



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale
in Marketing e
Comunicazione

Tesi di Laurea

La trasformazione digitale delle PMI B2B sul territorio italiano

Relatore

Ch.ma Prof.ssa Cinzia Colapinto

Laureando

Davide Costantin
Matricola 887997

Anno Accademico

2021 / 2022

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1 – IL MERCATO B2B.....	8
Il segmento Business-to-Business	8
Filiere Italiane B2B.....	10
Differenze fra i segmenti B2B e B2C.....	17
Offerta e Processo di Vendita	21
Domanda e Processo di Acquisto.....	28
Cenni storici	31
Customer Journey	37
CAPITOLO 2 – TRASFORMAZIONE DIGITALE.....	42
Marketing B2B	42
Trasformazione Digitale.....	45
Orientamento al Cliente	48
Relazioni digitali B2B	51
Riconfigurazione delle capacità.....	53
Branding	58
Marketing Digitale.....	61
Lead Generation.....	67
Marketing Automation	70
L'importanza dei dati.....	74
Le piccole e medie imprese	78
CAPITOLO 3 – MATURITÀ DIGITALE NELLE PMI	82
Scopo della Ricerca.....	82
Metodologia	82
Timeline ricerca.....	85
Caratteristiche demografiche e analisi del campione.....	86
APPENDICI	96
BIBLIOGRAFIA - SITOGRAFIA	99

INTRODUZIONE

Il Business to Business (B2B) è un tema di grande attualità in seguito alle dinamiche affrontate dal contesto ambientale negli ultimi anni dettate soprattutto dall'avvento del digitale e dalla pandemia COVID-19. Durante gli anni di studio universitari ho avuto l'opportunità di studiare il marketing quasi sempre in riferimento al mercato Business to Consumer (B2C). Più volte ho sentito parlare in maniera troppo generale di B2B, un argomento ancora troppo trascurato che ha bisogno di essere esaminato e che può essere utile a spiegare logiche di marketing differenti da quelle tradizionali del mercato dei consumatori. Questo progetto si propone come obiettivo quello di mostrare uno spaccato realistico della situazione attuale delle piccole e medie imprese B2B Italiane nel processo di transizione digitale oltre che evidenziarne gli effetti positivi. Il presente elaborato è infatti dedicato alla narrazione dello sviluppo del marketing digitale all'interno di un campione selezionato di PMI Italiane operanti nel B2B. La prima parte e la seconda parte sono state redatte in seguito a una revisione approfondita e critica della letteratura presente relativa al B2B tramite articoli accademici, siti, blog e riviste di settore; la terza parte è frutto di una ricerca empirica relativa all'Osservatorio Marketing B2B, prodotta in seguito alla somministrazione di un questionario inviato via e-mail a un campione di PMI B2B e alla successiva analisi dei dati raccolti. Le PMI sono realtà aziendali caratterizzate da limitate dimensioni e risultati economico-finanziari, ma sono anche la vera e propria struttura portante del sistema produttivo italiano poiché impiegano l'82% dei lavoratori italiani e rappresentano il 92% delle imprese attive nel nostro paese. Il contributo delle PMI si estende oltre l'aspetto economico e occupa un posto di rilievo nella tradizione culturale e sociale italiana. L'Italia deve aumentare il proprio livello di digitalizzazione e questo processo può avvenire solo attraverso la crescita digitale delle piccole e medie imprese. Le PMI hanno iniziato a riconsiderare il proprio modello di business puntando sull'innovazione al fine di mitigare gli effetti negativi portati dalla pandemia e riuscire a sopravvivere all'interno del proprio mercato di riferimento. Le

