche online e dall'estero ha dato una forte spinta all'internazionalizzazione, nonché ha dato la possibilità all'impresa di raccogliere numerosi dati sui propri clienti per la costruzione di un importante database B2C. Sicuramente, l'idea di vendere online per un'impresa che è fortemente ancorata al proprio territorio ha rappresentato una sfida importante, ma l'azienda non ha potuto sottrarsi al processo di digitalizzazione riuscendo a comunicare i propri valori e mantenendo un contatto diretto con il consumatore anche in un ambiente potenzialmente sterile come un e-commerce.

3.3 Il mercato B2B

Un secondo importante sbocco per l'impresa è rappresentato dal mercato Business to Business, questo si concretizza sostanzialmente nella vendita dei propri prodotti ad altre imprese. Come si vedrà in seguito la rete di relazioni che l'impresa ha è estremamente

variegata, sia per il tipo di impresa che per la collocazione geografica. Infatti, si parlerà distintamente tra mercato domestico e mercato internazionale. In seguito, si analizzerà in maniera più dettagliata il mercato B2B che acquista un prodotto specifico: le brioches per gelato.

3.3.1 La composizione

Fraccaro Spumadoro possiede anche un grande numero di imprese-clienti. Com'è stato messo in evidenza in precedenza, infatti, l'attività di impresa non si esaurisce nella vendita al consumatore finale. Inoltre, un modo che ha l'impresa per raggiungere i propri consumatori è attraverso la rete di distribuzione organizzata, e questa necessita inizialmente di una vendita ad un'altra impresa.

Analizzando la rete di imprese-clienti che l'impresa possiede è possibile rintracciare diverse categorie di clienti. In primis, la grande distribuzione organizzata (o GDO) sia nella forma di Grande Distribuzione (quindi grosse strutture centralizzate, ad esempio Esselunga) sia nella forma di Distribuzione Organizzata (che prevede l'aggregazione di soggetti di dimensioni più piccole come Crai). Attraverso questa rete distributiva l'impresa riesce a garantirsi dei flussi di produzione costanti e regolari nel tempo e una presenza consolidata nei più importanti punti vendita italiani. Ancora, Fraccaro Spumadoro grazie proprio alla presenza in molte diverse insegne, riesce a raggiungere dei target di consumatori molto differenti e garantisce una forte capillarità anche territoriale del marchio. Inoltre, l'impresa avendo anche un marchio di prodotti Biologici è riuscita nel tempo a consolidarsi anche in tutti quei punti vendita che sono specializzati nella vendita di prodotti biologici, questi sono anche i clienti più redditizi per l'impresa, segno che il mondo del biologico rappresenta una grandissima opportunità di business e che l'impresa sia riuscita ad inserirsi in un mercato di nicchia dove c'è forte competizione. L'impresa ha tra i suoi clienti anche diverse imprese che si occupano della distribuzione di prodotti dolciari, questi sono principalmente grossisti. L'impresa, in questo caso, non ha un controllo diretto sulla destinazione della merce, al contrario della GDO dove l'impresa sa a livello generale su quali punti vendita finiranno i propri prodotti. Spesso questi distributori hanno sede in Italia (quindi sono imprese italiane) ma distribuiscono i prodotti all'estero come si vedrà anche in seguito. Un ulteriore segmento di clienti è rappresentato da pasticcerie (di diverse dimensioni) che vendono nei propri punti

vendita anche i prodotti di Fraccaro Spumadoro, specialmente in questo segmento di clientela, l'impresa riesce a comunicare i propri standard elevati qualitativi e riesce così a raggiungere dei consumatori molto attenti e che sono alla ricerca di prodotti qualitativamente molto elevati. Quindi è possibile affermare come l'impresa sia anche presente nel segmento Ho.Re.Ca. (Hotel Restaurant Cafè). Infine, per le brioche per gelato, prodotto che sarà analizzato anche nel prossimo paragrafo, l'impresa ha come clienti principalmente dei grossisti, che rivendono successivamente il prodotto e delle gelaterie, quindi punti vendita diretti, che si riforniscono presso Fraccaro Spumadoro.

Come è stato anticipato prima, il mercato B2B dell'impresa non si esaurisce con il mercato italiano ma una grossa fetta è occupata dal mercato straniero. Ormai da diverso tempo, l'impresa ha consolidato la propria presenza anche sul mercato estero. Attraverso la partecipazione a numerose fiere internazionali, l'impresa è riuscita ad espandere la propria attività anche a spettro mondiale. Questo ha rappresentato una grande sfida, soprattutto vista la naturale deperibilità dei prodotti. Con il tempo però l'impresa è riuscita ad espandere la propria presenza sui principali mercati internazionali, specialmente per quanto riguarda i prodotti del periodo natalizio. Chiaramente per poter portare i propri prodotti così lontano l'impresa è riuscita a risolvere degli evidenti problemi logistici riuscendo ad organizzare per tempo la produzione, visto che l'intera produzione è rimasta in Italia, rinunciando ad ogni scelta di outsourcing.

Le imprese alle quali vende i propri prodotti sono molto diversificate, non solo in virtù della diversa posizione geografica, ma anche per la tipologia di impresa. Alcuni tra i più importanti clienti sono società che si occupano di esportare nel mondo prodotti italiani (tra queste si trova ad esempio, Eataly); molto spesso queste imprese vendono negli Stati Uniti o in Australia, i più famosi prodotti italiani, quindi accanto a pasta e vino ci sono anche i panettoni di Fraccaro Spumadoro. Quindi si tratta di imprese che rivendono e distribuiscono diversi prodotti di diversi marchi. Ancora una volta, in questo modo l'impresa riesce a raggiungere anche all'estero un target molto variegato. Molto spesso queste imprese vendono anche online vista la grande estensione dei paesi nei quali operano. Altri clienti invece sono delle catene di hotel o di ristoranti, quindi facenti parte della categoria Ho.Re.Ca. Spesso alcuni clienti sono alberghi che inseriscono dei corner nelle proprie strutture dove i clienti possono acquistare alcune specialità enogastronomiche, altri invece sono ristoranti di cucina italiana nel mondo che utilizzano o vendono prodotti italiani. Anche per il mercato estero l'impresa è riuscita ad esportare

anche i prodotti biologici sui quali conta di continuare con importanti investimenti anche per il futuro. Da questa breve panoramica sul mercato estero dell'impresa, appare evidente come le fiere di settore rappresentino un momento importante. L'impresa infatti partecipa ad un numero sempre crescente di fiere e in un numero di paesi sempre maggiore: dal Canada, al Brasile, all'Australia ai paesi asiatici come Cina o Giappone. Sicuramente questo porta a fare grandi investimenti, sotto molti punti di vista, ma questi appaiono ben ripagati dai numeri, infatti l'impresa è arrivata a coprire la maggior parte dei paesi del mondo.

Specialmente per i mercati internazionali, l'impresa ricorre all'adattamento del prodotto. In alcuni paesi, come ad esempio la Russia, il panettone viene consumato tutto l'anno, quindi l'impresa lo propone al mercato russo al pari di un prodotto continuativo. Spesso, esistono delle normative molto stringenti per l'esportazione di prodotti che contengono ingredienti a base alcolica, quindi l'impresa si è dovuta adattare nel proporre prodotti alternativi anche andando incontro ai gusti delle diverse tipologie di consumatori. Un importante lavoro che è stato fatto all'interno del processo di internazionalizzazione è stato fatto anche sul packaging dei diversi prodotti: questo deve garantire da un lato un'ottimale conservazione del prodotto, ma deve essere anche in linea con i gusti e con le diverse simbologie nei differenti paesi. Spesso per esportare i prodotti dolciari all'estero sono necessari dei certificati sanitari: per esportare i prodotti negli Stati Uniti, ad esempio, bisogna adeguarsi alla normativa dell'FDA (Food and Drug Administration, un ente che ha come scopo quello di salvaguardare la salute dei cittadini americani, e che quindi si occupa della regolamentazione dell'importazione di prodotti alimentari e farmaceutici all'interno degli Stati Uniti). Un ulteriore adattamento va fatto anche per l'etichettatura dei prodotti, che deve essere scritta in una lingua comprensibile dalla maggior parte delle persone, questo però non è così semplice se si pensa al mercato asiatico o russo dove esiste un alfabeto diverso dal nostro. Queste sfide diventano ancora più importanti se si pensa al mondo biologico o senza glutine, dove esportare questa tipologia di prodotti è ancora più complicato.

3.3.2 Necessità e sfide: il caso delle brioche per gelato

Per l'impresa, una delle maggiori sfide è rappresentata dal superamento della stagionalità dei prodotti. Il momento più intenso e ricco di sfide è sicuramente il periodo natalizio, che

va specificato come questo non si esaurisca semplicemente nel mese di dicembre. La produzione inizia molto presto, in piena estate, in quanto sono necessari dei tempi fisici per permettere alla merce di raggiungere paesi lontani come la Cina o l'Australia. I mesi appena successivi alla festività sono utili all'impresa per avere dei feedback e improntare la linea dell'anno successivo: in termini di gusti, di prezzi, di packaging e di qualsiasi cambiamento che può essere apportato. Allo stesso modo va valutato il periodo pasquale, tuttavia va considerato come la Pasqua abbia una risonanza nel mondo limitata rispetto al Natale, quindi le considerazioni sono le stesse per il periodo natalizio seppur attenuate. In concomitanza alle due grosse produzioni stagionali, che arrivano a portare lo stabilimento ad una produzione 24/24 e nel restante tempo dell'anno, l'impresa si occupa della produzione di quella che viene definita la linea continuativa, questa può essere descritta come la produzione di altri prodotti da forno (come merendine e brioches, lievitati e torte) e dell'aroma Spumadoro. Ma anche in questa categoria di prodotti l'azienda, specialmente per un prodotto, è soggetta a forte stagionalità.

Nella varietà di brioches che l'impresa produce c'è anche la brioche per gelato, che è disponibile anche nella variante biologica. Anche per questo prodotto l'impresa si trova a fronteggiare l'ostacolo della stagionalità. Benché si presti ad usi alternativi rispetto al consumo con gelato, anche in virtù del nome che però non può essere cambiato, l'impresa riesce a fatica a destagionalizzarne la vendita.

Il prodotto si presta ad un consumo consono a tutte le stagioni: in virtù delle qualità organolettiche delle quali gode può essere usato come un semplice panino da farcire a piacimento da parte del consumatore. Probabilmente ciò non avviene in quanto, come sarà illustrato in seguito, il packaging non si presenta adeguato alla distribuzione dei supermercati e probabilmente il consumatore non è al corrente e va dunque "educato" al consumo alternativo del prodotto.

