



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione
ordinamento 2021 / 2022

Tesi di Laurea

La trasformazione digitale delle aziende B2B

Il digital marketing nel business-to-business

Relatore

Ch. Prof. Cinzia Colapinto

Correlatore

Ch. Prof. Vladi Finotto

Laureanda

Sara Bortolotto

Matricola 889220

Anno Accademico

2022 / 2023

INDICE

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1 – IL MERCATO BUSINESS TO BUSINESS	8
1.1 La struttura del mercato B2B	8
1.1.1 Le caratteristiche generali del B2B	9
1.1.2 Gli attori e le relazioni del B2B	12
1.2 L'evoluzione e le nuove sfide del mercato B2B	16
1.2.1 Il processo decisionale di acquisto nel B2B.....	16
1.2.2 Il ruolo strategico del cliente business	20
1.2.3 Le nuove dinamiche del B2B.....	22
1.3 Il marketing nel mercato B2B	24
1.3.1 L'organizzazione di marketing nel B2B.....	24
1.3.2 La gestione delle relazioni e la customer satisfaction.....	30
1.3.3. La segmentazione e il posizionamento	32
1.3.4 Il brand management nel marketing B2B	36
CAPITOLO 2 – LA DIGITALIZZAZIONE NEL SETTORE B2B	40
2.1 La trasformazione digitale	40
2.1.1 Il fenomeno della digital transformation.....	40
2.1.2 L'impatto del Covid sulla digitalizzazione delle aziende	42
2.2 L'affermarsi del digital marketing nel B2B	45
2.2.1 Dal marketing 1.0 al marketing 4.0.....	46
2.2.2 I principi fondamentali e gli obiettivi del digital marketing	47
2.2.3 Il nuovo viaggio del cliente.....	49
2.2.4 Marketing multichannel	52
2.3 I principali tools di digital marketing nel B2B	54
2.3.1 Il sito web e l'e-commerce.....	55
2.3.2 La digital advertising	56
2.3.3 La search engine optimization	59
2.3.4 Il social media marketing e l'influencer marketing	61
2.3.5 L'inbound marketing.....	65

2.3.6 L'e-mail marketing.....	66
2.3.7 Il content marketing	68
2.4 Gli osservatori e i centri di ricerca	70
<i>CAPITOLO 3 – IL PROGETTO “OSSERVATORIO MARKETING B2B”</i>	<i>71</i>
3.1 Il progetto e la sua mission	71
3.1.1 L'Osservatorio Marketing B2B.....	71
3.1.2 L'obiettivo della survey.....	73
3.2 La metodologia	74
3.2.1 La selezione delle aziende.....	74
3.2.2 La procedura di raccolta ed elaborazione dei dati.....	77
3.3 L'analisi dei risultati	79
3.3.1 L'analisi del campione coinvolto	79
3.3.2 Lo studio dei canali e delle attività di digital marketing.....	82
3.3.3 La misurazione delle prestazioni.....	87
3.3.4 La mappatura delle attività di brand	91
3.3.5 L'analisi del processo di sviluppo di una strategia di marketing	93
<i>CAPITOLO 4 - LA COMUNICAZIONE E LA RICERCA NEL B2B</i>	<i>95</i>
4.1 Il processo di comunicazione.....	95
4.1.1 La comunicazione d'impresa	95
4.1.2 La comunicazione nell'era digitale	98
4.2 Strategie e piani di comunicazione	101
4.2.1 La pianificazione strategica	101
4.2.2 Le ricerche per la comunicazione di marketing	103
4.3 La promozione di un progetto nel mercato B2B	105
4.3.1 La creazione di contenuti comunicativi	105
4.3.2 Il comunicato, il recall e la rassegna	106
<i>CONCLUSIONI.....</i>	<i>109</i>
<i>BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA.....</i>	<i>111</i>

INTRODUZIONE

L'*era digitale* in cui viviamo ha profondamente modificato non solo il modo di agire e di pensare delle persone ma anche il contesto in cui le aziende operano. La *rivoluzione tecnologica* e le tecnologie informatiche stanno cambiando in maniera pervasiva le relazioni tra le imprese e le strategie aziendali e stanno producendo effetti rilevanti sui prodotti, sui mercati e anche sui consumatori. Questi ultimi hanno assunto un ruolo decisivo nei processi di acquisto, si avvalgono dell'utilizzo di strumenti digitali, sono alla costante ricerca di informazioni e condividono opinioni ed esperienze in tempo reale. Oggigiorno la presenza digitale è fondamentale per il successo di un'azienda e per creare un collegamento efficace con il mondo esterno e i propri clienti.

In questo contesto il *marketing* rappresenta una risorsa fondamentale per le aziende. Con l'incremento della connettività tra gli individui e l'evoluzione del Web, il marketing ricopre un ruolo determinante nella comunicazione, nel contatto con la clientela e nell'implementazione delle strategie aziendali.

L'evoluzione del marketing è stata incentivata dal boom di Internet a partire dagli anni 2000 e si è intensificata sempre di più negli ultimi anni: social media, programmi per gestire le relazioni con i clienti, strumenti per l'analisi dei dati, app ed e-commerce hanno permesso la nascita di nuove strategie impensabili prima dell'avvento del digitale e che hanno cambiato i paradigmi organizzativi di molte aziende. Il digitale non è solo un contesto contrapposto all'offline ma ha creato un vero e proprio mondo, rivoluzionando le nostre abitudini e anche il modo di percepire l'offline e come esso interagisce con l'online. Il *digital marketing* si occupa di tutto quello che oggi il marketing può fare grazie a Internet e coinvolge l'interazione tra mercati, imprese e consumatori, riadattando le singole leve del marketing mix (prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione). Grazie al digitale il marketing sta assumendo sempre più rilevanza all'interno degli uffici aziendali e le aziende stanno iniziando a credere sempre più negli investimenti e nei ritorni di tali attività: la conversione dei lead in clienti fidelizzati, l'analisi delle statistiche, la comunicazione online sono dinamiche relativamente nuove ma che hanno completamente rivoluzionato i mercati e le relazioni.

La digital transformation è stata oggetto di analisi e lo è tuttora da parte di molti studiosi ma la maggior parte delle volte lo studio rimane confinato all'analisi dell'evoluzione digitale nei *mercati business-to-consumer (B2C)*, ossia quei mercati in cui le imprese intrattengono scambi commerciali direttamente con il consumatore finale. Esiste un'altra tipologia di mercati che sta crescendo sempre di più, ossia i *mercati business-to-business (B2B)*, composti da aziende che vendono ad altre aziende. Il mercato B2B è guidato da regole, relazioni e strumenti propri, come ad esempio un processo

d'acquisto che coinvolge molti soggetti e una customer journey articolata, che chi ci lavora deve saper padroneggiare.

Questo elaborato si propone come un'analisi della trasformazione digitale nelle aziende B2B e del ruolo ricoperto dalla digitalizzazione nelle strategie di marketing B2B. L'obiettivo è quello di mettere in luce come la trasformazione digitale stia cambiando le dinamiche dei mercati e del marketing delle aziende business verso una logica sempre più digital, in un contesto caratterizzato per lo più da dinamiche e vendite tradizionali, com'è il mercato B2B.

La presente ricerca si articola in quattro capitoli. Il primo capitolo è incentrato sull'analisi dei mercati B2B, sulla spiegazione delle caratteristiche, degli attori e delle relazioni che li contraddistinguono, con particolare attenzione allo studio della struttura della funzione di marketing.

Il secondo capitolo è dedicato all'esaminazione del fenomeno della digitalizzazione nei mercati business. Verrà introdotto il tema della digital transformation, dell'evoluzione del marketing verso un'ottica sempre più digital, fino ad analizzare i tools di digital marketing usati dalle aziende del B2B.

Il terzo capitolo, nonché parte centrale dell'elaborato, è frutto di un'analisi alla quale ho preso parte grazie al premio di laurea supportato dall'azienda Marketing Arena in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia. In questo capitolo verrà infatti dato spazio alla presentazione del progetto di ricerca "Osservatorio Marketing B2B" per l'anno 2023, un progetto avviato nel 2021 con lo scopo di fotografare l'andamento della trasformazione digitale delle piccole e medie imprese italiane del B2B. Lo studio si basa sull'analisi di una serie di dati provenienti da un questionario sottoposto ad un campione di aziende.

La tesi termina con un capitolo volto ad analizzare le principali dinamiche che caratterizzano il processo di comunicazione, la ricerca e la promozione di progetti nei mercati business, frutto anche della mia esperienza di stage curriculare svolto presso l'Università Ca' Foscari di Venezia.

CAPITOLO 1 – IL MERCATO BUSINESS TO BUSINESS

Il mercato business to business (B2B) rappresenta una realtà di vitale importanza per il sistema economico italiano e internazionale ma, al contempo, costituisce un mondo complesso e non ancora del tutto esplorato dagli esperti e dagli studiosi, i quali spesso si focalizzano direttamente sul consumatore finale e sulle logiche di mercato che ne derivano, senza prestare la dovuta attenzione ai mercati intermedi. Uno dei motivi del basso livello di attenzione accademica al business-to-business che ha caratterizzato il secolo scorso è la complessità dello studio del comportamento d'acquisto business. Il processo di acquisto aziendale normalmente coinvolge molti attori che influenzano le decisioni di acquisto in diversi modi. Gli studi in questo settore richiedono organizzazione, cooperazione e profonda conoscenza di come funzionano le organizzazioni, competenze che non sono facilmente raggiungibili (Sheth, 2006). Questo atteggiamento di chiusura nei confronti del mercato business to business ha comportato un rallentamento nello sviluppo di strumenti e strategie rispetto al mercato business to consumer e conseguentemente un minor investimento di risorse, con notevoli ripercussioni nelle funzioni aziendali, quali la ricerca e sviluppo e il marketing. Il mercato business è una realtà molto strutturata, al contrario di quanto si potrebbe pensare, e negli ultimi decenni è stato oggetto di forti cambiamenti, tant'è che le dinamiche che lo caratterizzano stanno evolvendo a loro volta, con il risultato che tale mercato è diventato un contesto molto interessante da studiare.

In questo capitolo verrà analizzato il mercato business to business e le sue caratteristiche, affinché si possa capire il contesto e la realtà in cui le aziende industriali si muovono e il loro *modus operandi* e le strategie da loro implementate. Verranno delineate le sfide e i nuovi cambiamenti ai quali questo mercato sta facendo fronte nell'era digitale e i meccanismi che guidano le strategie di marketing.

1.1 La struttura del mercato B2B

Il B2B, o il *mercato delle organizzazioni*, è costituito da quelle imprese che acquistano prodotti e servizi per la produzione di ulteriori beni per rivenderli a terzi, per esempio a distributori e dettaglianti, e in ultima battuta ai consumatori finali (Kotler, 2019). Il mercato delle organizzazioni è composto da aziende estremamente variegata ed eterogenea: ciò dipende dalla loro natura, dal settore in cui operano e dai prodotti e servizi che offrono, dalle loro dimensioni, dall'ubicazione, dalle relazioni che intercorrono e dalle caratteristiche degli acquirenti. Tuttavia, si possono evidenziare delle similarità e degli aspetti comuni che sono caratteristici del mercato B2B e delle aziende che operano al suo interno.

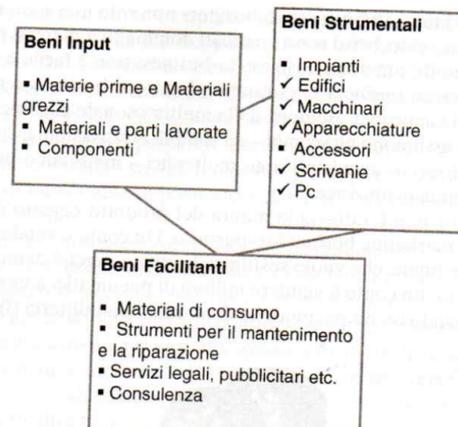
1.1.1 Le caratteristiche generali del B2B

Il mercato B2B si contraddistingue dal fatto che gli acquirenti, costituiti da imprese, enti pubblici e società senza fini di lucro, utilizzano i beni e servizi acquistati per produrre altri beni e servizi da trasferire a terzi. Come riportato dalla rivista Inside Marketing, il B2B è l'acronimo dell'espressione inglese *“business-to-business”*, utilizzata per descrivere le transazioni commerciali che avvengono tra imprese industriali, commerciali o di servizi ma si utilizza più genericamente per parlare dei rapporti stabiliti tra aziende lungo l'intera catena del valore prima che il prodotto arrivi al consumatore finale. Per studiare tale mercato, è importante capire come esso si differenzia dal mercato business-to-consumer (B2C), all'interno del quale le aziende invece si confrontano direttamente con il consumatore finale. Indubbiamente esistono delle similarità tra il mercato dei beni di consumo e quello industriale, ma quest'ultimo presenta particolari specificità. Innanzitutto, il mercato B2B è più specializzato e focalizzato, con un numero di competitors più limitato, formato da aziende altamente qualificate. Nei mercati B2B gli scambi avvengono tra organizzazioni, tant'è che questi talvolta vengono denominati *“mercati inter-organizzativi”*, *“mercati industriali”* o *“mercati business”* (Tunisini, 2017).

Per avere una visione più chiara degli scambi che avvengono all'interno dell'ecosistema B2B, Hutt e Speh (2012) propongono una classificazione dei beni per i mercati industriali (figura 1):

- *beni input*: sono i beni che divengono parte dei prodotti finiti, come materie prime, semilavorati, materiali, componenti;
- *beni strumentali*: beni capitali, come impianti o macchinari, ossia tutti i beni a supporto dei processi produttivi e logistici;
- *beni facilitanti*: riguardano il supporto dei processi organizzativi, sia il mantenimento e la riparazione di beni, ma anche servizi di consulenza, assistenza e formazione.

Figura 1: Classificazione dei beni per i mercati industriali



Fonte: Tunisini, 2017 (p. 5)

Il mondo B2B si contraddistingue per una *customer journey* più articolata, il coinvolgimento di più soggetti durante il processo d'acquisto rispetto al mercato B2C, la forte eterogeneità dovuta da molteplici fattori: in primis perché all'interno dei mercati business si incrociano diversi settori, da quello primario che vede lo scambio tra materie prime, al settore secondario con i beni trasformati, al terziario con i servizi e le tecnologie (Foglio, 2014). Inoltre, Foglio evidenzia che spesso un'impresa che opera in questo mercato non ha un portfolio clienti particolarmente vasto ma, al contrario, presenta pochi ma fondamentali clienti, dai quali dipende la maggior parte del fatturato e degli ordini evasi. L'impresa che opera sui mercati B2B ha sovente a che fare con un mercato concentrato. La concentrazione del mercato di riferimento si qualifica a tre livelli (Tunisini, 2017):

- *generale*, nella maggior parte dei mercati business il numero di clienti e anche di fornitori è piuttosto ridotto e la distribuzione di questi è fortemente;
- *specifica*, richiama la concentrazione di vendite e acquisti delle singole aziende (in media l'80% del valore delle vendite di un'impresa business dipende dal 20% del numero di clienti), questo evidenzia l'importanza di saper gestire correttamente la base clienti e fornitori e spesso queste relazioni vanno gestite singolarmente e separatamente le une dalle altre;
- *geografica*, richiama la localizzazione delle imprese clienti, nei mercati B2B i clienti solitamente è difficile che siano aggregati in uno spazio geografico ristretto, fattore che influenza le modalità di gestione delle relazioni e degli scambi.

In altre parole, il mercato B2B porta le imprese a concentrare acquisti e vendite in pochi fornitori e clienti, principalmente per il fatto che in questo contesto si preferiscono stringere rapporti duraturi, in quanto le relazioni che caratterizzano il mercato business non sono relazioni immediate ma hanno bisogno di essere coltivate nel tempo.

Ognuna delle imprese clienti ha un proprio comportamento d'acquisto, dovuto a dimensioni, settori e territori di provenienza diversi, aspetti distintivi di ogni impresa. Questo implica che spesso nei mercati industriali è necessario stabilire delle *relazioni ad hoc e one to one*, anche perché raramente il bene o servizio oggetto dello scambio è standard e fisso, ma al contrario si assiste a processi di adattamento e personalizzazione, con la creazione di prodotti e servizi complessi e su commessa, con un'elevata partecipazione del cliente. In quest'ottica le relazioni che si instaurano sono di tipo durevole basate sulla professionalità e su logiche contrattuali per soddisfare una domanda esigente, attenta e consapevole.

Importante è analizzare la domanda in tutti i punti della catena, in quanto essa è influenzata dalla domanda del consumatore finale ma anche dalla richiesta di materie prime manovrata dai fornitori e di tutto ciò che serve per produrre e vendere il prodotto al consumatore finale: è necessario, quindi,

porre attenzione ai fenomeni che si verificano sia nei mercati a monte che a valle e non limitarsi ad analizzare esclusivamente la clientela di riferimento. Queste azioni sono più facili da svolgere quando avvengono tra stadi continui, mentre risultano più complesse quando si interviene negli stadi della catena produttiva più lontani da quello in cui si opera.

La domanda industriale è di tipo *derivato*, ossia dipende dalla domanda di beni rivolta da altre imprese alle sue imprese clienti e dalla domanda di beni di consumo. L'intera catena è guidata dalla domanda diretta del consumatore finale. La continua corrispondenza tra diverse realtà rende il B2B un contesto particolarmente dinamico ma talvolta anche problematico, in quanto la gestione delle relazioni all'interno della rete non è sempre facile da controllare e da mantenere nel tempo. Infatti, un'importante implicazione della domanda derivata è l'*interdipendenza* che contraddistingue i mercati business, in quanto le relazioni tra imprese della filiera sono tra loro concatenate e il processo di vendita non si sostanzia solo in scambi transazionali ma è influenzato anche da scambi relazionali. Tali interdipendenze tra le relazioni fornitori-clienti porta alla costituzione di una struttura di tipo reticolare, ossia a network, propria della rete B2B, un tessuto di relazioni all'interno del quale le imprese business si trovano ad operare con effetti a cascata su tutte le parti coinvolte lungo la catena produttiva (Tunisini, 2017).

Il *prodotto B2B* è generalmente complesso e specializzato, richiede un alto apporto tecnologico, il coinvolgimento di figure dall'alto capitale umano, una lunga trattativa di vendita ed è accompagnato da elementi accessori altrettanto importanti, quali per esempio la puntualità e la qualità costante ma anche l'assistenza, la manutenzione e il servizio post vendita. Nei mercati industriali è, infatti, di fondamentale importanza accompagnare il cliente dai primi passi fino al momento in cui egli si interfaccia personalmente con il prodotto e seguirlo in tutta la fase di vita stessa del prodotto. Hanno particolare rilevanza i servizi complementari al prodotto, quali le skills a livello tecnico e commerciale dell'azienda, le modalità di pagamento, le condizioni e i vincoli contrattuali imposti, la garanzia di forniture continuative, i tempi di consegna, le modalità di spedizione, il servizio post vendita. L'azienda cliente ricerca un connubio tra qualità, rapporto costi/benefici e fattore tempo: la competitività in questo contesto è determinata anche da quanto velocemente l'azienda riesce ad evadere l'ordine garantendo tutti gli altri standard e la richiesta di un'offerta su misura da parte del cliente.

Quando si parla di mercato B2B ci si rivolge ad esso definendolo un *mercato eterogeneo* ma è giusto capire bene cosa si intende con questa espressione. L'*eterogeneità* ha più a che fare con la varietà dei contenuti e delle relazioni che l'azienda business intrattiene con clienti e fornitori. Come già detto,

spesso un numero ristretto di clienti può costituire la maggior parte del valore delle vendite di un'azienda e la restante parte è composta da clienti meno rilevanti. Molte volte ciò che viene fornito ad un cliente può risultare di scarso interesse per un altro, alcuni clienti possono aver bisogno di determinati servizi, mentre altri ne necessitano di ulteriori. Inoltre, i clienti business differiscono tra loro per la diversità dei modelli di business ed organizzativi e questa disomogeneità comporta l'unicità di ogni cliente e delle sue esigenze. Un altro aspetto che rientra nell'eterogeneità di questo mercato è la grande varietà dei ruoli giocati dai diversi attori: può capitare che un cliente sia fornitore ma anche concorrente, oppure che un concorrente sia partner e cliente al tempo stesso (Tunisini, 2017).

Dall'analisi del mercato business si evince che un altro aspetto caratterizzante dei mercati inter-organizzativi è la *continuità*, la quale si manifesta a diversi livelli:

- *continuità nei processi di fornitura*, il cliente business presenta spesso un fabbisogno di risorse di tipo continuo e tale fornitura avviene solitamente con una certa continuità dagli stessi fornitori;
- *continuità negli attori*, i principali clienti dell'azienda di solito rimangono gli stessi per anni ed è difficile che avvenga un ricambio frequente di clienti e fornitori;
- *continuità relazionale da interdipendenza*, la quale deriva dal coinvolgimento dei clienti nella fase di definizione dei contenuti e delle specifiche dello scambio riducendo il processo di standardizzazione.

Dopo questa prima analisi sulla struttura dei mercati inter-organizzativi, possiamo affermare che i mercati B2B sono contesti molto dinamici, questo soprattutto dall'ultimo decennio: le relazioni fornitore-cliente possono cambiare, come le necessità e le modifiche di cui essi hanno bisogno, aspetti che si ripercuotono lungo tutta la catena, come abbiamo visto. È doveroso, quindi avere un giusto approccio a livello gestionale, analitico ed organizzativo per affrontare tali mercati.

1.1.2 Gli attori e le relazioni del B2B

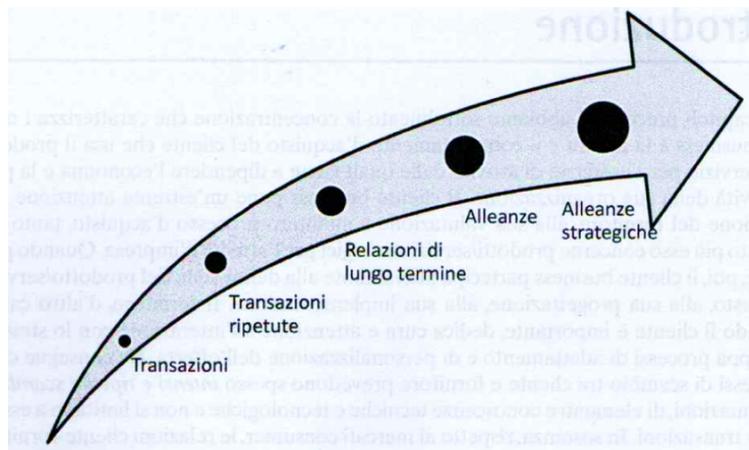
Le relazioni che si instaurano nei mercati inter-organizzativi sono generalmente relazioni basate su affidabilità, fiducia, cooperazione e su legami di interdipendenza, nel senso che ciò che succede in una relazione spesso ha un impatto anche su altri attori. Di conseguenza, è importante analizzare le dinamiche interattive che prendono forma nei mercati business. In questo sottocapitolo, ci soffermeremo ad analizzare il *rapporto tra fornitore e cliente*, ossia la principale relazione che si instaura nei mercati B2B e l'unità elementare della rete di mercato: la relazione che si crea tra le due

parti (cliente e fornitore) è basata sullo scambio di prestazioni e su un rapporto professionale e contrattuale solitamente di lungo periodo, stabile, continuativo e che porta spesso alla dipendenza reciproca. Il fornitore è colui che mette a disposizione asset, reputazione, materie prime, know how, informazioni sul mercato e sui prodotti e offre una prestazione specializzata al proprio cliente. Il rapporto che lega fornitore e cliente business è un rapporto di collaborazione e scambio proattivo, all'interno del quale entrambe le parti sono in comunicazione tra loro.

Il rapporto di collaborazione tra fornitore e cliente è una dinamica propria del B2B per il fatto che in questo contesto i fornitori devono essere sempre più flessibili alle esigenze dei propri clienti, devono essere in grado di rispondere in tempi brevi e di guadagnarsi la fiducia dei clienti. Inoltre, la domanda altamente specializzata che caratterizza i mercati industriali richiede spesso ingenti investimenti in ricerca e sviluppo, i quali non sempre riescono ad essere sostenuti dalla singola impresa e così spesso si assiste a rapporti di collaborazione tra più imprese o tra fornitore e cliente per condividere le risorse necessarie. È così che nascono solidi accordi per lo scambio di informazioni e per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. In taluni casi questi legami divengono veri e propri accordi taciti di fiducia e diventa difficile per entrambe le parti scindere da questo legame: il fornitore conosce ciò di cui il proprio cliente ha bisogno, le modalità e le specifiche di cui necessita e dall'altra parte il cliente sa cosa si aspetta dal proprio fornitore.

L'interazione tra fornitore e cliente (*business interaction*) è al centro delle relazioni business. Quest'ultime si sostanziano in diverse tipologie, come è possibile vedere nella foto sottostante (Webster, 1992).

Figura 2: Profili di relazioni di scambio



Fonte: Tunisini, 2017 (p. 36)

Osservando la figura 2, passando dalle *transazioni* fino alle *alleanze strategiche* aumentano l'intensità degli scambi e gli investimenti nelle relazioni. L'aspetto rilevante è che raramente nei

mercati business ci si trova di fronte a mere transazioni. L'interazione che avviene impatta sulle parti interagenti e rende ogni relazione fornitore-cliente unica. Le relazioni tra cliente e fornitore possono passare da relazioni *supplier-driven*, ossia situazioni in cui il cliente fornisce delle informazioni riguardo ai suoi bisogni e il fornitore si occupa della creazione del prodotto, a relazioni di tipo *user-driven*, dove il venditore progetta l'architettura di base del prodotto fornendo strumenti e conoscenze essenziali all'acquirente, il quale si occupa della realizzazione finale del bene in base alle proprie esigenze. In questo caso le parti interagiscono in maniera bidirezionale ma le informazioni che vengono scambiate sono di tipo generale. La terza classe di relazioni, dette *interaction-driven*, si riferisce a quelle relazioni in cui le parti coinvolte interagiscono e collaborano attivamente e contemporaneamente nella creazione della soluzione con scambio di informazioni e know how specifici (Webster, 1992; Tunisini, 2017).

Tenendo in considerazione che ogni impresa si rapporta in modo diverso rispetto ai propri fornitori, Anderson (2009) delinea tre tipi di approcci adottabili da un'impresa nei confronti dei fornitori:

- *l'approccio all'acquisto*, tale approccio si caratterizza per il fatto che l'impresa acquirente è focalizzata sulla minimizzazione del prezzo d'acquisto, spesso il prodotto è una commodity e i clienti possono rivolgersi ad un'ampia offerta costituita da un numero di fornitori che spesso vengono messi in concorrenza tra loro;
- *l'approccio all'approvvigionamento*, è un approccio basato sul *total quality management*, l'acquirente pone l'attenzione alla qualità del prodotto da acquistare, alle procedure con cui questo viene prodotto e fornito per raggiungere un'integrazione tecnico-operativa e logistica con il fornitore;
- *l'approccio strategico*, in tale approccio il cliente riconosce l'importanza che il fornitore ricopre per il suo successo non solo sotto il punto di vista tecnico-operativo e logistico-produttivo ma anche e soprattutto in termini tecnologici e strategici, in quanto in tale contesto cliente e fornitore attuano strategie congiunte di innovazione del prodotto e del proprio business.

Quando si instaura una relazione, è importante capire l'intensità del legame tra le parti, che dipende da investimenti reciproci, risorse condivise, tempo dedicato, coinvolgimento nei rapporti di scambio, confidenza e adattamento (Granovetter, 1973). Questo aspetto è importante per poter classificare le diverse tipologie di relazione che un'azienda intrattiene e per capire a quali dare priorità. Spesso l'interazione può portare alla creazione di processi di mutuo adattamento e di investimenti specifici, che rafforzano il legame tra le parti. Tuttavia, può avvenire anche il caso in cui due attori siano troppo

vincolati nella relazione con il risultato che essi si potrebbero trovare in estrema difficoltà nel cambiare o nell'intraprendere altri investimenti e rapporti: è, dunque, importante valutare con attenzione il grado di interdipendenza con la controparte nella relazione e le conseguenze che possono scaturirsi. È importante soffermarsi sull'analisi della relazione con i fornitori anche per il fatto che la relazione stessa costituisce una risorsa strategica, in quanto può comportare la riduzione dei costi derivanti dalla collaborazione tra fornitore e cliente, fino a portare alla partecipazione al processo di *value co-creation* e di *learning by interaction* e allo sviluppo di un forte posizionamento sul contesto di mercato.

Entrando nel dettaglio, Gattorna (1994) mette in luce da cosa è scaturita la dipendenza del cliente al fornitore:

- il volume e il valore degli acquisti;
- l'accesso a fornitori alternativi;
- i costi legati alla sostituzione del fornitore;
- i rischi corsi nell'eventuale fallimento del fornitore;
- l'importanza strategica che il fornitore ricopre nel business del cliente.

Mentre, la dipendenza del fornitore dal cliente dipende da:

- il peso percentuale delle vendite;
- la capacità di differenziare;
- il livello di concorrenza sul cliente;
- l'importanza strategica ricoperta dal cliente.

Ogni relazione business presenta un ciclo di vita e connotazioni diverse a seconda dello stadio in cui essa si trova (Tunisini, 2017; Dwyer et al., 1987; Ford et al., 2011). I diversi stadi del ciclo di vita di una relazione possono essere delineati come segue:

- *fase pre-relazionale*, in cui un cliente sta cercando un fornitore o viceversa, in questa fase la distanza tecnologica, culturale e sociale tra le parti è alta e la fiducia è bassa, in quanto i due attori non si conoscono e si interrogano sulla potenziale relazione, sui suoi vantaggi, sugli investimenti richiesti e sulle difficoltà che si riscontrano;
- *fase esplorativa*, nella quale il cliente e il fornitore avviano la trattativa, il tempo dedicato ai primi scambi è notevole e l'interazione è alta in quanto le parti non conoscono ancora dettagliatamente le esigenze della controparte e in questo stadio possono avere luogo i primi processi di adattamento;

- *fase di sviluppo*, avviene quando il processo di scambio è avviato e formalizzato con contratto, molte relazioni si mantengono a lungo su questa fase perché implicano una certa continuità nella fornitura, il coinvolgimento e l'interazione crescono tant'è che possono avvenire progetti di sperimentazione e progettazione congiunta;
- *fase di maturità*, la relazione è solida e stabile, le parti si conoscono e condividono routine e procedure, clienti e fornitori in questa fase godono di numerosi benefici, come la contrazione dei costi derivante da una profonda conoscenza della controparte, al contempo è necessario monitorare la relazione affinché non diventi troppo rigida e dettata dalle routine.

Nei mercati business è di fondamentale importanza saper riconoscere in quale stadio si trova la relazione tra cliente e fornitore per capire le dinamiche nelle quali si deve operare: è molto importante avere un approccio attento alle relazioni.

1.2 L'evoluzione e le nuove sfide del mercato B2B

I mercati industriali si stanno evolvendo con ritmi incalzanti e il modo in cui le aziende comprano e vendono tra di loro sta cambiando: dal processo di vendita che si fa sempre più articolato e complesso, al ruolo strategico e dominante che il cliente ricopre nel processo di acquisto, fino ad arrivare alle nuove dinamiche, ai cambiamenti e ai nuovi fattori che stanno caratterizzando i mercati inter-organizzativi. Basta pensare che negli ultimi anni, il progresso tecnologico ha investito ogni frangente della nostra vita, con ripercussioni evidenti anche sui mercati.

1.2.1 Il processo decisionale di acquisto nel B2B

Una delle principali sfide alle quali il mercato B2B si trova a fronteggiare è la complessità che caratterizza il processo di acquisto. Se anche nel B2C negli ultimi anni questo è diventato un aspetto critico e oggetto di analisi, nel B2B lo è ancora di più. Il *processo d'acquisto* di un'organizzazione consiste in una successione di azioni, dall'individuazione dei prodotti e servizi di cui l'azienda necessita per svolgere le proprie attività produttive e commerciali, all'identificazione e valutazione delle diverse alternative di fornitori per compiere la scelta d'acquisto più adeguata (Kotler, 2019). Nello studio del processo d'acquisto aziendale Kotler afferma che le decisioni sono più complesse, i tempi decisionali più lunghi e il processo più formale rispetto a quanto accade nel B2C. Il processo di acquisto business è costituito da unità di acquisto professionali, richiede un'elevata attenzione ai dettagli ed è un processo formalizzato, in quanto prevede il rispetto di procedure definite all'interno

delle organizzazioni. Le decisioni d'acquisto nelle aziende vengono assunte a seguito dell'interazione di diversi attori e questo la rende un'attività non semplice, non solo per il numero di attori coinvolti ma anche per la durata e le dinamiche che si vengono a creare durante le fasi del percorso d'acquisto. Il processo d'acquisto si sostanzia in un contesto organizzativo di ruoli e procedure: i diversi attori coinvolti possono assumere ruoli diversi con maggiore o minore potere di influenza, tanto maggiore è il numero degli attori coinvolti e tanto più la decisione sarà decentralizzata e più lungo sarà il processo decisionale. Il “*centro d'acquisto*” o “*gruppo decisionale d'acquisto*” è l'insieme degli attori coinvolti nel processo decisionale e si identifica in cinque ruoli (Bonoma et al., 1977; Johnston, Bonoma, 1981; Kotler et al., 2019):

- gli *iniziatori*, coloro che esprimono la necessità che qualcosa venga acquistato;
- gli *influenzatori*, figure dotate di particolari competenze, come tecnici ed esperti, i quali possono orientare la scelta e contribuire alla definizione delle specifiche del prodotto;
- gli *acquirenti*, detti anche *agenti d'acquisto*, selezionano i fornitori e gestiscono i rapporti con essi, stipulano i contratti definendo i termini d'acquisto e vagliano le offerte;
- i *decisori*, sono coloro che assumono le decisioni finali in merito ai fornitori e al prodotto;
- i *controllori (gate-keepers)*, valutano la reale necessità delle risorse e l'adeguatezza dei beni acquistati e controllano il flusso di informazioni.

L'analisi delle figure del centro d'acquisto è importante ai fini della corretta individuazione delle caratteristiche comportamentali e decisionali degli attori coinvolti nel processo.

In questo contesto, è possibile indentificare una classificazione delle principali categorie di variabili che influenzano il processo di acquisto del cliente business. Tali variabili, detti *fattori d'influenza*, sono spiegate nel modello elaborato da Webster e Wind nel 1972 e sono le seguenti:

- *variabili ambientali*, il processo d'acquisto è influenzato da variabili economiche, politico-sociali, normativo-istituzionali, culturali, geografiche, ecologiche, climatiche, tecnologiche, che caratterizzano il contesto geografico, di settore e di business dell'impresa (ad esempio l'accesso ad una determinata materia prima può dipendere dalle variabili ambientali ma rientrano in questa categoria anche le relazioni tra venditore e acquirente e tra venditore e istituzioni in un determinato paese, quindi non è solo necessario fare un'attenta analisi della disponibilità del bene in una determinata zona ma anche fare delle valutazioni sui fattori ambientali e istituzionali che caratterizzano i mercati serviti);
- *variabili organizzative*, gli obiettivi e le strategie aziendali, l'assetto organizzativo, la dimensione e la cultura aziendale sono aspetti che influiscono sulle modalità con cui vengono prese le decisioni all'interno di un'azienda (imprese più centralizzate e verticalizzate tendono ad avere un processo decisionale più standardizzato, al contrario delle piccole imprese, le

quali sono generalmente dotate di una maggiore flessibilità decisionale), le variabili organizzative sono influenzate da quattro fattori, ossia dall'obiettivo che si vuole raggiungere, dalla natura della domanda, dal livello di decentramento e dal livello di programmazione;

- *variabili sociali*, fanno riferimento alle dinamiche che intercorrono tra gli attori coinvolti nella decisione di acquisto e variano a seconda del numero e delle caratteristiche degli attori coinvolti, dell'influenza che hanno, delle tipologie di relazioni che si instaurano e del grado di collaborazione o conflitto che si crea tra le parti;
- *variabili individuali*, consistono nell'esperienza, nella cultura, nella personalità, nella formazione, nella motivazione e negli obiettivi personali che caratterizzano i singoli membri che prendono parte al processo decisionale ed è quindi di fondamentale importanza un'analisi dal punto di vista psicologico degli individui coinvolti nel processo.

Ci sono anche altre variabili che influenzano il comportamento d'acquisto, come il grado di novità dell'acquisto, il livello di incertezza, il rischio percepito e le problematiche legate all'acquisto.

Il processo d'acquisto che viene adottato nei mercati B2B può essere descritto in 8 fasi (*figura 3*), anche se l'iter può leggermente differire da azienda ad azienda (Tunisini, 2017).

La prima fase è costituita dal *riconoscimento del problema in questione (need recognition)* e dalla manifestazione di un conseguente bisogno che scaturisce da esso ed è ciò che dà il via all'intero processo di acquisto. Ad esempio, può sorgere la necessità di acquistare un nuovo macchinario o di usare una nuova tecnologia. Se il bene di cui si ha bisogno viene utilizzato normalmente dall'impresa e le condizioni di acquisto ricadono sul fornitore abituale, si passa all'ultima fase. Il riconoscimento del problema può essere dovuto a stimoli interni o esterni. A livello interno, ad esempio, l'impresa può voler lanciare un nuovo prodotto, utilizzare nuove materie prime, oppure un macchinario potrebbe rompersi. A livello esterno, invece, l'azienda potrebbe entrare in contatto con nuove idee di acquisto in occasione di fiere ed eventi.

La seconda fase prevede la *descrizione degli obiettivi e del bisogno* e serve a delineare il fabbisogno specifico per soddisfare la necessità sorta, elencare le caratteristiche del prodotto da acquistare e le quantità necessarie, delineare i criteri di valutazione per la scelta, come costo, qualità, flessibilità, consegna, innovazione, reputazione, rispetto per l'ambiente.