PMI italiane sono però ancora molto indietro da un punto di vista tecnologico poiché spesso frenate da limiti di budget e mancanza di competenze. Sono ancora poche le PMI che mostrano un buon orientamento al digitale e possiedono le carte in regola necessarie per sviluppare il proprio business alla luce della trasformazione digitale. La partecipazione all'Osservatorio Marketing B2B sviluppato da Ca' Foscari in collaborazione con Marketing Arena mi ha dato la possibilità di approfondire l'argomento in questa tesi di ricerca tramite la produzione e l'analisi di dati primari, quindi di verificare lo stato di digitalizzazione attuale nelle PMI B2B Italiane. Nella prima parte viene introdotto ciò che rappresenta il termine B2B, ossia i rapporti continuativi di scambio tra organizzazioni che operano nei cicli produttivi della catena del valore, prima che il prodotto arrivi al consumatore finale. Si elencano le principali filiere italiane del B2B, i loro numeri e le loro caratteristiche. Successivamente vengono evidenziate le differenze del mercato interaziendale con quello dei consumatori. Tra gli aspetti più importanti quelli relativi a pubblico che risulta più ristretto, modalità d'acquisto che vedono motivazioni razionali e lunghi processi decisionali, transazioni che risultano meno numerose ma di maggior portata e un orientamento alla funzione di marketing meno convinto rispetto al mercato B2C. Si affrontano le evoluzioni dei processi di vendita e dei processi d'acquisto all'interno delle aziende B2B. La vendita B2B si è evoluta attraverso viaggi non più sequenziali ma circolari incentrati sul cliente passando quindi a un approccio relazionale grazie all'utilizzo della tecnologia. Anche il processo di acquisto si è innovato grazie al costante monitoraggio dei bisogni dei clienti e all'introduzione di processi di riacquisto e dei feedback post-acquisto. Viene poi narrato il susseguirsi delle teorie relative all'evoluzione del processo d'acquisto dai primi del Novecento fino ai giorni nostri, se ne evidenziano i punti critici e il funzionamento. Nell'ultimo paragrafo di questo capitolo viene illustrata l'importanza del customer journey nelle strategie aziendali, la necessità di progettare e analizzarlo e la sua trasformazione dovuta al digitale. Nella seconda parte si introduce il

concetto di Marketing come sistema di attività da adottare, se ne descrive la nascita agli albori dello scambio quando era basato sulla singola relazione, poi l'evoluzione dei mercati con la rivoluzione industriale e l'orientamento al massimo profitto, il passaggio agli approcci comportamentali e all'importanza delle relazioni, fino ad oggi con il marketing olistico. In seguito alla Pandemia e allo sviluppo del mercato si affronta il tema della digitalizzazione che richiede un cambiamento profondo a livello strutturale da parte delle imprese, imprescindibile per soddisfare le esigenze dei clienti quindi per la sopravvivenza delle organizzazioni. Affrontiamo dunque l'orientamento al cliente definito come il comportamento di un'azienda che dà priorità agli interessi della clientela. Le aziende devono adeguare le nuove esperienze del cliente alle sue nuove esigenze, la tecnologia guida la creazione del valore e può essere la soluzione per coltivare il rapporto con i clienti. Le relazioni nel B2B in seguito all'emergere delle piattaforme digitali stanno cambiando e c'è la necessità di combinare gli aspetti di fiducia e potere che definiscono il successo dello scambio tra imprese. A questo proposito si parla dell'importanza per le imprese di riconfigurare le proprie capacità in modo da poter percepire e cogliere le opportunità. La digitalizzazione comporta una riorganizzazione dei processi, delle proprie risorse, delle infrastrutture per affrontare il cambiamento nel miglior modo possibile. Per realizzare una vera e propria metamorfosi a livello aziendale i dipendenti devono percepire il loro contributo alla causa e alla realizzazione del successo. Lavorare sul marchio oltre a costruire una cultura aziendale permette di migliorare la percezione da parte del cliente, di costruire relazioni forti e di generare valore per l'azienda. Arriviamo dunque a parlare di marketing digitale strumento che deve permeare tutte le funzioni dell'organizzazione per diffondere la cultura digitale al fine del raggiungimento degli obiettivi aziendali. Attraverso i social network le imprese B2B possono costruire relazioni, implementare strategie di comunicazione e di raccolta di dati. Gli obiettivi principali sono l'aumento della brand awareness, l'aumento e il consolidamento della base clienti. Per attuare strategie di marketing