Nel prossimo capitolo, verrà illustrato un tentativo di segmentazione della clientela totale dell'impresa, dopo aver estrapolato quali clienti dell'impresa acquistano le brioches per gelato si è passati ad un tentativo di clusterizzazione utilizzando un software chiamato Weka. Una volta che sono stati individuati e studiati dei gruppi di clienti, a questi è stata rivolta una campagna di direct marketing nel tentativo di promuovere l'uso e il consumo destagionalizzato di brioches per gelato.

CAPITOLO 4

L'ANALISI DELLA CAMPAGNA

4.1 Da database aziendale a data set: l'importanza dei dati

La totalità dei clienti dell'azienda Fraccaro Spumadoro S.p.A. è contenuta in un software, che permette di gestire la relazione con le singole aziende. Attraverso questo si possono inserire gli ordini o consultare quelli precedenti, è possibile consultare tutti i documenti contabili e amministrativi emessi nel corso degli anni, ma è anche possibile effettuare un'analisi specifica su ogni singolo cliente, esaminando quali prodotti ha comprato o qual è stato il fatturato in un preciso periodo di tempo.

Per il progetto in questione, era sufficiente disporre dei soli clienti che avessero comprato almeno una volta le Brioche per gelato o le Bio Brioche per gelato. L'analisi si è concentrata sui soli clienti italiani e l'arco temporale è stato ridotto. Ulteriori caratteristiche dei clienti sono state individuate in seguito, una volta ristretto il campo.

I clienti, presenti nel database aziendale, che rispondevano a queste caratteristiche erano in totale 109. Di queste 109 istanze, si avevano molti dati, geografici, aziendali, contabili e si aveva la lista degli ordini che erano stati effettuati. Come è stato precedentemente spiegato, si è ristretto il campo al biennio 2017-2018, così sono state valutate le loro abitudini di acquisto in un arco temporale ristretto in modo da evitare valori anomali e in modo da assicurarsi che tutti fossero clienti dell'azienda da almeno un anno circa. Di tutti i dati che erano a disposizione è stata fatta un'analisi e una scelta basandosi su quali informazioni potevano essere utili al momento della clusterizzazione e, più a lungo termine, nell'elaborazione di una proposta personalizzata.

4.1.1 Le variabili considerate

Ai fini della clusterizzazione sono stati selezionati nove attributi caratterizzanti per le 109 aziende presenti nel gestionale dell'azienda. Com'è stato già messo in evidenza, un attributo è una caratteristica o un'informazione che è possibile associare agli elementi di un determinato database. I nove attributi selezionati per ogni azienda sono: id, ragione sociale, regione e provincia, fatturato, ordini, agente, sconto, tipologia e bio; di tutti viene proposta un'analisi approfondita.

1. Id: attributo quantitativo, questo permette di identificare in modo univoco il cliente. Non ha alcuna rilevanza al fine della clusterizzazione. Visto il numero ristretto di clienti presi in considerazione rispetto all'intera clientela aziendale è stato preferito l'attributo "id" rispetto al sistema di numerazione aziendale dei clienti che prevede un codice di circa cinque/sei cifre;
2. Ragione Sociale: attributo qualitativo, indica il nome dell'impresa;
3. Regione e provincia: sono stati scelti due attributi geografici, il primo prevalentemente perché permette una tripartizione del nostro paese in tre macro-aree, il secondo è utile per un'analisi più dettagliata in quanto spesso l'azienda vende i propri prodotti appoggiandosi ad una rete di agenti che possono avere una copertura di zona provinciale. Entrambi gli attributi sono nominali.
4. Fatturato: questo attributo rappresenta il valore netto degli acquisti effettuati da ogni cliente nel biennio 2017 e 2018. Il valore comprende sia la quota per le Brioche tradizionali che quella eventuale di Bio Brioche. Questo attributo è quantitativo.
5. Ordini: rappresenta il numero di ordini effettuati nel biennio considerato. È un attributo quantitativo. Generalmente questo attributo ha una correlazione positiva con il fatturato, a valori importanti di fatturato, corrispondono un numero elevato di ordini. Chiaramente, non sono ammessi numeri con decimali.
6. Agente: è un attributo qualitativo binario, sono ammesse come istanze "Si" e "No". Al fine dell'analisi rappresentava rilevante sapere se il cliente si rifornisce direttamente presso l'azienda o se esiste un passaggio intermedio. In questa fase iniziale è irrilevante indicare il nome dell'agente, è sufficiente sapere se l'azienda acquista in maniera diretta o indiretta.
7. Sconto: esprime la scontistica che un cliente ha in essere, questo attributo è quantitativo.
8. Tipologia: anche questo è un attributo qualitativo binario, che ammette due modalità di risposta "grossista" o "dettagliante". Per l'azienda un cliente che vende al dettaglio è una risorsa importante perché può essere una fonte di feedback diretto con il cliente, tuttavia, un grossista ha maggiori possibilità di ordine e può rivendere ad un numero potenzialmente grande di clienti che possono quindi conoscere il brand ed essere invogliati a conoscere anche tutti gli altri prodotti.

- Bio: individua quali clienti hanno acquistato in passato una brioche per gelato Biologica. Anche questo attributo è qualitativo binario e può assumere valore “Si” e “No”.

4.1.2 Il formato dei dati

Il software Weka, che come si leggerà più avanti permette di compiere attività di data mining, è in grado di leggere correttamente i dati in formato .csv (comma separated value) per poi trasformarli in formato .arff (attribute-relation file format). (Frank, Hall *et al*, 2016)

Questo particolare formato, sviluppato appositamente dall’università di Waikato per l’utilizzo del software Weka, è un file di testo in formato ASCII che descrive una lista di istanze, le quali hanno in comune una serie di attributi.

I file in formato .arff contengono due sezioni distinte:

- Una sezione chiamata “Header” che contiene il nome della relazione, la lista degli attributi e la loro tipologia (ad esempio, numerici).
- Una sezione chiamata “Data” dove vengono mostrati tutti i dati corrispondenti agli attributi nell’ordine in cui sono stati definiti nella sezione Header.

La Figura 4.1 sottostante mostra un esempio di dati, scritti in formato arff in Weka

```

% 1. Title: Iris Plants Database
%
% 2. Sources:
%   (a) Creator: R.A. Fisher
%   (b) Donor: Michael Marshall (MARSHALL@PLU@io.arc.nasa.gov)
%   (c) Date: July, 1988
%
@RELATION iris

@ATTRIBUTE sepallength NUMERIC
@ATTRIBUTE sepalwidth NUMERIC
@ATTRIBUTE petallength NUMERIC
@ATTRIBUTE petalwidth NUMERIC
@ATTRIBUTE class {Iris-setosa,Iris-versicolor,Iris-virginica}

@DATA
5.1,3.5,1.4,0.2,Iris-setosa
4.9,3.0,1.4,0.2,Iris-setosa
4.7,3.2,1.3,0.2,Iris-setosa
4.6,3.1,1.5,0.2,Iris-setosa
5.0,3.6,1.4,0.2,Iris-setosa
5.4,3.9,1.7,0.4,Iris-setosa
4.6,3.4,1.4,0.3,Iris-setosa
5.0,3.4,1.5,0.2,Iris-setosa
4.4,2.9,1.4,0.2,Iris-setosa
4.9,3.1,1.5,0.1,Iris-setosa

```

Figura 4.1 – Dati in formato arff (<https://www.cs.waikato.ac.nz/ml/weka/arff.html>)

Quindi, dopo aver estrapolato i dati dal software interno all’azienda, sono stati riscritti in Excel e salvati in formato .csv. In questo modo il software ha riconosciuto il file e lo ha trasformato autonomamente in formato .arff.

4.2 Il software WEKA

Il software utilizzato per l'attività di data mining oggetto di questa tesi è Weka.

Weka è un insieme di algoritmi di Machine Learning per poter svolgere attività di data mining a partire da un dataset. Il programma è stato sviluppato nell'università di Waikako in Nuova Zelanda; Weka è un acronimo che sta per "Waikako Environment for Knowledge Analysis", ma Weka è anche un piccolo volatile che vive solamente in Nuova Zelanda, per questo motivo l'immagine del piccolo animale è diventato il logo del software.

Il software è interamente scritto in Java e viene attualmente distribuito da GNU General Public License, è open source quindi scaricabile gratuitamente da qualunque utente. È compatibile con diversi sistemi operativi come Linux, Windows e Macintosh. Attualmente la versione utilizzata è la 3.8.3, rilasciata nel 2018.

Sono contenuti diversi strumenti al suo interno, questi permettono il pre-processing dei dati, la loro classificazione, la clusterizzazione, la regressione, permettono di trovare regole associative e la visualizzazione dei dati tramite grafici.

Un punto a favore del software, è sicuramente la facilità di utilizzo, infatti, escludendo qualche difficoltà iniziale (facilmente superabile), è possibile svolgere attività di "preprocess" dei dati, applicare un algoritmo di classificazione e analizzare i risultati finali senza dover conoscere un linguaggio specifico di programmazione ma semplicemente seguendo gli step proposti e suggeriti dal software.

4.2.1 Le cinque differenti modalità

All'avvio del programma, l'utente può scegliere cinque differenti modalità di lavoro: Explorer, Experimenter, Knowledge Flow, Workbench e Simple CLI.

L'approccio più facile per l'utilizzo del software è la prima modalità, *Explorer*. Tra le azioni più facili c'è la visualizzazione di un dataset e la costruzione, ad esempio, di un albero decisionale. Per il progetto in questione è stata usata proprio la modalità Explorer, perché tramite questa è stata possibile la clusterizzazione di un dataset.

L'interfaccia *Experimenter* permette all'utilizzatore di poter sperimentare e capire quali metodi e parametri, ad esempio in casi di regressione, siano più corretti per risolvere il problema, dunque permette di confrontare differenti modelli a partire da un data set. Questa funzione viene utilizzata in maniera complementare alla prima (*Explorer*) poiché

è impossibile riuscire ad individuare metodi e parametri più corretti a priori. Solitamente questa interfaccia viene utilizzata da utenti più esperti che si trovano a gestire una grande quantità di dati e richiedono elaborazioni complesse che necessitano un lungo tempo di elaborazione.