La terza fase si sostanzia nella *ricerca delle informazioni (information search)* e nell'*identificazione delle alternative*, tenendo conto di variabili come il contesto geografico, la tecnologia che si cerca e il numero di alternative che si vuole avere a disposizione per la scelta. Più il bisogno sarà complesso e più lunga e difficile sarà la fase di ricerca. Siccome in questa fase le aziende sono focalizzate nella ricerca delle informazioni, le fonti informative ricoprono un ruolo determinante, come i motori di

ricerca e i social media, mentre il contatto diretto con il fornitore avviene solitamente nella fase successiva.

La quarta fase comprende la *selezione dei fornitori e la ricezione delle offerte*, che porta alla costituzione di una lista dei potenziali fornitori tra i quali scegliere (*vendor list*), in base ai criteri di selezione dell'azienda. Questa fase si conclude con l'invio di una richiesta di un'offerta ai fornitori. Più l'acquisto è nuovo e il prodotto è costoso e complesso, maggiore sarà il tempo dedicato alla ricerca e alla selezione dei fornitori.

La quinta fase è la fase di *valutazione delle proposte (alternative evaluation)*, in cui viene fatta una selezione dei fornitori e vengono analizzate le loro offerte. Spesso viene redatto un elenco dei requisiti e vengono comparate le caratteristiche e le prestazioni dei fornitori, i quali sovente vengono contattati per approfondimenti e negoziazioni. Spesso la fase di valutazione porta ad un ulteriore approfondimento di determinati aspetti del prodotto/servizio, tornando alla fase di raccolta delle informazioni. L'intero processo non deve essere visto, quindi, come un processo burocratico e sequenziale.

La sesta fase è costituita dalla *negoziazione* e si basa sulle capacità tecniche, le conoscenze, i prezzi e le condizioni di costo dei fornitori. In questa fase entrano nella negoziazione diverse funzioni, come la logistica, la ricerca e sviluppo, la funzione finanziaria. Le riflessioni vengono fatte anche in base all'affidabilità e alla reputazione di cui gode il fornitore. La negoziazione spesso è focalizzata all'ottenimento di prezzi e condizioni più favorevoli, prima di procedere alla selezione definitiva.

La settima fase si concretizza nella *scelta del fornitore*, che dovrà rifornire l'azienda e con cui essa avvierà il contratto di fornitura ed è qui che si concretizza la decisione di effettuare l'acquisto.

L'ottava fase è rappresentata dall'*analisi delle performance (post purchase behaviour)* del fornitore e delle prestazioni offerte, per stabilire la continuità del rapporto, la sua interruzione o qualche cambiamento nella fornitura. In questa fase vengono testate le caratteristiche e le prestazioni del prodotto e il cliente valuta l'intero processo di acquisto. Tuttavia, la soddisfazione del cliente è legata a tutte le fasi del processo e non solo alla transazione finale e alla valutazione delle performance, per cui l'ottimizzazione di tutte le fasi risulta fondamentale: ad esempio, rendere più facile e accessibile il reperimento delle informazioni di un prodotto rendono meno faticoso il processo di ricerca, che si tramuta in maggiore valore percepito dal cliente.

Figura 3: Fasi del processo decisionale d'acquisto



Fonte: Tunisini, 2017 (p. 27)

Nel processo di acquisto B2B, Kotler (2019) definisce tre principali *situazioni d'acquisto*. Nel caso del *riacquisto invariato* il cliente effettua un nuovo ordine senza apportare alcuna modifica rispetto all'ordine precedente e generalmente si sostanzia in una pratica di routine da parte della funzione acquisti, in cui i fornitori attuali cercano di mantenere elevati standard qualitativi, mentre quelli potenziali cercano di proporre qualcosa di nuovo per attirare la clientela a discapito dei concorrenti. Nella situazione di *riacquisto modificato* l'acquirente intende modificare le specifiche del prodotto, il prezzo, i termini contrattuali o i fornitori. In questi casi i fornitori abituali possono percepire tensioni, mentre i fornitori concorrenti possono vedere un'opportunità per conquistare un nuovo cliente. Infine, un'impresa si trova nella situazione di *nuovo acquisto* quando acquista un prodotto o servizio per la prima volta e più elevati sono il costo e il livello di rischio dell'acquisto, maggiore è il numero di partecipanti coinvolti nel processo decisionale e l'impegno per la raccolta delle informazioni. Per i nuovi fornitori la situazione di nuovo acquisto rappresenta l'opportunità più preziosa ma al contempo impegnativa. Per quanto riguarda l'attività decisionale dell'acquirente, essa è minima nelle situazioni di riacquisto invariato e massima in quelle di nuovo acquisto.

1.2.2 Il ruolo strategico del cliente business

Nei mercati B2B il cliente riveste un ruolo fondamentale e strategico. Comprendere e soddisfare le esigenze dei clienti, mantenere una comunicazione focalizzata e continuativa e instaurare relazioni di

fiducia sono fattori determinanti per avere un vantaggio competitivo nel lungo termine nel mercato business. Tunisini (2017) definisce il *cliente business* come un'organizzazione che acquista prodotti e servizi per svolgere a sua volta un'attività produttivo-economica, tuttavia il cliente B2B non è semplice da identificare poiché nella maggior parte dei casi non è rappresentato da una singola persona ma bensì da un insieme di attori che partecipano con ruoli diversi al processo d'acquisto, come abbiamo visto nel sottocapitolo precedente: le figure coinvolte nel processo decisionale di acquisto generalmente variano da una a sei nei mercati business e il tempo speso nella ricerca di informazioni da parte del cliente prima dell'acquisto è aumentato rispetto a qualche anno fa.¹ Una delle principali caratteristiche del cliente business è che svolge un ruolo attivo partecipando alla definizione del bene: dalla progettazione alla creazione del prodotto, il cliente è parte attiva e questo accresce l'interazione tra le parti. A differenza dei mercati B2C, dove il cliente è considerato il destinatario finale dei prodotti e servizi, nei mercati B2B esso diventa spesso partner commerciale, con il quale stabilire una relazione a lungo termine basata sulla fiducia reciproca, sulla creazione di valore condiviso, sulla collaborazione e sullo scambio fino ad instaurare una vera partnership, che può includere lo scambio di informazioni strategiche, la condivisione di rischi e opportunità, nonché di competenze e risorse (Tunisini, 2017). La co-creazione di valore è un aspetto di rilevante importanza, in quanto le aziende collaborano con i propri clienti per identificare le loro esigenze, sviluppare soluzioni personalizzate e migliorare continuamente i prodotti e servizi offerti. Ecco perché nei mercati business è essenziale adottare un approccio orientato al cliente, volto alla conoscenza approfondita delle sue esigenze e priorità per riuscire a differenziarsi dalla concorrenza, costruire relazioni solide e personalizzare non solo i prodotti offerti ma anche le strategie di marketing che vengono messe in atto (Kotler, 2019). Inoltre, i clienti B2B spesso forniscono preziosi feedback che contribuiscono al miglioramento dei prodotti e tramite questi i fornitori possono migliorarsi e usare tali feedback come parametro per capire l'andamento del loro operato. Per di più, attraverso questa stretta collaborazione tra cliente e azienda, quest'ultima può avere accesso a nuove opportunità, come l'ottenimento di informazioni sui trend di mercato, l'identificazione di nuovi segmenti da servire, nuovi prodotti o servizi da sviluppare e nuove strategie di penetrazione da mettere in atto.

Come già affermato, solitamente le relazioni che si instaurano nei mercati B2B vanno oltre un singolo scambio e le aziende devono tenere a mente che un cliente porta non solo una vendita ma bensì vanno considerati sia l'intero flusso di acquisti che il cliente avrebbe effettuato se fosse rimasto fedele sia le conoscenze e il passaparola che avrebbe potuto generare (Kotler, 2019). È importante sottolineare che un cliente fedele può contribuire al successo finanziario dell'azienda non solo attraverso acquisti

¹ Fonte: *B2B Buyers Survey Report 2021*.

ripetuti ma anche tramite feedback e referenze, elementi che possono creare altrettanto valore per un'azienda, soprattutto nel B2B, dove reputazione e credibilità sono tra i principali aspetti che il cliente business prende in considerazione nella valutazione del fornitore.

In definitiva, i clienti business sono clienti molto eterogenei e la varietà delle loro richieste è molto ampia: vi possono essere clienti che fungono anche da concorrenti, oppure clienti più rilevanti, i quali vengono forniti con una certa regolarità, clienti che possono richiedere l'intera gamma di prodotti offerti o solo una parte, oppure clienti con esigenze particolari che richiedono un servizio altamente personalizzato e specializzato (Tunisini, 2017).

1.2.3 Le nuove dinamiche del B2B

Le dinamiche che caratterizzano i mercati B2B sono in costante evoluzione. Uno dei principali fenomeni che sta impattando sui mercati business negli ultimi decenni è la *digitalizzazione*. Le aziende stanno adottando tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale, l'automazione dei processi, l'Internet delle cose e l'analisi dei dati per migliorare l'efficienza operativa, l'ottimizzazione della supply chain e la gestione delle relazioni. Al contempo, l'*e-commerce* sta guadagnando sempre più terreno oltre che nel B2C anche nel B2B, le aziende stanno creando piattaforme online che semplificano il processo di acquisto per i clienti aziendali, consentendo loro di ottenere informazioni sui prodotti ed effettuare ordini in modo rapido e conveniente. Basti pensare al processo di acquisto caratteristico del mercato business, che in passato si è sempre sostanziato nell'incontro faccia a faccia tra le parti, negli ultimi decenni ha subito grandi cambiamenti al fine di favorire l'utilizzo di internet e della tecnologia. Le tecnologie digitali facilitano il processo d'acquisto e l'analisi del cliente e non solo le aziende e i clienti ragionano in termini digitali ma si sono anche abituati alla digitalizzazione e a beneficiare dei vantaggi che essa porta: ad oggi, i clienti danno per scontato di ricevere un servizio che comporti comodità, rapidità, disponibilità e contatto, aspetti che sono stati resi possibili grazie all'avvento del digitale. Nello specifico l'utilizzo della tecnologia e dei social media ha permesso di modificare la complessità che ha sempre contraddistinto le modalità di contatto tra per le imprese del B2B, di agevolare le trattative, i tempi di consegna della merce e l'orizzonte geografico al quale un'impresa può rivolgersi (Kotler, 2017; Tuten & Solomon, 2020).

Tra gli aspetti che stanno dominando il mercato business si evidenziano la *personalizzazione dell'offerta* e la *customer experience*: come già anticipato, i clienti B2B stanno diventando sempre più esigenti e sono alla continua ricerca di soluzioni personalizzate che soddisfino le loro richieste. Per rispondere a tali esigenze le aziende B2B stanno investendo nella personalizzazione dell'offerta, nell'implementazione di soluzioni su misura e nell'offerta di un'esperienza di alto livello per i propri

clienti. La *collaborazione* e la *co-creazione* sono altri aspetti che sono destinati a perdurare nelle dinamiche future del B2B: le aziende business stanno sempre più collaborando con i propri clienti per sviluppare prodotti e servizi personalizzati. Questo coinvolgimento dei clienti nella fase di ideazione e sviluppo consente alle aziende di fornire soluzioni più pertinenti e di costruire relazioni più solide con i clienti (Tunisini, 2017).

Anche le *caratteristiche del cliente business* stanno cambiando. Come già affermato, i bisogni dei clienti sono sempre più complessi e il cliente è sempre più informato. L'acquirente business è diventato esigente ed esperto, è più giovane e impegnato digitalmente. Le aziende si stanno trovando, dunque, a dover far fronte a *dinamiche di lead generation* totalmente diverse rispetto a qualche anno fa: diventa sempre più importante attrarre l'interesse dei clienti e definire per loro un processo di creazione di valore. Quello che molti studiosi mettono in evidenza è che nel contesto attuale in cui le aziende si trovano ad operare, dove il cambiamento è sempre più incalzante, la concorrenza sempre più agguerrita, i clienti sempre più esigenti e tempestati di informazioni e proposte, è necessario ritornare un po' alle origini di quello che ha portato alla creazione di questo sistema: è opportuno mettere in atto un "*back to the basics*", come afferma lo studioso Drucker (1954). Mentre i concetti di Drucker possono sembrare ovvi al lettore di oggi, nel 1954 erano considerati rivoluzionari, tuttavia i suoi pensieri possono risultare ancora attuali per la loro applicazione pratica alle sfide di oggi. Secondo Drucker, l'impresa necessita di un principio di gestione che dia spazio alla responsabilità e alla forza individuali, e allo stesso tempo fornisca una direzione comune di visione e impegno, promuova il lavoro collaborativo e armonizzi gli obiettivi aziendali con quelli dell'individuo verso il bene comune e l'unico sistema che può fare ciò è la gestione per obiettivi, che fa del bene comune lo scopo ultimo di ogni manager. Il bene comune di cui parla Drucker, può essere inteso per l'azienda come il bene del proprio cliente e il processo aziendale va pensato tenendo sempre presente l'obiettivo, nonché il punto di vista del risultato finale, ossia quello del cliente. Oggigiorno, è quindi sempre più importante agire in ottica *customer oriented*, per riuscire a capire qual è la clientela giusta da colpire, relazionarsi con il cliente in maniera efficace ed efficiente, instaurare con esso un rapporto di fiducia dal quale trarre beneficio e attuare tecniche e strategie volte alla massimizzazione della soddisfazione della clientela (*customer satisfaction*). Per un'azienda business è importante capire cosa vogliono le persone e chiedersi se essa ha qualcosa da offrire per soddisfare tali bisogni. È altresì sempre più rilevante creare un'esperienza per il cliente e allineare le funzioni aziendali, far dialogare operations e tools, usare la tecnologia, misurare e studiare i dati (*data analytics*). L'analisi dei dati (*Big Data Analytics – BDA*) sta diventando, infatti, una componente cruciale nel processo decisionale delle aziende B2B. Le informazioni acquisite dalla BDA aiutano le organizzazioni a sviluppare nuovi prodotti e servizi, estrarre informazioni significative dai dati aziendali, migliorare le previsioni di

mercato, identificare opportunità di vendita e di espansione del mercato, creare strategie di marketing mirate, migliorare le operazioni interne nonché l'efficienza decisionale e gestionale, facilitare la creazione di relazioni nel lungo termine con i clienti. In particolare, poiché le organizzazioni B2B raccolgono grandi volumi e varietà di dati e si interfacciano con operazioni complesse, ciò rende ancora più importante per queste organizzazioni misurare e studiare i dati (Jiwat et Zhang, 2022).

Altri due trend fortemente in crescita tra le aziende business sono la *sostenibilità* e la *responsabilità sociale*: le aziende sono sempre più attente alla sostenibilità, cercando di ridurre l'impatto ambientale dei propri prodotti e processi e dimostrando una responsabilità sociale attraverso azioni come la promozione della diversità e dell'inclusione. Nell'ultimo ventennio la sostenibilità è diventata un aspetto essenziale della strategia per molte imprese inter-organizzative non solo perché spinte da un sentimento etico e di responsabilità sociale ma anche per la percezione che i consumatori attribuiscono a questo tema (Sharma, 2020).

1.3 Il marketing nel mercato B2B

Il marketing B2B ha assunto un ruolo decisivo e preponderante negli ultimi anni e questo trend è destinato a crescere ed evolversi, prendendo una piega sempre più interattiva, dinamica ed emozionale.

1.3.1 L'organizzazione di marketing nel B2B

Quando si parla di *marketing* ci si riferisce all'identificazione ed al soddisfacimento di specifici bisogni sociali e umani: come lo definisce Kotler (2019, p. 6-7), "il marketing è la funzione aziendale che guida l'organizzazione nella gestione di una relazione di valore con il cliente e il suo obiettivo è quello di attirare nuovi clienti con l'offerta di un valore maggiore rispetto ai concorrenti e, al contempo, nel mantenerli mediante la capacità di soddisfarne efficacemente le attese di valore a partire dai loro bisogni in una prospettiva lungimirante nel tempo". In ottica B2B il marketing consiste, dunque, in un processo in cui le imprese creano valore per i clienti business, instaurando solide relazioni con essi, per ottenere a loro volta valore. Possiamo ragionevolmente affermare che oggi il mercato non è più quello a cui eravamo abituati in passato e gli sviluppi più recenti del marketing, infatti, connotano una nuova economia di mercato, essenzialmente una *customer side economics*, centrata sul concetto di *valore per il cliente*: i processi di marketing hanno luogo e sono reiterati se il cliente, con il ruolo sia di protagonista che di giudice, percepisce un valore e quindi dei

benefici (funzionali, simbolici, emozionali, esperienziali, ecc.) in linea con i costi e i sacrifici, che gli vengono richiesti in cambio dall'impresa, primi fra tutti il prezzo da pagare. Se negli anni '90 i concetti più comuni erano impresa e prodotto dal lato dell'offerta, oggi l'attenzione si è spostata verso consumatore e marca, ossia verso il lato della domanda. Nuovi elementi quali relazioni, aspettative, benefici e fedeltà fanno passare il focus dall'offerta alla domanda (*domand side*) e soprattutto al cliente (Kotler, 2019). L'autore afferma che un altro elemento che impatta nelle dinamiche di marketing è la globalizzazione e in questi termini si parla di *marketing globale*, o ancora meglio *glocale*, dovuto al fatto che la geografia economica è cambiata e gli individui sono sempre più coinvolti e connessi.

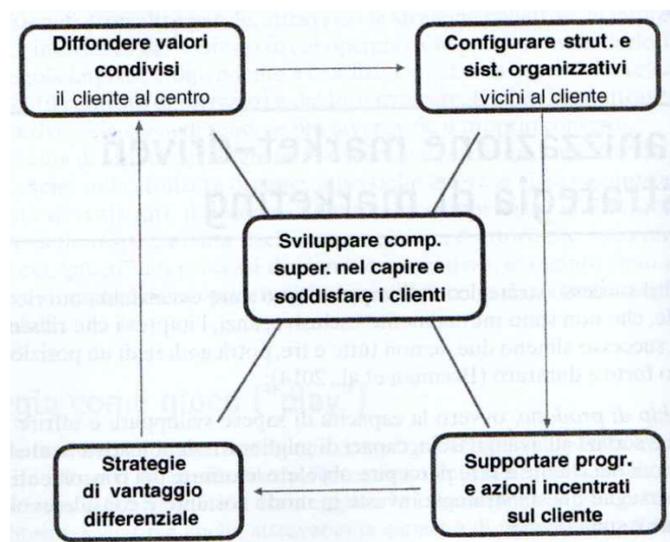
L'idea di strategia di marketing viene ricondotta a cinque dimensioni – *plan, pattern, position, perspective, play* (Mintzberg et al., 2005). Il concetto di strategia come piano (*plan*) richiama la direzione verso la quale si vogliono guidare le azioni e dirottare l'impresa. Per pianificare e implementare una strategia di marketing nel B2B è preferibile usare un approccio organico e circolare, piuttosto che sequenziale, declinato in tre momenti (Ford et al., 2003). Il primo stadio è costituito dall'*interpretazione del contesto (analisi)*, il cui scopo è quello di comprendere come funziona il mercato, come si sviluppa e come reagiscono gli attori all'interno di esso. Questo momento è seguito dalla *formulazione dell'intento strategico (decisione)*, che permette di definire una direzione generale dello scopo che si desidera perseguire, dopo aver concluso il momento di analisi e di fattibilità. Il terzo stadio si sostanzia nell'*interazione e nel networking (attuazione)*, momento in cui l'azienda agisce e implementa la strategia mettendo in gioco non solo le proprie competenze ma anche quella serie di abilità relazionali proprie della rete in cui opera. Nonostante ciò, la strategia deve essere comunque vista come frutto di un processo in divenire, in quanto è possibile che si verifichino eventi inaspettati e situazioni nuove e gli attori devono essere pronti ad adattarsi ai cambiamenti. Riprendendo le *cinque P di Mintzberg*, oltre che alla pianificazione un'efficace strategia di marketing deve fungere da modello (*pattern*) da seguire per l'azienda e deve prevedere il posizionamento di mercato (*position*), che deve essere in grado di contraddistinguere l'impresa dagli altri attori. Nella quarta P emerge maggiormente l'aspetto individuale della strategia, che differenzia ogni azienda e si sostanzia nella prospettiva (*perspective*), ossia il modo in cui un'impresa vede sé stessa e come si vuole mostrare al mercato coerentemente ai propri valori e alla propria cultura. Una strategia necessita anche del gioco (*play*), inteso come l'attuazione di una serie di azioni volte ad attrarre i clienti, a creare relazioni stabili e a fronteggiare la concorrenza.

Gli obiettivi fondamentali perseguibili da una strategia sono generalmente tre, non mutualmente esclusivi, ma anzi se perseguiti insieme, questo permetterà all'impresa di godere di un posizionamento sul mercato più forte (Brennan et al., 2014):

- *leadership di prodotto*, è la capacità di saper sviluppare e offrire prodotti all'avanguardia e performanti, frutto di innovazione e ricerca, in grado di migliorare la percezione del prodotto al cliente a sfavore dell'offerta dei concorrenti;
- *eccellenza operativa*, ossia la capacità di proporre dei prodotti che incontrino le esigenze dei clienti ma al contempo mantenendo il prezzo basso, grazie all'implementazione di processi che portano alla minimizzazione e al controllo dei costi;
- *customer intimacy*, è l'abilità di soddisfare le esigenze dei clienti in maniera precisa con offerte ad hoc, avendo studiato i loro comportamenti e aspettative.

Sempre più aziende B2B stanno orientando le proprie strategie di marketing verso quest'ultimo punto, con lo scopo di creare e mantenere clienti (Levitt, 1983). In questa *prospettiva customer based*, l'organizzazione di marketing pone l'attenzione sulla comprensione profonda dei bisogni dei consumatori ma anche dei concorrenti, in modo da studiare la controparte e capire cos'hanno di diverso o in più da offrire ai clienti. In *figura 4* sono riassunte le dimensioni sulle quali è basata una strategia guidata dal cliente.

Figura 4: Dimensioni della strategia guidata dal cliente



Fonte: Tunisini, 2017 (p. 108)

Dopo aver definito le caratteristiche principali e gli obiettivi di una strategia, è legittimo chiedersi quali sono le *responsabilità* e gli *assetti organizzativi* che può assumere il marketing nelle imprese business. A tal riguardo viene proposta la suddivisione dei livelli strategici delineata da Webster (1992), il quale definisce il primo livello strategico come *corporate*, volto a costituire l'ambito

principale del business, i valori, la ripartizione delle risorse e gli obiettivi di lungo termine, che staranno alla base degli altri livelli. In questo stadio il marketing valuta l'attrattività del business e contribuisce alla formazione della value proposition dell'impresa. Il secondo livello, detto *business*, si focalizza sulla definizione di strategie di posizionamento e segmentazione nel business prescelto e in questo stadio il marketing svolge un'analisi dettagliata dell'ambiente specifico, ossia della concorrenza, dei clienti e del loro fabbisogno. Il terzo livello è quello *funzionale*, volto a localizzare le risorse nelle diverse funzioni per il raggiungimento della strategia delineata nei precedenti livelli. In questo punto il marketing si sostanzia in politiche operative dettagliate basate sulle logiche del marketing mix. Con il termine *marketing mix* si indicano una serie di strumenti di marketing che l'impresa definisce e impiega allo scopo di soddisfare il consumatore, ottenere le reazioni desiderate nel mercato che si vuole colpire e raggiungere i propri obiettivi. Le quattro variabili del marketing mix teorizzate da Jerome McCarthy e note come le "quattro P" del marketing sono prodotto, prezzo, punto vendita e promozione. Il prodotto (*product*) è il bene, prodotto o servizio, offerto dall'impresa al mercato obiettivo. Per quanto riguarda il prodotto la sua principale leva di marketing è la politica di marca (brand management), che verrà trattata nel paragrafo 1.3.4. Il prezzo (*price*) è l'importo in denaro che il cliente deve corrispondere per l'acquisto del prodotto. Il punto vendita (*place*), o nella sua più ampia accezione la distribuzione, è costituito dall'insieme delle attività necessarie a rendere il prodotto disponibile ai consumatori obiettivo e coinvolge punti vendita e intermediari. Nella promozione (*promotion*) rientrano tutte quelle attività volte a promuovere un prodotto ai clienti o a far conoscere al mercato un'azienda e i suoi valori (Kotler, 2019).

Il modello delle quattro P assume la prospettiva del venditore e dell'impresa, invece spostando l'attenzione sulla prospettiva del cliente le quattro P si tramutano in *quattro C* (Lauterborn, 1993). Nella classificazione proposta da Lauterborn, il prodotto diventa *consumer*, ponendo l'attenzione sulla soddisfazione del cliente invece che sul prodotto in sé. Il prezzo costituisce il *cost*, in quanto i clienti non sono interessati solo al prezzo ma ai costi complessivi che devono sostenere, comprensivi dei costi derivati dall'acquisto e dall'utilizzo, dai costi monetari e non. Nella prospettiva del consumatore la distribuzione è sostituita dalla cosiddetta *convenience*, in quanto i clienti tengono conto della convenienza di prodotto, intesa come la prossimità fisica e cognitiva, la quale riduce i costi e gli sforzi per reperire le informazioni. Infine, la promozione diventa *communication*, un concetto più ampio rispetto a promozione, in quanto nella comunicazione rientrano tutte le relazioni tra impresa e consumatore finalizzate a far conoscere le caratteristiche del prodotto e anche le pubbliche relazioni. Essendo le quattro C focalizzate sulla soddisfazione del cliente, le imprese dovrebbero prima prendere in considerazione queste e, in secondo luogo, costruire su esse le quattro P (Kotler, 2019).

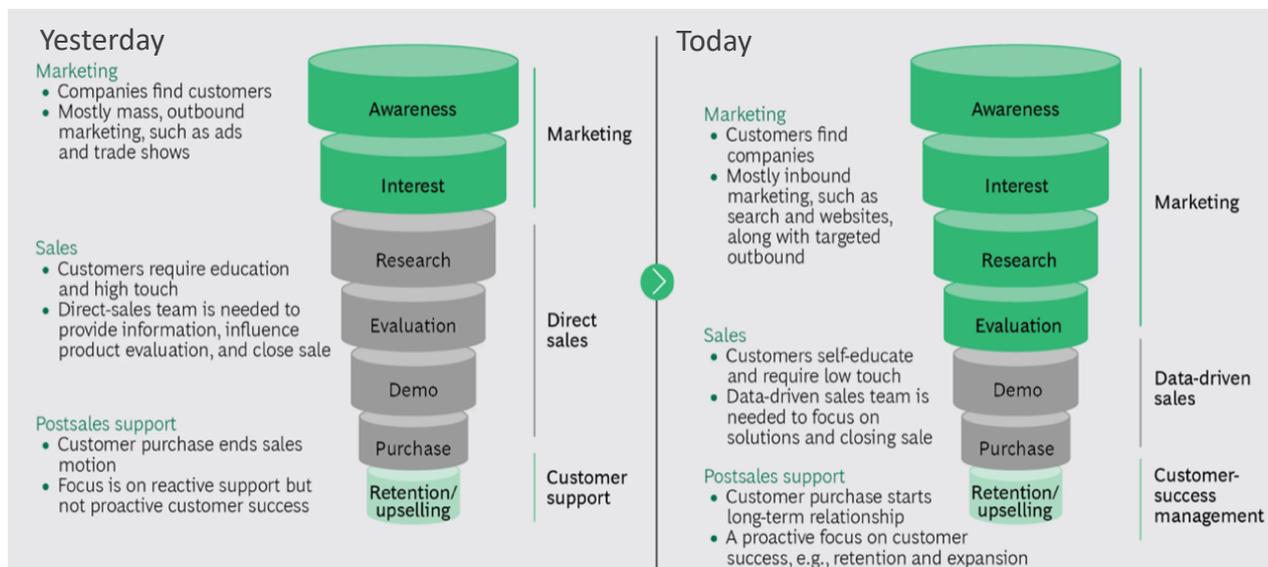
Se si considera l'evoluzione della letteratura nel marketing, e soprattutto per quella B2B nei suoi tratti più recenti, essa si basa sul riconoscimento dell'interconnessione tra *marketing, valore al cliente e relazioni di mercato* (Tunisini, 2017). Il valore per il cliente rappresenta, dunque, un elemento cardine del marketing management ed è definito come l'espressione monetaria dei benefici economici, tecnici, sociali e di servizio che l'impresa cliente riceve in cambio del prezzo, ossia del sacrificio, che paga per l'acquisto di una determinata offerta (Anderson, Narus, Narayandas, 2009). In una prospettiva di creazione di valore per il cliente, il marketing rientra in più fronti, primo fra tutti nel processo di sviluppo del prodotto, dove la funzione marketing si focalizza non solo sulla progettazione di un bene ma anche sullo sviluppo di soluzioni capaci di incontrare e, laddove possibile, anticipare le esigenze dei clienti. Il processo di new product development sia porta nuovi stimoli e nuovi campi di ricerca per il marketing sia si nutre delle attività di analisi, ricerca e raccolta dei dati svolte da quest'ultimo (Tunisini, 2017).

Il mercato B2B si caratterizza per il fatto che il rapporto tra fornitore e cliente generalmente ha una natura di lungo periodo, in quanto spesso un fornitore rimane tale nel tempo e cambiarlo rappresenta per l'azienda un esborso economico molto oneroso. Per tale motivo è importante che il marketing sia interconnesso con il processo di gestione della catena di fornitura (*Supply Chain Management – SCM*) per focalizzarsi non solo sull'efficienza dei flussi e degli input ma anche sull'integrazione tra gli attori della catena, questo dovuto al fatto che il marketing sta subendo una crescente spinta verso una logica di servizio e di consulenza al cliente (Tunisini, 2017).

Dopo questa analisi, è possibile affermare che nei mercati business il marketing gioca un ruolo preponderante soprattutto per l'interconnessione che ricopre con le altre funzioni aziendali. Anche il legame tra marketing e vendite riveste un ruolo decisivo. L'acquirente di oggi è potenziato da Internet e non fa più affidamento sulle vendite come fonte primaria di informazione, soprattutto all'inizio del percorso di acquisto e il più delle volte, questo viaggio inizia online nel dominio del marketing e potrebbe finire offline nelle vendite o come transazione di e-commerce: ciò rende l'allineamento di marketing e vendite più importante che mai (Andersen et al., 2018). Oggi, il marketing ha un ruolo decisivo nel garantire che i clienti siano effettivamente coinvolti lungo il percorso d'acquisto, infatti le attività di marketing si stanno estendendo lungo le fasi del processo di vendita, dalla fase di awareness dove i consumatori trovano le imprese e diventano consapevoli dell'offerta, fino alla fase di valutazione dell'acquisto, passando per la fase di espressione dell'interesse verso un'azienda e il suo prodotto e per la fase della ricerca delle informazioni. Tale concetto è riassunto in *figura 5*, dove viene usato il modello del *marketing funnel*, che analizza il percorso compiuto dal cliente durante il processo decisionale e permette di esaminare gli step che i potenziali clienti compiono per concludere il processo di acquisto e individuare quali sono le migliori azioni di marketing per ognuno di questi

step. La caratteristica forma ad imbuto del marketing funnel rappresenta il fatto che i buyer partono da un'ampia selezione di alternative, la cui numerosità diminuisce man mano che si prosegue lungo il percorso, fino alla decisione finale di un determinato fornitore, bene o brand, in base all'oggetto della scelta.

Figura 5: Il ruolo del marketing si sta espandendo su più fasi del processo di vendita



Fonte : <https://www.bcg.com/publications/2018/building-an-integrated-marketing-sales-engine-b2b>

Analizzando l'organizzazione di marketing nel B2B è importante soffermarsi su un altro aspetto, che sta caratterizzando sempre più i mercati business. Nel tempo è stato sottovalutato l'approccio umano e la sfera emozionale nel marketing B2B, ricorrendo per la maggior parte dei casi ad una relazione con il cliente pratica, impersonale, poco esperienziale, lasciando da parte il coinvolgimento umano. Negli ultimi anni si è verificato un sostanziale cambio di rotta verso l'instaurazione di relazioni più umane ed emozionali anche nei mercati business. È vero che il B2B è popolato da aziende, ma al loro interno operano persone, spinte da emozioni e bisogni, e come nel B2C, è giusto entrare in connessione con i clienti e capire le loro pulsioni. Inoltre, è importante sottolineare che un acquisto sbagliato ha molte più ripercussioni nei mercati business piuttosto che in quelli B2C: in quest'ultimo contesto, se l'acquisto va male, è la singola persona che ne risente e molto spesso ha la possibilità di restituire e cambiare la merce, mentre nei mercati B2B solitamente un acquisto sbagliato ha ripercussioni non solo sugli attori del processo decisionale ma sull'intera azienda e sulle sue performance. In questi termini, il marketing B2B sta cercando di generare interesse e coinvolgimento nei potenziali clienti già dalle loro prime ricerche, spostando l'attenzione verso una logica orientata ai contenuti (*content driven*). È importante raccontare la storia dei prodotti/servizi e rispondere ai segnali dei clienti perché le aziende che non lo fanno rischiano di non catturare la giusta attenzione dei consumatori, i quali oggi si possono facilmente dirigere verso altri attori (Andersen et al., 2018). La trasparenza, il coinvolgimento del cliente, il lato esperienziale, la narrazione della storia

dell'azienda e del prodotto, l'umanizzazione del brand sono tutti elementi che dal marketing B2C si stanno spostando anche verso il B2B e stanno dando vita a un mercato business sempre più emozionale e interattivo, ed è proprio da questi assunti che si sono sviluppate le recenti teorie del marketing relazionale a livello business.

1.3.2 La gestione delle relazioni e la customer satisfaction

Uno dei principali scopi del marketing, se non il più importante, è quello di creare relazioni profittevoli di lungo termine con i clienti. Il carico di informazioni alle quali le aziende devono far fronte è sempre maggiore ed esse hanno bisogno di strumenti professionali in grado di gestire le relazioni con i propri clienti e le informazioni che ricavano da esse. Il *Customer Relationship Management (CRM)* è uno dei concetti principali del marketing management contemporaneo e riguarda non solo la gestione dei dati e delle informazioni sulla clientela ma si concretizza nel processo di creazione e consolidamento di relazioni profittevoli con il cliente con lo scopo di proporre un'offerta di valore adeguata a esso. In quest'ottica è importante il *customer equity*, inteso come il valore che rivestono l'insieme dei clienti attuali e potenziali di un'impresa per l'intero ciclo di vita al netto dei costi di acquisizione: il CRM ha lo scopo di acquisire, mantenere e aumentare i clienti e il loro valore (Kotler, 2019). Alla base della gestione delle relazioni c'è la soddisfazione, in quanto solo un cliente soddisfatto ha la possibilità di diventare un cliente fedele e per soddisfare un cliente è necessario creare valore adeguato ad esso e per fare ciò bisogna conoscere dettagliatamente i suoi bisogni e le sue esigenze al fine di riuscire ad incontrare le sue richieste. Si può notare come la creazione e la gestione delle relazioni sia frutto di un processo circolare complicato e in questo contesto il marketing gioca un ruolo determinante. Nella gestione delle relazioni è importante tenere conto del *customer value*, ossia del rapporto tra ciò che si ottiene dal processo di scambio e ciò che si deve dare in cambio, cioè facendo una valutazione sul valore del sacrificio e del beneficio non solo monetario ma anche tecnico, di servizio e sociale, che derivano dall'acquisto di un bene.

Il *valore desiderato* dal cliente è il valore che esso vorrebbe ottenere considerando i suoi obiettivi e i suoi standard ideali, mentre il *valore atteso* è ciò che il cliente si spetta conseguentemente alle promesse formulate dal fornitore (Tunisini, 2017). Oggigiorno chi compra si trova davanti sempre più prodotti e alternative e la scelta viene presa in base al maggiore *valore percepito*, facendo una valutazione del rapporto fra tutti i benefici e tutti i costi di un'offerta a confronto con quelli della concorrenza. L'impresa deve avere la capacità di far percepire ai clienti un'offerta di valore differente e superiore rispetto all'offerta di valore della concorrenza (Kotler, 2019). Dal confronto fra le prestazioni percepite e le aspettative dell'acquirente dipende la soddisfazione del cliente (*customer*

satisfaction). La customer satisfaction è uno stile di comportamento imprenditoriale e di gestione che esprime l'abilità di un'impresa a soddisfare il cliente generando valore per esso anticipando e gestendo le sue aspettative e i suoi bisogni (Tunisini, 2017). Quando un'azienda punta alla satisfaction, l'approccio migliore da seguire è quello di osservare il bene che si offre con gli occhi del cliente. È possibile determinare la customer satisfaction durante tutte le fasi del processo di acquisto e il cliente sarà soddisfatto qualora il valore percepito dall'offerta (dato dal rapporto tra benefici e sacrifici percepiti) sia uguale o superiore al valore atteso (rapporto tra sacrifici e benefici attesi) dalla stessa. La customer satisfaction genera profitto in quanto il cliente soddisfatto (Gruca, Rego, 2005):

- ripete la transazione e si lega al fornitore con un rapporto di business;
- è meno sensibile alla leva del prezzo dal momento che i suoi bisogni vengono soddisfatti e percepisce l'offerta superiore;
- diventa fedele alla marca e quindi più recettivo alle attività di up-selling (proporre un prodotto di fascia superiore rispetto a quello acquistato) e cross-selling (offrire prodotti aggiuntivi e complementari a quello acquistato);
- può dare feedback, suggerire miglioramenti ed essere parte attiva nello sviluppo dell'offerta;
- può attirare nuovi clienti tramite il passaparola;
- è più fedele e questo permette all'impresa fornitrice di contare su una minore volatilità dei flussi di cassa e su una migliore programmazione degli investimenti e delle entrate.