digitale le aziende si servono di strumenti e presidiano diversi canali. Le strategie di lead generation in maniera generale e di inbound marketing più in maniera specifica, consistono nell'attrarre l'interesse del cliente per trasformarlo in transazioni di vendita. Il metodo del content marketing strettamente correlato all'utilizzo dei social media, si basa sulla produzione di contenuti con l'intento di suscitare sensazioni ed emozioni e raggiungere obiettivi legati all'immagine del marchio, al coinvolgimento dei clienti e all'aumento delle vendite. Parlando di contenuti viene introdotto il concetto di automation, tecniche che grazie all'utilizzo di strumenti digitali permettono di raccogliere dati in maniera automatica, perciò, di valorizzare e ottimizzare la gestione delle relazioni con i clienti, oltre che supportare e rendere efficiente l'allineamento tra marketing e vendite. La gestione della supply chain trae vantaggio dall'utilizzo della tecnologia ma richiede l'integrazione tra aziende a livello di sistemi digitali. Gli investimenti affrontati portano a un'interdipendenza tale da creare routine di scambio tra imprese. Si parla anche dell'importanza delle informazioni fondamentali per la sopravvivenza delle organizzazioni. Le aziende devono sviluppare capacità di analisi e dotarsi di sistemi che permettano di filtrare l'enorme quantità di dati, per adottare decisioni più efficaci che portino a risultati migliori. È importante definire priorità e obiettivi per poter misurare l'efficacia delle proprie azioni. Si evidenzia la differenza tra gli indicatori chiave di prestazione KPI legati al raggiungimento degli obiettivi aziendali e le metriche di performance che si riferiscono invece all'efficacia delle attività di marketing. Infine, sono state introdotte le PMI, le loro caratteristiche e le loro tendenze, in vista dell'ultima sezione dell'elaborato di cui saranno oggetto d'analisi. Nella terza parte è stato innanzitutto spiegato lo scopo del progetto Osservatorio Marketing B2B ossia quello di fotografare la situazione digitale delle PMI B2B Italiane. Viene poi descritta la metodologia con la quale è stata realizzata la ricerca empirica, iniziata con l'individuazione del campione di ricerca servendosi dell'utilizzo della banca dati AIDA messa a disposizione da Ca' Foscari. Per la definizione del campione sono stati utilizzati alcuni parametri come il numero di

dipendenti e i valori economici finanziari relativi alle piccole medie imprese. Sono poi state selezionate diverse classificazioni merceologiche tramite l'utilizzo dei codici ATECO definendo un campione totale di 4300 aziende distribuite sul territorio italiano. Il questionario è stato prodotto tramite Google Form e distribuito via e-mail alla totalità delle aziende selezionate. Viene mostrata la timeline di ricerca definita attraverso i vari step del progetto da settembre 2022 fino a febbraio 2023, partendo dall'organizzazione e la pianificazione del progetto fino all'analisi dei dati. Successivamente vengono descritte le caratteristiche demografiche del campione che ha partecipato al progetto. I dati delle 139 risposte acquisite sono stati predisposti su un foglio Excel, sono stati codificati per una più comoda lettura. Le risposte al sondaggio provengono per lo più dal Triveneto e dal Nord-ovest della nostra penisola italiana. Si osservano parametri economico finanziari e dimensionali delle PMI rispondenti. Interessanti sono anche le informazioni relative alla persona che ha compilato il form delle domande, se ne analizzano ruolo, età, esperienza, genere. Vengono affrontate le domande relative alla responsabilità della funzione di marketing digitale e alla stabilità della struttura di digital marketing all'interno delle aziende. Viene evidenziata la frequenza di determinazione del budget di marketing, le percentuali di fatturato investito in digital marketing e quanto di questa percentuale viene investita in digital advertising. Successivamente si elencano i canali e le attività digitali più utilizzate e ritenuti più o meno importanti dalle imprese del campione. In merito all'utilizzo dei canali e delle attività ho deciso di creare un indice di maturità digitale ipotizzando un valore che potesse rappresentare un raggiungimento di una consapevolezza a livello d'utilizzo del digitale. L'indice di maturità digitale viene incrociato con il ruolo del responsabile di digital marketing, poi con i risultati economici evidenziando correlazioni positive e intuitive. Ho verificato l'influenza sulla maturità digitale data dalla presenza sui social e se questa presenza fosse pianificata dalle imprese. Infine, si è voluto scoprire se gli anni di attività di un'azienda incidessero con l'approccio al digitale oltre che all'adozione della lingua

inglese fondamentale in ottica di internazionalizzazione. La ricerca empirica dimostra l'efficacia della trasformazione digitale oltre che un trend positivo da parte delle PMI destinato sicuramente a crescere in maniera esponenziale.