La terza interfaccia, *Knowledge Flow*, risponde a chi ha l'esigenza di vedere rappresentati i dati in maniera schematica, tramite grafici, quindi creando dei flussi. Questa interfaccia sopperisce ad un difetto fondamentale della prima interfaccia: mentre la prima è adatta per risolvere problemi di modeste-medie dimensioni, questa permette di rappresentare grandi quantità di dati in maniera più chiara e di facile comprensione. Tramite questa modalità di utilizzo del software, l'utente può trascinare dei gruppi di dati nell'area di lavoro e li può collegare in un grafico direzionato in maniera autonoma, il quale poi analizzerà i dati. In ultima analisi questa interfaccia è particolarmente indicata per chi ha la necessità di vedere come i dati riescono a fluire in un sistema.

La quarta interfaccia, *Workbench*, è un'interfaccia grafica che unisce le prima tre in un'unica modalità, tra tutte le modalità questa è quella più personalizzabile dall'utente.

L'ultima interfaccia, chiamata *Simple CLI*, permette di utilizzare il software tramite linea di comando, quindi in questa tutti i comandi devono essere inseriti manualmente tramite testo.

In conclusione, all'avvio del software l'utente deve operare una prima scelta scegliendo tramite quale interfaccia desidera interrogare il software, in tutti i manuali viene suggerita ad un utilizzatore iniziale la modalità *Explorer*.

4.2.2 La modalità utilizzata: Explorer

L'interfaccia Explorer permette di scegliere tra sei differenti pannelli che corrispondono ad altrettante modalità di utilizzo del software. Tuttavia, alcune componenti aggiuntive possono essere scaricate.

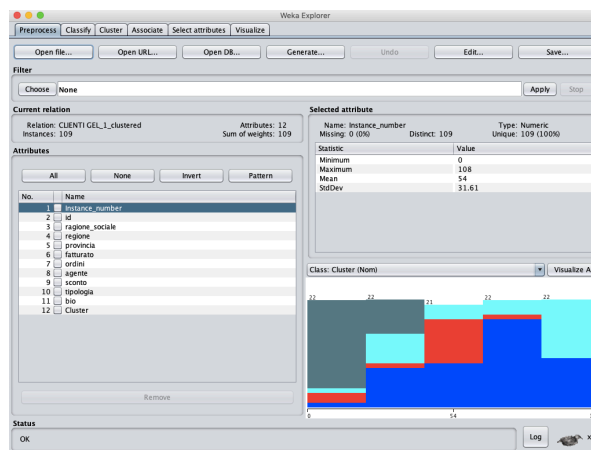


Figura 4.2 – Come si presenta il software Weka una volta che è stata selezionata la modalità Explorer

Quando si carica il file, di default il software sta utilizzando il primo pannello, *Preprocess*. Come si vede nella Figura 4.2, l'interfaccia riporta un breve riassunto dei dati caricati, in modo particolare si possono vedere il numero di istanze e il numero di attributi. L'utente può in qualsiasi momento avere un feedback grafico del proprio data set, tramite un istogramma riportato in basso a sinistra, scegliendo manualmente di quale attributo si desidera avere una rappresentazione. Se questo è quantitativo, oltre ad una rappresentazione grafica, il software fornisce il valore minimo, il valore massimo, la media e la deviazione standard. Invece, se l'attributo è qualitativo, allora si possono conoscere le modalità con le quali ricorre e quante volte è presente all'interno del data set.

Tramite il secondo pannello, *Classify*, si possono applicare dei filtri o dei modelli di classificazione o regressione. La sezione Classify viene usata quando è necessario operare una classificazione dei dati.

Se ci si interfaccia con l'opzione *Cluster*, l'utente può compiere delle azioni di clusterizzazione del data set attraverso differenti algoritmi, che sono descritti nella sezione seguente.

Attraverso la sezione *Associate* è possibile applicare regole di apprendimento tramite determinate regole di associazione.

Tramite *Select Attributes*, l'utente è in grado di selezionare gli attributi più rilevanti del data set.

Infine, il pannello *Visualize* permette di avere in qualunque momento una rappresentazione grafica bidimensionale del data set e delle varie procedure eseguite. È importante sottolineare come questo comando non dia una rappresentazione dei diversi cluster ma solo delle istanze del data set.

4.2.3 Il clustering in modalità Explorer

Il clustering è una metodologia che prevede la partizione di istanze contenute in un dataset, in gruppi (i cluster, appunto), in modo che l'affinità dei membri di uno stesso gruppo sia massima mentre la similarità tra i membri appartenenti a cluster differenti sia minima. Quindi obiettivo è ridurre la diversità intra-cluster ma massimizzare quella inter-cluster. Il principio che si basa sulla suddivisione degli oggetti per affinità è un modo di ragionare istintivo del cervello umano, ecco perché la tecnica di clustering trova applicazione negli ambiti più svariati dall'astronomia alle scienze sociali, passando appunto anche per il marketing.

Esistono diversi modi per clusterizzare dei dati, tuttavia un metodo per potersi definire ottimo deve rispondere a tre requisiti fondamentali. Il primo luogo l'algoritmo prescelto deve essere flessibile, alcuni infatti, si possono applicare solo ad attributi numerici ma in un dataset ci possono essere anche attributi categorici e questo non dovrebbe rappresentare un ostacolo insormontabile. Un algoritmo deve essere anche robusto, nel senso che un cluster dovrebbe rimanere immutato a fronte di piccoli cambiamenti nei valori delle unità statistiche o non dovrebbe subire variazioni al variare dell'ordine delle osservazioni nel dataset. Infine, è parimenti importante l'efficienza rispetto al numero di attributi che esistono nel dataset ed è fondamentale riuscire a generare dei cluster in modo efficiente anche in presenza di dataset molto numerosi, dove però si potrebbe anche ricorrere all'estrazione di campioni di istanze per ridurre la grandezza del dataset in modo da aumentarne l'efficienza. (Vercellis, 2009)

Secondo Vercellis è possibile effettuare una classificazione dei vari algoritmi di clusterizzazione a seconda della logica usata per ricercare i cluster, è possibile infatti

operare una macro-distinzione tra metodi di partizione, metodi gerarchici e metodi basati sulla densità, di questi seguirà una definizione sintetica, ma i metodi di partizione e i metodi gerarchici verranno ripresi nel corso del paragrafo.

I metodi di partizione prevedono la suddivisione di un dataset in un numero di cluster "k" non vuoto. Questi algoritmi sono applicabili a dataset di piccola o media dimensione.

I metodi gerarchici, invece, non richiedono che un numero di cluster venga predeterminato, ma prevedono la costruzione di un albero decisionale a partire dal dataset. Un albero decisionale, che rappresenta appunto una struttura di classificazione gerarchica, è un grafo connesso e privo di cicli, in quanto non si riesce a costruire un circuito che torni sullo stesso nodo. È formato da una radice, che rappresenta l'intero dataset, dai nodi, che possono essere interni (che segnano il livello di segmentazione raggiunto) oppure foglia (quando non è necessario continuare il processo di suddivisione) e infine da rami, che rappresentano le condizioni che hanno determinato le suddivisioni. La sua costruzione risulta, in maniera teorica, molto semplice: a partire dalla radice dell'albero, tutte le istanze vengono ripartite in sottoinsiemi che confluiscono in due o più nodi discendenti. In ognuno dei nodi è necessario verificare se è ragionevole terminare lo sviluppo dello stesso, in caso positivo allora il nodo diventa una foglia, altrimenti il processo non si arresta ma continua. Entrambi i metodi, partitivi e gerarchici, si basano sul concetto di distanza tra due osservazioni.

I metodi basati sulla densità, infine, prevedono la derivazione dei cluster dal numero di istanze contenute nell'intorno di ogni osservazione. Dunque, per ogni osservazione appartenente ad un cluster, esiste un intorno con uno specifico diametro, il quale conterrà un certo numero minimo di istanze.

Seguirà un'analisi più approfondita dei metodi partitivi e dei metodi gerarchici.

Il metodo partitivo

Durante un processo di clusterizzazione di tipo partitivo è necessario avere una metodologia efficace per determinare il grado di similitudine tra due unità statistiche. Per fare questo si ricorre ad una misura della distanza. Le distanze nella modalità Explorer sono la distanza Euclidea, la distanza di Manhattan e la distanza di Minkowsky.

Generalmente parlando, quando si vuole calcolare la distanza tra due unità si hanno a disposizione diverse tecniche di misurazione. L'obiettivo sarà quello di avere due istanze all'interno del cluster con distanza pari a zero, mentre la distanza tra due istanze

appartenenti a cluster diversi deve essere necessariamente maggiore di zero, altrimenti quelle due istanze sono state allocate in maniera non ottimale.

Sia dato un dataset D , rappresentabile in una matrice contenente m righe (che rappresentano tutte le istanze contenute) ed n colonne (che rappresentano gli attributi delle istanze). Siano x_i e x_j due istanze del dataset, le quali sono dei vettori riga con valore $x_i = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in})$ e $x_j = (x_{j1}, x_{j2}, \dots, x_{jn})$, la loro distanza si esprime come $d(x_i; x_j)$.

Un primo metodo di misurazione della distanza è la distanza Euclidea. Date due unità statistiche, la loro distanza è:

$$d(x_i; x_j) = \sqrt{(x_{i1} - x_{j1})^2 + (x_{i2} - x_{j2})^2 + \dots + (x_{in} - x_{jn})^2}$$

Alternativamente, si può calcolare la distanza di Manhattan, questa si definisce come:

$$d(i; j) = |x_{i1} - x_{j1}| + |x_{i2} - x_{j2}| + \dots + |x_{in} - x_{jn}|$$

Questa misura della distanza è definita come la minor distanza che un'auto dovrebbe percorrere per muoversi tra due punti diversi di una città divisa in isolati quadrati, com'è Manhattan appunto. Quindi, per collegare due punti è necessario passare per i due lati di un rettangolo avente questi due punti ai vertici opposti. Appare evidente come questa distanza prenda proprio il nome dalla divisione amministrativa di New York.

La distanza di Minkowsky, infine, è una famiglia di distanze, in quanto varia al variare del parametro λ e comprende al suo interno sia la distanza euclidea che quella di Manhattan. La formula è:

$$d(i; j) = \left[\sum_{k=1}^p |x_{ik} - x_{jk}|^\lambda \right]^{1/\lambda}$$

Ci sono alcuni casi particolari:

- Se $\lambda = 2$ allora è riconducibile ad una distanza Euclidea;
- Se $\lambda = 1$ allora è riconducibile ad una distanza di Manhattan;
- Se $\lambda = \infty$ allora è riconducibile ad una distanza di Lagrange

È necessario sottolineare che esistono molti altri modi per calcolare la distanza tra due punti, ma le tre riportate sono le più comuni.