La soddisfazione del cliente è la barriera all'entrata più alta che un fornitore possa padroneggiare e spesso è meno dispendioso mantenere soddisfatto il proprio portafoglio di clienti che non acquisirne di nuovi (Tunisini, 2017). Tuttavia, come afferma Kotler (2019) nella sua analisi sul CRM, per soddisfare un cliente non è necessario offrire livelli stratosferici di servizio ma la soddisfazione ha più a che fare con la capacità di mantenere con costanza ed efficienza le proprie promesse, anche le più banali, e capire le necessità del cliente nel più breve tempo possibile. In passato le imprese puntavano su un marketing di massa per colpire indistintamente più clienti possibili, mentre oggi si ricerca un rapporto più stabile, diretto e duraturo con una clientela selezionata, perché per un'impresa non tutti i possibili clienti hanno lo stesso valore e per alcuni costa di più servirli che perderli. È utile, dunque, fare in primo momento un'*analisi della redditività del cliente* per compiere una prima scrematura dei clienti meno vantaggiosi con l'obiettivo di rivolgersi ad un target selezionato con un approccio più profondo. Ogni tipo di cliente richiede una diversa strategia di gestione del rapporto e nel B2B questo più che mai. È giusto ricordare che soprattutto nei mercati business il valore dei clienti non si misura tenendo solo conto dei ricavi, margini e profitti ma anche considerando eventuali informazioni, collaborazioni, sperimentazioni nell'uso del prodotto, passaparola e reputazione. In

questo contesto, si parla di *customer-managed relationship*, ossia di relazioni gestite dai clienti e di *marketing generato dai consumatori*, in quanto sono i consumatori stessi che ricoprono un ruolo sempre più importante nel definire le proprie esperienze e nel trasmettere le proprie opinioni. Oggigiorno, i consumatori fanno sempre più affidamento a quello che viene detto da qualcun altro alla pari, che ha già provato il prodotto/servizio in questione. Così, l'impresa non ha più accesso diretto ai feedback dei clienti sia online che offline. Gli utenti grazie alla nascita di social network, forum e blog possono esprimersi ed essere ascoltati dal proprio audience grande o piccolo che sia. In aggiunta, la recente grande recessione, l'incertezza economica che caratterizza i mercati, la crescente attenzione dei consumatori verso ciò che spendono, l'incalzante evoluzione tecnologica e la forte concorrenza hanno fatto sì che la fidelizzazione e il mantenimento dei clienti siano aspetti sempre più decisivi per il successo di un'azienda. È importante, infatti, tenere conto del cosiddetto *valore del ciclo di vita del cliente (customer lifetime value)*, che prende in considerazione non solo la redditività corrente generata dal cliente ma anche quella che l'impresa realizzerà nel tempo grazie ad esso. Il valore generato dal cliente è composto dagli acquisti effettuati da esso nell'arco della sua vita a cui vanno sottratti i costi di acquisizione del cliente, fidelizzazione e mantenimento della relazione (Wayland & Cole, 1997).

Bendapudi e Berry (1997) sostengono che le motivazioni che spingono il cliente a mantenere i rapporti con le aziende sono di due tipi: i clienti sono motivati a mantenere le relazioni dopo aver analizzato i possibili guadagni e perdite perché vogliono ridurre i rischi percepiti di passaggio ad altre aziende e questo è chiamato "*mantenimento della relazione basato su vincoli*", oppure i clienti sono motivati a mantenere relazioni a causa del loro desiderio di continuare la relazione e questo prende il nome di "*mantenimento della relazione basato sulla dedizione*". Nel primo caso i clienti "devono" mantenere le relazioni con il fornitore, mentre nel secondo caso i clienti "vogliono" intrattenere rapporti con il fornitore. Nel marketing relazionale, la dipendenza è considerata una motivazione vincolante e la fiducia è considerata una motivazione di dedizione. Molte ricerche hanno dimostrato l'importanza della creazione di relazioni basate sulla dedizione, in quanto la dipendenza riduce la motivazione a costruire relazioni su basi affettive, a cooperare, a fidarsi e a impegnarsi nella relazione comportando una riduzione sull'enfasi e il coinvolgimento affettivo tra gli attori (Chang et al., 2012).

1.3.3. La segmentazione e il posizionamento

Tra le decisioni strategiche del marketing B2B si trovano la divisione del mercato in gruppi di clienti (*segmentazione*), la scelta dei gruppi di clienti da servire (*targeting e definizione del mercato*

obiettivo), il posto che si vuole occupare nella mente dei consumatori da servire (*posizionamento*) e la creazione di offerte differenziate per i diversi clienti secondo le loro esigenze (*differenziazione*).

Uno dei nuovi paradigmi del marketing è l'*inbound marketing*, che vede l'utilizzo di strategie di tipo "pull", attraverso le quali le imprese puntano a farsi notare e trovare dagli utenti, al posto di cercare loro stesse di raggiungerli con messaggi pubblicitari e comunicazioni di tipo "push", che spesso restano anonimi e si confondono tra le migliaia di contatti e notifiche a cui oggi giorno le persone sono esposte. Per riuscire a fare questo, la segmentazione del mercato è molto importante, perché permette di suddividere e riconoscere i clienti e capire da quali si vuole essere riconosciuti.

È risaputo che il mercato è formato da attori che presentano esigenze, bisogni e caratteristiche diverse e talvolta contrastanti, mediante la segmentazione le aziende cercano di gestire queste eterogeneità insite nei mercati. La *segmentazione* è il processo con cui si suddivide un mercato in gruppi più piccoli e distinti di clienti potenziali o effettivi, che presentano caratteristiche comuni in base a diverse variabili, quali (Tuten, Solomon, 2020; Kotler, 2019; Cappellari, 2016):

- *geografica*, tramite la segmentazione geografica i mercati vengono suddivisi in segmenti secondo unità geografiche come regioni, paesi, città, province, ma anche in base ad esempio a dimensione e densità del mercato, clima;
- *demografica*, sia a livello B2B che B2C i fattori demografici costituiscono il criterio di segmentazione più frequente e con essa il mercato viene suddiviso in base ad alcune caratteristiche comuni come età, genere, reddito, etnia, religione, generazione, nazionalità, dimensione del nucleo familiare, livello di istruzione, professione, e spesso a livello business vengono usate variabili quali dimensione aziendale, segmento verticale di settore, tipo di acquirente per suddividere i consumatori in gruppi;
- *socio-psicografica*, suddivide il mercato secondo variabili quali personalità, motivazioni, stili di vita, attitudini e opinioni dei clienti, classi sociali, questo tipo di segmentazione può avvenire dopo un primo processo di segmentazione, come ad esempio nel caso di segmentazione demografica, infatti all'interno dello stesso gruppo demografico gli individui possono presentare caratteristiche psicografiche diverse;
- *ricerca di benefici*, la segmentazione per benefit raggruppa gli individui in base ai benefici che essi cercano dai prodotti, per esempio i benefit desiderati potrebbero essere la velocità di consegna;
- *comportamentale*, divide i consumatori in gruppi secondo le loro azioni in base ad alcune variabili come le fonti usate per cercare i prodotti, la natura degli acquisti, la fedeltà alla marca, la frequenza degli acquisti, il livello di utilizzo, i canali di distribuzione utilizzati, ossia in base alla conoscenza e alle modalità di utilizzo del prodotto e al loro atteggiamento nei

confronti di esso, in quanto il comportamento del cliente può dipendere dalle diverse occasioni di utilizzo, dai benefici ricercati, dal tipo di utilizzatore che si avvicina al prodotto, dall'intensità d'uso e dal livello di fedeltà.

È necessario porre attenzione quando avviene una segmentazione dei mercati internazionali, in questo caso è importante considerare non solo l'ubicazione geografica ma anche i fattori economici caratteristici del posto, i fattori di ordine politico e giuridico, quali il tipo di governo e la sua stabilità o le leggi monetarie e burocratiche e fattori di tipo culturali, come la lingua, la religione, i costumi. Tramite la *segmentazione transazionale* si identificano dei segmenti di consumatori con bisogni e comportamenti d'acquisto affini benché residenti in paesi diversi (Kotler, 2019). Tutte queste metodologie di suddivisione del mercato sopracitate vengono usate non solo per segmentare il mercato ma anche in seconda analisi per costruire le cosiddette *buyer personas*, ossia dei personaggi che rappresentano dei prototipi di clienti ideali, che vengono infatti costruiti usando le informazioni ricavate dalla segmentazione (Tuten & Solomon, 2020). Il modello delle personas però si applica meglio al mercato B2C, mentre nel B2B spesso si preferisce scegliere attività di account based marketing, dal momento che l'interlocutore si sostanzia in più di una persona. L'*account based marketing (ABM)* è una strategia B2B che consiste nell'individuazione di aziende target specifiche e nella progettazione di attività per esse con l'intento di identificare solo le aziende più interessanti, le quali verranno analizzate per progettare strategie su misura. Grazie all'ABM le aziende riescono a concentrarsi su un numero ridotto di profili risparmiando tempo e risorse e personalizzando le strategie implementando un miglior customer management.

In definitiva, la segmentazione di un mercato business punta a identificare segmenti di clienti con caratteristiche omogenee al fine di attuare al loro interno strategie di marketing efficaci. Shapiro e Bonoma (1984) spiegano come la segmentazione sia utile per un'impresa business in tre differenti modi: in primo luogo, permette di analizzare il mercato nella sua totalità ed eterogeneità; in secondo luogo è di fondamentale importanza nella ricerca e scelta dei mercati chiave, perché aiuta a trovare dei segmenti che abbiano delle esigenze in linea con le capacità dell'impresa; in terzo luogo, la segmentazione è utile nella gestione delle risorse di marketing, in quanto permette un'analisi dell'allocazione delle risorse in base alle strategie e ai programmi pensati in funzione di determinati destinatari.

Secondo Borsilow (2016), il posizionamento è costituito da tre caratteristiche fondamentali: unicità, importanza e credibilità. L'impresa deve riuscire a comunicare la propria unicità rispetto ai competitors ma le differenze che la contraddistinguono da essi devono essere importanti e visibili e la strategia che l'impresa vuole implementare deve essere credibile per i segmenti di mercato, deve far riconoscere e distinguere l'impresa agli occhi dei clienti.

Un processo di segmentazione risulta efficace se segue determinati criteri di valutazione dei potenziali segmenti, primo fra tutti la *distinguibilità*, in quanto è necessario che i segmenti creati siano significativamente diversi e riconoscibili da altri segmenti. Inoltre devono rispettare il criterio di *misurabilità*, ossia le caratteristiche per le quali si è giunti alla segmentazione devono essere misurabili, e il criterio di *accessibilità*, in quanto i segmenti di mercato devono poter essere serviti e raggiunti in modo efficace ed efficiente grazie alle strategie di marketing dedicate. Altri due criteri da seguire per la segmentazione sono la *rilevanza*, ossia la caratteristica per cui i segmenti devono essere sufficientemente ampi e profittevoli da giustificare strategie di marketing dedicate, e il criterio di *praticabilità*, in quanto l'impresa deve avere a disposizione gli strumenti di marketing necessari per attirare e servire i clienti del segmento selezionato (Tunisini, 2017; Kotler, 2019).

La segmentazione permette di mettere in luce gruppi di consumatori con particolari caratteristiche ma a questo punto è necessario valutare i diversi segmenti e stabilire quali gruppi di consumatori possono essere serviti con la maggior efficacia. La definizione del mercato obiettivo, o *targeting*, consiste nella valutazione dell'attrattività di ciascuna segmento di mercato selezionato fino alla scelta di uno o più segmenti su cui focalizzare l'attenzione e servirli (Kotler, 2019). La differenza sostanziale tra B2B e B2C risiede proprio nella tipologia della clientela, in quanto nel B2B si sa che il cliente non è la singola persona ma un'azienda: conoscere "l'azienda cliente tipo" significa conoscere i bisogni, capirne le problematiche che si celano dietro, sapere dove compra, ossia capire chi sono i competitor, prendere consapevolezza dei servizi e dei prodotti a cui è interessato, capire il perché di una sua scelta piuttosto che di un'altra e capire come intercettarla sul web (Roveda & Vagnoni, 2022). Negli anni sono stati formulati molti approcci nella definizione dei diversi tipi di segmentazione. In generale, secondo Kotler (2019) le imprese possono definire il proprio mercato in termini generici attraverso politiche di *marketing indifferenziato*, ignorando le differenze che sussistono tra segmenti e rivolgersi ad essi con la medesima offerta, concentrandosi sugli aspetti comuni piuttosto che sulle differenze. Nei mercati inter-organizzativi questa modalità di approccio sta diventando sempre più in disuso, in quanto soddisfare tutti i consumatori con un singolo prodotto è molto difficile, soprattutto se si tratta di clienti esigenti e con bisogni eterogenei come quelli che caratterizzano i mercati B2B. In questi contesti, sono più adatte strategie di *marketing differenziato*, in cui l'impresa si rivolge ad alcuni segmenti di mercato con offerte specifiche per ciascun gruppo, oppure strategie di *marketing concentrato*, dove l'impresa punta un'ampia quota di uno a alcuni segmenti, fino ad arrivare alle nicchie (*marketing di nicchia*) ossia segmenti specifici e di dimensioni limitate. Con il marketing concentrato l'impresa è in grado di operare in maniera più efficace sulla base dei bisogni del segmento circoscritto e più efficiente in quanto rivolge le sue azioni di marketing solo ai clienti che sa che può servire al meglio dato che sono in linea con le caratteristiche dell'offerta dell'impresa. Una tra le

strategie più usate dalle aziende B2B è il *micromarketing*, dove le strategie di marketing non solo vengono adeguate ai bisogni di vari segmenti come nel caso del marketing concentrato e differenziato, ma l'offerta viene anche personalizzata per ciascun cliente al fine di raggiungere le sue esigenze, si tratta dunque del cosiddetto *marketing individuale*.

Il *posizionamento* di mercato punta che l'offerta di mercato occupi un posto chiaro, desiderabile e distintivo nelle menti dei consumatori obiettivo, che sono stati individuati con i processi di segmentazione e targeting (Kotler, 2019). È quindi il modo in cui il prodotto viene percepito dai consumatori, anche in base alle loro sensazioni, impressioni e percezioni. Sappiamo che i mercati business sono mercati complessi e variegati e il concetto di posizionamento assume diverse connotazioni. In primo luogo, il posizionamento può essere di tipo generale e si sostanzia sulla strategia di mercato generale dell'impresa e sul quale vengono basate le politiche operative e la corporate identity. Esiste poi un secondo livello di posizionamento per le imprese B2B, a livello di rete: dal momento che il contesto business è un contesto in cui le imprese operano in una rete di relazioni, l'impresa deve attuare anche una strategia di posizionamento (si parla di *macro-posizione*) a livello della rete di mercato in cui si inserisce. Un terzo tipo di posizionamento che caratterizza i mercati business è il posizionamento rispetto al singolo cliente (si parla di *micro-posizione*), che riguarda la posizione che l'impresa vuole sviluppare nei confronti di un determinato cliente (Tunisini, 2017).

Per ricoprire un determinato posizionamento nei confronti di un cliente, le imprese si avvalgono della *differenziazione*, che consiste appunto nel differenziare la propria offerta usando una *proposta di valore (value proposition)* distintiva e chiara tramite le leve del marketing mix: la differenziazione si può basare sul prodotto, sui servizi, sul prezzo, sui canali, sul personale o sull'immagine comunicata e consiste infatti in una traduzione operativa del posizionamento.

1.3.4 Il brand management nel marketing B2B

Finora abbiamo parlato di posizionamento ma è importante chiarire che uno strumento che le aziende hanno a disposizione per attuare le proprie strategie di posizionamento è il *brand*. L'ecosistema che ruota attorno al brand è una tematica ancora poco considerata dalla letteratura sul B2B e spesso anche dalle aziende B2B stesse. Tuttavia, è sempre più evidente che la differenziazione e la creazione di valore per il cliente oggi non possono avvenire esclusivamente attraverso il prodotto. Il *brand positioning*, o posizionamento di marca, è il processo di analisi del mercato e studio della propria

proposta commerciale, volto a stabilire cosa rende unico e differenzia il proprio brand e quindi la propria impresa dai competitor, al fine di creare un'identità definita nella mente del target al quale l'impresa mira (Roveda & Vagnoni, 2022).

Secondo la definizione dell'*American Marketing Association (AMA)* la *marca*, o usando l'equivalente inglese *brand*, è “un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore differenziandoli da quelli di un concorrente”. Il brand rappresenta una delle principali risorse immateriali dell'impresa (Pastore & Vernuccio, 2008). Il processo di branding è una tecnica del marketing che consiste nel differenziare i prodotti, dotandoli del potere di un brand e si tratta di un processo che avviene sostanzialmente nella testa del consumatore in risposta a degli stimoli che un'azienda dà al fine di creare l'immagine desiderata di un prodotto o dell'azienda stessa nella mente dei consumatori (Cappellari, 2016). Sicuramente negli ultimi anni è avvenuto un cambiamento nell'atteggiamento dei clienti nei confronti delle marche, in quanto sono diminuiti la dipendenza dalla marca e il comportamento passivo del cliente di fronte ai messaggi delle aziende: oggi la marca viene sempre di più vista come portavoce di un insieme di valori e come un modo per attribuire un'anima agli oggetti e una personalità all'impresa (Fabris & Minestrone, 2004). L'obiettivo, infatti, è quello di generare una forte *brand knowledge*, che è l'insieme di sensazioni, pensieri, esperienze e convincimenti associati al brand e che fanno sì che la fedeltà del cliente sia maggiore, la comunicazione sia più efficace e che il cliente sia meno sensibile ad eventuali variazioni di prezzo sia dell'impresa stessa che dei concorrenti. Per fare questo, è importante definire quella che prende il nome di *brand identity*, ossia come la marca intende posizionarsi nei confronti dei concorrenti e le caratteristiche sulle quali puntare per definire gli elementi distinguibili che rendono il brand unico, coerente e autentico nel tempo. Questo fenomeno è difficile che avvenga dall'oggi al domani ma è frutto di un processo storico che richiede tempo e che va consolidato negli anni (Cappellari, 2016). Soprattutto nel B2B qualunque sia il posizionamento, i valori del brand devono riflettersi in tutto, dal materiale comunicativo, alla dimensione digitale, al personale, al packaging: il brand racchiude ed è portavoce di un insieme di valori che devono essere coerenti con il resto della struttura aziendale (Roveda & Vagnoni, 2022).

Il brand deve essere in grado di creare coinvolgimento per i consumatori (*brand engagement*), generare emozioni e fattori motivazionali: il brand engagement può sostanziarsi a diversi livelli, da scarso a totale, e i brand dovrebbero cercare di coinvolgere gli utenti dai livelli più bassi portandoli a diventare autentici fan del brand, in quanto più alto è il coinvolgimento e più positiva sarà la percezione di valore del brand da parte del consumatore (Tuten & Solomon, 2020). Le esperienze sono i fattori chiave che alimentano la marca ma per generare un'esperienza per il consumatore alla base c'è la relazione che si deve instaurare tra marca e consumatore stesso.

Negli ultimi anni si sente dire spesso che “i brand parlano”: d'altra parte, se i brand vogliono interagire e coinvolgere i consumatori, devono essere in grado di conversare sia con i potenziali che con gli effettivi clienti e questo soprattutto nel B2B, dove gli attori che operano sono alla costante ricerca di informazioni e l'instaurarsi di relazioni solide è alla base del successo aziendale, come abbiamo già visto. In questo senso è importante la componente valutativa data dalla *brand image*, che attiene ai significati, alle associazioni mentali, alle utilità che il consumatore annette alla marca. La brand image è legata alla soggettività e alla percezione del cliente ed è influenzata non tanto dagli aspetti tecnico-funzionali del prodotto ma dalla comunicazione, dalle politiche di marketing e dalle caratteristiche del cliente. La brand identity rappresenta un concetto che rientra nella sfera dell'impresa, mentre la brand image rientra nella percezione del consumatore (Pastore & Vernuccio, 2008).

Oggi, grazie a Internet, ai social network e al digitale, le aziende hanno a disposizione canali nuovi per interagire con il pubblico e per trasmettere i valori del proprio brand. Inoltre, le strategie di branding del nuovo millennio si sono evolute da una logica incentrata sul prodotto verso una prospettiva che coinvolge anche il sistema aziendale e relazionale, questo più che mai nel B2B, dove le decisioni d'acquisto sono particolarmente influenzate dall'immagine e dalla reputazione del fornitore al di là del prodotto (Tunisini & Gambetti, 2017). Infatti, la valutazione dell'offerta da parte del cliente non riguarda solamente il prodotto ma anche la percezione relativa al servizio offerto, al personale, alla posizione del fornitore nel network, e il brand rappresenta un valido mezzo per trasmettere ai clienti tutti questi aspetti. Oggi la marca non deve essere vista solo come un semplice logo o un segno distintivo che serve a identificare il prodotto di una determinata azienda ma sono fondamentali anche altri elementi: la marca deve riuscire ad evocare delle sensazioni nel consumatore e deve essere uno strumento tramite il quale costruire delle relazioni e poter dialogare con i consumatori. La marca, infatti, non ha solo valore identificativo ma anche valutativo e fiduciario. In questi termini si parla di “*umanizzazione del brand*”: il brand entra in contatto con il consumatore e instaura con esso un rapporto empatico.

I fattori che determinano l'importanza sempre maggiore che sta assumendo il brand sono diversi. È importante che un'azienda business implementi una strategia di branding per difendersi dall'“ipercompetizione” che caratterizza l'attuale contesto di mercato, una situazione competitiva determinata da rapidi e continui cambiamenti e che vede la presenza di sempre più attori, determinando una competizione serrata e accanita (Kotler, 2007). Questi repentini cambiamenti si ripercuotono nelle continue innovazioni tecnologiche che le aziende sono tenute ad apportare ai loro prodotti e sistemi produttivi, alla riduzione del ciclo di vita dei prodotti stessi e anche alla riduzione del periodo di tempo utile per generare guadagni e coprire le spese aziendali. In questo contesto

appare evidente che le imprese B2B abbiano bisogno di investire in politiche di branding, non solo per differenziare il prodotto dalla concorrenza ma anche per trasmettere valori e messaggi. Le aziende dovrebbero fare in modo che, quando i consumatori vedono il logo o sentono il nome del proprio brand, ad essi venga in mente una serie di sensazioni e valori per i quali l'azienda si contraddistingue, come ad esempio sicurezza, affidabilità, top quality in un determinato campo. Avere un brand forte e ben posizionato nella mente dei consumatori genera fiducia e i clienti si rivolgeranno all'azienda con maggiore sicurezza.

Le strategie di branding devono sfruttare tutti quei tratti distintivi dell'azienda, che le permettono di differenziarsi e distinguersi, come ad esempio la sua cultura, il suo sistema valoriale, la sua storia aziendale (Tunisini, 2017). Ecco che musei aziendali, eventi, visite guidate nelle aziende, convegni, masterclass, fiere, mostre sono tutti strumenti che aiutano le aziende a rafforzare la propria immagine e di conseguenza il proprio brand e a farsi conoscere meglio dal pubblico. Questo complesso di attività, che vanno oltre la semplice comunicazione dei meri attributi del prodotto o del servizio, determina la natura multidimensionale che il corporate brand assume. Tunisini (2017) afferma che nel B2B il processo decisionale dei clienti è altamente influenzato dall'immagine e dalla reputazione dell'azienda venditrice, aspetti che possono essere rafforzati da efficaci politiche di branding.

CAPITOLO 2 – LA DIGITALIZZAZIONE NEL SETTORE B2B

2.1 La trasformazione digitale

La trasformazione digitale è un fenomeno iniziato a partire dagli anni 1990: gli ultimi decenni sono stati interessati da una rapida propagazione delle tecnologie digitali, che hanno portato al cambiamento dei processi d'interazione, delle modalità di lavoro e di organizzazione: oggi la tecnologia non solo determina la società ma per molti aspetti costituisce la società (Vaia, 2021).

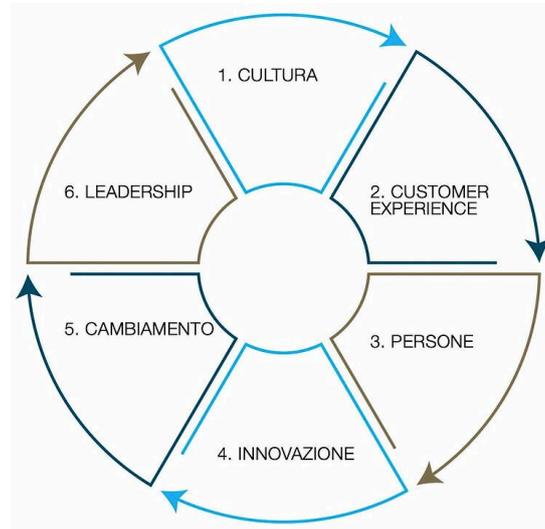
2.1.1 Il fenomeno della digital transformation

Nell'ultimo decennio il mondo business ha assistito a un profondo cambiamento nel modo in cui le imprese, usufruendo delle tecnologie digitali, interagiscono con i propri fornitori e clienti e gestiscono le informazioni (Geyer & Niessing, 2020; Tanguy et al., 2016). Se oggi parlare di *social technology*, *mobile technology*, e *big data/analytics technology* è del tutto normale, un ventennio fa non lo era. Per *trasformazione digitale* si intende il cambiamento culturale, organizzativo e operativo di un'azienda attraverso l'introduzione e l'integrazione graduale e strategica delle tecnologie digitali, dell'orientamento e delle capacità che ne derivano a tutti i livelli e a tutte le funzioni (Rupeika-Apoga et al., 2022). Il termine "trasformazione digitale" descrive come numerose innovazioni digitali coesistano nella creazione di nuovi attori, strutture, procedure, atteggiamenti e convinzioni che sostituiscono o integrano le regole esistenti nelle imprese e negli ecosistemi, influenzando i modelli di business, i processi, le interazioni e i prodotti. La trasformazione digitale è intrinsecamente legata ai cambiamenti strategici nel modello di business a seguito dell'implementazione delle tecnologie digitali (Rupeika-Apoga et al., 2022). Difatti, in un contesto organizzativo la trasformazione digitale si definisce come un fenomeno a più livelli che comporta tre processi: l'innovazione del modello di business ossia un cambiamento della strategia organizzativa, lo sviluppo di nuovi prodotti e infrastrutture e la trasformazione tecnologica (Tirnovanu et al., 2023). La trasformazione digitale, dunque, non si sostanzia solo nell'introduzione di nuove tecnologie nelle diverse funzioni aziendali ma consiste anche in un processo di allineamento che ridefinisce il tradizionale modo di fare impresa (Venier, 2017).

Specialmente nel B2B le aziende tendono a essere restie al cambiamento e a dedicare al digitale investimenti limitati per determinare una reale differenza, soprattutto quando non è possibile constatarne l'esito nel breve periodo. Per una digital transformation di successo è necessario che tutti all'interno dell'impresa supportino l'iniziativa e condividano una vision comune ma perché questo si

realizzi il top management deve per primo agire in questa direzione, creando incentivi che spronino il personale ad apprendere nuove conoscenze e competenze (Morgan, 2019).

Figura 6: I sei pilastri della trasformazione digitale



Fonte: Fracasso, 2023

Il processo di trasformazione digitale si basa su sei pilastri fondamentali (figura 6):

- *cultura*, la prima cosa che deve cambiare in azienda quando si decide di intraprendere un processo di trasformazione digitale è la cultura aziendale, al fine di creare un ambiente dinamico e flessibile, senza però alterare quella che è la mission aziendale;
- *customer experience*, prima di investire è essenziale capire le aspettative e gli interessi dei clienti poiché anch'essi sono coinvolti nel passaggio a nuove tecnologie, in quanto spesso sono abituati a determinati servizi e può capitare che siano restii al cambiamento, correndo il rischio di perdere tali clienti;
- *persone*, è l'aspetto più critico del processo di trasformazione, il quale spesso richiede nuove risorse umane che vanno integrate con il personale già presente, in modo da amalgamare l'esperienza pregressa e il mantenimento dell'identità aziendali, propri delle vecchie risorse, con le nuove skill, proprie delle nuove figure;
- *innovazione*, la trasformazione digitale richiede l'utilizzo di nuove tecnologie e la rimodulazione dei paradigmi organizzativi aziendali, che devono essere più innovativi e adatti a incentivare la diffusione del digitale in azienda;
- *cambiamento*, nell'implementazione di un processo di trasformazione digitale è necessario mettersi in gioco e mettere in discussione anche i processi più consolidati in azienda per ottenere maggiore efficacia ed efficienza dall'intero processo;

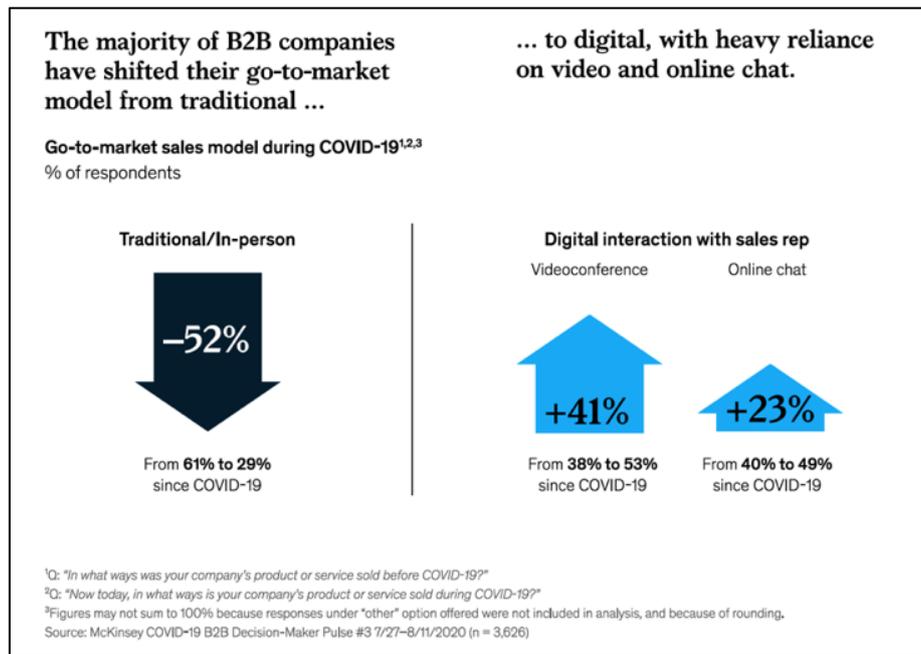
- *leadership*, non solo è importante far capo ad una persona che gestisca tale processo ma è altresì necessario che la mentalità aziendale venga diffusa anche ai dipendenti per migliorare la performance e l'immagine aziendale.

Tali pilastri assumono una valenza diversa a seconda del mercato in cui si opera, per esempio un'azienda produttiva si soffermerà maggiormente sull'innovazione e meno sulla customer experience, aspetto invece fondamentale per quelle organizzazioni che sono più a contatto con i clienti, come aziende di vendite commerciali o servizi.

2.1.2 L'impatto del Covid sulla digitalizzazione delle aziende

Il merito di aver dato il via al processo di digitalizzazione del mercato B2B non è riferibile alla pandemia di Covid-19, poiché tale processo di trasformazione era già in corso. Sicuramente la pandemia ne ha intensificato l'espansione e ha spinto a considerare seriamente la trasformazione digitale come parte integrante della strategia aziendale, rimuovendo molti degli ostacoli che fino a quel momento vincolavano l'implementazione di soluzioni digitali e accelerando l'adozione di esse nel giro di pochi mesi, sistemi che invece in condizioni normali un'impresa avrebbe adottato in un periodo di tempo che avrebbe compreso anche diversi anni (Rupeika-Apoga et al., 2022). Tuttavia, l'impatto del Covid-19 sulla digitalizzazione delle aziende B2B è stato diverso per settore e in base alla diversa natura e struttura delle imprese stesse. Alcune industrie hanno avuto una transizione più fluida verso il digitale, mentre altre hanno affrontato sfide maggiori. È possibile identificare degli aspetti comuni che hanno caratterizzato molte aziende business durante la pandemia. Tali aspetti sono la riformulazione della gestione del lavoro con un passaggio al *lavoro da remoto*, l'implementazione del *commercio elettronico* e l'utilizzo di *strumenti di comunicazione e collaborazione digitali*, come strumenti di videochiamate e videoconferenze, chat online aziendali e *sistemi di cloud computing* per consentire un accesso comune e flessibile ai dati e alle applicazioni da qualsiasi luogo, come si può osservare in *figura 7*.

Figura 7: Pandemia e strumenti digitali



Fonte: Bages-Amat et al., 2020 (p. 7)

Secondo uno studio sull'impatto del Covid nel B2B condotto da McKinsey (2020) è emersa la preferenza degli intervistati per un contatto diretto e visivo (attraverso videoconferenze) rispetto all'utilizzo più automatizzato e standardizzato di chat online per concludere le vendite durante la pandemia. Questo a indicare che anche il B2B si è adattato al contesto pandemico ma mantenendo alcune prerogative che lo contraddistinguono, come l'esigenza di un contatto sicuro e diretto tra venditore e cliente business e la necessità di creare relazioni affidabili basate sull'interazione continua e lo scambio.

Durante la pandemia si è verificato un aumento del traffico nei *siti online delle aziende* e, mancando le interazioni tra venditori e clienti, quest'ultimi sono diventati più attivi sui *social media* delle aziende. Molte imprese si sono accorte che questa è stata una grande opportunità per diventare proattive sul versante social e pubblicare contenuti per aiutare i clienti e mettendo un volto umano dietro i post sui social media (Rangarajan et al., 2021).

Il *processo di vendita* è uno dei principali protagonisti dei cambiamenti avvenuti con il Covid-19.

Figura 8: Gli effetti del Covid-19 sul processo di vendita B2B

Stage of the B2B sales process	Sales process & task pre-COVID-19	Value-add to sales process & task during COVID-19	Sales process & task post-COVID-19
1. Prospecting	<ul style="list-style-type: none"> Fairs Exhibitions Referrals Lists SEO Webinars Cold calling Inbound marketing Outbound marketing Sales visits 	<ul style="list-style-type: none"> SEO Webinars Referrals Inbound marketing Outbound marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Fairs Exhibitions Referrals Lists SEO Webinars Cold calling Inbound marketing Outbound marketing Sales visits
2. Pre-approach	<ul style="list-style-type: none"> Company Reports Previous relationship with the customer Talk to salespeople of complementary suppliers Annual reports of customers 	<ul style="list-style-type: none"> All of the same social media research Social listening Sales engagement tools like Calendly, Zoom, Chlipiper, Outreach Inside salespeople 	<ul style="list-style-type: none"> Company reports Social media research Social listening Annual report of customers Sales engagement tools like Calendly, Zoom, Chlipiper, Outreach
3. Approach	<ul style="list-style-type: none"> Face-to-face visits Using digital tools like Zoom, Teams 	<ul style="list-style-type: none"> Digital means to reach out to the customer 	<ul style="list-style-type: none"> Return to normal, but increased use of digital technologies
4. Presentation	<ul style="list-style-type: none"> Brochures Power Points Printouts Handouts 	<ul style="list-style-type: none"> Digital presentation using videoconferencing Google docs for co-creation with the customer Persona-driven content 	<ul style="list-style-type: none"> More use of sales enablement tools to customize content
5. Overcoming objections	<ul style="list-style-type: none"> Referrals Used case studies 	<ul style="list-style-type: none"> Referrals Used case studies, white papers, and Storytelling with customer testimonials on social media 	<ul style="list-style-type: none"> Referrals Used case studies, white papers, and Storytelling with customer testimonials on social media
6. Close	<ul style="list-style-type: none"> Face-to-face 	<ul style="list-style-type: none"> Digitally for smaller deals with e-signature software 	<ul style="list-style-type: none"> Face-to-face for big deals Digital for small deals
7. Follow up	<ul style="list-style-type: none"> Face to face Calls 	<ul style="list-style-type: none"> Calls Account-based marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Calls Account-based marketing

Fonte: Rangarajan et al., 202 (p. 652)

Nelle prime fasi del processo di vendita B2B, fase di “*prospecting*” e “*preapproach*”, come definite da Rangarajan (2021, *figura 8*), prima della pandemia la lead generation e la preparazione all’incontro venivano affidate ad un team di vendita con l’obiettivo di raggiungere i potenziali clienti sia sul campo sia sui social media. Invece, a causa dell’emergenza sanitaria, l’approccio tradizionale è stato stravolto eliminando fiere ed esposizioni, che caratterizzano da sempre il contesto B2B, e le aziende si sono mosse per aumentare la forza interna sopperendo i venditori esterni. Prima della pandemia la fase di “*approach*” del processo di vendita era basata su incontri faccia a faccia e i mezzi digitali venivano lasciati essenzialmente ai casi in cui bisognava sopperire a distanze geografiche, temporali o per necessità particolari, mentre durante la pandemia l’intero processo di vendita si è interamente spostato online e la tradizionale forza vendita esterna ha dovuto apprendere l’uso della tecnologia per

le vendite. Ora nell'era post-Covid molte attività stanno tornando ad essere svolte faccia a faccia ma si registra un incremento dell'uso delle tecnologie rispetto alla situazione pre-pandemica. Per le fasi di “*presentation*”, “*overcoming objection*” e “*close*” il passaggio al digitale durante la pandemia è stato doveroso. Tuttavia, le tecnologie hanno aiutato le aziende a pensare a soluzioni personalizzate per i clienti, da mantenere anche dopo la pandemia tramite specifici strumenti di customer relationship management. Infine, per quanto riguarda la fase di “*follow-up*” l'adattamento tecnologico ha aiutato e continua ad aiutare nella creazione di un sistema di elaborazione degli ordini e follow-up (monitoraggio) più automatizzati ed efficienti.