CAPITOLO 1 – IL MERCATO B2B

Questo primo capitolo ha come obiettivo quello di introdurre il mercato Business to Business (B2B) intorno al quale viene sviluppata la tesi. Ne vengono descritte le caratteristiche principali, le filiere e le differenze con il più conosciuto mercato business to consumer. Viene in seguito spiegato il funzionamento dei processi di scambio B2B analizzando l'evoluzione delle teorie economiche fino ai modelli contemporanei del customer journey.

Il segmento Business-to-Business

Il termine Business to Business rappresenta gli scambi commerciali, i rapporti stabiliti tra aziende lungo la catena di valore prima che il prodotto arrivi al consumatore finale (B2C). Più nello specifico il B2B indica le relazioni che un'impresa detiene con i propri fornitori per attività di approvvigionamento, di pianificazione e monitoraggio della produzione, di sussidio alle attività di sviluppo del prodotto o le relazioni che l'impresa detiene con clienti professionali collocate in punti diversi della filiera produttiva. Il mercato interaziendale è un mercato altamente complesso che ingloba tutte le transazioni commerciali elettroniche tra acquirenti e venditori della stessa filiera produttiva o di altri settori (IlCommercioASCOM, 2020). Gli attori degli scambi commerciali possono essere società, organizzazioni, enti pubblici anche no-profit. Tra di loro può verificarsi una singola transazione ma solitamente si instaurano rapporti duraturi di fornitura e approvvigionamento. Il continuo fabbisogno di risorse per portare avanti le attività è una delle ragioni della continuità e dell'importanza dei rapporti stabiliti tra attori B2B. Le relazioni tra imprese devono essere alimentate attraverso interazioni professionali affinché le transazioni abbiano luogo e successo. Vi sono diverse tipologie di beni nei mercati B2B: i beni input (materie prime, semilavorati, componenti), i beni strumentali (impianti, macchinari, beni a supporto produzione, logistica), i beni facilitanti (beni a supporto processi organizzativi, manutenzione e riparazione beni, servizi consulenza, formazione personale)

(InsideMarketing, 2021). Diverse sono anche le situazioni principali in cui si verificano transazioni commerciali B2B: ricorrere a servizi per implementare o semplificare la propria attività (agenzie, consulenza, software), approvvigionamento di materiali per la propria produzione (produttori), vendere i propri beni o servizi per attività altrui (dettaglianti, rivenditori).

L'integrazione di reti internet e programmi back end all'interno dei processi aziendali permette una gestione sempre più strategica del mercato. È possibile affermare che il commercio tra imprese può manifestarsi in tre ambiti: nei processi pre-transazionali (e-procurement); nei processi operativi (esupply chain execution) e in quelli collaborativi (e-supply chain collaboration).

L'e-procurement comprende tutti gli strumenti digitali utili per l'ottimizzazione della catena di approvvigionamento, facilita la collaborazione in tempo reale tra i membri interni del team di acquisto inter-funzionale dell'azienda e semplifica anche i rapporti con i fornitori nel momento dell'acquisto. L'e-procurement genera riduzione dei costi di manodopera e di ridondanza, fornendo un processo di acquisto più efficiente e semplificato. Comporta una riorganizzazione dei processi aziendali e una ridefinizione delle funzioni dell'azienda, nonostante ciò, aiuta a razionalizzare il processo di approvvigionamento e le relazioni con i partner commerciali. Questo sistema di gestione digitale permette di tenere monitorata ogni fase del processo d'acquisto, garantendo trasparenza e il controllo delle prestazioni dei fornitori, come i loro tempi di consegna, il livello di qualità delle prestazioni e la fornitura dei servizi. In questa fase preliminare del processo di acquisto è rilevante la collaborazione del personale operativo e di marketing che garantiranno un'adeguata formazione in merito alle tecnologie, presentando i loro vantaggi in termini di efficienza dei tempi e di ritorno degli investimenti. L'e-supply chain execution ingloba le soluzioni tecnologiche utili al supporto delle fasi logistiche, commerciali, amministrative e contabili che vanno a originare ordini e fatturazioni. Facilita il regolare flusso dei

prodotti, dei servizi e delle informazioni che vengono fornite lungo la catena del valore, riducendo costi e tempi e massimizzando la qualità, il servizio e la credibilità dell'azienda. L'obiettivo principale del processo operativo, che comprende uno scambio di dati strutturato, è lo spostamento dei dati da un'organizzazione all'altra con una tolleranza quasi zero per la perdita del contenuto effettivo o del significato di esso.