Una misura della distanza tra le osservazioni è necessaria quando si vuole clusterizzare un dataset seguendo il metodo di partizione. Questo prevede la suddivisione di un dataset in un numero predeterminato di cluster (chiaramente non vuoti), in cui ogni istanza appartiene uno e uno solo cluster. Il punto di partenza è l'allocazione di una istanza in un cluster, in seguito si procede in modo iterativo alla corretta allocazione di tutte le altre unità. Il processo si arresta quando non si ottiene alcun risultato dalla riallocazione delle unità statistiche. Due dei più famosi metodi di partizione sono l'algoritmo k-Means e l'algoritmo k-medoids.

Algoritmo K-Means

L'algoritmo K-Means, messo a punto da Mac Queen nel 1967, permette di trovare "k" cluster (dove k è un numero stabilito da chi vuole fare il cluster) a partire da un dataset. Ogni cluster è definito da un punto, chiamato centroide. Questo algoritmo per operare ha bisogno di conoscere il dataset, il numero di cluster da generare e la matrice delle distanze tra le differenti osservazioni. Per calcolare le distanze tra due punti si può scegliere tra distanza Euclidea o distanza di Manhattan (in questo ultimo caso allora si parla di *k-medoids* e non di *k-means*).

Il punto di inizio del processo riguarda la ricerca dei centroidi iniziali casuali (tanti quanti sono i cluster che si desidera formare) e vengono assegnate le singole unità ai cluster in base alla distanza euclidea minima con i centroidi. Viene definito come centroide un punto di un cluster che presenta coordinate pari al valore medio di ciascun attributo per le osservazioni che appartengono al cluster.

In seguito, si individua il cluster meno omogeneo e si passa all'aggregazione dei cluster più omogenei (quindi non ancora ottimi). Vengono quindi nuovamente individuati i centroidi. La procedura si ripete finché uno spostamento dei centroidi diventa irrilevante.

Il metodo gerarchico

Un altro metodo per poter suddividere un dataset in cluster è quello gerarchico. Questo metodo è basato sulla costruzione di un albero decisionale, per il quale non è necessario stabilire a priori il numero di cluster che si desidera ottenere. Per valutare la distanza tra due cluster si ha la possibilità di scegliere tra cinque misure di similarità: distanza minima, o metodo del legame semplice, secondo la quale la distanza tra due cluster è data dalla distanza minima tra le osservazioni dei due cluster; distanza massima, o metodo del

legame completo, dove la distanza tra due cluster è rappresentata dalla distanza massima tra le osservazioni dei due cluster; distanza media, dove viene calcolata la media delle distanze tra le osservazioni appartenenti ai cluster; distanza tra centroidi, basata sul concetto che la distanza tra due cluster è pari alla distanza tra i due centroidi; infine si può utilizzare anche la distanza di Ward, che è un processo più complesso rispetto ai precedenti ed è basato sull'analisi della varianza delle distanze euclidee.

A loro volta i metodi gerarchici possono essere divisi in agglomerativi o divisivi. I primi rappresentano una tecnica "bottom-up", in cui inizialmente ogni istanza rappresenta un cluster. I cluster vengono aggregati attraverso il calcolo della distanza tramite uno dei criteri spiegati in precedenza, contemporaneamente prevede la costruzione di un dendrogramma che indica i vari livelli di fusione dei cluster e rappresenta l'intero processo graficamente. Al contrario, i metodi gerarchici divisivi, rappresentano un approccio "top-down", che pone inizialmente tutte le osservazioni in un singolo cluster suddiviso in seguito in cluster di dimensioni più piccole, anche in questo caso viene costruito un dendrogramma.

Gli algoritmi di clusterizzazione in Weka

Weka propone diversi algoritmi di clusterizzazione, di questi verrà fornita una descrizione, una parziale teorizzazione dei diversi algoritmi è presente nel manuale di utilizzo "Weka Workbench, online appendix for data mining: practical machine learning tools and techniques" (Frank, Hall *et. al*, 2016)

Canopy

Canopy è un algoritmo usato come primo step per l'utilizzo degli altri algoritmi. Dunque, può essere adoperato come un metodo di clustering approssimativo per data set di grandi dimensioni, dove applicare direttamente un altro algoritmo potrebbe dare dei risultati non precisi e corretti. Ne consegue che una volta applicato questo algoritmo, i cluster che ne risultano non possono ritenersi definitivi, sono solo il risultato di una pre-partizione alla quale bisognerà poi applicare un altro algoritmo. Quindi, usando questo algoritmo viene diviso in due parti il processo: una prima parte prevede la suddivisione del dataset in sottoinsiemi simili chiamati "*canopies*" tramite una misura della distanza non necessariamente precisa, alle quali viene applicata una misura della distanza ai punti che

appaiono in tutte le “*canopies*”, successivamente a questo processo si può applicare, ad esempio, l’algoritmo k-Means.

Cobweb

Questo algoritmo è stato elaborato da Fisher (1987). Si tratta di un algoritmo gerarchico, che quindi prevede la costruzione di un albero decisionale basandosi su un complesso sistema di probabilità. Cobweb, incorpora le unità statistiche in un albero dove ogni nodo di esso rappresenta la probabilità che l’unità statistica rappresenti una classe di oggetti. Incorporare un’osservazione in una classe prevede l’esecuzione di un’operazione su quattro possibili, queste possono essere: classificare l’unità statistica in una classe, la creazione di una classe, combinare due classi in una o dividere una classe in differenti classi. Il software WEKA confronta ogni istanza con ognuna delle quattro operazioni possibile e valuta quale sia la migliore per la costruzione dell’albero.

EM

L’algoritmo Expectation-Maximization, sviluppato a partire dagli anni 70 dello scorso secolo da Dempster, Larid *et al.* (1977), è un algoritmo che usa un processo di tipo iterativo adoperato nei casi di dati incompleti per calcolare dei valori di stima di verosimiglianza. Prende il nome dal fatto che la procedura si può dividere in due step fondamentali, uno che prevede la sostituzione dei dati mancanti con dei valori stimati (Expectation) e un secondo step di massimizzazione, attraverso la stima dei parametri utilizzati (Maximization). In WEKA, il software assegna una probabilità di distribuzione ad ogni istanza, che è una misura della probabilità di appartenere ad ogni cluster. È possibile specificare il numero di cluster che si desidera ottenere, si può decidere anche il massimo numero di iterazioni e la deviazione standard minima ammessa.

Farthest First

Questo algoritmo viene messo a punto nel 1985 da Hochbaum e Shmoys rappresenta una variante dell’algoritmo k-means; questo pone il centro di ogni cluster nel punto più lontano rispetto al centro degli altri cluster esistenti. Quindi cerca la distanza massima, in questo modo viene velocizzato il processo perché una riassegnazione delle unità è poco frequente.

Filtered Clusterer

Si tratta di un algoritmo che permette di pervenire ad un cluster arbitrario a partire da una serie di dati che sono stati filtrati senza però aver cambiato la loro struttura.

Hierarchical Clusterer

Questa metodologia genera cluster gerarchici agglomerativi, basandosi sul principio secondo il quale le istanze sono più simili a chi è loro vicino rispetto a chi è più distante, segue un approccio *bottom-up*, com'è stato descritto in precedenza;

Make Density Based Clusterer

È un metacluster che racchiude un algoritmo che restituisce una distribuzione di probabilità e densità, questo metodo si basa sull'idea che i cluster sono definibili come aree a maggiore densità rispetto al resto del dataset che si presenta come zone a densità minore. Anche questo algoritmo è molto veloce, in quanto il software riesce a calcolare le zone ad alta densità molto velocemente.

Simple K-Means

Si tratta sicuramente dell'algoritmo più facile e immediato da utilizzare, infatti per il progetto in questione è stato usato questo algoritmo. Tutti i passaggi descritti, in Weka sono automatizzati: è infatti sufficiente scegliere l'algoritmo k-means e il numero di cluster che si desidera ottenere e il software restituisce una schermata finale con i cluster formati. Va precisato però che Weka utilizza la distanza Euclidea tra due unità. Un vantaggio consistente del software in questione è che questo riesce a gestire contemporaneamente attributi sia quantitativi che qualitativi. Una volta completato il processo di clusterizzazione, è possibile vedere i centroidi di ogni cluster, il numero di tentativi effettuati, il tempo utilizzato e la percentuale di istanze assegnate ad ogni cluster. Tuttavia, è solo graficamente che si riesce ad avere un'idea più chiara e precisa di come sono assegnate le unità.

Questo algoritmo però presenta alcune debolezze scegliere il numero di cluster in anticipo potrebbe essere difficile, in presenza di data set ridotti aumenta il rischio di cluster poco preciso, infine non si riesce a sapere quale attributo ha contribuito di più alla formazione del cluster, visto che si parte dall'assunzione che ogni attributo ha importanza medesima. (Sharma et al., 2012)

4.3 Analisi del dataset: clusterizzazione e cluster

Dal processo di clusterizzazione del dataset tramite algoritmo *k-means* sono risultati 4 differenti cluster, denominati come "Cluster 0", "Cluster 1", "Cluster 2" e "Cluster 3". Per motivi pratici è stato deciso di assegnare anche un nome ai cluster, a seconda delle

caratteristiche riportate. Il cluster 0 è stato chiamato “Cluster Nord non Bio”, il cluster 1 è stato chiamato “Cluster Agente Nord”, il cluster 2 è stato chiamato “Cluster Nord Bio” e il cluster 3 è stato chiamato “Cluster Sud non Bio”. La loro rappresentazione grafica è evidenziata dalla Figura 4.3.