La domanda da porsi ora è la seguente: il processo di digitalizzazione spinto dal Covid sta continuando all'interno delle aziende o esse sono tornate alla situazione pre-Covid e questo rapido cambiamento è un caso isolato riconducibile solo al periodo dell'emergenza? Secondo uno studio dell'*Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE)* sulla trasformazione digitale delle PMI, i big data, gli ordini elettronici, la gestione fornitori-clienti e l'e-commerce sono ancora poco sviluppati.² Il principale cambiamento comune che è stato registrato e che continua a protrarsi, anche se con modalità diverse rispetto al periodo di massima crisi pandemica, è che la pandemia ha indotto le aziende a trasferire parte delle proprie operazioni online, aumentando l'uso di siti aziendali e pagine social aziendali, e ad applicare soluzioni di smart working. I dati aziendali globali indicano che tra il 2020 e il 2021 il 70% delle PMI ha aumentato l'uso della tecnologia digitale a causa del Covid-19. Tuttavia, è improprio affermare che l'assetto organizzativo adottato dalle aziende per far fronte alla pandemia è diventato un *modus operandi* permanente. Gran parte delle aziende business hanno riconvertito i loro paradigmi e sistemi operativi alla situazione pre-pandemica, mantenendo però diversi aspetti e processi implementanti durante e grazie alla pandemia.

2.2 L'affermarsi del digital marketing nel B2B

L'era digitale ha offerto la possibilità ai marketing manager di disporre di nuove accattivanti forme per conoscere e seguire il cliente e creare per esso percorsi e offerte personalizzati sulla base delle esigenze del singolo consumatore (Kotler, 2019). Il marketing online è la forma di marketing con il maggior tasso di crescita, basta pensare che oggi sono presenti online oltre 5 miliardi di utenti, ossia il 65% della popolazione a livello globale.

² *The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. Paris, France (2021)

2.2.1 Dal marketing 1.0 al marketing 4.0

Negli ultimi 50 anni il marketing ha avuto un lungo sviluppo e ha subito numerosi cambiamenti, che possono essere riassunti in passaggi chiave dal marketing 1.0 al marketing 3.0, com'è possibile osservare in *figura 9*, fino ad arrivare al marketing 4.0.

Figura 9: Dal marketing 1.0 al marketing 3.0

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
	Product centric marketing	Customer-oriented marketing	Value-driven marketing
Objectives	Sell products	Satisfy and retain the consumers	Make the world a better place
Enabling forces	Industrial revolution	Information technology	Social media
How companies see the market	Mass buyers with physical needs	Smarter consumer with mind and heart	Whole human with mind, heart and spirit
Key marketing concept	Product development	differentiation	Values
Company marketing guidelines	Product specification	Corporate and product positioning	Corporate, vision, values
Value propositions	Functional	Functional and emotional	Functional, emotional and spiritual
Interaction with consumers	One-to-many transaction	One-to-one relationship	Many-to-many collaboration

Fonte: rielaborazione personale

Il *marketing 1.0*, denominato anche *marketing tradizionale* (anni 1960 - '90) si identifica in un approccio in cui al centro di tutto c'è il *prodotto* e la sua vendita. È un marketing pensato per le masse, usa una comunicazione one to many e unidirezionale sfruttando i mass media. L'obiettivo del marketing 1.0 è quello di massimizzare la produzione e di minimizzare i costi per offrire il prezzo più basso e attirare il maggior numero di consumatori.

Il *marketing 2.0* si sviluppa nel periodo post industriale, focalizza l'attenzione sul *cliente*, il quale ormai è in grado di ottenere maggiori informazioni. La società è cambiata e ora l'informazione stessa viaggia rapidamente ed è alla portata di tutti. Il consumatore è, quindi, informato e attento a ciò che acquista. La comunicazione sfrutta i social media, utilizzando una tecnica di comunicazione bidirezionale, one to one e di tipo interattivo, abbandonando l'unidirezionalità. Il marketing diventa più emotivo e non è più volto alla determinazione del prezzo più basso ma a conquistare la fiducia di un cliente sempre più esigente.

Il *marketing 3.0*, decretato dalla globalizzazione, è un marketing di tipo *umanistico*. Il *sistema valoriale* dei clienti assume molta importanza per le aziende, le quali intrattengono sempre più relazioni di fiducia con i consumatori e dialogano con essi ascoltando le loro opinioni. Il lato esperienziale, il coinvolgimento emotivo, i valori trasmessi dal brand sono aspetti determinanti. In questa fase del marketing gli strumenti digitali giocano un ruolo preponderante e i consumatori si

avvalgono del loro utilizzo aggregandosi in community e usando i social network per reperire informazioni, dati, notizie e cercare o scrivere recensioni e opinioni.

La quarta evoluzione del marketing, ossia il *marketing 4.0*, è stata presentata nel 2017 da Philip Kotler. Secondo lo studioso questo approccio si basa sul *connubio e sull'interazione del marketing online e del marketing offline*. L'approccio 4.0 unisce l'intelligenza artificiale e le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per migliorare i processi interattivi con il cliente. Le tecnologie del marketing 4.0 non sono nuove ma negli ultimi anni hanno iniziato a convergere dando vita a nuove tendenze: l'economia della condivisione, la now economy, l'integrazione omnichannel, il content marketing, la CRM e molte altre realtà. Secondo Kotler (2017), nell'epoca in cui viviamo, caratterizzata da un periodo di transizione e adattamento all'economia digitale, c'è bisogno di un nuovo approccio al marketing e l'uso della tecnologia porterà alla convergenza tra marketing digitale e marketing tradizionale. Con la digitalizzazione i clienti hanno iniziato a considerare quello che Kotler chiama "*fattore F*" (*friends, families, Facebook fans, Twitter followers: amici, familiari, fan e follower online*), riponendo quasi più attenzione alle opinioni di perfetti sconosciuti sui social media piuttosto che alla pubblicità e alle opinioni di esperti. Così, nel loro insieme i clienti dipingono un nuovo ritratto delle aziende e del brand. Il marketing 4.0 è un approccio che combina, quindi, l'interazione online e offline tra aziende e clienti e lungo la loro customer journey, in quanto in un mondo sempre più online l'interazione digitale è necessaria ma in alcuni casi non è sufficiente e il contatto offline rappresenta un valido elemento di differenziazione: "il ruolo principale del marketing digitale è quello di stimolare l'azione e il passaparola, essendo più responsabile e trasparente del marketing tradizionale, punta a produrre risultati, mentre il marketing tradizionale si prefigge soprattutto di instaurare una relazione con i clienti" (Kotler, 2017; p. 51).

2.2.2 I principi fondamentali e gli obiettivi del digital marketing

Digital marketing e marketing tradizionale hanno lo stesso obiettivo, ossia studiare i bisogni dei consumatori per fornire ai clienti prodotti in grado di soddisfarli influenzando le loro scelte verso l'azienda proponente: ciò che li differenzia sono i mezzi e i canali utilizzati per promuovere la propria offerta (Miller, 2012). Secondo il *Digital Marketing Institute*, il digital marketing consiste nell'uso delle tecnologie digitali per creare una *comunicazione integrata, targettizzata e misurabile* che aiuta ad acquisire e a mantenere i consumatori e allo stesso tempo a costruire relazioni profonde con essi. I capisaldi su cui si basa il marketing digitale sono i seguenti: canali digitali, integrazione, ascolto, relazione, customizzazione, misurazione.

Chaffey & Ellis-Chadwick (2019) e Hall (2017) sintetizzano così le opportunità offerte dall'implementazione di una strategia di digital marketing:

- il digitale e Internet permettono di individuare bisogni e desideri dei clienti;
- i canali di comunicazione digitali collezionano dati e informazioni sui clienti, sui loro comportamenti d'acquisto e sulle loro esigenze, tutti aspetti che permettono alle aziende di pianificare azioni mirate e specifiche;
- la digitalizzazione permette di proporre nuovi prodotti e di ampliare la propria offerta, progettando servizi commerciabili online;
- il marketing digitale permette di curare le relazioni con i clienti, di raccogliere e analizzare informazioni provenienti da diversi canali online, restare in contatto con i propri clienti in modo continuativo rendendo il cliente soddisfatto e creando con esso un rapporto di fidelizzazione;
- il marketing digitale permette di svolgere attività di penetrazione del mercato, di raggiungere nuovi mercati, di espandere il proprio raggio d'azione, abbattendo i costi legati alla necessità di avere punti vendita fisici o filiali;
- riduzione dei costi nell'utilizzo dei canali digitali rispetto ai canali di comunicazione tradizionali e abbattimento delle barriere temporali e spaziali;
- possibilità di maggiore interazione e collaborazione tra prospect, clienti e aziende;
- possibilità di analisi dei dati tramite strumenti analitici che permettono di attuare attività di marketing analytics per svolgere dettagliate analisi dei risultati, della redditività e della customer satisfaction dei clienti;
- possibilità di creare buyer persona, ossia archetipi di clienti, e mappare la loro customer journey, definendo i touch point tra azienda e clienti;
- personalizzazione delle campagne di digital marketing, le quali riescono a colpire target specifici di clienti, aumentando l'efficienza e l'efficacia di tali iniziative.

La pianificazione di una strategia di digital marketing parte con la definizione degli obiettivi generali che si vogliono perseguire tramite la sua implementazione. Secondo Desai (2019), i macro obiettivi di una strategia di digital marketing sono i seguenti:

1. la creazione di una forte *brand awareness*, ossia la creazione di una certa consapevolezza e notorietà di una marca, con l'intento di aumentare l'interesse verso i propri prodotti e servizi e di attivare un processo di generazione di domanda;
2. convertire l'interesse in nuovi *lead* (contatti utili che possono diventare clienti) e in nuove vendite;

3. trasformare clienti occasionali in clienti fedeli (*retention*).

Il *lead* è un potenziale cliente interessato ai prodotti o servizi di un'azienda, mentre l'attività di *lead generation* comprende un insieme di azioni volte all'acquisizione e alla creazione di questa lista di potenziali clienti. Lo scopo di tale processo è quello di trovare e avvicinare nuovi clienti ad un'azienda. Con l'avvento del digitale i lead hanno acquisito molta importanza poiché permettono di fare una prima scrematura tra la moltitudine di utenti presenti in rete, dando la possibilità alle aziende di rivolgere i propri sforzi a persone che hanno già dimostrato interesse verso di loro.

Secondo Pastore e Vernuccio (2008) una campagna di digital marketing può avere due grandi obiettivi: *obiettivi di natura comportamentale*, ossia si vuole convincere il destinatario a fare qualcosa (ad esempio, ad acquistare un bene) oppure *natura conoscitiva*, quando l'obiettivo è quello di aumentare la brand awareness e con la campagna in corso si desidera dare maggiori informazioni riguardo l'impresa.

2.2.3 Il nuovo viaggio del cliente

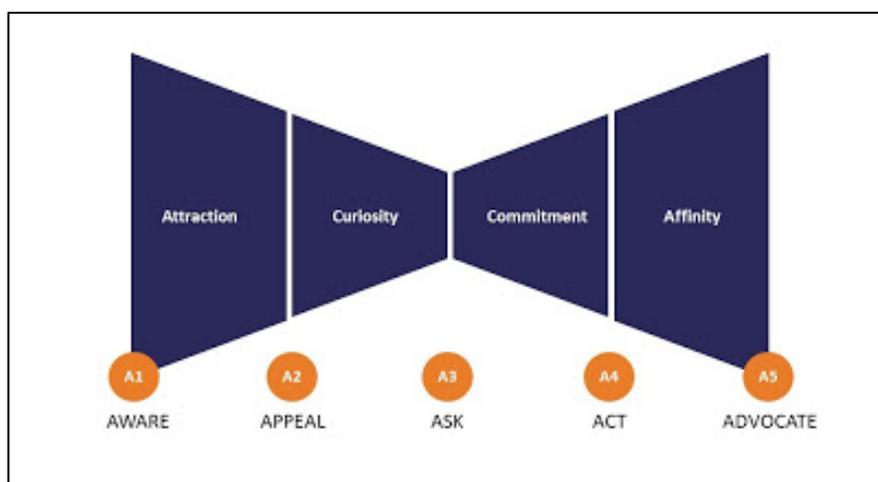
Con *buyer's journey* si indica la mappatura delle fasi del processo di acquisto (Roveda & Vagnoni, 2022). È importante descrivere i passaggi che portano un utente dapprima alla conoscenza e poi all'acquisto di un prodotto ed è altrettanto importante capire dove il consumatore cerca informazioni perché l'azienda deve essere presente al momento giusto con le informazioni giuste nei punti di contatto adeguati (*touchpoint*). Ogni prodotto o servizio aziendale potrebbe avere un proprio *buyer's journey* specifico, il quale a sua volta va sviluppato su misura per ogni *buyer persona* individuata. Le *buyer persona* sono archetipi e prototipi di clienti che si desidera raggiungere, sono importanti perché servono a far capire all'azienda a chi si vuole rivolgere. Difatti, le *buyer persona* non rappresentano i clienti effettivi ma coloro che potrebbero potenzialmente diventarlo (Tuten & Solomon, 2020). La *buyer personas* si discosta dalla *customer persona*, in quanto la prima svolge l'intero processo d'acquisto dal momento di riconoscimento del problema all'acquisto, mentre la seconda è rappresentata da chi effettivamente utilizza il prodotto o servizio una volta acquistato. È importante non fare confusione tra le due figure poiché esse spesso non coincidono, soprattutto nel mondo business.

Per costruire le *buyer personas* è necessario collezionare informazioni e dati che generalmente provengono da database contenenti liste di lead e clienti con relativi comportamenti di consumo, dati provenienti dalla funzione vendite o da interviste dirette a clienti attuali e potenziali o dai form presenti nei siti web delle aziende volti a raccogliere informazioni sugli utenti visitatori (Vaughan, 2022). La creazione di tali archetipi non è un processo che richiede di essere ripetuto con estrema

frequenza ma richiede comunque un costante monitoraggio dei comportamenti degli utenti per verificare se sono necessarie modifiche dei profili creati (Hall, 2020).

Una volta definite le buyer personas si passa allo studio della customer's journey, ossia del percorso che esse intraprendono per arrivare all'acquisto. Secondo Kotler (2017) nell'era digitale, dove domina la connettività, il viaggio del cliente va riscritto attraverso cinque A (*figura 10*): *aware* (scoperta), *appeal* (attrattività), *ask* (ricerca), *act* (azione), *advocate* (passaparola). Nella fase di *aware* i clienti sono esposti a un'ampia varietà di brand e aziende provenienti da conoscenze ed esperienze passate, consigli di altre persone e comunicazioni di marketing. In questa fase il cliente diventa consapevole dell'esistenza di diverse aziende e della loro offerta. Successivamente, recependo i messaggi a cui è esposto, il cliente si sentirà attratto da una parte di tali aziende: questa è la fase *appeal*. Nella terza fase, ossia la fase *ask*, i clienti compiono ricerche sulle aziende che hanno attirato la loro attenzione, chiedendo informazioni a conoscenti, cercando sui media online e offline e su fonti attendibili e accreditate o interfacciandosi direttamente con l'azienda per porre domande più dettagliate. Oggi i processi che si attivano nella fase di *ask* sono complicati dall'integrazione del mondo digitale con quello fisico, ad esempio i clienti possono vedere un prodotto dal vivo e contemporaneamente cercare informazioni online e compararlo con l'offerta dei competitor. È in questa fase che le aziende devono essere recettive, pronte a rispondere alle richieste e alle domande dei potenziali clienti in modo tale da trasmettere affidabilità e stimolare interesse. Se i consumatori risulteranno convinti, passeranno alla fase *act*, ossia decideranno di agire. Questa fase non comprende solo l'azione d'acquisto ma anche il post-vendita, ossia l'interazione tra cliente e azienda nella fase di consumo e nella fase di servizio successiva alla vendita. Con il tempo i clienti possono maturare lealtà e fiducia verso l'azienda, a tal punto da svolgere un riacquisto e raccomandare il prodotto ad altri: questa è la fase *advocate*, in cui il cliente diventa sostenitore e ambasciatore del brand.

Figura 10. Mappa del viaggio del cliente attraverso le cinque A



Fonte: <https://www.taupasar.com/2020/06/service-excellent-dengan-customer-path.html>

L'andamento delle fasi rappresentato dalle cinque A non è sempre lineare, in quanto i clienti possono spostarsi liberamente tra le diverse fasi o ritornare alle fasi precedenti: ad esempio, un cliente può continuare a cercare costantemente informazioni aggiornando la sua lista di preferenze, mentre un utente non soddisfatto può svolgere altre ricerche e decidere se continuare con l'uso di quel prodotto o cambiare (Kotler, 2017). Oltre a ciò, con il digitale il percorso del consumatore online tende a ridursi: la customer journey si riduce nella fase di pre-acquisto e acquisto grazie all'utilizzo degli strumenti digitali, che permettono di trovare informazioni e comparare più facilmente diverse offerte, invece si allunga la parte finale di post-acquisto, ossia il momento in cui l'utente paga e aspetta di ricevere il prodotto, c'è un tempo di attesa in cui il consumatore può richiedere dei cambiamenti nel proprio acquisto o annullare l'ordine entro i termini (Tunisini, 2017). In quest'ottica, il *marketing funnel*, che è sempre stato usato per descrivere il percorso d'acquisto degli utenti, diventa parzialmente superato in un contesto digitale come quello attuale. Ad oggi, di fatto, gli utenti non si muovono più in maniera così ordinata e sequenziale nelle fasi del marketing funnel e questo strumento sembra fallire nel descrivere tutti i touchpoint di un percorso d'acquisto non più così lineare, caratterizzato dalla proliferazione di nuovi prodotti e servizi e da nuovi sistemi comunicativi e canali digitali (Court et al., 2009). Il *consumer decision journey* oggi sta assumendo connotati che si rifanno più a processo circolare, dove in ogni momento si può entrare nel percorso di acquisto e dove il momento di post acquisto di un consumatore può costituire la fase iniziale del processo di acquisto di un altro consumatore: incentivati dagli strumenti online che oggi gli utenti hanno a disposizione, alla fine del proprio percorso d'acquisto spesso i consumatori lasciano commenti, feedback e recensioni in merito al loro acquisto e tali commenti possono fungere da trigger (grilletto) per altri consumatori, ossia possono spingere e motivare potenziali consumatori verso l'acquisto, creando così un processo difatti circolare.

Secondo Kotler (2017), le decisioni prese da un cliente durante le fasi delle cinque A sono condizionate da tre aspetti: *influenza propria*, *influenza altrui* e *influenza esterna*. Kotler chiama questa miscela di influenze *Zona O (O₃)*. L'*influenza esterna* proviene da fonti che non sono legate al cliente e viene messa in atto dalle aziende tramite pubblicità e comunicazioni di marketing. Questo tipo di influenza è controllabile e gestibile dall'azienda, la quale può predisporre i punti di contatto con i clienti. Anche l'*influenza altrui* proviene dall'esterno, solitamente sottoforma di passaparola tramite una cerchia di conoscenti oppure una comunità più ampia come può essere una community. L'*influenza propria* è invece quella che proviene dal cliente stesso ed è il risultato delle sue interazioni passate ed esperienze vissute. Secondo Kotler (2017) quando in un processo di acquisto l'influenza esterna risulta essere più importante delle altre, il marketing dovrebbe concentrarsi sulle attività di

comunicazione. Quando invece l'influenza altrui è più importante, il marketing dovrebbe focalizzare le sue attività verso una community specifica, mentre quando l'influenza propria è quella più significativa, l'interesse va posto sulla customer experience post-vendita.

2.2.4 Marketing multichannel

Canali social, siti web, blog, forum, canali video, advertising online, newsletter: sono tutti strumenti che possono rientrare in una strategia di digital marketing. Oggigiorno, i consumatori saltano da un canale all'altro e per questo i messaggi che un'azienda lancia devono essere replicati nei suoi diversi canali di comunicazione e devono essere veicolati attraverso differenti strumenti (Roveda & Vagnoni, 2022). Il marketing deve guidare i clienti in ogni tappa del viaggio tramite i canali fisici e quelli online e deve essere disponibile in ogni luogo in cui i clienti hanno la possibilità di effettuare un acquisto. Nasce così il *marketing omnichannel*: il processo di integrazione di una pluralità di canali per creare una customer experience coerente e fluida per il cliente (Kotler, 2017). Con omnicanalità si intende la gestione sinergica di tutti i touchpoint online e offline tra azienda e clienti, i quali devono essere interconnessi tra loro, definendo il giusto mix di canali e di metodi comunicativi (Tunisini, 2017). Con l'incalzare del digitale il marketing sta sempre più passando da una logica multichannel verso una logica omnichannel. *Multichannel* vuol dire che i clienti possono acquistare prodotti e servizi di un'azienda attraverso canali di vendita distinti, che offrono esperienze diverse: il cliente ha a disposizione diversi canali di acquisto ma in una strategia multichannel il processo di acquisto è legato dall'inizio alla fine ad un canale. *Omnichannel*, invece, vuol dire che il cliente ha a disposizione diversi canali per il processo di acquisto e tutti i canali possono essere impiegati in tale processo, con lo scopo di fornire al consumatore un'esperienza più lineare ed efficace. Ad esempio, se un cliente nota un prodotto che in quel determinato canale non è più disponibile per l'acquisto, gli altri canali di vendita permetteranno all'individuo di continuare il suo processo decisionale tramite altre piattaforme.

In una strategia di marketing omnichannel la cosa importante è che i messaggi trasmessi nei vari canali rispecchino l'immagine e il tone of voice dell'azienda. È importante, infatti, che essa trasmetta una visione unica e chiara indipendentemente dal canale usato: la comunicazione deve essere omogenea e integrata in tutti i canali del brand ma allo stesso tempo deve essere differenziata, in quanto ogni mezzo ha le proprie regole, finalità e modalità di fruizione. Un altro aspetto importante da considerare in una strategia di marketing omnichannel è l'analisi: un'accurata analisi permette di capire quali sono i canali e i mezzi maggiormente di supporto e più apprezzati.

Una strategia di marketing omnichannel permette di soddisfare esigenze diverse e di offrire ai clienti un servizio migliore e personalizzato, aumenta la fidelizzazione della clientela (ricevere una mail periodica o seguire le storie sui social sono touchpoint che legano utente e azienda), aumenta la possibilità di ricevere feedback sui beni e servizi offerti consentendo di migliorare sia l'esperienza degli utenti sia le performance aziendali, consente di possedere un maggior numero di dati relativi alle interazioni e alle preferenze su contenuti e prodotti, permette inoltre di aumentare la quota di mercato e di raggiungere nuovi utenti rivolgendosi a un ampio bacino (Roveda & Vagnoni, 2022; Tunisini, 2017). Tuttavia, ciò richiede una profonda conoscenza dei clienti e dei loro comportamenti e un alto livello di organizzazione, in quanto la gestione di canali multipli può causare non solo problemi di conflitto e di cannibalizzazione tra canali stessi per conquistare clienti e profitti ma anche problemi di costi se non si riesce a creare adeguate sinergie tra i diversi canali.

Kotler (2017) individua tre passi da svolgere per sviluppare una valida strategia di marketing omnichannel. Il primo passo è quello di *mappare tutti i possibili touchpoint e canali lungo il viaggio del cliente*. Un *touchpoint* è qualsiasi interazione diretta o indiretta, online o offline del cliente con un brand o un'azienda. Un *canale*, invece, è uno degli intermediari online e offline utilizzati dai clienti per interagire con l'azienda. In generale si distinguono due tipi di canale: di comunicazione e di vendita. I canali di comunicazione costituiscono tutti i media che facilitano la trasmissione di contenuti, come la televisione, la stampa, i social media, i siti di contenuti. I canali di vendita sono invece tutti i canali che facilitano le transazioni, come i punti vendita, i siti di e-commerce. Il secondo passo è *identificare i touchpoint e i canali più importanti*. Ogni cliente compie un proprio scenario di viaggio e sceglie una sua combinazione di touchpoint in una serie di canali e in una certa sequenza. In quest'ottica ci sono molti scenari possibili e le aziende dovrebbero concentrarsi sulla creazione di un'esperienza fluida e coerente nei touchpoint e nei canali più importanti per il proprio target e per i potenziali clienti che si intendono colpire. Il terzo passo è, infatti, quello di *integrare i touchpoint e i canali più importanti tra loro* tramite una struttura organizzativa adeguata collegando i reparti e i team interni responsabili dei diversi canali in modo che possano collaborare.

È importante tenere a mente che i media funzionano come un *two sided market (mercato a due parti)*: piattaforme sui quali ci sono contenuti, che catturano l'attenzione del consumatore e l'azienda usa tale piattaforma intermedia per raggiungere il pubblico presente in essa. Un mercato a due parti è una piattaforma che funge da intermediario tra due gruppi di utenti i quali, interagendo, ottengono entrambi benefici di rete. Nel two sided market i contenuti "venduti" sono due: l'impresa media vende

uno spazio all'impresa che intende fare un'inserzione e il contenuto di tale inserzione viene poi proposto al consumatore (Tuten & Solomon, 2020).

Per acquisire spazio sui media e distribuire i propri messaggi, gli operatori di marketing ricorrono a tre tipologie di media: *owned media* o di proprietà, *paid media* o a pagamento, *earned media* o guadagnati (Tuten & Solomon, 2020). Gli *owned media* sono strumenti di comunicazione di proprietà dell'azienda per cui essa non paga lo spazio. Sono ad esempio i siti web aziendali, i blog aziendali, i siti di e-commerce, i profili social dell'azienda, le newsletter. Negli *owned media* è l'azienda che decide cosa scrivere, con che formato e con quale frequenza. Tramite gli *owned media* l'azienda può comunicare liberamente con il proprio target, gestire autonomamente i propri contenuti, esprimere al meglio la propria personalità e i propri valori costruendo legami diretti con prospect e clienti.

I *paid media* sono uno spazio online di proprietà di terzi per cui l'azienda paga per distribuire i propri messaggi. Sono spazi in cui l'azienda non ha il pieno controllo essendo di proprietà di terzi: spesso termini, regole e frequenza di pubblicazione vengono imposti o contrattati e l'impresa generalmente può decidere il contenuto stando nei confini che gli vengono dati da chi vende lo spazio. Esempi di *paid media* sono i banner, qualsiasi forma di advertising, search engine marketing, le inserzioni e gli annunci su siti di terzi e sui social media, spot televisivi e alla radio. Siamo nell'ambito della pubblicità ma anche le pubbliche relazioni possono usare *paid media* sottoforma di sponsorizzazioni. Generalmente i *paid media* vengono usati per dare maggiore visibilità ai propri contenuti e aumentare il traffico verso gli *owned media* (Hall, 2017).

Gli *earned media* sono media in cui non c'è né pagamento né proprietà e il controllo è totalmente assente. Gli *earned media* sono costituiti da messaggi e informazioni che vengono diffusi senza costi diretti per l'impresa e con metodi e modalità che sfuggono al suo controllo. La comunicazione attraverso passaparola (word of mouth – WOM), o nell'ambito dei social media “influence impression”, è una forma di *earned media*. Altri esempi sono le menzioni, le condivisioni, i repost, i commenti social, i like, i follower, le conversazioni nelle comunità, le recensioni, le raccomandazioni e i contenuti generati da partner come bloggers e influencers.

2.3 I principali tools di digital marketing nel B2B

Una delle principali sfide in ambito digital che si pone dinanzi alle aziende è rappresentata dalla scelta e dall'utilizzo del canale comunicativo corretto, in base a ciò che si vuole comunicare e al tono che si vuole usare per farlo, a chi si vuole raggiungere e al prodotto o servizio che si intende vendere (Chaffey, 2012).

2.3.1 Il sito web e l'e-commerce

Tra gli strumenti digitali a disposizione di un'azienda il *sito web* rappresenta un mezzo fondamentale per la presenza online e per le attività di marketing digitale (Roveda & Vagnoni, 2022). Secondo l'autore nel B2B il sito web riveste un ruolo fondamentale in quanto costituisce la vetrina digitale di un'azienda e il punto d'incontro principale tramite il quale prospects e clienti si interfacciano con essa. Inoltre, può essere un archivio digitale di dati e documenti, uno strumento tramite il quale creare e mantenere relazioni e svolgere attività di CRM e attraverso le sue funzionalità è possibile monitorare il comportamento del cliente e come si muove all'interno di esso acquisendo preziose informazioni sulla sua customer journey. In aggiunta, il sito web rappresenta il fulcro per le attività di marketing messe in atto da un'azienda (Miller, 2012).

È importante fare attenzione al cosiddetto *User Experience Design*, ossia alla progettazione web del sito in cui è l'utente ad essere al centro, fornendo usabilità, funzionalità, contenuti rilevanti e chiari, l'ottimizzazione su tutti i dispositivi senza essere invasivi di pubblicità. Infatti, nel B2B non basta che il sito sia accattivante nella forma estetica ma bisogna anche che la navigazione all'interno di esso, i contenuti e il layout siano efficaci e di qualità (Hall, 2020). La homepage del sito web va ideata con particolare attenzione, dato che costituisce il primo punto di contatto tra utente e azienda: molti siti web hanno bassi tassi di conversione perché riportano messaggi sbagliati nella homepage (Roveda & Vagnoni, 2022). Portare case history e testimonianze di risoluzioni di problematiche può fare la differenza nei siti web B2B: condividere i successi lavorativi e far diventare i clienti gli ambassador della propria azienda può essere di grande aiuto. Il compito del sito web è quello di svolgere una funzione di pubbliche relazioni e fornire al cliente un riferimento ufficiale per informarsi sull'azienda e i suoi servizi e sfruttare, laddove presente, il portale *e-commerce* del sito per acquistare direttamente via web. L'e-commerce prevede, infatti, l'acquisto di beni e servizi attraverso il web dove sono utilizzati carrelli elettronici e servizi di pagamento online. Per anni nel B2B il sito si è proposto principalmente di fornire informazioni sull'azienda e i suoi prodotti senza la finalità di vendita online. Nonostante alcune realtà siano ancora restie a compiere questo passo, negli ultimi anni moltissime aziende B2B hanno iniziato ad adottare la modalità di vendita online.

Non tutte le aziende attribuiscono lo stesso valore al sito web nelle loro strategie digitali (Pastore & Vernuccio, 2008). Ci sono aziende che affidano tutta la loro strategia di marketing al web e quindi esso diventa lo strumento di interazione principale con il pubblico. In questo caso il web influisce nelle strategie di marketing a *livello di core business*. C'è poi un secondo livello, ossia il *livello strategico*, che si sostanzia quando le aziende svolgono attività strategiche sia offline che online e il sito web diventa un valido strumento per implementare attività online all'interno di una più ampia strategia. Una terza situazione si riscontra quando il sito viene usato a *livello tattico*, qualora la

strategia sia basata sul classico marketing mix e il sito venga visto come un elemento accessorio di supporto.

Soprattutto nel B2B il sito web deve accompagnare il cliente lungo la sua customer journey, quindi deve essere pensato per diverse tipologie di cliente: è importante definire tali tipologie di clienti per creare dei percorsi specifici per le loro esigenze. Un altro aspetto da considerare è che un sito web efficiente deve incentivare la conversione dei lead in clienti e in questo senso risulta efficace l'utilizzo delle *call to action (CTA)*, ossia di frasi o pulsanti che sollecitino il cliente a compiere un'azione e a procedere verso lo step successivo lungo la sua customer journey e al contempo ingaggiandolo.

In base alla finalità che si vuole raggiungere, vi sono diverse *strategie di website marketing* che le aziende possono mettere in atto (Hall, 2020). Secondo l'autore, un sito dovrebbe essere creato tenendo bene a mente gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Se un'azienda vuole comunicare competenza ed esperienza nel campo, può essere utile che inserisca nel proprio sito web analisi, feedback di clienti, video di progetti messi in atto, riconoscimenti, articoli che dimostrano tale expertise. Invece, se l'obiettivo è quello di catturare l'attenzione degli utenti e generare nuovi lead, l'azienda dovrebbe avvalersi di un sito che sia il più possibile interattivo in modo tale da indurre il potenziale cliente a fornire i propri dati tramite ad esempio chat, info box, report scaricabili dietro il rilascio dei propri dati.

2.3.2 La digital advertising

Le attività a pagamento di promozione e sponsorizzazione di un prodotto/servizio, di un'azienda o di un brand rientrano nell'advertising. La *digital advertising* si basa sull'acquisto di uno spazio pubblicitario ma, a differenza della pubblicità tradizionale, tale spazio è online. Per le aziende B2B il digital advertising rappresenta un valido tool in quanto include una serie di fattori vantaggiosi (Hall, 2020):

- maggiore esposizione nei motori di ricerca, utile quando si persegue anche una strategia di inbound marketing;
- si adatta ai cambiamenti, in quanto le strategie di digital advertising godono di elevata flessibilità e hanno un orientamento al breve termine, cosa che permette alle aziende di usarle per un breve periodo senza troppi vincoli temporali;
- è una strategia rapida, in quanto prevede brevi tempi di progettazione e messa in atto;
- si basa sulla pertinenza, in quanto nella maggior parte dei casi l'annuncio apparirà quando un utente digiterà determinate keywords;

- è possibile targettizzare e decidere a chi indirizzare l'annuncio;
- è programmabile, cioè l'annuncio può comparire in determinate fasce orarie quando si presume una maggiore attività e connessione da parte degli utenti.

La digital advertising si compone di tre strumenti principali: la *Search Engine Advertising (SEA)*, i *banner pubblicitari* e la *social advertising*.

La *SEA* è uno degli ambiti del *Search Engine Marketing (SEM)* e si riferisce agli annunci pubblicitari online sui motori di ricerca. Uno dei principi su cui si basa è quello del *pay per click (PPC)*, ossia una modalità di acquisto degli annunci pubblicitari e presuppone il pagamento di una tariffa da parte dell'inserzionista solo quando l'utente effettivamente clicca sull'annuncio pubblicitario. Per svolgere attività di SEA è innanzitutto necessario individuare la piattaforma sulla quale inserire l'annuncio pubblicitario e scegliere delle *parole chiavi (keywords)* pertinenti per il prodotto da pubblicizzare in base alle ricerche effettuate dagli utenti, secondo la logica *search engine-based targeting*, che prevede l'identificazione degli utenti sulla base delle keywords e delle query che essi cercano nei motori di ricerca (Hall, 2020). Successivamente, si stabilisce il prezzo che si è disposti a pagare per la pubblicazione dell'annuncio sul motore di ricerca e inizia così un processo di asta che si conclude nel momento in cui l'offerta massima coincide con il prezzo della parola chiave. La SEA assicura un piazzamento tra i primi risultati dei motori di ricerca: ci sono siti che appaiono per primi nei motori di ricerca con la dicitura "*annuncio*" e sono quei siti web che hanno ottenuto un posizionamento più alto rispetto ad altri grazie ad una tecnica di digital advertising che presuppone il pagamento di una somma ogni qualvolta un utente accede al sito tramite il link posizionato in alto nella *SERP (Search Engine Results Pages)*, ossia le pagine dei risultati del motore di ricerca che appaiono in seguito ad una query o keyword effettuata dall'utente.

Un altro metodo che rientra nel digital advertising è rappresentato dal *display advertising*. Mentre la *rete search (SEA, SEO, SEM)* si basa su una logica pull, secondo la quale l'inserzione pubblicitaria appare tra i risultati della ricerca attivata dall'utente stesso, in quanto il contenuto appare conseguentemente a una sua ricerca di qualcosa che è legato o è simile al prodotto che si vuole sponsorizzare, al contrario le campagne sulla *rete display* seguono una logica push e intercettano l'utente mentre naviga su altri siti web tramite dei banner che sono collegati ad una pagina attraverso CTA, ossia un invito a compiere un'azione tramite un bottone (in questo caso a premere sul banner) che spesso porta ad una landing page volta ad attirare l'attenzione dell'utente tramite contenuti accattivanti finalizzati alla raccolta di un contatto o ad attività di nurturing (Hall, 2020). Infatti nel display advertising il consumatore svolge un ruolo sostanzialmente passivo, in quanto il banner appare senza una sua specifica query. Generalmente le attività di display advertising funzionano bene

per quelle campagne volte ad affermare l'immagine di marca e a generare awareness nell'utente (Tuten & Solomon, 2020). Il display advertising si basa sull'utilizzo di banner e pop-up che compaiono all'interno di un sito web solitamente in posizione marginale rispetto al contenuto. Risulta utile quando non è possibile impostare la propria campagna basandosi sulle keywords ma è possibile usare lo storico di navigazione degli utenti che si vogliono colpire e capire gli argomenti maggiormente da loro ricercati facendo comparire in tali pagine annunci pertinenti. Per determinare se la pubblicità banner è efficace, è importante esaminare il *Click Through Rate (CTR)*, il numero di clic che l'annuncio riceve diviso il numero di volte in cui l'annuncio è visualizzato indipendentemente dal fatto che venga cliccato o meno.

Per fare display advertising esistono diversi modelli di prezzo (Tuten & Solomon, 2020):

- *CPC – costo per click*, si paga in base al numero di volte che l'annuncio viene selezionato con un click;
- *CPM – costo per mille impression*, si paga in base al numero di volte che l'annuncio viene visualizzato (1000 impression) indipendentemente dalle persone che ci cliccano;
- *CPA – costo per azione*, si paga solo quando il cliente compie l'azione sottoscritta nella CTA, ossia quando si completa una determinata azione obiettivo, come ad esempio una vendita.

Il numero di click che si riesce ad ottenere è legato al messaggio che si scrive, alla creatività, all'inserimento di immagini accattivanti che sappiano attirare l'attenzione dell'utente, alla dimensione e al movimento del banner, all'affinità tra il messaggio e il target.

La digital advertising si può concentrare anche sui social network nella forma della *social advertising*. In questo caso le inserzioni pubblicitarie vengono inserite nei social network. Tale attività permette di raggiungere un bacino di utenza più ampio rispetto a quello che si può raggiungere tramite attività di SEA e display advertising e in più permette di selezionare in modo più efficace i destinatari della campagna. Nei social network gli utenti sono molto più interattivi, in quanto pubblicano contenuti, condividono e cercano informazioni e post, esprimono i loro interessi tramite like e commenti, ossia lasciano traccia di ciò a cui sono interessati. Questo permette alle imprese di riconoscere e targettizzate meglio gli utenti ai quali rivolgersi, rendendo le proprie campagne digital più efficaci ed efficienti, anche secondo una logica di *behavioural targeting*, la quale identifica il destinatario del contenuto pubblicitario in base al suo comportamento di navigazione (Hall, 2020). Fra i formati di annunci realizzabili sui social network vi sono annunci tramite post di foto o video, annunci slideshow, annunci nelle stories o che riportano a siti web.