Infine, con il termine e-supply chain collaboration si intendono tutte le varie collaborazioni assistite dall'utilizzo di tecnologie digitali che vengono a crearsi tra cliente e fornitore. Tali attività vengono applicate sia nel monitoraggio della catena logistica, che durante la pianificazione delle scorte, fino allo sviluppo e all'introduzione di nuovi prodotti e soluzioni. È utile per coordinare le attività delle transazioni avviate con i partner e delle transizioni che hanno ad oggetto gli scambi di prodotti e servizi con essi in modo tale da velocizzare i processi di comunicazione e la fidelizzazione dei rapporti.

Filiere Italiane B2B

Le aziende B2B operano in molti settori, come ad esempio: servizi finanziari, tecnologia, industria manifatturiera, edilizia, commercio al dettaglio, telecomunicazioni, assicurazioni, assistenza sanitaria, istruzione, ingegneria, marketing e vendite, settore immobiliare, alimenti e bevande. Gli scambi B2B Italiani generano un valore annuo di 2200 miliardi di euro, comprendono gli scambi tra imprese nazionali e quelli verso imprese estere. Questo valore ha un peso del 61% sul fatturato totale delle imprese italiane, con il restante 39% facente parte del mercato degli scambi B2C. Nel 2019 il valore dell'e-Commerce B2B è stato di 360 miliardi, di cui il 57% generato da 6 filiere: (Loro, 2019)

- Automotive (25%)
- Largo Consumo (20%)
- Farmaceutico (6%)
- Tessile (3%)
- Elettronica di consumo (2%)

- Materiale elettrico (1%)

Automotive

Nel 2019 in Italia il settore automotive contava circa 120.000 imprese per un transato B2B di 160 miliardi di euro, di cui 115 miliardi di scambi tra le imprese italiane e 45 miliardi verso le imprese estere. Il valore dell'e-Commerce B2B è pari a circa 83 miliardi di euro nel 2017, mentre quello dell'eCommerce estero a 34 miliardi (Loro, 2019). Per quanto riguarda il B2B, l'export digitale nel 2019 ha raggiunto un valore di € 134 miliardi e rappresenta il 28% dell'export complessivo online e offline. La filiera caratterizzata dal maggiore grado di maturità digitale, nonostante un calo complessivo, rimane quella automobilistica (Infomercatiesteri, 2020).

Il 75% delle transazioni nel settore è riconducibile all'Original Equipment Manufacturer (OEM), ovvero il mercato del nuovo. Ciò è reso possibile dall'utilizzo dell'Electronic Data Interchange (EDI) per lo scambio dei principali documenti del ciclo dell'ordine (ordini, conferme d'ordine, fatture) nelle relazioni tra fornitori e case produttrici. Le transazioni dell'aftermarket sono del restante 25%, qui le realtà più grandi come i produttori e i grossisti promuovono la digitalizzazione e progetti collaborativi (Intesa, 2017). Sono diffusi i portali B2B implementati dai produttori di componenti a supporto della relazione con i grossisti più strutturati, finalizzati ad agevolare la raccolta degli ordini e a offrire servizi a valore aggiunto ai clienti, come lo stato di avanzamento dell'ordine. Nel rapporto con i concessionari, le case produttrici hanno adottato portali B2B extranet soprattutto per scambiare ordini, conferme d'ordine, per gestire garanzie e assistenza post-vendita. Nelle relazioni tra casa madre e importatore si sono sviluppate soluzioni EDI o portali B2B, principalmente per i processi di pianificazione e controllo dell'avanzamento ordini nella catena di produzione. Nella relazione tra fornitori e subfornitori sono diffuse soluzioni collaborative basate su EDI o portali B2B a supporto dei processi di pianificazione e controllo della produzione e, in alcuni casi, delle attività di co-design. L'azione simultanea sui principali cardini della digitalizzazione può portare significativi benefici per le imprese coinvolte. I

principali risparmi derivano dall'automazione dei processi, con conseguente riduzione delle attività manuali connesse a processi tradizionali basati su carta e da una maggiore efficienza nel reperimento dei dati e nella loro elaborazione. Di riflesso, il miglioramento è trasferito anche all'aumento della qualità grazie ad un maggior controllo che porta alla diminuzione degli errori connessi al disallineamento tra le informazioni che costituiscono i vari passaggi del ciclo dell'ordine.