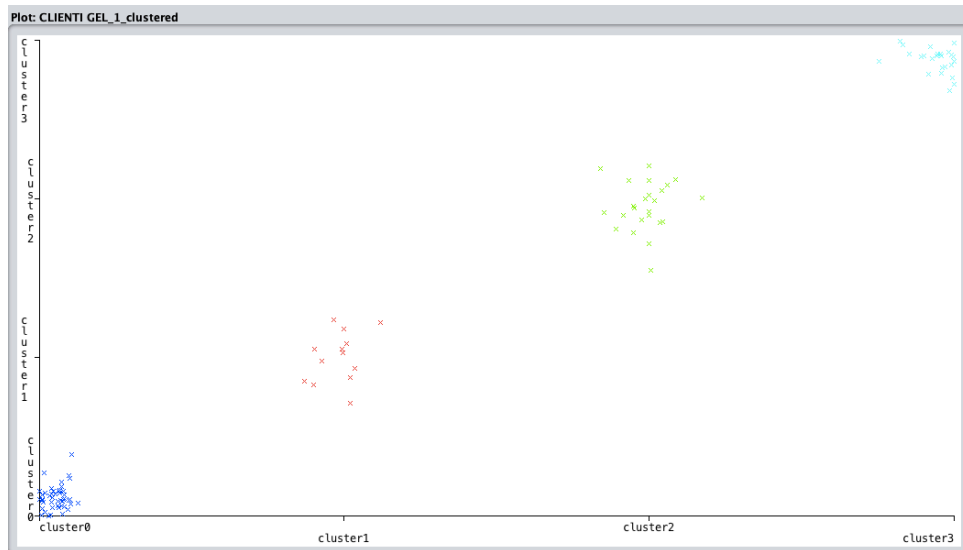


Figura 4.3 – Rappresentazione dei cluster su entrambi gli assi è presente la variabile cluster, i singoli punti rappresentano tutte le unità statistiche presenti nel dataset e ogni nuvola colorata rappresenta un singolo cluster

Per semplicità, per poter studiare la composizione dei cluster da un punto di vista geografico, è stata usata la suddivisione del territorio secondo criterio ISTAT, questa prevede la tripartizione dell’Italia in tre macro-aree: una chiamata “Nord” che comprende Piemonte, Valle d’Aosta, Liguria, Lombardia, Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna; una seconda chiamata “Centro” che include Toscana, Umbria, Marche e Lazio; infine l’ultima area “Mezzogiorno” che comprende al suo interno Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna.

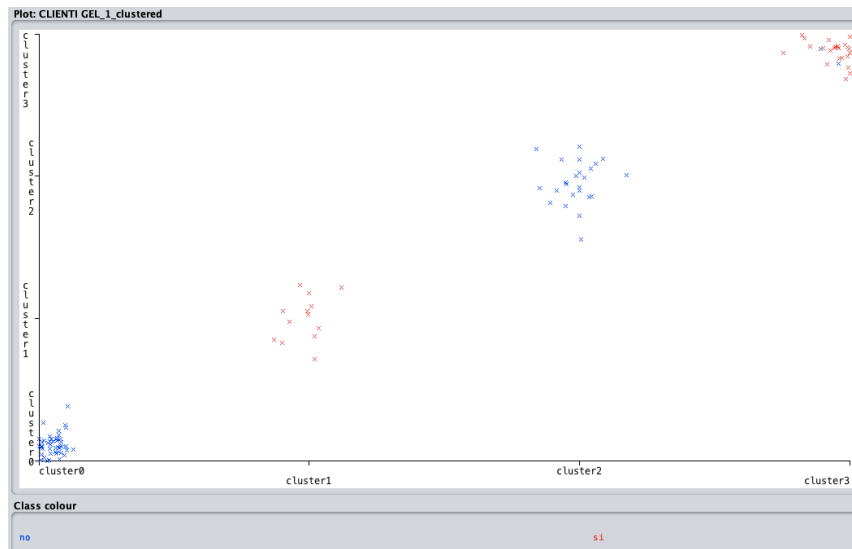


Figura 4.4 – Agente: gli assi indicano l'appartenenza delle istanze ad uno dei quattro cluster, il colore rosso indica l'acquisto tramite agente, il colore blu indica l'acquisto senza agente

Cluster Nord non Bio

Il primo cluster, ossia “Cluster Nord non Bio” contiene al suo interno un totale di 46 unità statistiche. Come si vede dalla figura è anche il cluster più numeroso, in cui le unità statistiche appaiono più vicine.

Geograficamente, la maggior parte delle imprese si collocano a Nord Italia (48%), il 13% si trovano in Centro Italia e solamente il 6% sono al Mezzogiorno, dunque in questo cluster non troviamo una concentrazione geografica netta, esiste un'area prevalente ma non è la totale del cluster, come si vedrà per altri casi.

Tutte queste imprese hanno, nel biennio 2017-2018, effettuato degli ordini senza passare tramite un agente, infatti come evidenzia la Figura 4.4 non sono presenti istanze rosse nel Cluster Nord non Bio. All'interno del cluster sono contenute le istanze che hanno fatto meno ordini rispetto a tutte le altre. Queste sono a maggioranza grossisti, 80.43%. Sono contenute aziende che quasi per la totalità non hanno ancora comprato il prodotto nella sua variante biologica, 90%.

Cluster Agente Nord

Il secondo cluster, “Cluster Agente Nord” è quello meno numeroso, contiene 13 unità statistiche. Geograficamente, la ripartizione appare più netta rispetto al cluster precedente, il 70% delle unità statistiche sono nel Nord Italia, e il restante 30% sono nel Mezzogiorno, nessuna al Centro Italia. Il tasso di ordini è medio, circa il 61% infatti ha

effettuato più di 5 ordini nel periodo di tempo analizzato. Tutte le unità statistiche hanno effettuato ordini tramite agente, questo è facilmente verificabile nella Figura 4. Il 92% delle imprese non hanno mai effettuato un ordine contenente la variante biologica del prodotto.

Custer Nord Bio

Il terzo cluster, “Custer Nord Bio” è formato da 25 unità statistiche. Geograficamente, la maggior parte di queste sono ubicate al Nord Italia, (65%), il 24% sono ubicate nel Centro Italia e solamente l’11% nel Mezzogiorno. La totalità di queste imprese non ha effettuato ordini tramite un agente, come è possibile vedere nella Figura 4.5. Questo Cluster contiene le imprese più fedeli, con un tasso di riordino maggiore, infatti il 76% ha effettuato più di 5 ordini. Sono presenti 20 grossisti e 5 dettaglianti. In questo cluster vengono raggruppate la maggior parte delle aziende che hanno acquistato delle Brioches per gelato Biologiche, infatti sul totale, il 70% di queste ne ha acquistato un quantitativo rilevante. Come mette in evidenza la Figura 4.5, la maggior parte delle imprese che hanno acquistato dei prodotti Biologici sono assegnate al secondo Cluster.

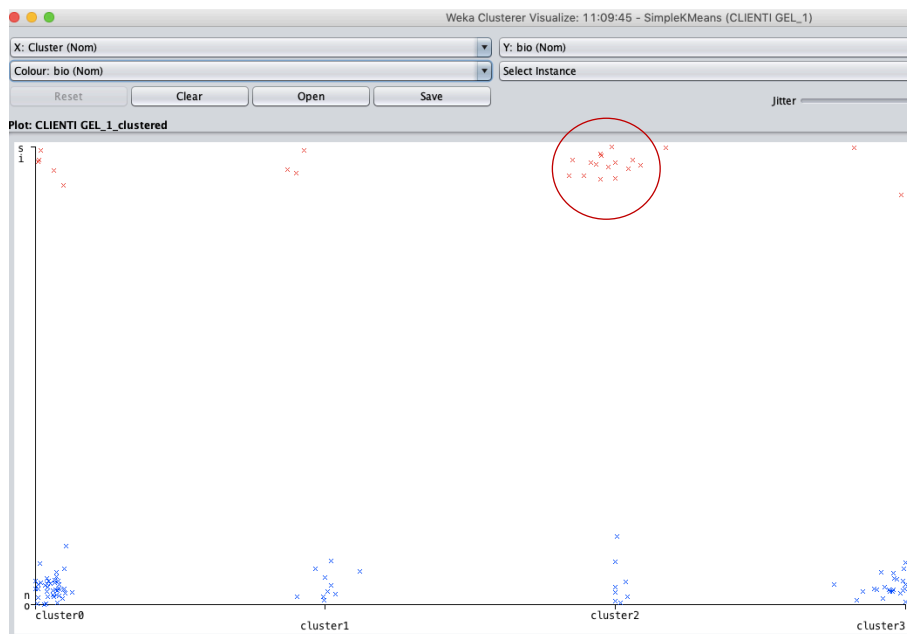


Figura 4.5 – Bio l'asse X indica l'appartenenza ad un cluster, l'asse Y indica se è stato comprato un prodotto Bio

Cluster Sud non Bio

L'ultimo cluster, "Cluster Sud non Bio" contiene lo stesso numero di imprese del Cluster 2 (Cluster Agente Nord). La totalità delle istanze, 25, è rappresentata da regioni che hanno sede nel Mezzogiorno, in particolare la regione con frequenza maggiore è la Calabria, il 52% del totale delle istanze si trova in questa regione. La maggior parte di queste imprese compra tramite agente (il 92%, come mette in evidenza la Figura 4). Il 52% delle imprese ha effettuato più di 5 ordini, invece il 48% meno di 5, quindi da questo punto di vista il cluster è equilibrato tra chi riordina maggiormente e chi no. In questo cluster sono raggruppati la maggioranza dei dettaglianti. Il 92% delle istanze non aveva mai provato il prodotto biologico, mentre il restante 8% si.

4.4 L'attività di direct marketing per le brioche Gel sulla base dei cluster individuati

Per i quattro cluster che sono risultati dall'analisi con il software è stata studiata un'offerta riservata ed individuale. La campagna di direct e-mail marketing è stata sviluppata seguendo lo schema proposto da Roberts e Berger già descritta nel paragrafo 2.5. La scelta è ricaduta su questo modello in quanto essendo l'impresa alle prime armi con una campagna del genere, questo risultava molto semplice e di facile interpretazione. Come prima cosa sono stati scelti gli obiettivi di comunicazione, tenendo anche conto degli obiettivi di marketing. Com'è stato ampiamente spiegato l'obiettivo primario è quello di comunicare al cliente gli usi alternativi del prodotto e promuoverne la versione biologica. Il progetto di DEM va inserito in un quadro promozionale più ampio che comprendeva anche una promozione affidata ad alcune blogger. In particolare sono state selezionate delle mamme blogger che quindi proponevano la brioche per gelato come una merenda sana ed adatta anche ai bambini, quindi con scopo conoscitivo generale e in secondo momento anche nell'uso alternativo come merenda adatta tutto l'anno. A livello di business l'obiettivo dell'intera campagna, che non si è ancora conclusa, è quello di aumentare la vendita del prodotto, promuovendo anche l'alternativa Biologica e tentare di superare il limite della stagionalità del prodotto. Infatti, le brioche per gelato vengono vendute maggiormente durante i mesi estivi, calando logicamente durante l'inverno.

Un'attività futura potrebbe sicuramente essere quella di rendere il prodotto adatto alla vendita nella GDO, per fare questo però è necessario studiare un packaging diverso, non è più sufficiente avere un prodotto confezionato singolarmente in busta trasparente

inserito in un cartone, ma sarà necessario pensare ad un sacchetto che possa contenere 5/6 brioche, e che sia colorato e accattivante. Al momento dunque, la strada percorribile riguarda ancora il segmento B2B.