Un'azienda può decidere di implementare delle campagne pubblicitarie sia tramite SEA, sia tramite banner che social advertising, oppure solo uno dei tre strumenti. In ogni caso, una volta selezionato il mix dei canali da utilizzare, è importante definire il budget che si intende destinare ad ogni attività considerando gli obiettivi che l'azienda vuole perseguire: ad esempio, se l'obiettivo è quello di creare lead generation e conversione, per definire le risorse finanziarie necessarie potrebbe essere utile avvalersi di un indicatore come il *Costo Per Lead (CPL)*, ossia l'importo medio speso per la raccolta di un contatto, facendo magari riferimento alle campagne passate.

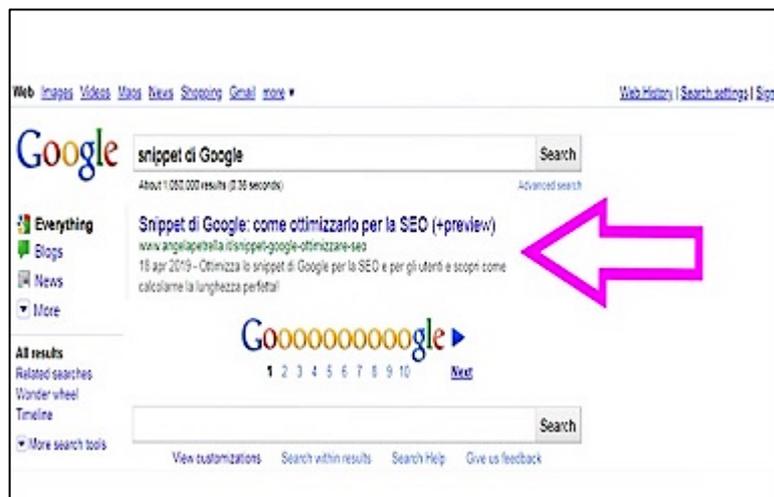
Le strategie di digital advertising, come del resto tutte le strategie aziendali che si implementano, una volta implementate devono essere valutate per capire i benefici e il ritorno ottenuti dall'investimento. Generalmente il profitto di un investimento viene misurato tramite il *Return On Investment (ROI)*, nelle campagne di digital advertising viene spesso usato il *Return On Advertisement Spend (ROAS)*, che si calcola dividendo il ricavo proveniente dalla campagna di advertising per il suo costo. Il *ROAS* fornisce un'indicazione dei ricavi lordi che vengono generati da ogni euro speso per la campagna.

2.3.3 La search engine optimization

La *Search Engine Optimization (SEO)* sono un insieme di attività volte ad aumentare la visibilità di un sito web nei risultati dei motori di ricerca, migliorandone il posizionamento (ranking), definito "*natural or organic listing*" (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016). La SEO rientra nel *Search Engine Marketing (SEM)*, la quale comprende sia i risultati di ricerca a pagamento (SEA) che i risultati organici di ricerca non a pagamento (SEO). La SEO non riguarda solo il posizionamento ma coinvolge l'ottimizzazione della struttura del sito, i suoi contenuti, le keywords, i link e le performance del sito con lo scopo di attrarre un maggior numero di utenti e apparire tra i primi risultati di una domanda di ricerca (Hall, 2020). In ambito SEO, importante è la gestione dei link, sia quelli in entrata, ovvero quei link che da altri siti puntano verso il proprio sito, detti *inbound link* o *backlink*, sia quelli in uscita, ovvero quei link che dal proprio sito puntano verso altri. Gli algoritmi dei motori di ricerca, come Google, analizzano le pagine e i siti web tramite diversi criteri al fine di determinare come e quali pagine far apparire nel ranking dei risultati dei motori di ricerca. Tali criteri dipendono dalla qualità del sito web, dalla sua rilevanza e dalle informazioni contenute in esso. Esistono 4 tipologie di SEO: *SEO on-page*, *SEO off-page*, *SEO tecnico*, *SEO locale* (Ohanyan, 2022). Il primo tipo è la *SEO on-page* o *SEO on-site*, che è costituita da un insieme di attività volte ad ottimizzare i contenuti e le pagine di un sito affinché venga valutato positivamente dagli algoritmi di valutazione dei motori di ricerca e mostrato tra i risultati. Questo tipo di attività è sotto il controllo dell'azienda e si svolge all'interno del sito stesso, in quanto coinvolge azioni legate a contenuti, titoli, keywords,

immagini, HTML (linguaggio che permette di impaginare e codificare pagine collegate tramite link). Il SEO on-page ottimizza molti fattori che sono essenziali agli algoritmi dei motori di ricerca per capire il tipo di sito web. Lo *snippet*, rappresentato in *figura 11*, è uno degli elementi più importanti della SEO e rappresenta la prima interazione tra l'utente e il sito web. Lo snippet è il box che compare tra i risultati delle pagine di ricerca; contiene il titolo (*meta title*), il link che riporta alla pagina (*url*) e una breve descrizione del contenuto della pagina (*meta description*) e ha lo scopo di presentare sinteticamente la pagina all'utente e di chiarire al motore di ricerca gli argomenti trattati (Ohanyan, 2022).

Figura 11. Snippet di Google



Fonte: <https://www.angelapetrella.it/snippet-google-ottimizzare-seo/>

Sempre in termini di SEO on-page, all'interno del sito web va preso in considerazione il titolo, che deve essere chiaro e conciso, mentre i testi all'interno del sito devono essere composti da frasi brevi e semplici per permettere la facile lettura e la veloce risoluzione al problema dell'utente. I contenuti multimediali presenti, come video e immagini, devono essere accompagnati da informazioni aggiuntive, ossia da *meta tag*, i quali permettono al motore di ricerca di leggere e identificarne il contenuto. Inoltre godono di una posizione di favore per i motori di ricerca i siti web che presentano link in uscita che rimandano a siti accreditati, in quanto aumentano la credibilità del sito, lo stesso vale per la presenza di dati, grafici, elenchi, materiali scaricabili e report.

La *SEO off-page* è un'attività che avviene al di fuori del sito web dell'azienda e ha l'obiettivo di far crescere l'autorità, l'affidabilità e la rilevanza del proprio sito web. La creazione di link (*link building*) è una parte fondamentale della strategia SEO off-page per ottenere *backlink* rilevanti da siti web di alta qualità, pertinenti e influenti (Ohanyan, 2022). Per ottenere backlink nel B2B, è conveniente interagire con gli esperti che fanno parte dello stesso settore in cui opera l'azienda oppure con i siti web preferiti dai propri clienti e partner, in modo tale che da questi si possa essere ricondotti al proprio

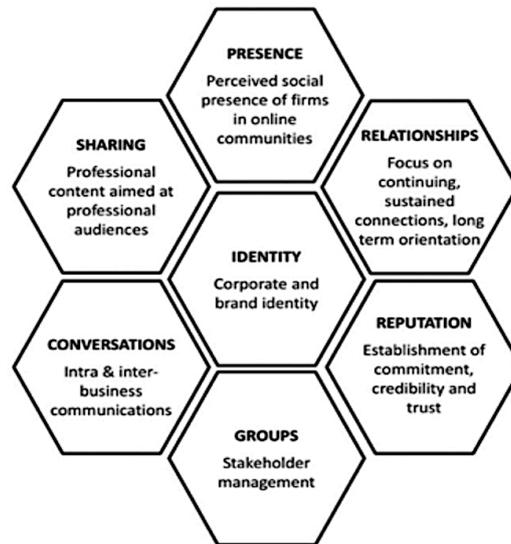
sito (Hall, 2020). Un'altra tattica di SEO off-page è la costruzione del marchio per creare autorità online: si tratta di aumentare le ricerche del proprio marchio, del nome, dei prodotti e del dominio. La terza tipologia di SEO è la *SEO tecnica*, che consiste in processi di indicizzazione, architettura del sito web, crawling (il lavoro svolto da un bot per analizzare una pagina web), rendering (processo di generazione di un'immagine partendo da una descrizione matematica di una scena tridimensionale, che viene interpretata tramite algoritmi) per fornire determinati requisiti tecnici ai siti web e migliorare la loro usabilità. Si tratta, quindi, di come strutturare le pagine del sito web: più un sito ha una struttura piatta, più il processo di crawling per i motori di ricerca è facilitato (Ohanyan, 2022). Tra gli aspetti da considerare per la SEO tecnica, è importante evitare i link morti per ottimizzare il sito web, avere una buona velocità di caricamento delle pagine che compongono il sito, avere una buona capacità di adattamento ai dispositivi mobili (mobile friendly) in termini di *SEO mobile*, design e layout dell'interfaccia utente devono essere attrattivi e l'architettura del sito web deve avere contenuti e pagine ben organizzate e facilmente navigabili. La quarta tipologia è la *SEO locale*, che costituisce l'ottimizzazione locale dei motori di ricerca e si occupa di migliorare la presenza di un sito web nella SERP in risposta ad una query di un cliente che è riferita ad una specifica area geografica. Gli algoritmi dei motori di ricerca forniscono risultati basandosi anche sulle vicinanze di una persona: se si vuole avvalersi delle tecniche di SEO locale è bene che i motori di ricerca, come Google, conoscano l'ubicazione dell'azienda per suggerire risultati vicino a utenti, anche tramite mappe.

2.3.4 Il social media marketing e l'influencer marketing

Il *Social Media Marketing (SMM)* è "l'uso dei social media con le loro tecnologie, canali e software per creare, comunicare, distribuire e scambiare offerte che hanno un valore per gli stakeholders dell'organizzazione" (Tuten & Solomon, 2020, p.16). Ogni utente lascia le proprie tracce e tantissime informazioni mentre naviga sui social: cosa cerca, le pagine che segue, come si relaziona a un contenuto; questi sono tutti micro-dati che i social network registrano (Roveda & Vagnoni, 2022). È per questo che la presenza sui social media non solo permette di raggiungere un largo bacino di utenti ma anche di raccogliere molte informazioni.

Per analizzare il SMM utilizziamo lo *schema a nido d'ape dei SM*, mostrato in *figura 12*, ideato da Kietzmann et al. (2011) e ripreso da Diba et al. (2019), composto da sette elementi che sono costitutivi dei SM: *identità, condivisione, conversazioni, gruppi, presenza, reputazione, relazioni*.

Figura 12. Nido d'ape dei social media B2B



Fonte: Diba et al., 2019 (p. 3)

L'*identità* si riferisce alle informazioni che gli utenti divulgano e al modo in cui essi si presentano sui social media e desiderano essere visti online. In un contesto B2B questo elemento fa riferimento all'identità aziendale e del marchio, che nel marketing industriale sono elementi strategici essenziali di differenziazione. I social media aiutano le imprese ad esprimere i valori e la personalità del brand. La *condivisione* può essere definita come lo scambio, la distribuzione o la ricezione di contenuti tra utenti sui SM. Sfruttando la funzionalità di condivisione, le aziende B2B sono in grado di osservare e monitorare i punti in comune tra i propri utenti, capire perché un particolare contenuto è ampiamente condiviso o non è condiviso affatto, determinare quali contenuti condividere.

La cella *conversazioni* comprende i processi di scambio di informazioni, le discussioni e le interazioni che avvengono tra gli utenti sui social. I SM consentono di generare e conservare un'enorme quantità di informazioni. In un ambiente B2B, dove le conversazioni in genere sono sempre state con poche persone e più dirette rispetto a quelle B2C, con i SM la comunicazione B2B è diventata in rete e coinvolge molteplici interazioni sia intra-aziendali che inter-aziendali. Monitorare le conversazioni è un'azione molto importante che le imprese devono fare costantemente quando attuano una strategia di SMM, per capire cosa pensano gli utenti di un'azienda e dei suoi prodotti, quali sono le loro reazioni e i temi di discussione più rilevanti.

I *gruppi* sono comunità che gli utenti possono creare su una piattaforma SM per condividere contenuti, dando vita a delle community costituite da utenti che presentano interessi o caratteristiche comuni. In un contesto B2B questi possono riflettere diversi tipi di stakeholder, compresi quelli che costituiscono relazioni commerciali formalmente riconosciute, come i fornitori, e quelli che sono informali e potrebbero non essere ancora conosciuti, come i potenziali clienti.

La *presenza* può essere definita come la misura in cui gli utenti sono consapevoli dell'esistenza di altri utenti online e che dietro a tali profili ci sono persone reali. Ciò permette alle aziende di sviluppare una comprensione delle abitudini degli utenti. Sfruttando la condivisione da parte di un utente della propria posizione e disponibilità per determinarne la presenza online, le aziende sono in grado di analizzare le preferenze dei clienti riguardo alla ricezione di informazioni. Allo stesso modo, le aziende B2B presenti sui SM creano un senso di “presenza sociale percepita” che ha un impatto positivo sulla percezione che un utente ha di essa.

A questo si ricollega la cella *reputation* del brand: attraverso la presenza online, l'azienda si dimostra più credibile, moderna e disponibile. La reputazione dell'azienda riflette beni immateriali come la sua buona volontà, il valore del marchio, la fiducia, l'affidabilità, la disponibilità.

Le *relazioni* possono essere definite come il modo in cui gli utenti sono in relazione tra loro sui SM. In contesti business i social consentono all'azienda di creare una propria rete di contatti. Le relazioni forgiate durante l'era digitale hanno ribaltato le tradizionali regole del marketing relazionale B2B nella misura in cui oggi le relazioni si basano su fiducia e scambio interpersonale (Diba et al., 2019).

I contenuti che un'azienda intende pubblicare sui SM devono soddisfare uno o più bisogni del pubblico, riconducibili cinque aspetti: *informazione, servizio, intrattenimento, educazione, desiderio di partecipazione attiva* (Masini et al., 2017). I primi quattro rappresentano i bisogni classici soddisfatti già in passato dai mass media, mentre attraverso i social media è possibile soddisfare anche il quinto bisogno, sviluppatosi grazie alle opportunità create dal digitale. Secondo Masini, i social media devono essere in grado di coinvolgere attivamente l'utente e di attirare l'attenzione: alcune caratteristiche fondamentali di un buon contenuto sono la semplicità, l'originalità, la concretezza, la credibilità e l'emozionalità.

I principali vantaggi del SMM sono i seguenti: audience molto grande da poter raggiungere, costi relativamente bassi rispetto ad altri tool digitali, tempi di risposta e interazione immediati, influenza e coinvolgimento dell'utente importante (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016). Il vantaggio principale sta nella capacità di raggiungere e influenzare un grande pubblico attraverso contenuti che spesso si diffondono in modo virale e sui profili di proprietà dell'azienda, e quindi ad un costo contenuto. Altri aspetti da considerare sono l'immediatezza e la pervasività, in quanto gli utenti si aspettano risposte veritiere in tempo reale e quindi le aziende devono tenere sempre aggiornati i contenuti e i messaggi ricevuti e ciò richiede un'organizzazione aziendale flessibile con apposite figure adibite a gestire le campagne social (Poggiani & Pratesi, 2016).

I social network più utilizzati in ambito business sono *LinkedIn, Facebook e Instagram* (Roveda & Vagnoni, 2022). Il primo social da prendere in considerazione è senza ombra di dubbio *LinkedIn*, che è il social più diffuso in ambito business. Secondo Roveda e Vagnoni (2022), i benefici che questa

piattaforma può portare in ambito business sono i seguenti: condivisione dei valori aziendali, avvio di relazioni con altri professionisti e stakeholders, aggiornamento costante sulle attività aziendali, sviluppo della brand awareness, miglioramento del posizionamento nei motori di ricerca. Anche *Facebook* continua ad essere una delle piattaforme da sfruttare in ambito B2B. Grazie a Facebook, le aziende hanno la possibilità di creare gruppi per la propria community, interagendo con i potenziali clienti e creando coinvolgimento, interesse ed avvicinamento tra azienda e utente. Nelle strategie di SMM in ambito B2B anche *Instagram* sta iniziando ad essere negli ultimi anni un valido alleato: oltre ad essere il social più utilizzato negli ultimi anni e a rivolgersi a un pubblico mediamente più giovane rispetto agli altri, Instagram permette di pubblicare svariati contenuti, dai post fotografici con caption e hashtag strategici, alle storie per interagire quotidianamente con gli utenti, ai reel per presentare in maniera creativa un prodotto, fino alle IGTV per la condivisione di interviste, tutorial, video di approfondimento (Roveda & Vagnoni, 2022).

Attraverso i social media è possibile far promuovere prodotti e servizi a persone influenti, offrendo un compenso in cambio della loro pubblicità. Nel B2B spesso il processo di acquisto è influenzato dalle raccomandazioni derivanti dal passaparola, in quanto in ambito business gli acquisti richiedono in genere grandi investimenti, vengono percepiti come rischiosi e il livello di incertezza tende ad essere elevato. In un contesto come questo, l'influenza e il confronto possono essere di grande aiuto per avere feedback su un'azienda, capire la validità di un prodotto o avere qualche testimonianza da parte di chi lo ha già usato. Difatti, il *Word Of Mouth (WOM)*, ossia il *passaparola*, viene generalmente percepito come più attendibile e veritiero rispetto ai messaggi pubblicitari (Kim, 2014). Con l'avvento dei social media il passaparola è diventato un vero e proprio lavoro da parte di *opinion leader e influencer*, i quali esercitano una vera e propria social influence, che possiedono per via della loro influenza e del loro vasto seguito, incidendo sulla visibilità e percezione di un marchio e influenzando le azioni dei follower/fan.

Un buon opinion leader deve possedere quattro caratteristiche, riconducibili alla *regola delle 4 R: reach, relevance, resonance, relationship* (Tuten & Solomon, 2020). La persona in questione deve avere un buon numero di fan e followers (*reach*): generalmente gli influencer hanno una reach inferiore ai media tradizionali ma si relazionano con un'audience più ricettiva. Per *relevance* si intende la capacità da parte dell'influencer di raggiungere un pubblico rilevante e significativo per l'azienda, in quanto l'influencer deve essere uno snodo tra azienda e pubblico. La *resonance* è la capacità di evocare emozioni e valori che siano condivisi sia dall'influencer sia dai suoi followers a tal punto da influenzarne il comportamento. La *relationship* è il tipo di relazione che l'azienda intende instaurare con gli influencer che sceglie per le proprie attività di influencer marketing, frutto di un accordo con obiettivi e finalità ben definiti.

Possedere specifiche conoscenze, comunicare in modo chiaro, essere degli esperti in un determinato settore ed essere accreditati per tale motivo, avere una vasta rete di contatti, essere primi fruitori di un prodotto, queste sono le caratteristiche comuni di un influencer (Tuten & Solomon, 2020).

Non sempre le persone più influenti e seguite sui SM sono le più avvalorate per una strategia di influencer marketing, soprattutto in ambito B2B, dove spesso vengono scelti come opinion leader altre aziende o esperti del settore, studiosi, analisti e giornalisti (Hall, 2017). La figura del *micro-influencer*, che possiede dai 1.000 ai 100.000 followers, è molto accreditata nel B2B, proprio perché detiene un pubblico contenuto, con il quale riesce a creare una relazione più profonda e ristretta tanto da generare un engagement rate elevato.

2.3.5 L'inbound marketing

L'*inbound marketing* è costituito da un insieme di strategie che mirano a farsi trovare dalle persone che sono interessate a un determinato prodotto o servizio offerto da un'azienda, avvicinarle ad essa e farle diventare contatti e poi clienti e infine promotori dell'azienda stessa (Matteuzzi, 2014). La strategia messa in atto dall'*inbound marketing* non si basa su una comunicazione unidirezionale pubblicitaria ma piuttosto su un approccio che mira ad aiutare i clienti e a soddisfare i loro bisogni tramite l'uso del giusto canale e di informazioni e contenuti rilevanti e nel momento più convenevole. L'*inbound marketing* si contrappone all'*outbound marketing*, in quanto il primo non si focalizza sull'interrompere la navigazione dell'utente, come nel caso invece dell'*outbound marketing*, dove l'utente diventa un fruitore passivo di una pubblicità prettamente non richiesta (Matteuzzi, 2014). Con l'*inbound marketing* sono i potenziali clienti a cercare spontaneamente l'azienda in quanto presuppongono che essa sia in grado di rispondere alle loro richieste e necessità (Holliman & Rowley, 2014). L'*outbound marketing* è una strategia di marketing di tipo push, ossia che "spinge" cercando di catturare l'attenzione per convincere le persone a comprare, mentre l'*inbound marketing* è una strategia di marketing di tipo pull, ossia "attrae" con l'intento non solo di vendere ma anche di creare una relazione solida con il cliente al fine di fidelizzarlo e di renderlo soddisfatto. L'*inbound* si basa sulle esigenze delle persone e dei loro bisogni, personalizza i messaggi, dà soluzione agli utenti nel momento in cui questi cercano informazioni o hanno un problema, punta spesso su contenuti come articoli, blog, email. Al contrario, l'*outbound* si concentra sul prodotto che l'azienda offre, fa una comunicazione one-to many mirando a catturare l'attenzione di più persone possibili, interrompe l'utente mentre sta facendo altro durante la sua navigazione, punta su contenuti come spot pubblicitari, volantini, pop-up.

È stata l'azienda di marketing *HubSpot* ad aver usato per prima nel 2005 il termine "inbound", riferendosi con tale termine alle attività basate sulla creazione di contenuti digitali di qualità volti ad attirare gli utenti verso la propria azienda. La metodologia inbound ideata da HubSpot si articola su tre fasi:

- *attrarre (attract)*, attirare i potenziali clienti e incentivarli a interagire con l'azienda tramite contenuti di valore che li avvicinino al brand generando in essi fiducia;
- *coinvolgere (engage)*, ingaggiare gli utenti erogando le informazioni di cui necessitano, presentando soluzioni in linea con le loro necessità e obiettivi in modo che siano più propensi all'acquisto;
- *deliziare (delight)*, aiutare e fornire supporto ai propri clienti anche successivamente all'acquisto in modo da costituire una relazione durevole e da far diventare i clienti dei veri e propri promotori di quel prodotto o servizio con la propria rete di contatti.

Un cliente soddisfatto può avere per l'azienda un ruolo fondamentale poiché può farsi portavoce per essa e dei suoi valori e portare nuovi clienti all'azienda stessa.

I contenuti sono il primo fattore di successo per una campagna inbound, in quanto sono le informazioni lo strumento che attraggono i potenziali clienti. Altri elementi importanti sono SEA e SEO, poiché l'ottimizzazione per i motori di ricerca rende più semplice agli utenti trovare le informazioni. Anche la landing page deve essere pensata con attenzione in quanto è una pagina di atterraggio che ha tra gli obiettivi quello di convertire i visitatori in lead e in clienti. In aggiunta, l'email marketing può essere molto utile in una strategia di inbound marketing, in quanto costituisce uno strumento utile sia per coinvolgere e fidelizzare i clienti già acquisiti che per orientare i nuovi contatti alla conversione. Anche i social media possono giocare un ruolo importante in quanto amplificano l'impatto delle informazioni e favoriscono la condivisione.

2.3.6 L'e-mail marketing

L'e-mail marketing è una strategia di marketing digitale che utilizza la posta elettronica come strumento per veicolare messaggi commerciali, informazioni aziendali, novità su prodotti o servizi ad una lista di indirizzi e-mail di leads o clienti. È considerato uno strumento di comunicazione diretta, personale e one to one, ed è per questo uno degli strumenti più utilizzati nelle campagne di direct marketing, in quanto l'e-mail permette di "stabilire un dialogo personalizzato e continuativo con il cliente" (Pastore & Vernuccio, 2008, p. 493). Nel B2B l'e-mail marketing è uno dei metodi più usati per i molteplici obiettivi che permette di perseguire, dalla raccolta di informazioni alla generazione di lead, dalla conversione di un cliente al nurturing: oltre l'80% dei professionisti nel B2B utilizza

l'e-mail marketing per comunicazioni a fini commerciali e il tasso di click nelle e-mail B2B è superiore del 47% rispetto al B2C (Roveda & Vagnoni, 2022). L'autore propone alcune strategie per utilizzare al meglio l'e-mail marketing in contesti business: innanzitutto prima di pensare alla vendita è importante far capire ai potenziali clienti di essere esperti nel settore e avere competenze adeguate. Un altro aspetto da considerare in una strategia di e-mail marketing è la segmentazione della lista contatti, in quanto tra essi è presente un *target caldo*, rappresentato da tutti quegli utenti che conoscono già l'azienda o che sono già entrati in contatto con essa, e un *target freddo*, costituito da tutti quegli utenti che ancora non conoscono l'azienda e i servizi che essa offre.

Sono tre i principali formati di e-mail marketing applicabili in base agli obiettivi che si vuole perseguire: *e-mail transazionali*, *DEM* e *newsletter* (Pastore & Vernuccio, 2008).

Le *e-mail transazionali* trasmettono informazioni importanti per l'utente in merito ai suoi acquisti o alle sue azioni compiute sul sito web e per tal ragione questa tipologia di e-mail ha tassi di apertura particolarmente alti poiché contiene informazioni utili per l'utente.

Per *Direct E-mail Marketing (DEM)* si intende una campagna e-mail inviata a destinatari selezionati contenente un'offerta, un annuncio, una promozione. Un elemento che solitamente viene inserito nelle campagne DEM è la *call to action*, ossia un invito a compiere una determinata azione, come ad esempio riempire un modulo, visitare un sito o acquistare un bene. La DEM permette di personalizzare il contenuto delle e-mail in base alle caratteristiche del destinatario.

La terza tipologia di e-mail marketing è costituita dalla *newsletter*, la quale rappresenta una tipologia di e-mail di carattere informativo, inviata periodicamente e utilizzata per aggiornare i clienti su novità aziendali o di settore. Questa tipologia ha valore più relazionale che commerciale e punta al mantenimento del legame con il cliente.

L'e-mail oltre ad essere uno strumento di comunicazione di uso immediato sia per chi lo invia che per chi lo riceve, è uno tra i mezzi di comunicazione e tool di digital marketing più economico e dalle tempistiche più contenute per la preparazione, permette di personalizzare il messaggio, incoraggia un'azione immediata tramite le *call to action*, presuppone un controllo dei destinatari, del contenuto del messaggio, delle tempistiche e dei tassi di apertura (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016). Tuttavia, le e-mail possono talvolta incontrare difficoltà di consegna e il tasso di risposta può essere molto basso, soprattutto per le e-mail alle quali il consumatore non è abbonato e per questo si necessita di una mailing list sempre aggiornata.

Esistono diversi *KPI* per valutare l'impatto di una campagna di e-mail marketing: *Click Through Rate (CTR)*, una misura del numero effettivo di utenti che clicca sui contenuti interattivi delle mail; *Click To Open Rate (CTOR)*, il numero degli utenti che clicca sul messaggio e approfondisce i contenuti

rispetto al totale degli utenti che almeno una volta ha aperto la mail; il *conversion rate*, indica la percentuale di utenti che hanno risposto ad una call to action; il *bounce rate*, ossia il numero di mail che non sono state recapitate per indirizzi scorretti.

Nel B2B, essendo esso un mercato caratterizzato da un processo di acquisto articolato, l'e-mail non ha come principale obiettivo quello della vendita immediata.: lo scopo delle campagne di e-mail marketing nel B2B è piuttosto quello di far conoscere l'azienda, generare lead, portare traffico al sito, informare e aggiornare sui prodotti e servizi offerti, fidelizzare, rimanere in contatto con i clienti.

I presupposti principali per il funzionamento di questo tool sono costituiti dalla disponibilità di un database di indirizzi e-mail. Un aspetto molto importante dell'e-mail marketing riguarda la privacy dell'utente, che è vincolata alla sua autorizzazione. Ci sono due modalità di registrazione: la *modalità opt-in*, che prevede la richiesta da parte dell'utente stesso a ricevere e-mail, e la *modalità opt-out*, secondo la quale l'azienda acquisisce il contatto dell'utente perché esso si è iscritto ad un altro servizio per il quale erano richieste le proprie informazioni personali (Pastore & Vernuccio, 2008).

2.3.7 Il content marketing

Dopo aver delineato i principali tool di digital marketing utilizzabili in contesti business, è importante sottolineare che a prescindere dai tool che vengono scelti per le proprie strategie di digital marketing, le aziende devono tenere a mente che la cosa più importante è quella di veicolare *contenuti* pertinenti, in linea con la propria offerta e d'interesse per il target che si vuole raggiungere. Il *content marketing* risulta essere una tipologia promozionale di cui le aziende stanno iniziando ad avvalersi sempre di più. Esso è un approccio di marketing strategico incentrato sulla creazione di contenuti di qualità e di valore, differenti per specifiche tipologie di visitatore, destinati ad attirare l'attenzione dell'utente e trattenere un pubblico definito, sfruttando il marketing dei nuovi media (Roveda & Vagnoni, 2022).

I contenuti sono un tassello fondamentale per ogni strategia comunicativa: di cosa si parla, cosa si racconta, come lo si racconta, con quale cadenza temporale, in quali canali e con quali format.

Per una valida strategia di content marketing, l'azienda deve innanzitutto definire lo stile che vuole usare: lo stile e i contenuti vanno scelti anche in base al canale o alla piattaforma sui quali si intende veicolare i messaggi (Tuten & Solomon, 2020). In aggiunta, è importante studiare e considerare il target, definendo le buyer personas con i loro profili, dubbi, desideri e problemi e capire i contenuti più apprezzati e su quali canali si informano, definire la buyer's journey per capire il percorso di acquisto del potenziale cliente. Per creare contenuti di valore è inoltre importante avere chiari e definiti gli obiettivi che si vogliono raggiungere, il posizionamento del proprio brand/prodotto e la proposta di valore e conoscere la proposta dei propri competitor (Roveda & Vagnoni, 2022).

Il modello *Hero, Hub, Hygiene* è un modello di comunicazione, chiamato “*piramide delle 3 H*”, che aiuta a comprendere la tipologia di contenuti, ossia quali occupano base, corpo e punta della strategia di comunicazione, come è possibile osservare in *figura 13* (Tuten & Solomon, 2020).

Figura 13. I tipi di contenuti



Fonte: rielaborazione personale

I *contenuti hygiene* sono contenuti di tipo basic e sono pensati per coinvolgere e informare il pubblico in modo continuativo, promuovere il brand e farlo conoscere. I contenuti hygiene rientrano tra i contenuti pubblicati sui social media e sui blog.

I *contenuti hub* sono contenuti cardine, che racchiudono generalmente approfondimenti e collegamenti, usati per raccogliere grandi quantità di informazioni utili a uno specifico gruppo. Un formato che contiene tali contenuti sono ad esempio gli e-book.

I *contenuti hero* sono contenuti che hanno un grande impatto sul pubblico. Mentre i contenuti hub e hygiene aiutano a creare interesse, quelli hero hanno un effetto impattante sul target di riferimento e il più delle volte sono condivisibili. Un esempio sono i contenuti virali, le campagne di video marketing e storytelling.

L'uso di una strategia di contenuti hero-hub-hygiene permette di diversificare per obiettivi e tipologie di utenti i contenuti pubblicati da un'azienda.

I format più usati nel B2B per un efficace content marketing sono (Roveda & Vagnoni, 2022):

- *blog post*, avere nel proprio sito una sezione post dove inserire articoli di interesse del target di riferimento è una delle basi della content strategy B2B;
- *video*, sono oggi un formato accattivante e funzionale per comunicare con il proprio target, mostrare l'azienda, i prodotti e servizi che offre, il funzionamento di un prodotto, offrire dei tutorial e veicolare testimonianze;
- *case study*, le storie di successo sono una tipologia di contenuto molto interessante nel B2B, vedere la fiducia che un'altra realtà ripone in un'azienda sicuramente impatta sull'idea che l'utente si farà di quell'azienda;

- *infoprodotti*, questo format è idoneo per mettere in atto una strategia di lead generation, molto utilizzata nel B2B, mettendo a disposizione una risorsa approfondita su uno specifico argomento di interesse del proprio target in cambio di un contatto;
- *newsletter e DEM*, comunicare tramite l’email marketing permette di diffondere contenuti a liste di potenziali clienti generando interesse, awareness e conversioni;
- *podcast*, tramite essi è possibile creare rubriche di approfondimento, informando, fidelizzando il pubblico e creando relazioni.

2.4 Gli osservatori e i centri di ricerca

Il digital marketing e l’implementazione dei tools analizzati nei precedenti paragrafi permettono di raccogliere e collezionare un’enorme quantità di dati e informazioni, che le aziende possono utilizzare per prendere decisioni ponderate e per monitorare l’andamento delle proprie attività e misurarne le performance. L’analisi di *Key Performance Indicators (KPIs)* e metriche costituisce, infatti, una misura delle capacità delle attività di un’azienda (Hall, 2020).

La raccolta di dati non permette solo alle aziende di tener traccia delle loro attività ma, se resi pubblici e condivisi, danno modo anche ad altri enti di fare analisi. Questo processo è molto utile soprattutto nel B2B, mercato ancora poco preso in considerazione dagli esperti e che presenta pochi studi.

Il tessuto industriale business italiano è formato principalmente da piccole e medie imprese, le quali, prima di prendere decisioni, hanno bisogno di svolgere un’attenta analisi degli investimenti che intendono implementare, date le risorse limitate che hanno a disposizione. In quest’ambito studi, report e analisi sono molto utili per assistere tali aziende. Istituti come *osservatori e centri di ricerca e analisi* aiutano a produrre e diffondere informazioni sulle opportunità e sugli impatti che le tecnologie digitali determinano tramite strumenti di studio basati su evidenze empiriche, ovvero su dati raccolti da campioni di imprese.

In un contesto come quello digitale, è importante e allo stesso tempo interessante capire il processo di andamento della trasformazione digitale in ambito business, dove molte aziende hanno già avviato da svariati anni un percorso di digitalizzazione ma, al contempo, tante altre stanno ancora muovendo i loro primi passi in questo processo. Capire quali aziende hanno adottato determinate strategie di digital marketing, in che contesti e in quali ambiti è utile per evidenziare quali sono gli ambienti organizzativi più fertili per lo sviluppo di politiche digitali. È questo l’intento del progetto dell’*Osservatorio Marketing B2B*, a cui verrà dedicato il *capitolo 3* di questo elaborato.

CAPITOLO 3 – IL PROGETTO “OSSERVATORIO MARKETING B2B”

In questo capitolo verrà analizzato lo stato di avanzamento della trasformazione digitale nelle imprese italiane B2B e gli strumenti di digital marketing usati da esse. Quest’analisi rientra all’interno di uno studio realizzato dall’Osservatorio Marketing B2B, un progetto giunto alla sua terza edizione e che per l’anno 2023 si è posto l’obiettivo di indagare le dinamiche riguardanti il valore del brand nei mercati B2B, progetto al quale ho preso parte nella fase di raccolta ed elaborazione dei dati del campione grazie al premio di laurea supportato da Marketing Arena in collaborazione con l’Università Ca’ Foscari di Venezia.

3.1 Il progetto e la sua mission

3.1.1 L’Osservatorio Marketing B2B

L’Osservatorio Marketing B2B nasce come un progetto di ricerca promosso da Marketing Arena S.p.a., digital agency con sede a Rovigo. Marketing Arena è una realtà aziendale che sviluppa progetti di web e content marketing, progetta campagne internazionali, genera lead nel B2B e costruisce campagne verticali per migliorare il posizionamento sui motori di ricerca. Analizzare lo scenario, costruire delle user personas e delle customer journey e definire delle strategie di marketing stanno alla base delle attività svolte da Marketing Arena. L’azienda si pone l’obiettivo di creare relazioni tra i clienti e il brand con il social media marketing, costruire progetti di personal branding su misura e raccontare i valori attraverso il branded content. A prescindere dalla dimensione delle aziende clienti, Marketing Arena vuole “far funzionare le cose in rete”, seguendo i propri clienti nella comprensione dei propri obiettivi e definendo strumenti di digital marketing appropriati al loro raggiungimento.

Nel 2021 Marketing Arena avvia un progetto di ricerca denominato “Osservatorio Marketing B2B” insieme al Dipartimento di Management dell’Università Ca’ Foscari di Venezia, rappresentato dalla professoressa Cinzia Colapinto, direttrice dell’Osservatorio. La scelta di avviare il progetto sull’Osservatorio deriva dal desiderio di Marketing Arena, già attiva ed esperta nel settore business da diversi anni, di studiare il mondo business e le piccole e medie imprese del B2B per generare awareness attorno a questo settore ancora non del tutto esplorato dagli studiosi, che preferiscono rivolgersi ai singoli consumatori, tralasciando un contesto di studio come quello del B2B molto importante e caratteristico per il sistema economico italiano. Infatti, le piccole e medie imprese (PMI) sono il simbolo dell’imprenditorialità italiana ma le tecnologie digitali da esse implementate sono ancora limitate e non completamente integrate nei processi aziendali quotidiani, in primo luogo per

la mancanza di risorse finanziarie, data la ridotta dimensione di queste realtà, che non sempre riescono a implementare progetti e cambiamenti di larga portata. È così che sulle PMI ci sono più casi studio che trattano i motivi e le barriere per i quali queste realtà non riescono ad implementare strategie di digitalizzazione e digital marketing, piuttosto che casi in cui vengono studiati gli usi effettivi che esse fanno degli strumenti digitali, il loro percorso di adozione e gli impatti che hanno sui sistemi aziendali. In questo quadro di riferimento l'Osservatorio vuole analizzare l'andamento della trasformazione digitale delle piccole e medie imprese italiane del B2B e come cambiano i comportamenti, l'organizzazione aziendale e l'approccio al marketing di queste aziende, in un contesto in cui la tecnologia è parte attiva nella definizione dei processi. Per i suoi studi l'Osservatorio svolge delle indagini sottoponendo dei questionari a campioni di aziende, con domande specifiche in merito alla gestione della trasformazione digitale e della presenza online. L'Osservatorio svolge anche studi sullo sviluppo e l'implementazione di strategie digitali tramite l'analisi di casi aziendali e interviste a responsabili marketing e specialisti.