In un secondo momento è stata fatta una valutazione dell'ambiente di mercato e dei principali competitors. Quello che è emerso è che la brioche per gelato prodotta dall'azienda è, a livello di ingredienti, qualitativamente superiore rispetto alle altre, ma presenta una caratteristica diversa. Tradizionalmente, infatti, la brioche per gelato si presenta con il "tuppo", ovvero un rigonfiamento sulla parte superiore; mentre la brioche di Fraccaro Spumadoro si presenta liscia e omogenea facilitandone quindi il consumo. Sicuramente un elemento fondamentale nella promozione del prodotto è rappresentato dalla territorialità. Tradizionalmente la brioche per gelato viene immediatamente associata alla Sicilia, quindi probabilmente per un consumatore ha più appeal un prodotto qualitativamente inferiore ma prodotto nel proprio luogo di origine.

Successivamente sono state valutate le esperienze passate e le performance in programmi simili. La scelta più sensata, infatti, è ricaduta in un'attività di mailing, che ha riscosso successo tra i clienti anche in passato, quando era stato inviato il materiale informativo per il periodo natalizio e pasquale. Tuttavia, alcune esperienze passate hanno messo in evidenza come i clienti siano piuttosto diffidenti nei confronti di una campagna realizzata con Mailchimp, mentre rispondono in misura maggiore attraverso l'invio di e-mail dalla casella di posta aziendale. Se per altri settori, l'attività di mailing può ad oggi risultare una tecnica obsoleta e superata per il mondo del food, è necessario fare un discorso a parte. In effetti, anche il processo di acquisto per i prodotti del mondo del food segue delle regole proprie, è solo di recente che si è sviluppato il canale di vendita online; quello che conta per il consumatore è la relazione che ha con il venditore. Spesso la relazione è abitudinaria, il consumatore si "affida" al venditore, che da consigli, suggerimenti e spesso anche rassicurazioni sulla qualità o sull'origine del prodotto. Ecco quindi l'importanza ancora rilevante del comparto e-mail. Nel mondo del digitale, le attenzioni riservate al cliente dal venditore sono rimpiazzate dallo strumento di e-mail, che devono essere coinvolgenti e suscitare un'emozione, appunto perché molto spesso il processo di acquisto del cibo suscita un'emozione. Anche nel mondo del B2B dove le emozioni sembrano molto staccate dal processo di acquisto è importante ricordare che ci leggerà la e-mail è pur sempre un individuo che oltre a seguire delle logiche di acquisto razionali e aziendali può essere coinvolto dal messaggio inviato.

A questo punto si è passati allo sviluppo della strategia di comunicazione: a livello generale la campagna conteneva per tutti quanti una call to action e una landing page (realizzata con Mailchimp).

La proposta in questione riguardava tutti gli esercizi non soggetti ad apertura stagionale, quindi ad esempio le gelaterie con posti a sedere, le pasticcerie, i bar ecc. Questi molto spesso, nel periodo invernale, propongono alla clientela delle merende alternative al gelato come crepes o waffle che vengono farciti proprio con gli stessi ingredienti adatti alla brioche per gelato. Probabilmente la maggior parte dei clienti non avrà preso in considerazione questa strada, quindi vanno “educati” all’utilizzo alternativo del prodotto. Un tentativo è stato fatto attraverso la landing page dove veniva mostrato un uso alternativo del prodotto non più solo con il gelato. Questa è stata inserita in tutte le e-mail, perché promuovere la destagionalizzazione è un’azione che va oltre la clusterizzazione. Seguirà una panoramica generale del contenuto delle e-mail inviate ad ogni cluster.

Per quanto riguarda il Cluster Nord non Bio è stata formulata una e-mail che contenesse un richiamo dei due prodotti, avendo questi un numero di ordini minore rispetto a tutti gli altri, si è ritenuto necessario ricordare brevemente i due prodotti. Quello che è stato messo in luce maggiormente è che entrambi le varianti vengono prodotte con il lievito madre che garantisce un prodotto con qualità superiori. Questo perché l’utilizzo del lievito madre è un punto di forza che contraddistingue l’azienda soprattutto nelle Brioche per gelato, dove le varianti in commercio non presentano la stessa qualità di ingredienti e materie prime.

Essendo formato in maggioranza da grossisti, al primo ordine utile è stato inviato del materiale pubblicitario, che poteva essere tenuto o dato direttamente ai propri clienti. A questi, è stato proposto per un periodo limitato l’omaggio di un quantitativo di Bio Brioche per gelato in modo che questi potessero provare questo prodotto. In questo modo, è possibile ottenere un risultato su due fronti: se da un lato l’azienda si assicura già un ordine per questo tipo di clienti, questi possono anche provare la variante Biologica. Questa è la call to action che è stata proposta al cliente, comunicando scarsità temporale (visto che il periodo di tempo è limitato) il cliente sarà in qualche modo incentivato a procedere all’ordine nel minor tempo possibile.

Per promuovere il consumo destagionalizzato del prodotto è stata inserita nella e-mail la landing page, tramite link. Essendo queste imprese in maggioranza al Nord Italia il

consumo di gelato viene concentrato maggiormente nei mesi estivi, quindi queste aziende potrebbero comprare le Brioche per gelato anche nei mesi invernali proponendole con farciture diverse.

Le istanze inserite nel Cluster Agente Nord hanno un tasso di ordini medio. Anche queste imprese non hanno comprato prodotti Biologici ma gli ordini sono effettuati tramite un agente.

Quindi, è stato necessario avvisare gli agenti della campagna di promozione sulle Brioche per gelato. Anche le istanze contenute in questo cluster sono a maggioranza grossisti, che quindi riceveranno al primo ordine del materiale pubblicitario.

A differenza del cluster 0 non è stato necessario ricordare le caratteristiche del prodotto ma la prima parte della e-mail è di follow up. Si ringrazia l'impresa cliente della fedeltà e a questi si offre un cartone di Bio brioche per gelato, così anche queste imprese hanno avuto la possibilità di provare questo prodotto. Nella e-mail è stata inserita la landing page sul consumo stagionalizzato, essendo anche questi collocati maggiormente nel nord Italia è possibile fare lo stesso ragionamento del Cluster 0.

Il Cluster Nord Bio contiene le imprese in assoluto più fedeli, che hanno effettuato il maggior numero di ordini. Conoscono già il prodotto Biologico e sono a maggioranza grossisti. Anche queste sono ubicate nel nord Italia. Le istanze presenti non comprano tramite agente.

Anche a queste aziende è stata inviata una e-mail di follow up, visto che i clienti sono molto fedeli all'azienda, e viene ricordato il prodotto "perfetto per l'estate". È stato inviato loro del materiale pubblicitario, che può essere consegnato al cliente finale, che si presume sia una gelateria, così facendo è stato messo in risalto anche nella gelateria che le brioche che si possono acquistare sono di Fraccaro Spumadoro. Anche con questi clienti è stato messo in risalto il consumo stagionalizzato del prodotto.

Le imprese contenute nel terzo cluster, Cluster Sud non Bio, hanno avuto nel biennio in questione un tasso di riordine medio, per l'acquisto si rivolgono ad un agente. Quindi, anche in questo caso è stato necessario avvisare gli agenti della campagna avviata dall'azienda. Le imprese sono collocate a maggioranza nel Mezzogiorno. Per questo motivo è stato deciso di chiamare nel testo della e-mail la Brioche per gelato, "Brioscia

senza tupperware". In questo modo il cliente percepisce subito e si ricorda subito una delle caratteristiche della brioche di Fraccaro Spumadoro, ovvero l'assenza del tupperware. Il cluster è formato in prevalenza da dettaglianti, i quali riceveranno del materiale pubblicitario da esporre in gelateria, per questo segmento si sta studiando anche di proporre degli adesivi in modo che nelle gelaterie sia subito evidente che si può acquistare la Brioche per gelato Fraccaro Spumadoro, in modo da sensibilizzare il cliente riuscendo, magari, a influenzare il suo comportamento anche quando si reca in altre gelaterie o quando nell'acquisto abituale di prodotti nel mondo del retail è portato a riconoscere il marchio di Fraccaro Spumadoro, acquistando quindi anche altri prodotti dell'azienda, perché in qualche modo è sensibile e a conoscenza del brand. Anche a questi clienti è stato offerto un quantitativo di Bio Brioche per gelato in quanto non avevano mai provato il prodotto. Inoltre, è stata inviata la landing page sul consumo destagionalizzato del prodotto.

Lo schema di Roberts e Berger (1999) prevedeva a questo punto l'utilizzo del database di marketing. Tuttavia, per questioni pratiche questo passaggio è stato fatto a livello iniziale, una volta elaborato il progetto a livello generale, come è stato descritto nel paragrafo 4.1. Successivamente è stato deciso un budget. A livello economico, la campagna non prevedeva dei veri e propri costi, in quanto tutti gli strumenti utilizzati sono gratuiti. È stata fatta solamente una valutazione economica degli omaggi, in modo che garantissero comunque un guadagno all'impresa senza intaccare il proprio schema di costi.

Per il progetto sono state calcolate delle tempistiche, infatti dovendo rispettare le scadenze dello stage universitario era necessario ottimizzare gli sforzi senza uscire dai due mesi previsti di permanenza in azienda. Sicuramente la parte più impegnativa e che ha richiesto tempo maggiore è stata quella della conoscenza e dell'utilizzo del software, mentre la costruzione della campagna a livello pratico non ha richiesto tempistiche considerevoli.

L'ultimo step dello schema prevede la valutazione dei risultati e dell'andamento della campagna, che verrà approfondito nel paragrafo successivo.

4.5 Analisi dei risultati

Per poter valutare in maniera completa ed esaustiva la campagna che ha coinvolto le brioche per gelato di Fraccaro Spumadoro, è necessario considerare l'attività di promozione e di rilancio, che ha visto il coinvolgimento di alcune blogger sui social e la campagna di direct marketing, valutando come queste due attività possono aver influito nella vendita annuale del prodotto. In questa sede si valuterà solamente la campagna di direct marketing gestita dall'azienda.

Nella valutazione sono stati utilizzati alcuni degli indici che sono stati presentati nel secondo capitolo, ma va precisato come alcuni siano stati applicati solamente alla landing page. Infatti, un limite fondamentale insito nell'utilizzo di un sistema di e-mail convenzionale sta nella poca misurabilità dei risultati. Tuttavia, per quanto riguarda la landing page, Mailchimp, il sito web utilizzato, offre dei servizi per monitorare l'andamento della campagna.