L'Osservatorio si impegna a pubblicare con cadenza annuale un report sull'evoluzione del settore B2B. I research report finali sui temi del digital marketing nel B2B sono messi a disposizione di tutti gli operatori del settore e dei marketing manager desiderosi di approfondimenti. L'Osservatorio, infatti, vuole studiare i temi del digital marketing B2B per aumentare il sapere in questo campo, non ancora esplorato adeguatamente.

“La rilevanza degli strumenti” è il primo report dell'Osservatorio, pubblicato nel 2021. I temi affrontati nel primo report riguardano principalmente le modalità di gestione del marketing digitale, i tools implementati nelle campagne digital e la misurazione delle performance.

“La cultura del digitale” è il titolo del report del 2022, dove è stata analizzata la trasversalità che caratterizza il marketing digitale: esso non solo ha ripercussioni su tutte le funzioni ma anche sulla cultura aziendale. Inoltre, in questo report è stata fatta un'analisi dell'impatto che ha avuto la pandemia sul digitale, che ha visto aumentare le risorse economiche a esso disposte. Il mercato premia chi investe negli strumenti digitali ma la cultura e l'integrazione aziendale giocano un ruolo rilevante quando si investe sul digitale. Come afferma Giorgio Soffiato, amministratore delegato di Marketing Arena, la mancanza di comunicazione interna provoca non solo il distacco tra marketing e sales ma anche la mancata condivisione tra top management e livelli operativi, che sono più a contatto con il cliente.

3.1.2 L'obiettivo della survey

Il quesito principale che l'Osservatorio Marketing B2B si pone di indagare è il seguente: come si posizionano le imprese B2B in un mondo digitale e quali sono gli aspetti principali delle loro strategie di marketing in un contesto in continua e rapida evoluzione come quello che caratterizza i mercati odierni? Come già detto, gli ultimi tre anni hanno dato una forte spinta alla digitalizzazione a causa della pandemia. Il connubio tra questo avvenimento e il processo di digital transformation già presente da diversi anni ha costretto molte organizzazioni B2B a intraprendere percorsi volti a creare una propria immagine digitale, accompagnata da una presenza online per interagire con i clienti. Come abbiamo visto, operare online comporta dei cambiamenti non solo nell'utilizzo di nuovi strumenti ma anche nella ridefinizione del modus operandi dei processi, con ripercussioni non solo sul reparto marketing ma su tutto il sistema aziendale. Analizzando ed esplorando la trasformazione digitale delle PMI italiane del B2B, l'Osservatorio raccoglie dati per studiare come queste imprese si stanno adeguando al cambiamento digitale, come stanno reagendo agli ostacoli che insorgono a causa dell'implementazione di diversi sistemi tecnologici e come stanno modificando la loro struttura organizzativa.

Per l'anno 2023 l'Osservatorio si è posto l'obiettivo di studiare le dinamiche di brand management nel B2B: il report pubblicato quest'anno si intitola *"Il valore del brand"*. Il B2B sta iniziando a condividere sempre più logiche proprie del settore B2C: la costruzione di un brand forte e distintivo è diventato un aspetto rilevante e prioritario all'interno del mercato. Come sottolinea Cinzia Colapinto, direttrice dell'Osservatorio, dagli studi condotti è emerso che le aziende intervistate sono d'accordo sul fatto che è importante che la percezione che un'azienda ha di sé sia la stessa internamente ma anche esternamente. Il brand non si costruisce solo all'interno della funzione marketing ma deve essere frutto di un processo condiviso tra tutti i reparti aziendali. Solo in questo modo si può creare un'identità aziendale consapevole su tutti i livelli e una coerenza tra il brand comunicato e il brand percepito.

L'obiettivo della survey del 2023 è quello di studiare i seguenti aspetti:

- le principali attività di digital marketing messe in atto dalle imprese business;
- i principali canali e strumenti usati per implementare tali attività;
- come vengono allocato le risorse economiche a disposizione;
- le modalità di misurazione delle performance delle iniziative (KPIs);
- la responsabilità delle attività di digital marketing e la divisione dei ruoli nel team;

- le modalità di interazione con i prospects (persona che rientra nel target dei potenziali clienti dell'azienda ma con cui non è ancora stata creata una connessione diretta) e con i clienti;
- l'analisi delle attività di brand che le aziende promuovono (brand management);
- le modalità di implementazione di una strategia legata al brand.

Dall'analisi dei dati emersi da questa terza edizione è evidente che molte aziende B2B stanno percorrendo nuovi scenari digitali e iniziando a credere nel ritorno delle attività di marketing digitale: molte aziende che hanno investito il 5% del proprio fatturato nel 2020 sono passate all'11% nel 2021 e al 21% nel 2022. Tuttavia, non tutte le aziende manifestano una forte propensione alla sperimentazione e per molte aziende gli investimenti in advertising sono ancora marginali: il 41% del campione intervistato investe una percentuale del budget preposto al digital marketing inferiore all'1% in attività di media buying. Questi dati danno prova che il B2B è ancora ancorato alla vendita tradizionale e che questi primi passi mossi verso la digitalizzazione sono solo l'inizio di un lungo percorso verso la conversione al digitale.

3.2 La metodologia

Nei seguenti paragrafi viene delineata la strategia di ricerca, ossia i criteri di selezione delle aziende coinvolte nella survey, le modalità con cui esse sono state contattate, la descrizione del processo di raccolta dei dati e la metodologia di analisi per l'elaborazione e lo studio dei dati raccolti.

3.2.1 La selezione delle aziende

Per definire la popolazione statistica da coinvolgere nel progetto di ricerca sono stati definiti dei criteri di selezione legati alle *dimensioni aziendali* (numero di dipendenti e fatturato) e alla *categoria merceologica di appartenenza*.

Per quanto riguarda le dimensioni aziendali, le aziende selezionate per il progetto hanno un numero di lavoratori che variano dagli 11 ai 250 dipendenti, con un fatturato compreso tra i 10 milioni e i 50 milioni. Dati questi criteri, le aziende selezionate per il progetto dell'Osservatorio rientrano nella categoria delle PMI. L'art. 2 del Decreto Ministeriale del 18 aprile 2005 individua le diverse tipologie di impresa, definendone le specifiche caratteristiche: si definisce piccola impresa un'impresa con meno di 50 dipendenti e con un fatturato annuo o un bilancio annuo non superiore ai 10 milioni di

euro, invece per media impresa si intende un'impresa che ha meno di 250 dipendenti e un fatturato annuo non superiore ai 50 milioni oppure un bilancio annuo non superiore ai 43 milioni di euro.

Dopo aver selezionato le piccole e medie imprese italiane appartenenti al settore B2B, si è passato ad un secondo livello di screening, riguardante la categoria merceologica di appartenenza delle aziende. A tal proposito, si è presa in riferimento la *classificazione delle attività economiche ATECO 2007* adottata dall'Istituto Nazionale di Statistica italiano (ISTAT) entrata in vigore dal 1° gennaio 2008. Nello specifico, per la ricerca sono state prese in considerazione le aziende appartenenti ai seguenti settori e divisioni della classificazione ATECO:

- 11 – industria delle bevande, categoria che comprende la produzione di bevande alcoliche, analcoliche e acqua minerale;
- 13 – industrie tessili;
- 14 – confezione di articoli di abbigliamento, di articoli in pelle e pelliccia;
- 15 – fabbricazione di articoli in pelle e simili;
- 27 – fabbricazione di apparecchiature elettriche e per uso domestico non elettriche;
- 28 – fabbricazione di macchinari ed apparecchiature, comprese le rispettive parti meccaniche adibite ai processi di lavorazione. I codici ATECO utilizzati appartenenti a questo raggruppamento sono:
 - 28.1 – fabbricazione di macchine di impiego generale;
 - 28.2 – fabbricazione di altre macchine di impiego generale;
 - 28.9 – fabbricazione di altre macchine per impieghi speciali
- 29 – fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi per il trasporto di passeggeri o merci, inclusa la fabbricazione di parti ed accessori. Il codice scelto per questa categoria merceologica è il:
 - 29.3 – fabbricazione di parti ed accessori per autoveicoli e loro motori.
- 31 – fabbricazione di mobili;
- 41 – costruzione di edifici, residenziali e non residenziali e sviluppo di progetti immobiliari;
- 42 – costruzioni adibite ad ingegneria civile come costruzione di strade, piste aeroportuali, linee ferroviarie;
- 43 – lavori di costruzioni specializzati come demolizione e preparazione di cantieri edili, installazione di impianti elettrici e idraulici, completamento e finitura edifici;
- 62 – produzione di software, consulenza informatica e attività connesse a fornire servizi di tecnologia informatica. Il codice ATECO scelto per questa categoria è il:

- 62.02 – consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica, che comprende la progettazione di sistemi informatici e di tecnologie della comunicazione, con relativa formazione all'utente finale.
- 70 – attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale.

Una volta considerati tutti i criteri sopracitati necessari per la selezione delle imprese da contattare, l'estrapolazione di tali aziende è avvenuta tramite l'utilizzo della *banca dati AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende)*, che raccoglie informazioni complete sulle società in Italia e permette di analizzare i loro dati anagrafici, commerciali e finanziari. Al fine della nostra ricerca, le variabili del database che sono state selezionate per l'individuazione del campione di imprese sono le seguenti: ragione sociale dell'azienda, indirizzo del sito aziendale, numero di telefono, provincia di provenienza, codice ATECO 2007 e relativa descrizione, anno di costituzione dell'impresa, chiusura bilancio ultimo anno disponibile, ricavi delle vendite in migliaia di euro ultimo anno disponibile, numero di dipendenti ultimo anno disponibile, utile netto in migliaia di euro ultimo anno disponibile, EBITDA in migliaia di euro ultimo anno disponibile, debt/EBITDA ratio % ultimo anno disponibile, EBITDA/Vendite % ultimo anno disponibile, numero Registro Imprese (CCIAA), numero Partita IVA, codice fiscale.

Secondo i criteri di selezione sopracitati, la ricerca ha restituito un totale di *4.334 imprese*, che è il numero effettivo di imprese che sono state contattate per il progetto dell'Osservatorio Marketing B2B per l'anno 2023. L'area interessata comprende tutto il territorio italiano e nello specifico la ripartizione del territorio e il numero di aziende per zona sono stati suddivisi nel seguente modo:

- *nord-ovest* (Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia) > 1796 aziende;
- *triveneto* (Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige) *ed Emilia Romagna* > 1524 aziende;
- *centro* (Toscana, Lazio, Molise, Umbria, Abruzzo) > 764 aziende;
- *sud* (Campania, Calabria, Basilicata, Puglia, Sicilia, Sardegna) > 250 aziende.

In aggiunta, sono state contattate anche le 120 aziende che hanno risposto al questionario dell'edizione precedente per coinvolgerle nuovamente nel progetto.

3.2.2 La procedura di raccolta ed elaborazione dei dati

Una volta terminata la fase di selezione delle imprese da coinvolgere nella ricerca, sono stati consultati i siti web aziendali per rintracciare l'indirizzo e-mail di ciascuna azienda e procedere con un primo contatto via e-mail.

Per la ricerca da svolgere è stato scelto di raccogliere i dati tramite un questionario online, redatto tramite l'applicazione Moduli Google, la quale permette di creare questionari e sondaggi personalizzati. Per analizzare meglio la struttura del questionario sottoposto al campione, è possibile dividerlo in sezioni, in base ai temi indagati dalle diverse domande. Le domande della *prima sezione* sono destinate alla raccolta delle informazioni personali degli intervistati, quali età, genere, titolo di studio, ruolo lavorativo ricoperto, anni di esperienza, ragione sociale dell'azienda. La *seconda sezione* riguarda la responsabilità di marketing, ossia indaga su chi è in capo la responsabilità di digital marketing, se tale struttura ha subito dei cambiamenti negli ultimi anni e con quale cadenza viene fissato il budget preposto per tale attività. La *terza sezione* analizza le attività di digital marketing implementate dalle aziende, ossia quali canali vengono usati (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok, sito web, e-commerce, email), quali attività di digital marketing vengono usate in azienda (piano editoriale social, piano editoriale sito web, advertising motori di ricerca, advertising social media, advertising display, email marketing, ottimizzazione sito), se vengono svolte attività di digital advertising e quale budget viene preposto per tali attività e per le attività di brand awareness e lead generation. La *quarta sezione* vuole esaminare l'importanza dei KPI (Key Performance Indicators) e quali KPI le aziende usano per misurare le proprie attività e la loro qualità. La *quinta sezione*, nonché focus principale della ricerca 2023 dell'Osservatorio Marketing B2B, indaga le tematiche del brand e ha richiesto all'intervistato di indicare la sua opinione in merito a una serie di affermazioni riguardanti le attività di brand svolte all'interno dell'azienda. Infine, la *sesta sezione* ha richiesto all'intervistato di indicare la propria opinione su una serie di affermazioni riguardanti la strategia di marketing implementata in azienda, ossia sulle motivazioni sottostanti, sulla propensione alla tecnologia del top management e dell'intera azienda, sul loro livello di coinvolgimento e sul metodo di pianificazione.

Il questionario da sottoporre alle aziende è stato inviato tramite e-mail: sono state create due tipologie di testi a seconda che l'azienda destinataria avesse partecipato all'edizione precedente. Inoltre, è stato predisposto anche un form contatti da inserire nel modulo di invio richieste presente nei siti delle aziende per quelle imprese di cui non si riusciva a risalire all'indirizzo e-mail. Una volta trovati tutti gli indirizzi e-mail delle aziende e aggiunti tali indirizzi nel database, le aziende sono state contattate via e-mail per un primo contatto e successivamente con cadenza settimanale sono stati mandati un

secondo e terzo contatto per quelle aziende che non avevano dato alcun segnale di risposta. Durante tale procedura è stata comunque preventivata la possibilità che parte degli indirizzi e-mail trovati potessero essere disattivi e non più validi.

Per raccogliere la lista delle aziende rispondenti è stato creato un foglio di calcolo Excel, che si aggiornava man mano che le aziende rispondevano al questionario. Successivamente, tali imprese sono state segnate nel database contenente tutte le liste delle aziende in modo tale da evidenziarle come aziende rispondenti e non procedere con ulteriori contatti.

La raccolta dei dati è avvenuta tra il mese di novembre 2022 e il mese di gennaio 2023.

Le 120 imprese che hanno partecipato all'edizione precedente e che sono state contattate 3 volte via email senza ricevere risposta, sono state contattate anche telefonicamente. Di queste hanno risposto al questionario 43 aziende. In tutto le aziende che hanno risposto al questionario sono state 135. Tuttavia, 14 di queste aziende hanno risposto al questionario indicando nella denominazione sociale sigle come “spa”, “snc”, “srl” o domini che non permettevano di salire all'identità delle aziende. Delle 121 risposte per le quali è stato possibile risalire all'identità aziendale, 69 provengono da aziende localizzate nell'area del triveneto, 37 nell'area del nord-ovest, 10 nel centro Italia e 5 nel sud Italia.

I dati raccolti sono stati analizzati in modo anonimo e nel rispetto delle normative sulla privacy.

Una volta raccolti tutti i dati, si è passati alla fase di elaborazione, che si è basata dapprima in un processo di data preparation, ossia pulizia e organizzazione dei dati in modo tale da permettere di operare più agilmente sul dataset nelle fasi di analisi descrittiva e predittiva in ambito data analytics. Infatti, dal momento che i dati si presentavano in maniera grezza e disomogenea, le attività che sono state fatte sono state le seguenti:

- i dati sono stati divisi per tematica trattata;
- sono state eliminate eventuali risposte doppie, incoerenti, dovute ad errori di distrazione nella selezione della risposta o incomprensione della domanda da parte del rispondente;
- molte risposte sono state codificate attraverso una scala di valori affinché i dati di natura qualitativa potessero essere trasformati in variabili numeriche per essere meglio analizzati (ad esempio per quelle domande che prevedevano come risposta “sì” o “no”, al primo è stato attribuito il valore 1, mentre al secondo il valore 0 così da trasformare i dati in numeri e poter svolgere operazioni numeriche su di essi).

3.3 L'analisi dei risultati

Dopo aver descritto le fasi del processo di pulizia dei dati ottenuti dai questionari sottoposti al campione, si procede ora all'analisi dei risultati. Tali risultati sono inseriti nel report dell'Osservatorio Marketing B2B per l'anno 2023 dal titolo "Il valore del brand".

3.3.1 L'analisi del campione coinvolto

La prima sezione del questionario è volta a fare un'analisi delle imprese rispondenti e delle caratteristiche degli intervistati al fine di presentare il campione.

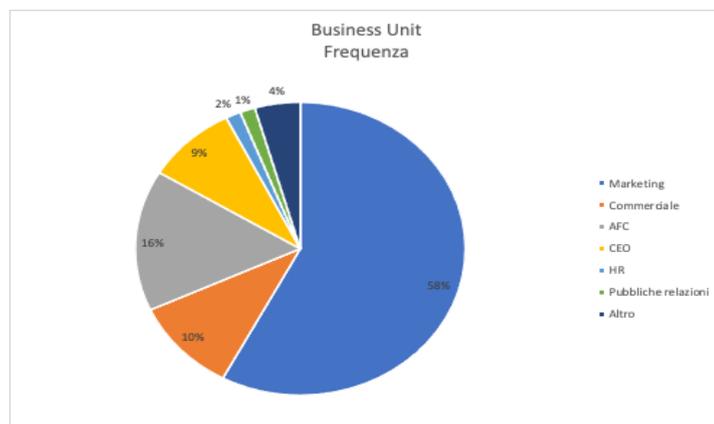
L'età media degli intervistati, espressa in anni compiuti, è di 42 anni. L'intervistato più giovane ha 24 anni, mentre l'intervistato con più anni lavorativi alle spalle ha 66 anni. La maggior parte dei rispondenti rientra nella fascia d'età compresa tra i 36 e 50 anni.

Il numero medio di anni di esperienza dei soggetti rispondenti nel ruolo attuale al momento della risposta al questionario è pari a 12 anni, con un valore minimo di anni di esperienza pari a 1 e un valore massimo uguale a 40 anni.

Il 66% delle risposte proviene da un pubblico femminile, mentre il restante 44% da un pubblico maschile. Per quanto riguarda il titolo di studio il 26% delle osservazioni possiede un diploma di maturità e il restante 74% possiede almeno una laurea di primo livello.

Per quanto concerne il ruolo ricoperto in azienda, come si può vedere dal grafico in figura 14, la maggior parte dei rispondenti appartiene alla funzione marketing (58%), il 16% ricopre ruoli in AFC (Amministrazione Finanza e Controllo), il 10% nella divisione commerciale, il 9% riveste il ruolo di CEO (Chief Executive Officer), il 2% appartiene alla divisione HR (Human Resource), l'1% alla divisione PR (Public Relations) e il 4% ad altre business unit.

Figura 14. Business unit a cui appartengono i rispondenti

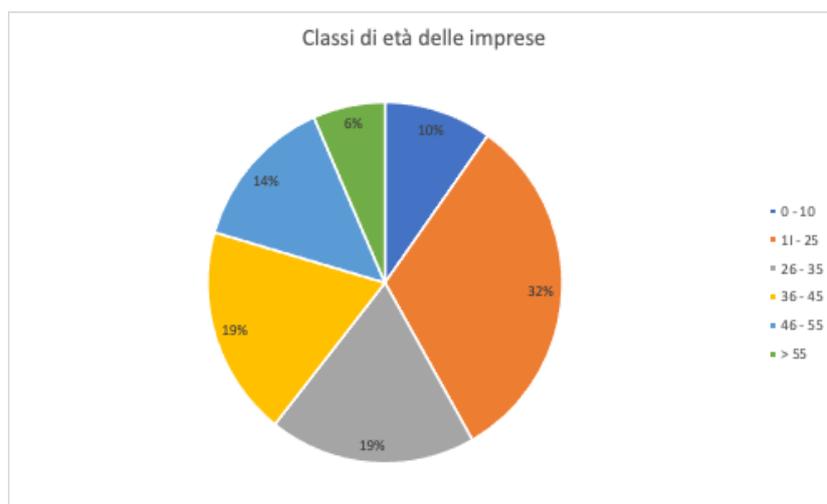


Fonte: rielaborazione personale

La maggior parte delle aziende rispondenti sono localizzate nell'area del triveneto ed Emilia Romagna, seguite da nord-ovest, centro Italia e sud Italia. La regione con più aziende rispondenti è il Veneto (45 aziende), seguito da Lombardia (30 aziende) ed Emilia Romagna (16 aziende). Guardando agli indici ATECO, il campione intervistato è popolato principalmente da imprese operanti nel food and beverage, nel commercio all'ingrosso, nella fabbricazione di attrezzature industriali e beni di consumo e nell'edilizia. Tra le aziende partecipanti l'indice ATECO che si ripete di più è il codice ATECO 28.93 (settore della fabbricazione di macchine per l'industria alimentare, delle bevande e del tabacco).

Per quanto riguarda l'età delle imprese rispondenti, prendendo le date di costituzione delle aziende fornite dal database AIDA, la maggior parte di esse rientra nel range che varia dagli 11 ai 25 anni di attività. L'età media delle imprese è di 32 anni e la moda è pari a 37. Più della metà del campione (61%) è presente sul territorio italiano da meno di 35 anni di attività e solo il 6% supera i 55 anni di attività, com'è possibile vedere dalla *figura 15*.

Figura 15. Classi di età delle imprese partecipanti



Fonte: rielaborazione personale

Per quanto concerne le *dimensioni delle aziende*, il 40% di esse registra un fatturato tra i 10 e i 15 milioni di euro e il 35% presenta un fatturato compreso tra i 16 e i 25 milioni. Questi dati sono coerenti con la rappresentazione della struttura industriale italiano, che vede le PMI come colonna portante dell'economia nazionale.

La maggior parte delle imprese intervistate (36%) presenta una dimensione tra gli 11 e i 50 dipendenti, di cui il 27% è composto da imprese con un fatturato annuo inferiore ai 20 milioni di euro. Come si può constatare dalla tabella riportata in *figura 16*, la maggior parte delle imprese (53%) presenta un fatturato annuo tra i 10 e i 20 milioni di euro.

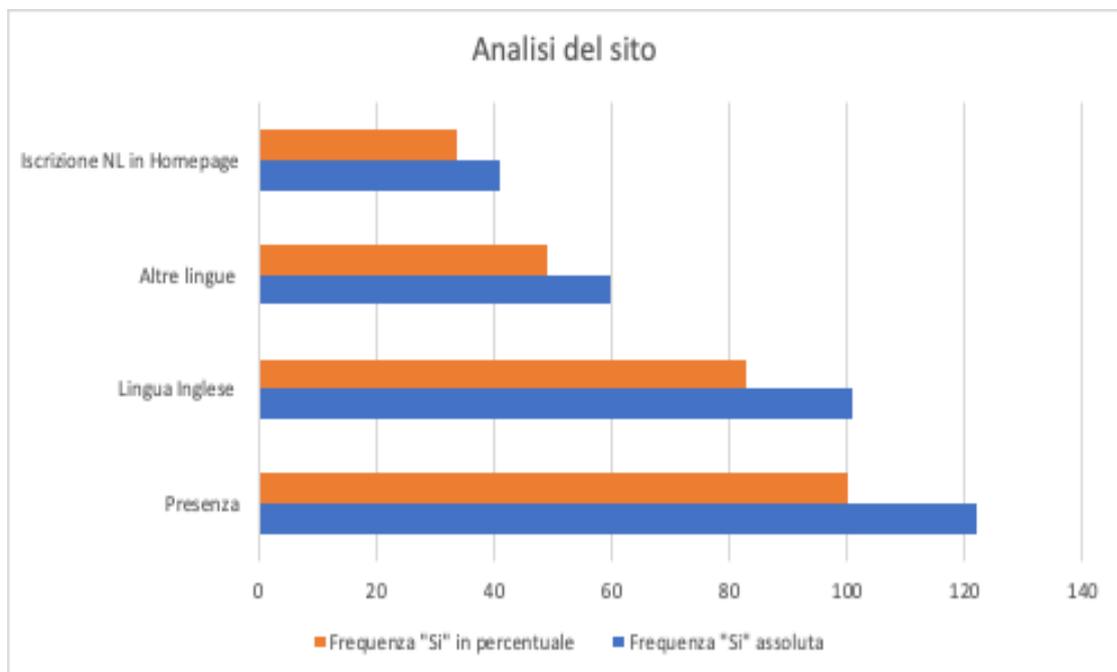
Figura 16. Ripartizione del campione per fasce di fatturato e numero di dipendenti

	11-50 dipendenti	51-100 dipendenti	101-150 dipendenti	151-200 dipendenti	Più di 200 dipendenti	TOTALE
<10 mln	1 (1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1%)
Tra 10 mln e 20 mln	31 (26%)	26 (22%)	6 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	63 (53%)
Tra 20 mln e 30 mln	7 (6%)	6 (5%)	9 (8%)	2 (2%)	0 (0%)	24 (20%)
Tra 30 mln e 50 mln	4 (3%)	7 (6%)	13 (11%)	4 (3%)	2 (2%)	30 (25%)
+ di 50 mln	0 (0%)	0 (0%)	1 (1%)	0 (0%)	1 (1%)	2 (2%)
TOTALE	43 (36%)	33%	24%	5%	3%	100%

Fonte: Osservatorio Marketing B2B 2023 (p. 7)

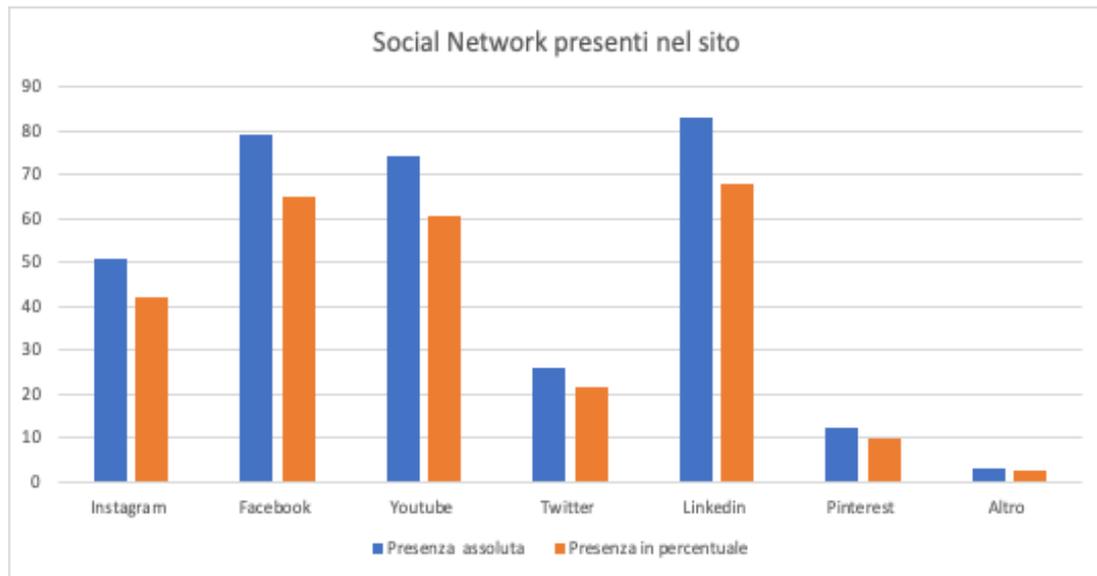
Per concludere l'analisi del campione è stato svolto uno *studio dei siti web e social aziendali* con l'intento di capire la loro presenza sul web e sui social network e la struttura dei loro siti (sito in lingua inglese, sito in altre lingue, possibilità di iscrizione alla newsletter nella homepage, presenza di un e-commerce).

Figura 17. Analisi del sito web delle aziende rispondenti



Fonte: rielaborazione personale

Figura 18. Collegamento ai social network presenti nei siti delle aziende rispondenti



Fonte: rielaborazione personale

Come si può notare dai grafici nelle *figure 17 e 18*, la maggior parte delle imprese partecipanti dispone di un sito web, con la possibilità di impostare la lingua in italiano e anche in inglese. Il 50% del campione ha predisposto il proprio sito anche in altre lingue oltre all'italiano e all'inglese, come ad esempio lo spagnolo, il tedesco e il francese. Per il 35% delle aziende è possibile iscriversi alla newsletter dalla homepage del proprio sito web. Per quanto riguarda invece la presenza sui social network, circa l'80% delle aziende predispone di un collegamento diretto dal sito web a LinkedIn, Facebook e YouTube, mentre il 40% predispone di un collegamento dal sito a Instagram, il 20% a Twitter e il 10% a Pinterest.

3.3.2 Lo studio dei canali e delle attività di digital marketing

Uno degli aspetti principali che comporta il successo di una strategia è che essa sia condivisa tra le divisioni aziendali. Dall'analisi è emersa una forte eterogeneità, fenomeno che continua da anni, negli attori che hanno in capo la responsabilità di digital marketing. Come evidenziato nel grafico in *figura 19*, il marketing manager è la figura più frequente (46%) a detenere le responsabilità delle attività di digital marketing, tuttavia per le aziende partecipanti anche sales (15%) e top management (13%) hanno un peso rilevante nella gestione di tali attività. È preponderante anche l'esternalizzazione delle responsabilità sul digitale (13%), aspetto che evidenzia il fatto che le PMI spesso non dispongono delle risorse e delle competenze adeguate ad implementare autonomamente attività digitali.

Figura 19. Responsabilità delle attività di digital marketing



Fonte: rielaborazione personale

Nonostante l'outsourcing sia una delle soluzioni più immediate che le imprese adottano per implementare attività di digital marketing, è possibile intravedere una tendenza verso la volontà di internalizzare tali competenze. Com'è possibile notare dalla tabella riportata in figura 20, per il 62% delle aziende intervistate la figura responsabile del digital marketing non è cambiata negli ultimi anni, invece la dimensione e i ruoli della funzione marketing sono mutati: nello specifico per il 52% delle imprese il numero di dipendenti coinvolti nella funzione marketing è cambiato, mentre per il 53% delle aziende intervistate i ruoli all'interno della divisione marketing non sono cambiati negli ultimi anni, segnali che indicano un aumento della rilevanza e del peso che viene dato alle attività di digital marketing all'interno del contesto aziendale.

Figura 20. Struttura della funzione marketing

	La struttura è cambiata negli anni	La struttura è rimasta stabile negli anni
Creazione della figura responsabile digital marketing	38%	62%
Numero di afferenti alla funzione marketing	52%	48%
I ruoli all'interno della divisione marketing	53%	47%

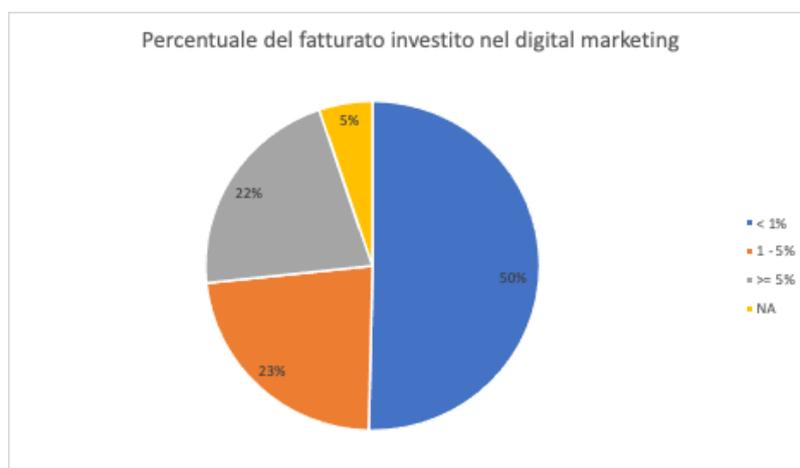
Fonte: rielaborazione personale

Passando ora ad analizzare il budget preposto per le attività di digital marketing, nel questionario è stato chiesto alle aziende con che frequenza viene fissato il budget di marketing e il 35% delle aziende

partecipanti ha risposto che il budget viene fissato una volta l'anno e viene rivisto con degli aggiornamenti, mentre per un 23% viene fissato annualmente e per il 30% delle aziende il budget per il digital marketing proprio non viene fissato. Questo 30% mette in luce il fatto che per molte aziende B2B le attività di marketing e di digital marketing sono ancora marginali e non rivestono un peso tale da predisporre di un budget per esse ma al tempo stesso ci sono realtà aziendali che si discostano da tale pratica e investono in attività di marketing e infatti 1/3 delle aziende intervistate ritiene fondamentale distribuire il budget anche in attività di marketing.

Come si può osservare dalla *figura 21*, il 50% delle aziende partecipanti ha dichiarato che per le attività di digital marketing investe meno dell'1% del proprio fatturato, mentre il 23% investe dall'1% al 5% del fatturato.

Figura 21. Percentuale del fatturato investito nel digital marketing



Fonte: rielaborazione personale

Confrontando questi dati con quelli delle due edizioni precedenti (2021 e 2022) è emerso che chi investe più del 5% del proprio fatturato in attività di digital marketing è passato dal 5% nel 2020, all'11% nel 2021 e al 21% nel 2022 e questo evidenzia una crescita degli investimenti nelle attività di digital marketing da parte di molte aziende del B2B, che stanno iniziando ad adottare quelle dinamiche maggiormente proprie dei contesti B2C, come investimenti in marketing e comunicazione digitale, *attività di lead generation e brand awareness*, le quali sono sempre più presenti nei piani strategici, com'è possibile riscontrare nella tabella in *figura 22*. Le attività di marketing, infatti, sono sempre più orientate alla creazione di brand awareness: far conoscere il proprio brand e la propria azienda e farsi ricordare per ciò che si offre è uno dei principali obiettivi delle attuali strategie di marketing, non solo nel B2C ma anche nel B2B.

Figura 22. Obiettivo delle attività di digital marketing

Per quale obiettivo è impiegata la maggior percentuale di budget?	
Brand Awareness	59%
Lead Generation	19%
Nessun Focus	21%

Fonte: rielaborazione personale

Per quanto concerne la realizzazione di *attività di lead generation digitale* (raccolta di contatti commerciali, come email o numero di telefono, attraverso campagne digitali), il 56% delle aziende intervistate realizza attività di lead generation digitale, di queste il 30% attraverso un approccio tradizionale tramite campagne dirette a raccogliere i contatti (ad esempio tramite Facebook lead ads o tramite moduli sul sito web), mentre il 26% attraverso un approccio più evoluto e nello specifico il 15% tramite tecniche di lead nurturing (insieme di attività di web marketing che puntano ad instaurare un rapporto con il lead, ossia il potenziale contatto, attraverso l'invio di contenuti rilevanti per far in modo di convertire il contatto in cliente) e l'11% attraverso campagne inbound (strategie che attirano i clienti creando contenuti di valore ed esperienze su misura per loro). È importante sottolineare che in queste dinamiche influisce notevolmente il livello delle competenze e della cultura digitale proprie di ogni azienda.

Solo per il 31% delle aziende rispondenti la gestione del lead digitale è deputata ad un organismo di marketing, mentre per il 36% delle aziende è totalmente in capo al commerciale/vendite e per il restante 33% delle aziende i lead non vengono qualificati. Dall'analisi emerge quindi che circa 1/3 delle aziende intervistate non qualifica i lead raccolti e questo rende più difficile l'avvicinamento del lead alla conversione in cliente e la mancata ottimizzazione di contenuti di valore per ogni tipologia di lead.

Una parte del questionario è stata rivolta all'*analisi dei canali di digital marketing* che vengono usati dalle aziende B2B: e domande hanno riguardato Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok, sito web/e-commerce, email. Come si può osservare in *figura 23*, è emerso che il sito web è il canale più adottato, seguito da email e LinkedIn. I social media più maturi (Facebook, YouTube, Instagram) sono usati per attività di digital marketing da oltre il 50% delle aziende rispondenti, mentre i social media più nuovi, come TikTok, sono ancora poco considerati dal 96% del campione. Questi trend sono rappresentativi di moltissime realtà B2B, dove i nuovi canali e i loro nuovi formati sono ancora poco diffusi.

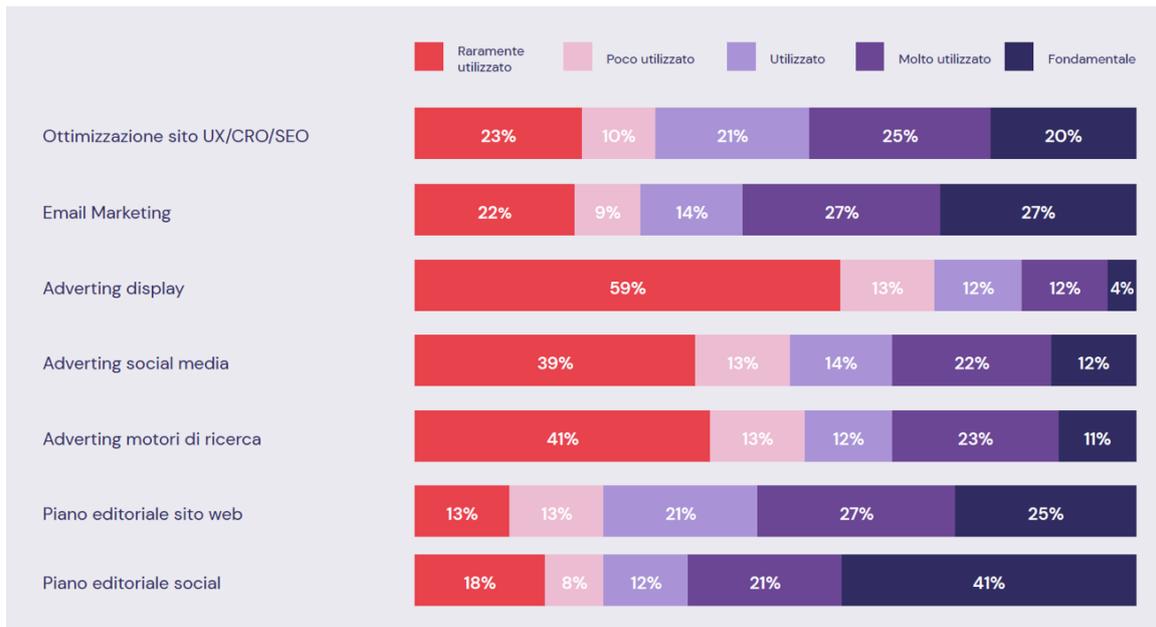
Figura 23. I canali di digital marketing usati in azienda



Fonte: Osservatorio Marketing B2B, 2023 (p. 33)

Dopo aver analizzato i canali che vengono usati, si è passati allo *studio delle attività di digital marketing* che vengono implementate dalle aziende. Le attività oggetto di studio sono state il piano editoriale social (documento che aiuta a programmare i contenuti da pubblicare nei social media), il piano editoriale del sito web, l'advertising nei motori di ricerca, l'advertising nei social media, l'advertising display (utilizzo di spazi a pagamento all'interno di un contenuto di interesse dell'utente per promuovere un prodotto/servizio), l'email marketing, ottimizzazione sito UX/CRO/SEO (UX, acronimo di *User Experience*, interessa tutto ciò che viene coinvolto per creare un'interazione con l'utente generando un'esperienza emozionale ed interattiva per esso; CRO, acronimo di *Conversion Rate Optimization*, è una tecnica per l'ottimizzazione del tasso di conversione e punta a migliorare i processi che permettono a un sito web di convertire gli utenti in clienti; SEO, acronimo di *Search Engine Optimization*, è l'insieme di attività volte a migliorare il posizionamento di un sito web tra i risultati di un motore di ricerca).

Figura 24. Le attività di digital marketing implementate in azienda



Fonte: Osservatorio Marketing B2B, 2023 (p. 35)

Come si può notare nella *figura 24*, le attività di e-mail marketing e di creazione di un piano editoriale per i social e per il sito web sono le attività di digital marketing maggiormente attuate dalle imprese B2B rispondenti. Al contrario, le attività di advertising nei motori di ricerca e nei social media non riscuotono ancora molto successo tra gli uffici marketing B2B, soprattutto per il budget ristretto che viene riservato a tali attività. Questi dati testimoniano il fatto che spesso il problema per le aziende B2B non ruota tanto intorno alla creazione di contenuti web e social ma piuttosto riguarda la giusta valorizzazione e pubblicizzazione di tali contenuti. Quanto appena detto è confermato dal fatto che la maggior parte delle aziende rispondenti investe meno dell'1% del budget in attività di digital advertising. Le cause di questo sono dovute principalmente al fatto che la maggior parte delle aziende B2B sono ancora basate su un approccio tradizionale alla vendita e fanno fatica a convertirsi alla digitalizzazione per paura di abbandonare routine e processi consolidati nel tempo.

3.3.3 La misurazione delle prestazioni

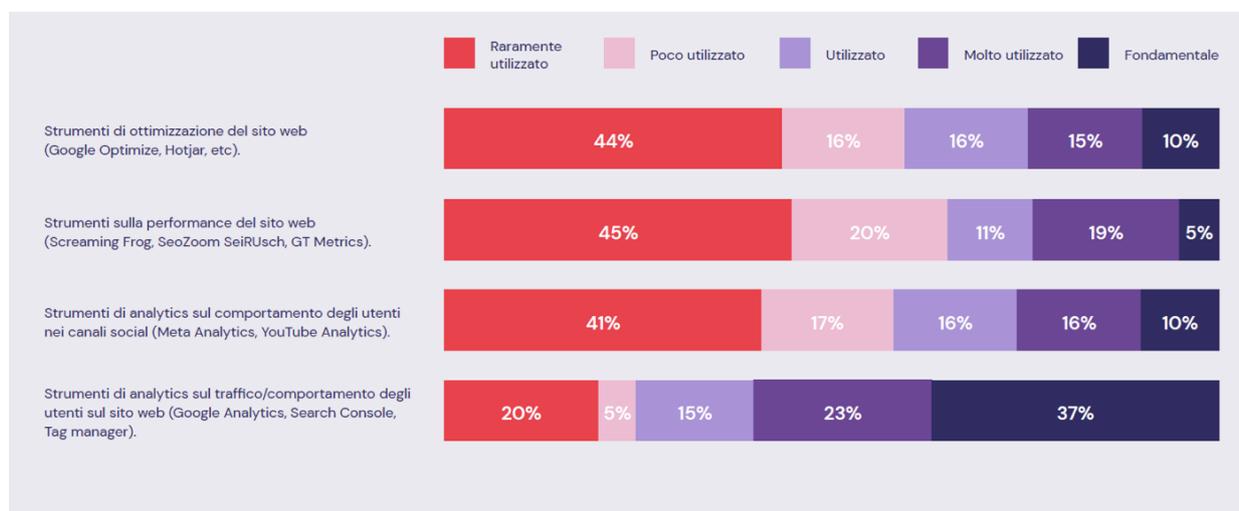
La misurazione dei risultati ottenuti dalle attività di marketing digitale dipende dagli *strumenti di analisi* che vengono adottati in azienda. Per quanto concerne gli strumenti di analytics utilizzati, le imprese rispondenti hanno così espresso le loro preferenze:

- su una scala da 1 a 5, dove 1 sta per “meno utilizzato” e 5 sta per “più utilizzato”, per gli strumenti di analytics sul traffico e sul comportamento che gli utenti assumono quando navigano sul sito web (Search Console, Google Analytics, Tag Manager) la maggior parte

delle imprese ha attribuito valore 5, ossia che sono gli strumenti di analytics più usati in azienda;

- per gli strumenti di analytics sul comportamento che gli utenti assumono nei canali social (YouTube Analytics, Meta Analytics, ...) la maggior parte delle imprese ha attribuito valore 1, ossia che sono tra gli strumenti di analytics meno usati in azienda;
- per gli strumenti sulla performance del sito web (Screaming Frog, SeoZoom, Semrush, GTmetrix, ...) la maggior parte delle imprese ha attribuito valore 1, ossia che sono tra gli strumenti di analytics meno usati in azienda;
- per gli strumenti di ottimizzazione del sito web (Google Optimize, Hotjar, ...) la maggior parte delle imprese ha attribuito valore 1, ossia che sono tra gli strumenti di analytics meno usati in azienda.

Figura 25. Strumenti di analisi adottati



Fonte: Osservatorio Marketing B2B, 2023 (p. 42)

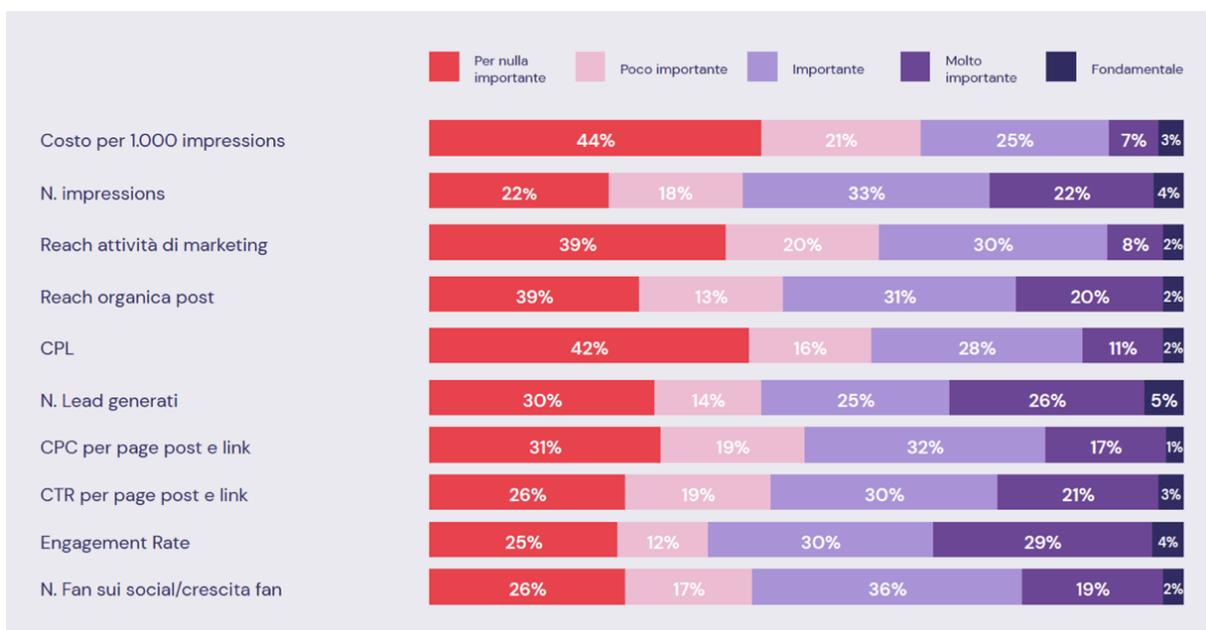
Come si può notare dalla *figura 25*, la maggior parte delle aziende intervistate si avvale dell'utilizzo di strumenti base di analisi, come Google Analytics, mentre strumenti più complessi come quelli sull'ottimizzazione e le performance del sito web e sui comportamenti degli utenti non sono particolarmente usati. Questo non solo rende più difficile la completa padronanza ed efficacia dell'uso degli strumenti digitali tramite la creazione di contenuti mirati ma allo stesso tempo non permette di raccogliere dati sul target provenienti da tali strumenti e di studiare il proprio pubblico, ad esempio in merito al comportamento assunto dai clienti quando essi navigano su un sito, aspetti rilevanti per tracciare la customer journey del cliente e per definire l'esperienza stessa dell'utente.

Per monitorare le performance e l'andamento di un'attività risulta molto importante lo *studio dei KPI* (Key Performance Indicators). Per quanto riguarda i *KPI dei social*, nel questionario è stato chiesto di esprimere una preferenza da 1 (il meno importante) a 10 (il più importante) in merito a: numero di

fan sui social/crescita, engagement rate (tasso di interazione, ottenuto dividendo il numero delle interazioni raggiunte ad esempio da un determinato post per il numero delle persone che lo hanno visto, il tutto moltiplicato per 100), CTR per page post link (CTR – *Click Through Rate*, indicatore che misura l’efficacia di un post o di qualsiasi elemento interattivo, si calcola facendo il rapporto tra il numero di click e le impression, moltiplicato per 100), CPC per page post link (CPC – *Costo Per Click*, in base a questo indicatore gli inserzionisti pagano un determinato ammontare ogni volta che un utente fa click sul proprio annuncio o link affiliato), numero di lead generati, CPL (CPL – *Cost Per Lead*, misura l’efficacia di una campagna pubblicitaria online, metrica ottenuta dal rapporto tra l’ammontare speso in pubblicità e il numero di lead generati), reach organica post (numero totale di persone che vedono un post), reach attività di advertising (numero di persone raggiunte tramite l’attività di advertising), numero di impression (l’impression è il numero totale di volte che un contenuto viene visto, alla base di questa metrica c’è l’assunto che una persona può generare più impression se guarda più volte il contenuto indipendentemente dal fatto se il contenuto viene cliccato o meno), costo per 1.000 impressions.

Per tutti i KPI appena elencati la maggior parte delle aziende rispondenti ha attribuito il valore 1, ossia “il meno importante”. Come si può notare dal grafico rappresentato in *figura 26*, engagement rate e lead raccolti sono i KPI di misurazione della performance social ritenuti più importanti dalle aziende rispondenti e sono KPI che riguardano la misurazione delle interazioni degli utenti. Al contrario, costo per lead (CPL) o il costo per 1.000 impressions, ossia indicatori monetari, sono ritenuti i meno importanti. Questi dati evidenziano che molte aziende B2B non misurano il costo delle proprie campagne social e questo rende difficile determinare il loro reale impatto.

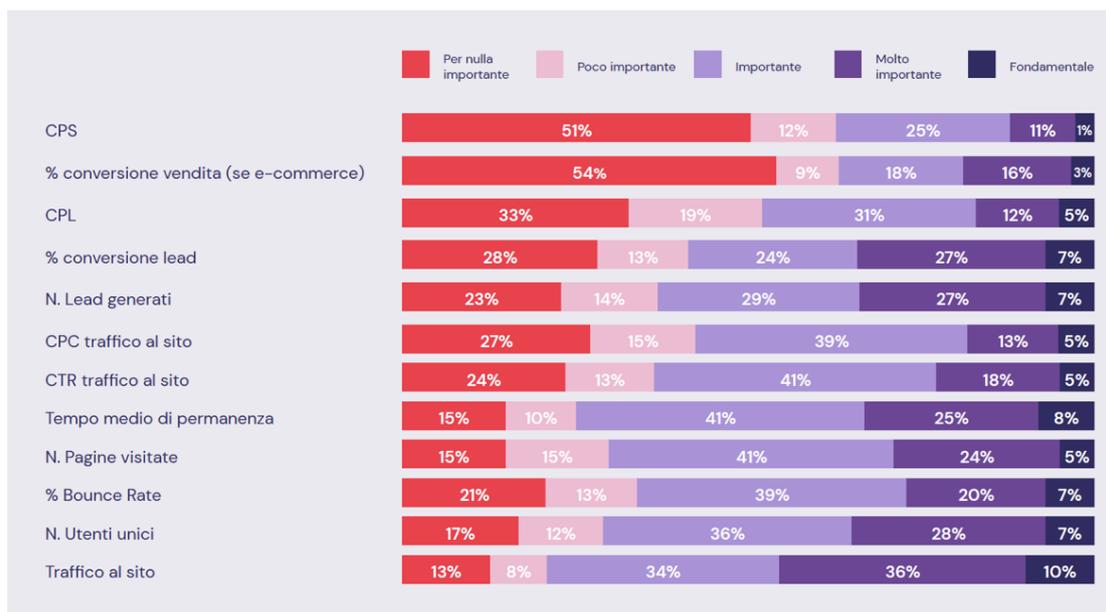
Figura 26. I KPI dei social fondamentali per misurare la qualità delle attività di marketing



Fonte: Osservatorio Marketing B2B, 2023 (p. 44)

Per quanto riguarda i *KPI del sito web*, nel questionario è stato chiesto di esprimere una preferenza da 1 (il meno importante) a 10 (il più importante) in merito a: traffico al sito (mole di utenti che arrivano al sito attraverso diversi canali e percorsi), numero di utenti unici (numero di utenti che visitano un sito al netto di quante volte abbiano effettivamente visitato il sito), % bounce rate (tasso di rimbalzo, ossia la percentuale di visitatori che abbandonano il sito dopo aver visualizzato una sola pagina web entro pochi secondi), numero di pagine visitate, tempo medio di permanenza, CTR traffico al sito (*Click Through Rate*, metrica per sapere quante persone considerano ad esempio un annuncio tanto interessante da fare clic su esso e visitare il sito), CPC traffico al sito (*Cost Per Click*, con questo modello si paga per i clic realmente effettuati sugli annunci, è utile per incrementare il traffico sul sito indipendentemente da quello che succederà dopo l'accesso), numero lead generati, % conversione lead (percentuale di lead convertiti in clienti), CPL (*CPL – Cost Per Lead*, misura l'efficacia di una campagna pubblicitaria online, metrica ottenuta dal rapporto tra l'ammontare speso in pubblicità e il numero di lead generati, % conversione vendita se e-commerce (percentuale di utenti che da semplici visitatori di un sito diventano clienti compratori), CPS (*Cost per Sale*, è il costo per ogni vendita generata da un link affiliato o da un annuncio online).

Figura 27. I KPI dei social fondamentali per misurare la qualità delle attività di marketing



Fonte: Osservatorio Marketing B2B, 2023 (p. 46)

Come si può notare dalla *figura 27*, anche per i KPI del sito web le aziende rispondenti hanno espresso una preferenza nell'utilizzo di quei KPI che sono descrittivi del comportamento dell'utente, come il traffico al sito, il numero di utenti unici, il tempo medio di permanenza, il numero di pagine visitate, i lead raccolti, a discapito dei KPI a livello monetario come il costo per lead o per vendita.

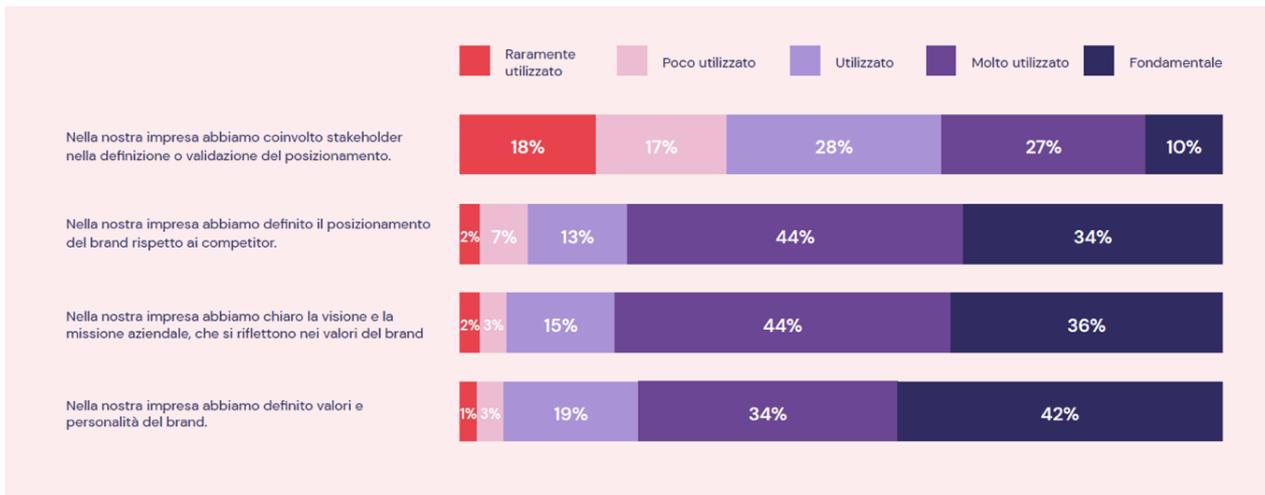
In aggiunta sono stati analizzati anche i *KPI per valutare la qualità delle attività di email marketing*. Nello specifico sono stati studiati i seguenti KPI: % delivery, open rate (tasso di apertura), numero di utenti unici apertura mail, CTR (se ci sono link nella mail). L'open rate è il KPI più importante per gli intervistati per misurare le attività di email marketing, seguito da CTR, numero di utenti unici apertura mail e infine percentuale di delivery.

3.3.4 La mappatura delle attività di brand

La costruzione di un brand distintivo, strumento fondamentale e già consolidato nelle dinamiche di business per il B2C, è uno dei fenomeni che sta caratterizzando anche i mercati B2B. Come abbiamo già visto, non si tratta solo di creare un logo o un nome ma branding significa riconoscere ciò che rende unico e distintivo un'azienda e ciò che offre: si tratta di un processo continuo ed elaborato. Fare branding non è un'attività solo per le grandi imprese, le quali hanno a disposizione ingenti budget, ma anche le piccole imprese stanno iniziando a focalizzarsi non solo sul prodotto o servizio ma anche a renderlo distinguibile. Se le aziende non puntassero al brand, il risultato sarebbe un prodotto o servizio poco riconoscibile e così il cliente tenderebbe ad effettuare la sua scelta sulla classica leva qualità/prezzo. Fare branding è quindi fondamentale anche e soprattutto per le piccole imprese, le quali presentano risorse più limitate rispetto alle grandi aziende e proprio per questo per esse è indispensabile definire la propria identità, differenziando ciò che offrono agli occhi del proprio pubblico di riferimento, ottimizzando e perfezionando gli investimenti.

Fare branding significa seguire una strategia e un ragionamento, mantenendo il focus sul consumatore. Oggigiorno, è indispensabile puntare sulle leve emozionali del brand, oltre che sugli aspetti più razionali legati al prodotto. Come emerso dalla ricerca, queste considerazioni sono risapute anche all'interno delle aziende B2B. Infatti, come si può notare dalla *figura 28*, più del 75% delle imprese rispondenti ha ben delineati i valori del proprio brand, la propria mission e vision e il posizionamento che vuole occupare nella mente dei consumatori e rispetto ai competitor. Tuttavia, come abbiamo già visto il posizionamento e il sistema valoriale sono aspetti che non riguardano solo la funzione marketing ma coinvolgono tutti i reparti aziendali al fine di creare un senso condiviso: purtroppo dall'analisi è emerso che posizionamento e struttura valoriale sono confinati all'interno degli uffici marketing senza il coinvolgimento di altri soggetti provenienti da altri reparti aziendali.

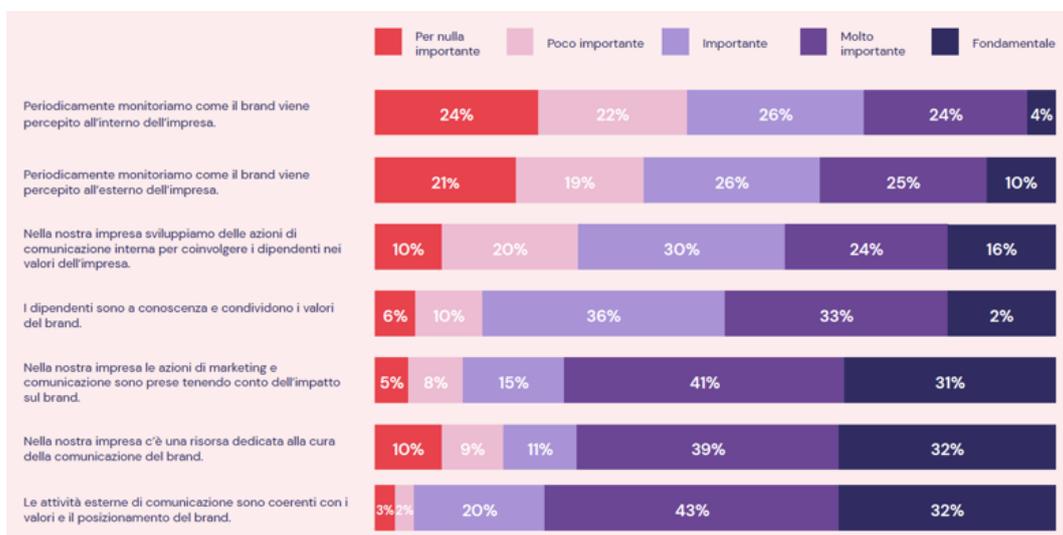
Figura 28. Progettazione del brand



Fonte: Osservatorio Marketing B2B, 2023 (p. 49)

Un brand costruito solo tra le mura della funzione marketing è probabile che generi uno scollamento tra brand comunicato e quello percepito. La comunicazione del brand e dei suoi valori è fondamentale sia all'interno dell'azienda che all'esterno. Le aziende B2B, tra cui quelle intervistate, sono consapevoli dell'importanza non solo di avere un'identità di marca forte e riconoscibile ma che essa va innanzitutto condivisa internamente e poi promulgata verso l'esterno. Per questa ragione, come si può constatare dal grafico in figura 29, la gran parte delle aziende intervistate attribuisce risorse specifiche alle attività di branding, valorizza la comunicazione interna per coinvolgere i dipendenti per promuovere i valori aziendali, agisce coerentemente con i valori del brand definendo il posizionamento di esso rispetto ai competitor, anche se più del 40% delle aziende intervistate non predispone di programmi di controllo e raccolta di feedback su come viene percepito il brand sia esternamente ma anche all'interno dell'azienda.

Figura 29. Comunicazione del brand



Fonte: Osservatorio Marketing B2B 2023, (p. 51)

Quello che emerge dai dati raccolti dai questionari in merito al branding è che per le aziende B2B rispondenti il brand è un elemento fondamentale per le strategie di marketing. La comunicazione e la manifestazione del brand sono passaggi tramite i quali definire una strategia di marca forte come evidenziato dai dati. Tuttavia, i dati raccolti mettono in luce anche la mancata raccolta di feedback sia esterni che interni da parte delle aziende, elemento di vitale importanza per capire come vengono percepite le strategie di brand messe in atto e il brand stesso.

3.3.5 L'analisi del processo di sviluppo di una strategia di marketing

La definizione di una strategia è il primo passo da compiere per costruire delle attività di marketing digitale: le azioni da implementare, gli obiettivi da raggiungere, le tempistiche da rispettare e di conseguenza i canali digitali da usare, la distribuzione delle attività nei canali digitali e non, la distribuzione delle responsabilità sono tutti aspetti fondamentali che devono essere presi rendendo partecipe e coinvolgendo tutta la struttura aziendale.

Per la maggior parte delle imprese lo sviluppo di una strategia di digital marketing è stato incentivato dal top management, il quale ha dimostrato un discreto coinvolgimento nell'ideazione e nella realizzazione della strategia di marketing digitale, ad esempio partecipando alle riunioni del team di marketing digitale. Per molte aziende nel processo di sviluppo della strategia di marketing è stato designato un leader. Tuttavia per circa il 50% delle aziende rispondenti tutto il personale e l'organizzazione non sono stati informati a riguardo della strategia di marketing, e il responsabile della strategia di marketing digitale non ha raccolto metodicamente i feedback di tutta l'organizzazione. Sempre per circa il 50% delle aziende l'implementazione della strategia di marketing digitale non è stata motivata dalle mosse dei concorrenti o perché essi hanno adottato prima il digitale nelle proprie strategie di marketing. La maggior parte delle aziende non si trova né in accordo né in disaccordo sul fatto che il mercato in cui operano premia le aziende che investono sul digitale, sul fatto che le decisioni sugli investimenti e sull'implementazione di nuove tecnologie e strumenti di digital marketing si basano sulla raccolta di dati dettagliati e che vengono prese consultando anche le altre funzioni aziendali oltre al marketing e sul fatto che l'azienda è particolarmente propensa a sperimentare le innovazioni tecnologiche non appena esse si manifestano. Per la maggior parte delle aziende rispondenti le iniziative di marketing digitale sono prese in base a una strategia esplicita che individua sia obiettivi precisi che orizzonti temporali da raggiungere, anche la strategia di marketing è eseguita secondo una pianificazione precisa e il team del marketing digitale è composto da profili di competenze eterogenei, quali ad esempio esperti di marketing ed esperti di tecnologia. Tuttavia, per il 40% delle aziende partecipanti la strategia di marketing digitale, i suoi

obiettivi e le modalità di implementazione non sono comunicati in maniera chiara a tutta l'organizzazione e la strategia di marketing non è basata sul raggiungimento di specifici KPI e su obiettivi intermedi.

Questi dati sono esemplificativi del fatto che la maggior parte delle aziende coinvolte al progetto segue una mappatura e una traiettoria nello sviluppo di una strategia di marketing ma al contempo c'è un margine di miglioramento nella comunicazione e nel monitoraggio dei risultati, in quanto spesso per diverse aziende la strategia di marketing implementata non viene adeguatamente comunicata internamente all'organizzazione e monitorata tramite metriche adeguate per misurarne l'andamento e gli effetti.

CAPITOLO 4 - LA COMUNICAZIONE E LA RICERCA NEL B2B

Le dinamiche che caratterizzano il processo di comunicazione, ossia la pianificazione, le ricerche e la promozione di progetti nei mercati business, si stanno evolvendo da processi tradizionalmente standardizzati verso nuovi paradigmi più originali ed efficaci. Questo capitolo è frutto di un'analisi della letteratura riguardante la comunicazione B2B e della mia esperienza di tirocinio svolto presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

4.1 Il processo di comunicazione

4.1.1 La comunicazione d'impresa

Insieme a prodotto, prezzo e distribuzione, la promozione è uno degli strumenti che costituisce il marketing mix, intesa nella sua accezione più ampia di comunicazione e incentivazione all'acquisto (Kotler, 2019). Secondo Pastore & Vernuccio (2008) la comunicazione è un flusso rivolto a:

- *clienti*, le tematiche della comunicazione rivolta ai clienti riguardano prodotti e servizi, credibilità, immagine;
- *business partner*, i temi comprendono fiducia, conoscenza, corrispettivi monetari, prodotti e servizi;
- *dipendenti*, l'oggetto della comunicazione riguarda clima aziendale, retribuzione, crescita professionale, sicurezza;
- *istituzioni*, la cui comunicazione comprende tematiche riguardanti innovazione, occupazione, rispetto della normativa, sostegno alle iniziative sociali.

“La *comunicazione d'impresa* può essere definita come l'insieme dei processi relazionali che l'impresa attiva per influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti dei propri interlocutori sociali e di mercato, nel perseguimento dei suoi obiettivi. I processi comunicativi all'interno delle relazioni sono di tipo circolare, dinamico e interattivo” (Pastore & Vernuccio, 2008, p. 20). Gli autori evidenziano quattro macro-aree della comunicazione d'impresa basandosi sul trinomio destinatari, obiettivi e contenuti:

- la *comunicazione di marketing*, i destinatari di questo tipo di comunicazione sono principalmente i clienti intermedi e finali, il suo obiettivo è quello di creare e migliorare le relazioni con i clienti, sviluppare con essi attività commerciali e diffondere al mercato la propria offerta;

- la *comunicazione organizzativa*, è riferita a tutti i soggetti coinvolti nell'attività d'impresa, comprende la comunicazione verso il personale (interna) e verso distributori, fornitori, consulenti, collaboratori (esterna), la sua finalità è quella di promuovere e rafforzare i valori e la cultura aziendale, condividere strategie e obiettivi, acquisire seguito e adesione;
- la *comunicazione economico-finanziaria*, è rivolta ad azionisti, soci, istituti di credito, fornitori, personale dell'impresa, punta a rafforzare le relazioni con i portatori di risorse finanziarie esplicitando i risultati delle attività intraprese, l'andamento dell'impresa e le sue prospettive di sviluppo;
- la *comunicazione istituzionale*, è orientata a tutti i pubblici dell'azienda e ha lo scopo di ottenere adesione e consenso da parte degli attori sociali, facendo spesso leva sulla *Social Corporate Responsibility*, ossia l'ambito che comprende le implicazioni etiche all'interno della strategia imprenditoriale.

In quest'epoca dominata dal digitale stanno cambiando le strategie di comunicazione: i marketing manager si stanno sempre più allontanando dal marketing di massa e si stanno spostando verso programmi di marketing focalizzati per creare rapporti più profondi e personali con clienti che rientrano in micro-mercati specifici. La comunicazione online e i nuovi media consentono di raggiungere segmenti di clientela più piccoli con interazioni più personalizzate e coinvolgenti: video creati ad hoc, cataloghi online, e-mail, blog e social network danno modo di colpire uno specifico target al quale si desidera rivolgersi. Le imprese B2B stanno sempre più passando da una tecnica *broadcasting* a un processo *narrowcasting*, cioè esse tendono a rivolgersi a una clientela sempre più circoscritta e definita. La maggior parte degli esperti di settore ipotizza non tanto il completo superamento del vecchio modello comunicativo di marketing, quanto una graduale convergenza e compresenza tra i vecchi e i nuovi media. Oggi sono sempre più numerose le imprese che adottano il concetto di *Comunicazione Integrata di Marketing (CIM)*, che prevede il coordinamento e l'integrazione di diversi canali e strumenti di comunicazione di marketing. La comunicazione deve essere perseguita tramite un processo di comunicazione integrata, che includa strumenti online e offline (Poggiani & Pratesi, 2016). Il perseguimento di questa integrazione e multi-canalità deve avere come scopo quello di soddisfare le esigenze dei clienti obiettivo e di fornire loro un'esperienza comunicativa stimolante e coinvolgente durante tutta la loro customer journey (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016).

Indiscussa è l'importanza del prodotto che rimane uno dei principali elementi della comunicazione e pilastro delle campagne business: nonostante il prodotto B2B sia di natura meno "bello" e comunicabile rispetto a quello di consumo, esso comunque viene spesso presentato e raccontato con

forme e contenuti più coinvolgenti e innovativi. Tuttavia, anche nel B2B le strategie di branding si stanno evolvendo da una prospettiva focalizzata totalmente sul prodotto a una prospettiva incentrata anche sull'azienda e sulle sue relazioni. Seguendo questa logica, l'azienda nel suo complesso diventa parte del messaggio della comunicazione, non solo con ciò che offre ma anche con il suo sistema valoriale e la sua storia (Tunisini, 2017). L'autore afferma che è importante implementare una strategia business di *total corporate communication*, volta a valorizzare l'impresa nel suo complesso e in relazione a tutti gli stakeholder con cui essa si interfaccia.

Roveda e Vagnoni (2022) sostengono che uno degli errori più frequenti che un'azienda B2B può commettere nell'implementazione di una strategia comunicativa è quello di voler ottenere risultati rilevanti nel breve periodo, in quanto una valida strategia richiede del tempo per essere implementata e prevede diverse fasi e processi. Un altro errore riscontrabile è quello che porta a seguire una strategia comunicativa volta ad imitare le strategie dei competitor. Questo è un grandissimo errore, in quanto ogni azienda ha una sua storia e un proprio posizionamento e questi devono essere perseguiti e riscontrati nella comunicazione. Il terzo errore che Roveda e Vagnoni evidenziano è che spesso molte aziende attuano piani di comunicazione nel presente senza sapere quali sono gli obiettivi futuri e la meta da perseguire. È, difatti, importante monitorare periodicamente l'andamento dei risultati per capire se si sta perseguendo nella giusta direzione e quali sono i micro obiettivi da analizzare che costituiscono un obiettivo di più lungo termine.

Nella comunicazione B2B importanti sono le *relazioni pubbliche (public relations – PR)*: in ambiente web esse hanno lo scopo di rafforzare i messaggi veicolati attraverso gli strumenti tradizionali e fornire ulteriori informazioni aggiornate in tempo reale (Tunisini, 2017). Tra gli *strumenti di digital PR* che vengono maggiormente impiegati nei mercati business figurano (Brennan et al., 2014; Hutt & Speh, 2012):

- i *blog aziendali*: inseriti all'interno dei siti web, vengono usati per tenere viva la conversazione con gli utenti, commentare i temi rilevanti per il proprio settore, fare annunci, come ad esempio nel caso del lancio di nuovi prodotti. L'impresa deve decidere dove inserire i blog nel sito web e predisporre il piano editoriale, individuando contenuti, frequenza di caricamento e soggetti responsabili;
- i *podcast*: registrazioni audio rese disponibili al download presenti generalmente all'interno di specifiche sezioni dei siti web aziendali. Forniscono agli ascoltatori notizie e informazioni rilevanti per il settore, mentre dovrebbero evitare di contenere informazioni promozionali sui prodotti;
- i *webcast*: contenuti video registrati e fruibili con download. Normalmente tali video sono di natura informativa, come ad esempio le schede video di prodotto, oppure educativi, come i video tutorial su

come utilizzare un prodotto, o di intrattenimento, per esempio video su temi sociali. I video sono resi disponibili tipicamente nel canale YouTube dell'impresa o nel suo sito web;

- i *white paper*: documenti dettagliati e specifici di carattere scientifico, disponibili nel sito web aziendale per illustrare soluzioni complesse a problematiche di prodotto o di settore che evidenziano i benefici distintivi dell'offerta dell'impresa;
- i *discussion forum*: spazi presenti sui siti web, dove attivare discussioni tecniche con gli utenti su temi rilevanti o complessi sui quali è utile un confronto tra cliente e fornitore;
- i *social web pages*: pagine dei social network (per esempio, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, YouTube) che consentono di pubblicare contenuti con un linguaggio meno formale e più empatico, volto a creare un clima paritario e collaborativo.

4.1.2 La comunicazione nell'era digitale

Per definire una strategia di comunicazione è necessario stabilire l'importanza e i ruoli ricoperti dalle sei leve del communication mix, ossia pubblicità, promozione delle vendite, eventi, attività di PR, marketing diretto e vendita personale (Cappellari, 2016). Secondo l'autore, nel B2B il communication mix deve essere pensato ai fini dell'ottenimento del cosiddetto *loyalty management*, o programma di fidelizzazione, che ha lo scopo di stabilire relazioni interattive con i consumatori acquisendo informazioni sui loro comportamenti d'acquisto e sui loro bisogni. Grazie al digitale, le aziende del B2B riescono ad implementare strategie di loyalty management molto efficaci. Una delle leve del communication mix che sta acquistando un ruolo sempre più importante è l'*organizzazione di eventi ed esperienze* da parte delle aziende, cioè di attività non collegate direttamente alla vendita ma che consentono di condividere valori ed esperienze con i clienti. Spesso tali eventi vengono organizzati online: il lancio di un prodotto, la sua promozione, la presentazione di un nuovo servizio, i webinar e i seminari online stanno prendendo particolarmente piede all'interno delle strategie comunicative digitali nei mercati business. Secondo Cappellari (2016) quello che caratterizza la strategia di comunicazione nell'era digitale è principalmente il nuovo ruolo assunto dal consumatore, il quale non è più passivo nel subire messaggi standardizzati ma esso stesso è in prima linea per essere coinvolto nelle conversazioni con brand e aziende.

La comunicazione in ambiente B2B ha subito considerevoli cambiamenti negli ultimi anni: fino a qualche tempo fa molte aziende attribuivano addirittura un'accezione quasi negativa alla comunicazione, in quanto essa veniva vista come un segnale di scarsa credibilità e connotava un'azienda che preferiva dedicarsi alle attività di promozione della propria immagine piuttosto che ai prodotti o che aveva bisogno di ricorrere alla promozione per vendere e per sopperire a delle

mananze sulla qualità dei prodotti. La globalizzazione, il conseguente aumento della concorrenza, la forte imitabilità di prodotti e tecnologie hanno diminuito l'apporto competitivo del prodotto spingendo le aziende a non puntare le loro strategie di differenziazione solo sui prodotti e servizi offerti ma anche a ripensare a sé stesse come brand e come entità formata da valori e storia, promuovendo una comunicazione non incentrata solo sul prodotto ma anche sull'azienda stessa e sui bisogni e sulle emozioni dei clienti.