Una prima importante valutazione che è stata fatta riguarda il bounce rate della campagna. Quasi la totalità dei destinatari ha ricevuto la e-mail, come evidenzia la Figura 4.6, infatti nel sistema di posta aziendale sono state segnalate solo poche e-mail non recapitate, segno che il database è sufficientemente aggiornato, contiene degli indirizzi corretti e non necessita di essere particolarmente revisionato.

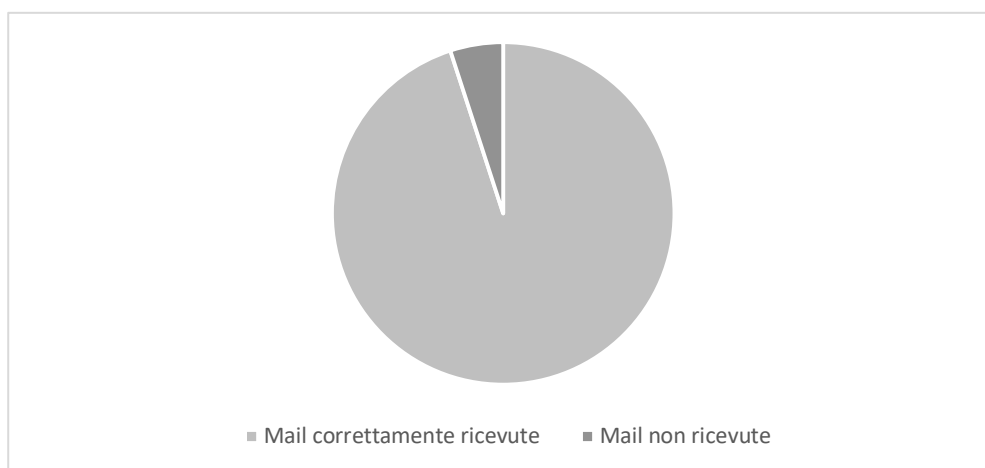


Figura 4.6 – Rappresentazione grafica del Bounce Rate (Elaborazione personale dati Mailchimp)

La maggior parte dei destinatari (circa l'80%) ha cliccato sul link della landing page, come si evince dalla Figura 4.7, quindi hanno risposto positivamente alla call to action (per questo è possibile affermare come la campagna abbia registrato un buon click through

rate), ma meno della metà ha cliccato nel link del sito aziendale in essa contenuto. Tuttavia, non è possibile calcolare per questa campagna la length of visit, ovvero il tempo di permanenza dell'utente all'interno del sito.

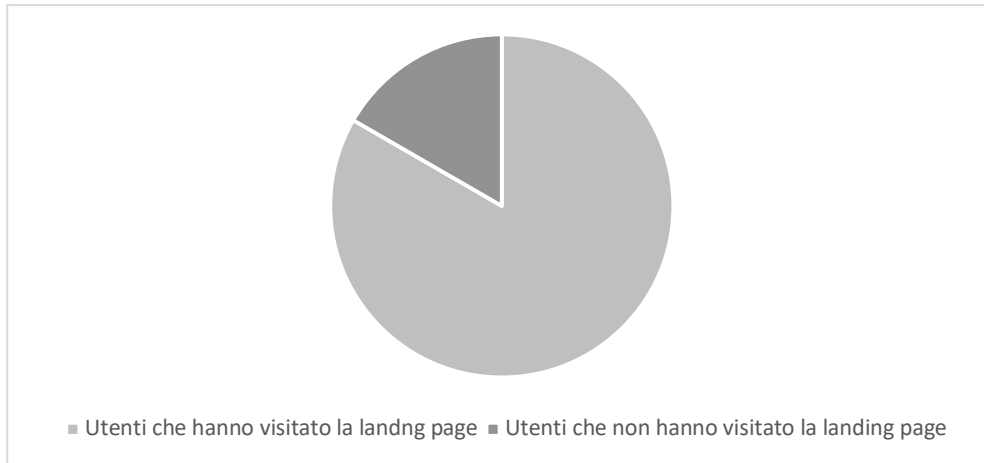


Figura 4.7 – Rappresentazione grafica del Click Through Rate (Elaborazione personale dati Mailchimp)

In ultima analisi, la campagna di direct marketing realizzata si può definire positiva sotto diversi punti di vista. In primis perché ha permesso all'azienda di sperimentare una nuova strategia digitale. In questo modo è stato possibile studiare la reazione dei propri clienti business a fronte di uno stimolo nuovo, potendo riscontrare una reazione positiva. Il lavoro svolto potrebbe rappresentare la base e l'inizio di un processo di fidelizzazione del cliente tramite strumenti di direct marketing che potrebbe portare all'implementazione di una strategia inbound in futuro. È stato possibile valutare la campagna positivamente anche a priori visto il bassissimo impatto economico che avrebbe avuto, quindi questo fattore ha permesso il contenimento dei rischi e l'avvio della campagna con poche incertezze. Ciò nonostante, va specificato come questa campagna andrebbe inserita all'interno di una strategia digitale più ampia composta da un piano editoriale completo che preveda l'utilizzo di diversi strumenti, come ad esempio una newsletter, che creino aspettativa nel cliente, permettendo così all'impresa di coltivare le relazioni con i singoli in modo proficuo per entrambe le parti coinvolte.

CONCLUSIONI

Ciò che il presente elaborato è riuscito a mettere in luce, è come il marketing nelle aziende che operano nel mondo B2B, sia sempre più una risorsa strategica, che si pone come strumento fondamentale nella gestione delle relazioni con i diversi clienti.

Si è registrato come, nel corso del tempo, si sia passati da un approccio comunicativo globale ed indifferenziato ad un approccio personalizzato e targettizzato, che permette alle imprese di interfacciarsi in maniera diretta con i propri clienti. È possibile rintracciare alcuni elementi che possono aver dato origine al fenomeno.

In prima analisi, un allineamento delle dinamiche B2B a quelle B2C: il marketing B2B è dovuto uscire dai cardini di impersonalità e di divisione tra sfera lavorativa e sfera privata dei diversi soggetti coinvolti in un'impresa. Prima di essere lavoratori si è anche individui e quelli che possono essere stimoli e strumenti efficaci nella sfera consumer possono essere applicati e adattati anche nella sfera business, un esempio sono i social network che per diverso tempo sono stati relegati solamente al marketing B2C.

Il digitale, appunto, ha ricoperto un ruolo fondamentale nella transizione del marketing B2B. Con il processo di digitalizzazione che ha investito il mondo negli ultimi decenni, sono stati sviluppati strumenti sempre più evoluti, che permettono la trasmissione al cliente di messaggi sempre più personalizzati e diretti alla singola impresa piuttosto che ad un insieme eterogeneo di soggetti. Questo processo ha permesso di assicurare l'interattività tra i soggetti coinvolti, abbattendo le barriere geografiche e i costi, visto che molti di questi strumenti (come l'e-mail, i social network o la display advertising) sono gratuiti o hanno costi decisamente contenuti. Tramite questi nuovi strumenti le imprese hanno anche la facoltà di misurare i risultati ottenuti e monitorare l'andamento delle proprie campagne, permettendo così di implementare strategie sempre più efficaci.

È proprio all'interno di questo contesto fluido che si è sviluppato il direct marketing, che permette un approccio sempre più customizzato e diretto, riuscendo quindi a coltivare in maniera proficua le relazioni con i singoli clienti. Come si è potuto vedere, anche la tecnica dell'inbound marketing ricopre importanza crescente, questa rappresenta un modello di gestione delle risorse sempre più efficace in quanto permette di elaborare strategie di

marketing solamente nei confronti di imprese che hanno manifestato un effettivo interesse nei confronti dell'impresa fornitrice, contenendo notevolmente i costi.

Il caso aziendale ha dato all'elaborato un punto di vista reale e pratico. È stato possibile dimostrare come le tecniche di direct marketing siano applicabili in maniera proficua fin da subito, anche ad aziende che non hanno ancora un background di esperienze pregresse. Tuttavia, queste campagne si rivelano fallimentari se fini a sé stesse. È importante inserirle in una strategia di marketing più ampia in modo da garantire un processo di mantenimento della relazione con i propri clienti.

Per tutti questi motivi è possibile concludere come, al giorno d'oggi, le imprese abbiano a disposizione una grande diversità di strumenti per raggiungere i propri clienti, quello che però va valutato con estrema attenzione è il messaggio da veicolare, che deve fare in modo che sia il cliente stesso che in futuro maturi la volontà di ricercare l'impresa, innescando così un circolo relazionale virtuoso che assicura all'impresa la gestione e il mantenimento di una rete di relazioni proficue con i propri clienti.

BIBLIOGRAFIA

Archacki, R., Protector, K., (2017). Mobile marketing and the new B2B buyer, *The Boston Consulting Group*.

Bocconcelli, R. (2005). Creazione di valore e canali di marketing: alcune riflessioni sull'industria del mobile, vol 2005/2, issue 2.

Bonoma, T., Zaltman, G., Johnston, W.J., (1977). Industrial buying behaviour, *Marketing Science Institute*.

Branding Intelligence (2019). Marketing B2B: sempre più strumenti da utilizzare in modo integrato, <http://www.brandingintelligence.it/blocco03/2379/marketing-b2b-sempre-piu-strumenti-utilizzare-modo-integrato> (Data di ultima consultazione: 8/7/2019).

Business Insider (2019). The online advertising industry is about to be severely disrupted "it's the amputation of a significant revenue stream", <https://www.businessinsider.com.au/how-the-new-eu-data-laws-will-affect-the-online-advertising-industry-2015-12> (Data di ultima consultazione: 8/7/2019).

Chéron, E.J., Kleinschmidt, E.J. (1985). A review of industrial market segmentation research and a proposal for an integrated segmentation framework, *Elsevier Science Publishers B. V.* (North-Holland).

Dempster, A., Laird, N., Rubin, D. (1977). Maximum Likelihood from incomplete data via the EM algorithm. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 39 (1), 1-38.

Digital4 (2019). Marketing B2B, tutte le tendenze che spingono la trasformazione in chiave digitale <https://www.digital4.biz/marketing/marketing-b2b/> (Data di ultima consultazione: 20/6/2019).

Economic Times (2019). Definition of Rebranding, <https://economictimes.indiatimes.com/definition/rebranding>, (Data di ultima consultazione: 22/5/2019).

Fisher, D. (1987). Knowledge acquisition via incremental conceptual clustering. *Machine Learning* 2, 139-172.

Foglio, A. (2014). *Il marketing comunicativo business to business: la comunicazione offline e online dall'impresa alle imprese clienti*, Franco Angeli, Milano.

Forbes.com (2019). Differences in selling B2B vs. B2C, <https://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2015/06/16/differences-in-selling-b2b-vs-b2c/#4783540b4fb2> (Data di ultima consultazione: 19/6/2019).

Forbes.com (2019). How to humanize B2B marketing to accelerate growth, <https://www.forbes.com/sites/shamahyder/2018/12/07/how-to-humanize-b2b-marketing-to-accelerate-growth/#cdcaf96146fe> (Data di ultima consultazione: 19/6/2019).

Forbes.com (2019). What B2B marketers can learn from B2C Marketers, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/07/09/what-b2b-marketers-can-learn-from-b2c-marketers/#4ce3cac846ed> (Data di ultima consultazione: 19/6/2019).

Forbes.com (2019). B2B marketing is changing, and you can no longer afford to be boring, <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/02/06/b2b-marketing-is-changing-and-you-can-no-longer-afford-to-be-boring/#d2bf550cc0fb> (Data di ultima consultazione: 19/6/2019).

George Grandcolas, U., Rettie R., Payne V., (2003). Email marketing: permission to pester, *Kingston Business School*.

Glossario Marketing (2019). Permission Marketing, <https://www.glossariomarketing.it/significato/permission-marketing/> (Data di ultima consultazione: 13/5/2019).

Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S. (2015). Business to Business Buying: challenges and opportunities, *Customer needs and solutions*.

Halligan, B., Shah D., (2014). *Inbound marketing, attract, engage and delight customers online*. John Wiley and Sons.

Inbound.SocialCities (2018). Inbound Marketing B2B: vantaggi e svantaggi, <http://inbound.socialcities.it/blog/inbound-marketing-b2b-vantaggi-svantaggi> (Data di ultima consultazione: 10/7/2019).

IndianMBA.com (2007). Industrial market segmentation, http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC505/fc505.html (Data di ultima consultazione: 27/6/2019).

Inquisitive (2019). B2B Product Positioning: a powerful strategy in three steps, <http://www.inquisitivemr.com/research/b2b-product-positioning-a-powerful-strategy-in-three-steps/> (Data di ultima consultazione: 27/6/2019).

Inside Marketing (2019). B2B or not B2B: il futuro è social, <https://www.insidemarketing.it/mercato-b2b-obbiettivi-social-network/> (Data di ultima consultazione: 4/7/2019).

Inside Marketing (2019). Email Marketing, <https://www.insidemarketing.it/glossario-marketing-comunicazione/email-marketing/> (Data di ultima consultazione: 5/7/2019).

Ionos (2019). B2C: Business to consumer, <https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/vendere-online/b2c-business-to-consumer/> (Data di ultima consultazione: 21/5/2019).

Istat.it (2019). Ripartizione Geografica, <http://dwcis.istat.it/cis/docs/4-8.htm> Data di ultima consultazione: 21/5/2019).

Johnston, W.J., Bonoma T., (1981). The buying center: structure and interaction patterns. *The Journal of Marketing*, 45(3), 143-156.

Kotler, P. Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing*, 14th edition, Pearson.

Krafft, M., Arden, C., Verhoef, P. (2017). Permission marketing and privacy concerns - why do customers (not) grant permissions? *Journal of Interactive Marketing*, (39) 39-54.

Kumar, A., Ingle, Y., Pande, A., Dhule, P. (2014). Canopy Clustering: a review on pre-clustering approach to K-means clustering. *International Journal of Innovation & Advancement in Computer Science*, 3 (5).

Lampel J., Mintzberg H. (1996). Customizing Customization, *Sloan Management Review*

Marketing Freaks (2019). Come analizzare una campagna mail? Le 9 metriche per il successo, <http://www.themarketingfreaks.com/2014/06/come-analizzare-una-campagna-mail-le-9-metriche-per-il-successo/> (Data di ultima consultazione: 6/7/2019).

Marketing Freaks (2019). Le basi delle strategie di marketing: segmentazione, target e posizionamento, <http://www.themarketingfreaks.com/2014/07/le-basi-delle-strategie-di-marketing-segmentazione-target-e-posizionamento/> (Data di ultima consultazione: 27/6/2019).

Marketing Insider (2019). B2B market characteristics - comparison B2B markt to B2C market, <https://marketing-insider.eu/b2b-market-characteristics/> (Data di ultima consultazione: 23/6/2019).

Marketing Insider (2019). Advantages of direct mail marketing <https://marketing-insider.eu/advantages-of-direct-mail-marketing/> (Data di ultima consultazione: 5/7/2019).

Marketing Insider Group (2019). B2B and B2C Marketing: is there really any difference? <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/b2b-marketing-and-b2c-marketing-difference/> (Data di ultima consultazione: 20/6/2019).

Marketing Journal (2019). I canali di marketing più efficaci nel B2B, <https://www.marketingjournal.it/canali-marketing-pi-efficaci-b2b-2/> (Data di ultima consultazione: 7/7/2019).

Marketing Journal (2019). Il B2B investe budget sempre più cospicui sui social media e sul marketing human to human, <https://www.marketingjournal.it/b2b-investe-budget-sempre-pi-cospicui-social-media-marketing-human-to-human/> (Data di ultima consultazione 7/7/2019).

Marketing-Schools.org (2019). Business to Business Marketing: explore the strategy of B2B marketing, <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/b2b-marketing.html> (Data di ultima consultazione: 24/6/2019).

Marketing91 (2019). Mass marketing definition and explanation with examples <https://www.marketing91.com/mass-marketing/> (Data di ultima consultazione: 2/7/2019).

Matteuzzi, J. (2014). *Inbound Marketing: Le nuove regole dell'era digitale*, Dario Flaccovio Editore.

Mattiacci, A, Pastore A,. (2014). *Marketing, il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.

Media Servizi (2019). Telemarketing B2B e mass market: le differenze ci sono! <https://www.mediaservizi.net/telemarketing-b2b-e-mass-market-differenze/> (Data di ultima consultazione: 8/7/2019).

Millman, T., Wilson, K., (1996). Developing key account management competences, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2, 7-22.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*.

NinjaMarketing (2019) Best practice: segmentazione, posizionamento e targeting, <https://www.ninjamarketing.it/2017/07/12/segmentazione-posizionamento-targeting/> (Data di ultima consultazione: 27/6/2019).

NinjaMarketing (2019). Cosa sono le buyer personas e come fare per definirle in modo semplice, <https://www.ninjamarketing.it/2018/06/14/buyer-personas-cosa-sono-come-definirle/> (Data di ultima consultazione: 9/7/2019).

Pastore, A., Vernuccio, M. (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo.

Posizionamento Seo (2019). Google AdWords cos'è e come funziona? <https://www.posizionamento-seo.com/search-engine-marketing/advertising/google-adwords/> (Data di ultima consultazione: 11/7/2019).

Quantummail (2019). Differenze tra Mass Marketing e Direct Marketing <https://www.quantummail.it/approfondimenti/differenze-fra-mass-marketing-e-direct-marketing/> (Data di ultima consultazione: 12/7/2019).

Roberts, M. L., Berger, P.D. (1999). *Direct Marketing Management*, Prentice Hall, New York.

SalesClub (2019). Le differenze tra il Key Account Management e le vendite tradizionali, <https://www.salesclub.it/kam/le-differenze-tra-il-key-account-management-e-le-vendite-tradizionali.html> (Data di ultima consultazione: 28/6/2019).

SalesForce (2019). Cos'è il CRM? <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/crm/what-is-crm> (Data di ultima consultazione: 28/6/2019).

Semrush (2019). Come progettare una strategia di Inbound Email Marketing, <https://it.semrush.com/blog/strategia-inbound-email-marketing/> (Data di ultima consultazione: 10/7/2019).

Semrush (2019) Roas oppure ROI? Come calcolare il ritorno sulla spesa pubblicitaria, <https://it.semrush.com/blog/roas-o-roi-calcolare-ritorno-investimento-campagna-adv/> (Data di ultima consultazione: 6/7/2019).

Shapiro, B. Bonoma, T. (1984). How to segment industrial markets. *Harvard Business Review*.

Sharma, R., Afshar Alam, M., Rani, A., (2012). K-Means Clustering in Spacial Data Mining using Weka Interface, *International Conference on Advances in Communication and Computing Technologies*.

Siano, A., Vollero, A., Confetto M. (2005). CRM e scelte di comunicazione di impresa. *Esperienze d'impresa, Serie Speciale S3*, 53-58

Smart Insights (2019). Using social media marketing in B2B markets? <https://www.smartinsights.com/b2b-digital-marketing/b2b-social-media-marketing/b2bsocialmediamarketing/> (Data di ultima consultazione: 7/7/2019).

Subramanian, K. R. (2017). Building Customer Relations through direct marketing, *International Journal of Combined Research & Development (IJCRD)*, 6 (9).

TechnologyAdvice (2019). Why direct marketing is still relevant for B2B, <https://technologyadvice.com/blog/marketing/direct-marketing-still-relevant-b2b/> (Data di ultima consultazione: 3/7/2019).

The Marketing Journal (2019). Market segmentation: still bedrock of commercial success, <http://www.marketingjournal.org/market-segmentation-still-the-bedrock-of-commercial-success-malcolm-mcdonald/> (Data di ultima consultazione: 27/6/2019).

The Radicati Group, Inc (2016). Email Statistics Report, 2016-2020 - Executive Summary

This Marketers Life (2019). Marketing B2B: perché è così speciale? <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/promotion-emotion-b2b/> (Data di ultima consultazione: 18/6/2019).

TrueInfluence (2019). The Pros and Cons of B2B display advertising, <https://trueinfluence.com/b2b-display-advertising/> (Data di ultima consultazione: 22/7/2019).

Tunisini, A. (2017). *Marketing B2B Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*, Hoepli, Milano.

Ulaga, W., Chacour, S. (2001). Measuring Customer Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation, *Industrial Marketing Management*, 30, 525-540.

Vercellis, C. (2009). *Business Intelligence: data mining and optimization for decision making*, John Wiley and Sons.

Webster F. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4) 1-17.

Webster F., Wind Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behaviour. *Journal of Marketing*, 36, 12-19.

Witten, I., Frank, E., Hall, M., Pal, C. (2016). *The weka workbench, online appendix for data mining: practical machine learning tools and techniques*, Morgan Kaufmann 4th edition.

Your Article Library (2019), Macro and Micro segmentation: variables for segmenting organizational markets, <http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/macro-and-micro-segmentation-variables-for-segmenting-organizational-markets/13393> (Data di ultima consultazione: 27/6/2019).

Zafar, M., Ilyas, M., (2015), A clustering-based study of classification algorithms. *International Journal of Database Theory and Application*, 8 (1), 11-22.