Le aziende possono sfruttare i media digitali per entrare in comunicazione con i consumatori ed un elemento davvero innovativo che è emerso con la trasformazione digitale è proprio la *comunicazione diretta* tra imprese e consumatori per merito dei nuovi media: attraverso i social network un utente può contattare personalmente in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo un'azienda. La nuova comunicazione aziendale si sta dirigendo verso un *orientamento di tipo pull*: l'intento non è quello di "rincorrere" i clienti ma piuttosto quello di far trovare i contenuti adatti ai potenziali destinatari negli spazi frequentati abitualmente da essi. Non basta più avere un sito web aziendale ma è necessario che questo venga integrato con gli altri canali digitali e che questi siano collegati tra loro. L'azienda deve avvicinarsi al cliente in modo persuasivo e non invasivo, tramite gli strumenti che il consumatore usa solitamente e dove quindi è più facile trovarlo. Per fare ciò le aziende devono creare contenuti di valore per il cliente: un elemento fondamentale della comunicazione aziendale nell'era del digital marketing è proprio il contenuto del messaggio. Per creare contenuti di valore in ambito B2B inizia ad essere spesso usato lo strumento dello *storytelling*: i prodotti e le aziende stesse diventano storie e la narrazione coinvolge gli utenti appassionandoli alla realtà aziendale e trasmettendo loro dei valori.

Secondo Pastore e Vernuccio (2008), il communication mix nell'era digitale sta evolvendo seguendo tendenze che possono essere così sintetizzate:

- progressivo aumento del peso assunto dagli *strumenti di comunicazione below the line* (la comunicazione below the line include attività specifiche dirette verso un determinato target di consumatori), a discapito delle forme comunicative above the line, che includono invece tutti quegli investimenti volti a colpire un target più vasto e generico;
- continua diffusione delle *dimensioni esperienziali ed emozionali* della comunicazione;
- impiego della *tecnologia* e in particolare di *internet* nelle strategie comunicative;
- *ampliamento della gamma dei canali e degli strumenti comunicativi* a disposizione delle aziende per l'implementazione di strategie di marketing;
- progressivo passaggio da forme comunicative broadcasting a *forme narrowcasting*;
- crescente importanza delle *modalità comunicative interattive*.

Interattività e multidimensionalità sono due caratteristiche che contraddistinguono i contenuti comunicativi ai tempi del digitale: i processi comunicativi non sono più dominati da una logica sequenziale che si sposta in maniera univoca dall'emittente al ricevente, bensì appaiono nuovi modelli non più tanto lineari ma fortemente interattivi con flussi comunicativi a due vie, differenziati e flessibili. Pertanto, si riduce la separazione tra emittente e ricevente e, al contempo, l'interazione e la partecipazione accrescono nella comunicazione. Inoltre, oltre alla caratteristica dell'interattività, il contenuto digitale presenta l'aspetto della multimedialità, che consiste nella compresenza di una grande varietà di codici espressivi (testo scritto, immagini, animazioni, audio, video) all'interno di un canale.

La comunicazione di marketing basata sulle tecnologie digitali presenta un valore potenziale in termini di capacità comunicativa molto elevato. Il valore potenziale di qualsiasi forma di comunicazione è correlato positivamente a tre dimensioni:

1. la *reach*, indica l'ampiezza del pubblico a cui si rivolge un mezzo e, quindi, la numerosità delle relazioni che sono potenzialmente attivabili;
2. la *richness*, indica la ricchezza di un messaggio per quanto riguarda la quantità di informazioni che vengono trasmesse, la personalizzazione dei contenuti proposti, l'interattività e la tempestività;
3. l'*intensità relazionale*, dal punto di vista quantitativo essa si basa sulla frequenza nell'attivazione della relazione, mentre dal punto di vista qualitativo si sostanzia sul coinvolgimento che si sviluppa nel corso della comunicazione sia dal punto di vista razionale sia emotivo.

Per i media tradizionali più è alta la reach (più sono le persone a cui ci si rivolge) e più bassa è la richness (livello di dettaglio, interattività e personalizzazione dell'informazione). Tuttavia, per la comunicazione di marketing digitale le innovazioni tecnologiche stanno portando al superamento del classico trade-off tra reach e richness, poiché con i canali digitali è possibile accrescere allo stesso tempo sia il numero dei soggetti raggiunti (reach) sia il livello di ricchezza e di personalizzazione dei contenuti del relativo messaggio (richness). Un impatto altrettanto incisivo è riconducibile alla dimensione dell'intensità relazionale, in quanto grazie all'avvento del digitale è possibile, dal punto di vista della fattibilità tecnica e della sostenibilità economica, l'instaurazione di relazioni sempre più frequenti, durevoli e di valore tra aziende e clienti. Questi ultimi, peraltro, esercitano un maggiore controllo sui mezzi di comunicazione, ricoprendo un ruolo sempre più attivo, non solo nella fruizione di messaggi ma anche nella creazione e diffusione di contenuti, tra cui feedback, recensioni, testimonianze e opinioni, tutti aspetti dai quali il cliente business trae informazioni.

4.2 Strategie e piani di comunicazione

Per ridurre l'incertezza e per fare una corretta valutazione degli effetti delle attività di marketing, le aziende e i loro manager necessitano di predisporre un accurato *processo di pianificazione* delle campagne comunicative che intendono mettere in atto e di svolgere *ricerche di marketing* per raccogliere dati e indicatori che permettano di analizzare le performance passate e di predisporre le attività future.

4.2.1 La pianificazione strategica

“La *pianificazione strategica* è il processo che consiste nell'individuare gli obiettivi da raggiungere, decidere come raggiungerli attraverso specifiche tattiche e strategie, implementare le azioni che danno vita al piano e misurare il grado in cui il piano raggiunge gli obiettivi” (Tuten & Solomon, 2020, p. 98). Per prima cosa gli operatori di marketing e i pianificatori individuano gli obiettivi generali che intendono raggiungere (ad esempio aumentare del 10% entro un anno la notorietà del marchio tra i consumatori) per poi definire tattiche specifiche da adottare per raggiungere tali obiettivi (ad esempio aumentare del 20% entro un anno la spesa in pubblicità). Con la pianificazione l'impresa riesce a comprendere meglio mercati e concorrenti e ad essere cosciente dell'ambiente mutevole.

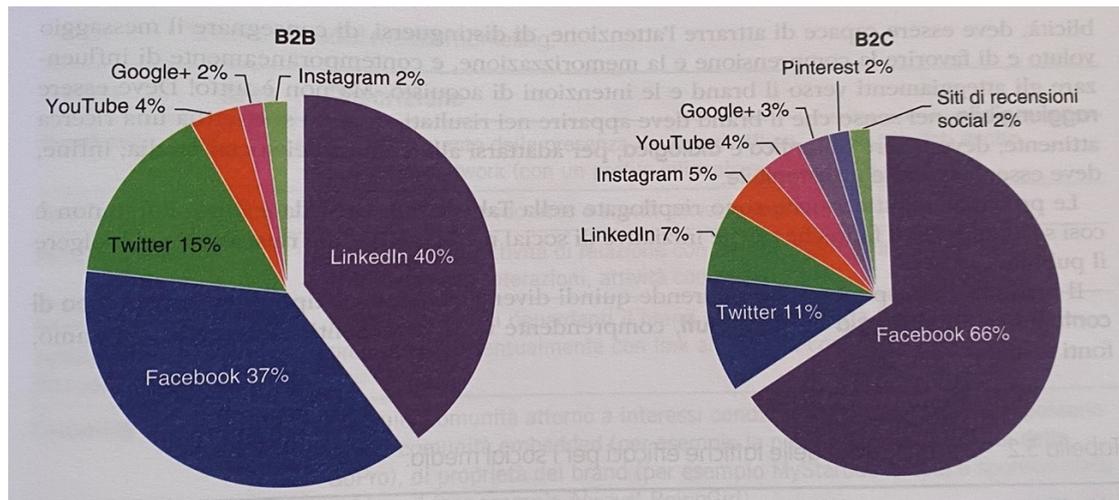
Il *piano di marketing* è un documento di pianificazione contenente strategie e azioni operative che l'azienda decide di mettere in atto per raggiungere gli obiettivi prefissati. Esso è un piano scritto e formalizzato, che illustra dettagliatamente le strategie di prodotto, prezzo, distribuzione e promozione. Per prima cosa, il piano di marketing presenta un'*analisi della situazione*, ossia dell'ambiente esterno ed interno: spesso questa prima sezione è accompagnata dall'analisi SWOT (*SWOT – strengths, weaknesses, opportunities and threats*), che analizza punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce per la propria impresa nell'ambiente e nel settore in cui essa opera. Dopo l'analisi dell'ambiente, il piano prevede la *definizione degli obiettivi di marketing*, ossia cosa deve fare il marketing per supportare e sostenere il raggiungimento degli obiettivi che l'impresa si è prefissata. Un obiettivo realizzabile deve avere le seguenti caratteristiche: essere specifico (deve far intendere quando, dove, cosa e chi coinvolge), deve delineare il cambiamento desiderato e i risultati da ottenere, essere misurabile, avere un orizzonte temporale, essere coerente con la missione e i valori incarnati dall'azienda ed essere realistico date le risorse e le altre attività aziendali. Successivamente, si procede con lo *sviluppo delle strategie di marketing*, ossia con la scelta dei mercati target e il posizionamento che l'azienda punta ad occupare. Le strategie di marketing vanno sviluppate e declinate in base a scelte strategiche che riguardano il prodotto (strategie di mix di linea/prodotto,

confezione, marchio ed etichetta, qualità), il prezzo (politiche di prezzo, la quantità che è necessaria vendere per raggiungere il punto di pareggio economico), la promozione (lo sviluppo di un messaggio coerente sul prodotto, la scelta degli strumenti di comunicazione e dei canali), la distribuzione (le scelte di filiera, i canali di vendita diretti e indiretti, gli intermediari). Una volta attuate queste scelte, si procede con l'*implementazione e il controllo* del piano di marketing e tale attività prevede la creazione di piani d'azione, ossia la suddivisione delle responsabilità e dei ruoli, la definizione di una tempistica per la messa in atto degli elementi del piano di marketing, la definizione del budget necessario a raggiungere gli obiettivi di marketing. La fase di misurazione e controllo va definita a priori scegliendo le metriche e le modalità con le quali misurare la performance del piano (Tuten & Solomon, 2020).

In ambito digitale, per le campagne sui social media il processo di pianificazione strategica consiste nel condurre sempre un'analisi della situazione, enunciare gli obiettivi, successivamente studiare e misurare uno o più segmenti di consumatori social raccogliendo informazioni su di essi e sui loro comportamenti in rete, selezionare i canali e gli strumenti social che si vogliono utilizzare, creare una strategia esperienziale che guidi il consumatore lungo tutto il suo percorso d'acquisto e che connetta tra loro i diversi strumenti digitali che l'utente usa durante il processo d'acquisto stabilendo un piano di attivazione che utilizzi se necessario anche diversi strumenti promozionali, mettere in atto la campagna e infine misurare i risultati ottenuti. Dalla mia esperienza di stage, ho appreso che, quando si svolge un'analisi della situazione in ambiente digitale, è bene partire da un *audit dei social media e della presenza online* dell'azienda: l'audit permette al team di conoscere l'esperienza pregressa dell'azienda con i social media, esaminare l'attività e la presenza social passata, valutare l'adeguatezza degli strumenti e dei canali digitali con l'immagine e gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere, analizzare la reattività e il livello di coinvolgimento social.

Quando si svolge un'attività di pianificazione strategica in ambito digitale, uno degli aspetti più rilevanti da gestire riguarda la scelta dei canali digitali. È necessario svolgere un'attenta valutazione delle caratteristiche di ciascun canale: va tenuto in considerazione che i canali vanno scelti a seconda del pubblico target, del settore e degli obiettivi che si vogliono raggiungere con tale attività. Spesso nel B2B potrebbero essere efficaci canali più piccoli o di nicchia, che riescono a raggiungere un target specifico e rilevante. L'attività di selezione dei canali è particolarmente importante, in quanto influenza le decisioni relative al tipo di contenuti e alle forme interattive che verranno utilizzate.

Figura 30. Uso dei canali per marketing B2B e B2C



Fonte: Tuten & Solomon, 2020 (p. 141)

Come mostrato in *figura 30*, in questo contesto è importante tenere a mente che ci sono canali che funzionano bene sia per il marketing B2B che per quello B2C, mentre ci sono altri canali, come ad esempio LinkedIn, che sono più validi per uno piuttosto che per l'altro e anche questo è un elemento che si ripercuote nelle scelte di canale compiute dagli operatori di marketing B2B e B2C.

4.2.2 Le ricerche per la comunicazione di marketing

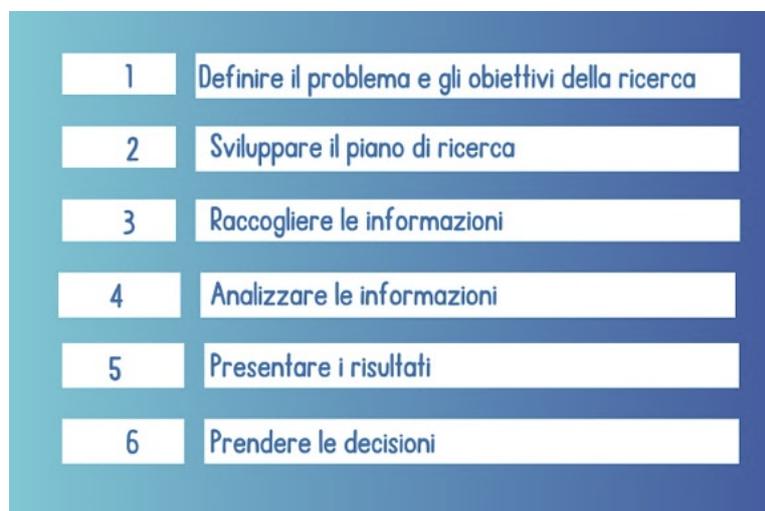
Oggi le imprese devono saper gestire enormi volumi di dati di marketing ed essere in grado di trasformarli in informazioni rilevanti e utili sui clienti. L'obiettivo della ricerca è quello di procurarsi informazioni aggiornate e approfondite sulle necessità e i desideri dei clienti, analizzandole con lo scopo di creare offerte in linea con le loro esigenze e in grado di generare un vantaggio competitivo. Mentre un tempo i dati sui clienti e sul mercato potevano essere difficili da ottenere, oggi con il boom delle tecnologie digitali è possibile disporre di un grande volume di informazioni di marketing. Per di più, sono gli stessi consumatori a generare moltissimi dati attraverso e-mail, social media, blog e altri canali digitali. Spesso però, il sovraccarico informativo non genera conoscenza ma bensì confusione e quindi un risultato analogo alla mancanza di informazioni: i manager non sono interessati tanto alla quantità di informazioni ma piuttosto alla loro qualità (Kotler et al., 2019).

“Definiamo ricerca di mercato la sistematica identificazione, raccolta, analisi e presentazione di dati e informazioni rilevanti per uno specifico processo decisionale che il management aziendale si trova ad affrontare” (Kotler et al., 2019, p. 121). Molte imprese costituiscono dei veri e propri “*customer insights team*”, ovvero team di persone incaricati a raccogliere informazioni da un'ampia varietà di fonti in merito ai clienti e al mercato. Tali team sono caratteristici delle grandi imprese, le quali sono spesso dotate di un'apposita unità organizzativa per le ricerche di marketing. Anche le imprese di più

piccola dimensione stanno iniziando a capire l'importanza dell'attività di ricerca e a investire in tale processo. Per le attività di ricerca le piccole imprese possono affidarsi anche a terze parti, come società specializzate nell'offerta di servizi di ricerca o con modalità più creative come il coinvolgimento di docenti e studenti universitari, oppure utilizzando internet e monitorando blog, social network, siti web di clienti e concorrenti per controllare direttamente i rivali, o ricavando informazioni dall'esperienza dei partner.

Un'azienda può ottenere informazioni in tre modi, mediante *rilevazioni interne*, *attività di marketing intelligence* e *ricerche di marketing*. Per quanto riguarda le rilevazioni interne, molte imprese realizzano e dispongono di ampi database interni basati su strumenti informatici che raccolgono dati sui consumatori e sul mercato a partire da fonti interne. Le attività di marketing intelligence, invece, consistono nella raccolta e nell'analisi di informazioni di dominio pubblico inerenti ai clienti, al mercato e alla concorrenza. Le tecniche di marketing intelligence comprendono l'osservazione diretta dei consumatori, il confronto con la concorrenza e il benchmark con i prodotti dei rivali, le ricerche svolte su internet, il dialogo con i dipendenti, il monitoraggio delle attività e dei comportamenti social degli utenti e delle loro discussioni online. Il terzo modo per ottenere informazioni è la ricerca di marketing. Essa si articola in sei fasi, come mostrato in *figura 31*.

Figura 31. Il processo di ricerca di marketing



Fonte. Rielaborazione personale

La prima fase della ricerca di marketing costituisce la definizione del problema, delle alternative decisionali (le scelte che potrebbero trovarsi ad affrontare i marketing manager) e gli obiettivi della ricerca. La seconda fase prevede lo sviluppo del piano di ricerca, ossia della strategia che si intende implementare per la raccolta delle informazioni di cui si ha bisogno e il costo di tale attività. In questa fase è importante scegliere le fonti dei dati, ossia se raccogliere dati secondari o primari. I dati secondari sono dati già raccolti per altri scopi e quindi preesistenti, mentre i dati primari sono raccolti apposta per un determinato progetto di ricerca. È altrettanto importante in questo punto del processo

definire l'approccio alla ricerca, che può avvenire in cinque modi, attraverso sondaggi, interviste, osservazioni, registrazione dei comportamenti degli utenti e sperimentazione in laboratorio o su campo. La terza fase prevede la raccolta dei dati e delle informazioni oggetto della ricerca, mentre la quarta fase è costituita dall'analisi dei dati raccolti. Dopo aver analizzato tali dati, si passa alla quinta fase, ossia alla presentazione dei risultati e infine si giunge alla sesta fase in cui si prende la decisione, frutto di una scelta consapevole basata su dati e informazioni provenienti dalla ricerca effettuata (Kotler et al., 2019; Pastore & Vernuccio, 2008).

La *ricerca sui social media* consiste nell'usare i principi scientifici delle ricerche di mercato per la raccolta e l'analisi dei dati provenienti dai social media. Come nelle classiche ricerche di marketing, anche per le ricerche sui social media lo scopo è quello di raccogliere dati che vengono analizzati al fine di ottenere informazioni sulla base delle quali prendere decisioni strategiche di marketing. Le imprese possono raccogliere e utilizzare questi dati social tramite il *social monitoring* (monitoraggio) e il *social listening* (ascolto). Social media monitoring e listening indicano il monitoraggio e l'ascolto delle conversazioni e dei contenuti presenti sui social media. Questo ascolto avviene tramite l'ausilio di un software, che cerca sistematicamente parole chiave presenti negli spazi social. Scegliendo con cura e cercando le parole chiave, il ricercatore può raccogliere informazioni sul cliente, sulla percezione dell'azienda e su quella dei concorrenti. Quando si svolge un'attività di ricerca sui social media è importante far attenzione al *sentiment*, ossia il pensiero che le persone hanno nei confronti di un oggetto o un'azienda.

4.3 La promozione di un progetto nel mercato B2B

Per promuovere un progetto nel B2B non basta solo avere una valida strategia ma è altrettanto rilevante disporre di un tessuto di relazioni con aziende, enti, istituti e organizzazioni, i quali possono rivelarsi dei validi aiutanti nell'attività di promozione.

4.3.1 La creazione di contenuti comunicativi

La mia esperienza di stage, svoltosi da marzo a maggio 2023 presso il Dipartimento di Management di Ca' Foscari, si è incentrata sull'attività di realizzazione di contenuti per l'Osservatorio Marketing B2B nel sito interno di Marketing Arena ed esternamente nel sito del Dipartimento di Management. Ho contribuito alla realizzazione del report 2023 sull'Osservatorio e al suo lancio tramite attività di

comunicato, recall e rassegna. Gli obiettivi da raggiungere erano l'incremento e la diffusione della notorietà del progetto in capo all'Osservatorio, l'aumento del traffico sul sito web dell'Osservatorio e l'amplificazione e l'incremento delle attività di pubbliche relazioni.

Il progetto dell'Osservatorio, già introdotto nel capitolo 3 di questo elaborato, mira a studiare come si muovono le aziende del B2B in un contesto sempre più digitale ed è frutto della collaborazione tra Marketing Arena, ideatrice del progetto, e il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Per promuovere il progetto si è deciso di puntare sulla creazione di contenuti ad hoc sia sul sito interno dell'Osservatorio, sia su siti esterni come quello dell'Università Ca' Foscari.

Per prima cosa è stata rivista la landing page dell'Osservatorio, data l'intenzione di spingere la promozione del progetto anche su siti esterni e quindi, era importante la creazione di una pagina specificamente strutturata e delineata in modo tale che potesse essere raggiunta dal visitatore dopo aver cliccato su dei link che riconducessero a tale pagina. La pagina è stata rivista nei contenuti e nella struttura: è stato inserito un banner iniziale che richiamasse ai temi e allo stile dell'Osservatorio, un testo di introduzione e spiegazione del progetto e delle sue finalità, i report dell'Osservatorio pubblicati con cadenza annuale, i collegamenti a tali report, un form dove poter inserire i dati della propria azienda per partecipare alla ricerca dell'Osservatorio. Dopo aver concluso il lavoro di preparazione della pagina principale dell'Osservatorio, si è passati alla creazione di una pagina di presentazione del progetto sul sito web dell'Università Ca' Foscari, volta a introdurre l'Osservatorio e il progetto di ricerca che esso svolge, a presentare il comitato tecnico-scientifico del progetto e a inserire i contatti che ricollegano alla landing page nel sito interno dell'Osservatorio per portare il flusso di visitatori dalla pagina dell'Università a quella del progetto. I riferimenti e i collegamenti ai siti e ai report sono stati inseriti tramite URL, ossia gli indirizzi dei siti web, ai quali sono stati aggiunti degli Uchin Tracking Module (UTM) per tracciare la sorgente dalla quale proviene il traffico ai vari siti. Con gli UTM è possibile assegnare un nome sorgente, un mezzo e una campagna: nel testo dell'URL si trova infatti scritto source, medium e campaign: nel caso in questione è stato inserito come sorgente il sito, come medium Ca' Foscari e il nome della campagna assegnata, così da essere in grado di tracciare e capire quanto traffico potesse portare lo sforzo che si stava facendo e da dove provenisse tale traffico.

4.3.2 Il comunicato, il recall e la rassegna

Dopo la creazione dei contenuti per i siti web, sono state svolte attività di comunicato stampa, recall e rassegna stampa.

Il *comunicato stampa* è stato creato con lo scopo di diffondere alle testate che affrontano temi di economia e marketing e ai mezzi di informazione l'uscita e il lancio del nuovo report per l'anno 2023 dell'Osservatorio Marketing B2B. Il comunicato stampa, o press release, è un testo creato generalmente dall'ufficio comunicazione di un'azienda, attraverso il quale essa comunica in maniera ufficiale ai mezzi di informazione, alla stampa e ai media per rendere noto al pubblico un determinato fatto o avvenimento relativo all'azienda. Il target a cui il comunicato è indirizzato è formato essenzialmente dai giornalisti che lo useranno per creare una notizia da pubblicare sulla stampa. Un comunicato stampa pensato per il digitale, oltre ad avere il contenuto di un tipico comunicato stampa, dovrebbe avere un titolo ottimizzato, buoni tag e parole chiave, link che rimandano alla landing page del sito principale e la possibilità di condivisione.

Il *recall* è un'attività, come dice letteralmente il termine, che consiste nel richiamare e ricontattare una lista di clienti, enti ed organizzazioni con le quali l'impresa si è già interfacciata e che sono quindi già presenti all'interno del database delle relazioni dell'impresa. Il *recall* viene spesso fatto non solo per contattare i clienti ma anche per contattare le redazioni e le testate per spingere il comunicato stampa inviato e attirare l'attenzione del giornalista tra la moltitudine di notizie e comunicati stampa che egli riceve. L'attività di recall svolta per l'Osservatorio ha riguardato il contatto con le testate giornalistiche che avevano pubblicato un articolo nel loro giornale in riferimento al lancio dei report dell'Osservatorio degli anni precedenti, ossia degli anni 2021 e 2022, per rigenerare l'invito a partecipare nuovamente alla promozione del progetto anche per l'anno 2023 con la pubblicazione di un articolo nelle loro testate.

La *rassegna stampa* è uno strumento chiave per la comunicazione aziendale, perché permette di capire quali sono le conversazioni e i temi caldi e rilevanti del momento in un determinato settore, quali sono i media che trattano tali temi e come si posiziona la singola organizzazione in merito. Si tratta, dunque, di una selezione mirata di notizie. La rassegna è importante anche per capire il framing, ossia la cornice e il contesto, dove si inseriscono e si diffondono le informazioni. Il processo, noto anche come *media monitoring* o *press clipping*, consiste nel passare in rassegna la stampa cartacea, il web, i siti di informazione, i social media, le trasmissioni radio e tv, per raccogliere articoli, servizi e attori che citano gli argomenti oggetto del monitoraggio, ossia generalmente informazioni relative ad un'azienda, un brand, un prodotto, un servizio o un avvenimento. Questo monitoraggio può essere effettuato "*a citazione*", ossia tramite questa modalità vengono selezionati gli articoli che citano parole chiave significative e rappresentative dell'oggetto del monitoraggio, oppure "*di scenario*", ovvero attraverso la selezione di articoli riguardanti lo scenario d'azione

dell'oggetto del monitoraggio. L'attività di rassegna svolta per l'Osservatorio è stata una rassegna sia "a citazione" che "a scenario" e ha riguardato la selezione delle testate online e dei siti web di informazione contenenti articoli e digressioni sull'Osservatorio e sulle sue attività per capire dove indirizzare le attività di pubbliche relazioni, l'entità della portata e del successo che hanno avuto i report finora lanciati dall'Osservatorio e per monitorare la reazione della stampa e del pubblico. In definitiva, per la promozione di un progetto è importante attuare una serie di misure volte non solo alla sua diffusione ma anche al monitoraggio dei risultati e a capire come tale progetto viene accolto non solo dai clienti ma anche dai media e dalla stampa.

CONCLUSIONI

L'intento di questo progetto di tesi è quello di analizzare il comportamento e le strategie di adattamento messe in atto dalle aziende business in risposta ai cambiamenti dell'era digitale. La disamina è partita da un'analisi e revisione della letteratura in merito alla struttura dei mercati business, alle dinamiche e ai paradigmi distintivi del B2B. Si è poi proceduto a studiare le caratteristiche e le nuove tendenze che assume la funzione di marketing nelle reti interorganizzative, passando all'introduzione del fenomeno della digitalizzazione e alle conseguenze che ha portato soprattutto nell'attività di marketing con lo sviluppo del marketing digitale. Questa prima parte di analisi teorica è stata funzionale allo svolgimento dell'indagine empirica, che ha caratterizzato la seconda parte dell'elaborato, la quale ha fornito un punto di vista reale e pratico ai temi trattati, esaminando i dati raccolti dalla ricerca condotta dal progetto dell'Osservatorio Marketing B2B. I risultati positivi e i ritorni che possono portare le strategie di marketing digitale nei mercati business trovano infatti conferma nell'analisi di tali dati, i quali testimoniano il valore che queste iniziative possono avere per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In ogni caso, dall'analisi risulta che non tutte le aziende stanno aprendo le porte al digitale e che per i mercati B2B il lavoro da fare è ancora molto per restare al passo con le nuove sfide che ha portato la trasformazione digitale.

Oltre all'analisi dei mercati e del marketing B2C e delle logiche di acquisto del consumatore, la letteratura e gli studi futuri dovrebbero approfondire maggiormente le dinamiche e le strategie dei mercati B2B, in modo tale da avere un numero di studi sufficientemente ampio per poter analizzare più dettagliatamente l'andamento di tali mercati. L'adozione di strategie di marketing digitale richiede investimenti, personale qualificato e spesso anche un riassetto della struttura organizzativa. Per prendere una decisione di tale portata, soprattutto per le piccole e medie imprese, c'è bisogno di avere dati, evidenze empiriche ed esempi grazie ai quali prendere decisioni più consapevoli. Una piccola impresa risulta più dinamica e flessibile all'adattamento ma ciò che la frena sono le risorse e il budget ridotti. Inoltre, una caratteristica che contraddistingue le piccole aziende italiane del B2B è il timore a sperimentare, che le fa rimanere ancorate ad un processo di vendita e ad una logica organizzativa tradizionale e poco innovativa.

Il digitale ha ricoperto un ruolo fondamentale nella transizione del marketing B2B. Ciò che il presente elaborato cerca di mettere in luce è come il marketing nelle aziende business sia una risorsa sempre più strategica, soprattutto nella gestione delle relazioni con i clienti, permettendo di passare da un approccio comunicativo indifferenziato e globale ad un approccio più personalizzato e diretto ai singoli clienti. Tramite i nuovi strumenti che l'era digitale ha offerto le imprese dispongono della

possibilità di monitorare le proprie iniziative, misurare i risultati ottenuti, proporre azioni ad hoc, permettendo di personalizzare la comunicazione e garantendo un alto livello di interazione con i clienti, in tempi più veloci rispetto ai classici strumenti offline, abbattendo barriere geografiche e costi. Nell'era digitale l'obiettivo che un'impresa deve porsi non è tanto la vendita di un prodotto o servizio quanto l'ascolto e la conoscenza dei singoli clienti.

In futuro alcuni dei tools di marketing attuali potranno risultare obsoleti e superati, i trend di mercato potranno cambiare, come le esigenze e le preferenze dei consumatori ma sicuramente il marketing giocherà sempre di più un ruolo determinante per le aziende e il digitale sarà un valido alleato, sia nei mercati B2C che nel B2B, per quelle imprese che vorranno rimanere competitive.

Alla luce di quanto sopra riportato, si ritiene di aver risposto alla domanda di ricerca iniziale, che si interrogava sulla trasformazione digitale delle aziende B2B e sull'implementazione di strategie di digital marketing in contesti business. In conclusione, con questa tesi si confida di aver fornito una disamina chiara sul settore B2B, sulla trasformazione digitale che lo caratterizza e sul fenomeno del digital marketing, in modo tale da aumentare l'interesse verso un comparto dell'economia ancora troppo trascurato, che invece, proprio per l'importanza che riveste per il tessuto economico italiano e non solo, avrebbe bisogno di maggiore attenzione rispetto a quanta gliene viene tuttora attribuita.

BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

ANDERSEN P., ARCHACKI R., MUSTAGHNI B. (2018). *Building an Integrated Marketing and Sales Engine for B2B* [online]. BCG – Boston Consulting Group. [Consultato il 12/07/2023].

Disponibile qui: <https://www.bcg.com/publications/2018/building-an-integrated-marketing-sales-engine-b2b>

ANDERSON J. C. (2009). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. 3rd ed., Pearson, Prentice Hall

BAGES-AMAT A., HARRISON L., SPILLECKE D., STANLEY J. (2020). *These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever* [online]. McKinsey. [Consultato il 02/08/2023].

Disponibile qui: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>

BRENNAN R., CANNING L. MCDOWELL R. (2014). *Business-to-business Marketing*. Springer New York

CAPPELLARI R. (2016). *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Carocci editore

CHAFFEY D. (2012). *Digital Marketing*. Loughborough, 173

CHAFFEY D., ELLIS-CHADWICK F. (2016). *Digital Marketing (6th Edition)*. Pearson

CHANG S. H., WANG K. Y., CHIH W. H., TSAI W. H. (2012). *Building customer commitment in business-to-business markets*. *Industrial Marketing Management* 41, 940–950

COMMISSIONE EUROPEA (2022). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2022*

COURT D., ELZINGA D., MULDER S. AND VETVIK O. J. (2009). *The consumer decision journey* [online]. McKinsey & Company. [Consultato il 17/09/2023]. Disponibile qui:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

- DEMAND GEN REPORT (2021). *B2B Buyers Surveys Report*. Demand Base
- DRUCKER P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, Pp. ix, 404
- DWYER F. R. (1987). *Developing buyer-seller relationship*. *The Journal of marketing*, 51(2), 11-27
- FABRIS G., MINESTRONI L. (2004). *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*. Franco Angeli, Milano
- FOGLIO A. (2014). *Il marketing comunicativo business to business. La comunicazione offline e online dall'impresa alle imprese clienti*. Franco Angeli, Milano
- FORD D. (2011). *Managing business relationship*. Chichester: Wiley
- FORD D., GADDE L.E., HAKANSSIN H., SNEHOTA I. (2003). *Managing business relationship*. 2 ed, J. Wley & Sons: Chichester
- FRACASSO G., (2023). *Digital transformation: cos'è la trasformazione digitale* [online]. Digital Leaders. [Consultato il 03/09/2023]. Disponibile qui: <https://www.digital-leaders.it/blog/la-digital-transformation>
- GATTORNA J. (2009). *Dynamic supply chain alignment: a new business model for peak performance in enterprise supply chains across all geographies*. Gower Publishing, Ltd.
- GEYER, F., NIESSING, J. (2020). *The Definitive Guide to B2B Digital Transformation: How to Drive Uncommon Growth by Prioritizing Customers Over Technology*. Cambridge
- GRANOVETTER M. S., (1973). *The strenght of weak ties*. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380
- GRUCA T. S., REGO L. L. (2005). *Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value*. *Journal of Marketing*, 69 (3), 1-130

HALL S. (2020). *B2B digital marketing strategy: how to use new frameworks and models to achieve growth*. Kogan Page Publishers, UK

HOLLIMAN, G., & ROWLEY, J. (2014). *Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice*. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8 (4), pp. 269-293

HUBSPOT (2022). What Is Inbound Marketing? [online]. HubSpot. [Consultato il 14/09/2023]. Disponibile qui: <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>

HUTT M. D., SPEH T. W. (2012). *Business Marketing Management B2B*. South-Western College Publishing, USA

INSIDE MARKETING. *Cos'è il marketing B2B? E come si differenzia dal B2C?* [online]. *Giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale*. [Consultato il 19/06/2023]. Disponibile qui: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/b2b/>

INSIDE MARKETING. *Cos'è l'inbound marketing, definizione e metodologia*. [online]. *Inside marketing*. [Consultato il 14/09/2023]. Disponibile qui: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/inbound-marketing/>

JIWAT R., ZHANG Z. L. (2022). *Adopting big data analytics (BDA) in business-to-business (B2B) organizations – Development of a model of needs*. *Journal of Engineering and Technology Management* 63

KIM H. (2014). *The role of WOM and dynamic capability in B2B transactions*. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 N. 2, pp. 84-101

KOTLER P. (2007). *Marketing Management*. Mondadori Editore, Milano

KOTLER P., KARTAJAYA H., SETIAWAN I. (2017). *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*. Hoepli, Milano

KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., COSTABILE M. (2019). *Principi di marketing*. Pearson

LAUTERBORN R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books

MASINI M., PASQUALINI J., SEGRETO G. (2017). *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti, casi pratici*. Hoepli

MATTEUZZI, J. (2014). *Inbound Marketing*. Dario Flaccovio Editore

MILLER M. (2012). *B2B Digital Marketing: Using the Web to Market Directly to Businesses*. Que Publishing, Indianapolis, USA.

MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster

MORGAN B. (2019). *B2B Digital Transformation 2020*. Forbes

OECD. *The Digital Transformation of SMEs; OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. Paris, France, 2021

OHANYAN (2022). *Tipi di SEO e casi d'uso* [online]. [Consultato il 12/09/2023]. Disponibile qui: <https://www.ranktracker.com/it/blog/seo-types-and-their-use-cases/>

OSSERVATORIO MARKETING B2B, “Il valore del brand”, report 2023. Disponibile qui: <https://www.b2bday.it/osservatorio-b2b/>

PASTORE A., VERNUCCIO M. (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Apogeo Education

POGGIANI A., PRATESI C. A. (2016). *Marketing digitale*. Milano, McGraw-Hill Education

- RANGARAJAN D., SHARMA A., REIDORLANG L., PAESBRUGGHE B., 2021. *Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force*. Kelley School of Business, Indiana University
- ROVEDA F., VAGNONI E. (2022). *Dal Brand al MKTG B2B*. Smarti
- RUPEIKA-APOGA R., PETROVSKA K., BULE L. (2022). *The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic*. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research
- SHAPIRO B., BONOMA T. (1984). *How to segment industrial markets*. Harvard Business Review
- SHARMA A. (2020). *Sustainability research in business-to-business markets: An agenda for Inquiry*. Industrial Marketing Management 88, 323–329
- TANGUY, C., HARRISON, L., PLOTKIN, C. L., & STANLEY, J. (2016). *How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers*. McKinsey & Company
- TAUPASAR (2020). [online]. *Service Excellent Dengan Customer Path 5 A Marketing*. [Consultato il 18/09/2023]. Disponibile qui: <https://www.taupasar.com/2020/06/service-excellent-dengan-customer-path.html>
- TESTA A. (2015), *Fare business con il digital marketing*. EPC, Roma, 78-79
- TÎRNOVANU A. C., NĂSTASE M., ŞIŞU J. A., MUJAYA J. (2023). *Digital Transformation during COVID-19 Pandemic – a Bibliometric Analysis*. Proceedings of the International Conference on Business Excellence
- TUNISINI A. (2017). *Marketing B2B: Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*. Hoepli, Milano.
- TUTEN T. L., SOLOMON M. R. (2020). *Social Media Marketing*. Pearson

VAIA G. (2021). *Nuove strategie di digitalizzazione post Covid-19: come cambiano le esigenze nelle aziende italiane*. Università Ca' Foscari Venezia, Dipartimento di Management

VAUGHAN P. (2022). *How to Create Detailed Buyer Personas for Your Business*. HubSpot [online]. [Consultato il 22/09/2023]. Disponibile qui: <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research>

VENIER, F. (2017). *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento*. EUT Edizioni Università di Trieste

WAYLAND R. E., COLE P. M. (1997). *Customer connections: new strategies for growth*. Harvard Business Press

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