Largo consumo

Il largo consumo è il settore con il maggior numero di attori e il più alto valore del transato B2B in Italia, l'integrazione digitale è ben diffusa tra grandi produttori e retailer ma ancora molto limitata tra i moltissimi micro e piccoli produttori. Il settore del largo consumo è costituito da circa 1,5 milioni di imprese in Italia e presenta un transato B2B pari a 370 miliardi di euro, gli scambi tra imprese italiane valgono 330 miliardi, quelli verso le imprese estere circa 40 miliardi (Loro, 2019). Il valore dell'eCommerce B2B nel 2017 è stato di 71 miliardi (Intesa, 2017). L'integrazione tramite strumenti digitali in questo settore si ha principalmente nella relazione tra produttori e retailer di grandi dimensioni, attraverso soluzioni EDI, creano progetti collaborativi per la razionalizzazione dei flussi logistici, la riduzione del numero di vendite, il miglioramento della pianificazione e per la riduzione del livello di scorte. Nella relazione tra produttori e fornitori i portali web-based sono la soluzione più diffusa, sia per la qualifica dei fornitori e la gestione delle aste elettroniche, sia per lo scambio di documenti transazionali. Interessanti i progetti di condivisione della disponibilità dei prodotti a scaffale On-Shelf Availability dove i rivenditori rendono disponibili ai produttori le informazioni sul venduto e sullo stock nel punto vendita, con l'obiettivo di evitare stockout. Di recente sperimentazione il Vendor Managed Inventory (VMI) dove vengono invece condivise informazioni sui livelli di stock nei loro magazzini, il produttore può gestire le scorte con più efficienza, pianificando i rifornimenti e riducendo i tempi di lancio di nuovi prodotti. Un altro trend è rappresentato dalle soluzioni di Collaborative Planning, Forecasting and

Replenishment (CPFR) dove i clienti inviano in anticipo informazioni sui volumi promozionali, l'azienda può così migliorare i processi di pianificazione, produzione e allocazione dei prodotti. Le aziende del largo consumo stanno affrontando innumerevoli sfide che vanno dall'integrazione dei loro canali tradizionali con il crescente fenomeno dell'e-Commerce, passando per le grandi manovre volte a soddisfare necessità e desideri di consumatori più consapevoli e attenti rispetto al passato, senza trascurare gli aspetti legati al progressivo aumento di competitività del mercato come effetto di un processo di globalizzazione che oggi riguarda praticamente tutti i mercati, indipendentemente dal fatto che si parli di prodotti o servizi. Il digitale rappresenta uno spartiacque quanto mai imprescindibile. Le imprese che avranno saputo interpretare gli scenari introdotti delle nuove tecnologie saranno quelle che otterranno significativi benefici da un punto di vista di business e che molto probabilmente vedranno aumentare le proprie quote di mercato. Ciò avverrà a discapito di quelle imprese che, non avendo colto i rischi e le opportunità offerte da questa trasformazione tecnologico-sociale, incontreranno serie difficoltà a fare business nella nuova era dell'economia digitale.

Farmaceutico

Il settore farmaceutico è uno dei settori "storicamente" più ricettivi rispetto all'adozione di soluzioni digitali. L'obbligo di garantire elevata tempestività delle consegne e disponibilità della merce ha spinto la trasformazione digitale. La filiera farmaceutica conta circa 20.000 imprese in Italia, presenta un transato B2B pari a circa 52 miliardi di euro, di cui 27 miliardi negli scambi tra le imprese italiane e i restanti 25 miliardi verso le imprese estere (Loro, 2019). Il valore dell'e-Commerce B2B nel 2017 è di 19 miliardi di euro, mentre quello dell'e-Commerce estero è di 2,5 miliardi. È stata registrata una crescita negli investimenti effettuati nel 2021, che sono stati pari a 3,1 miliardi di euro di cui 1,7 in ricerca e sviluppo e 1,4 in produzione. In particolare, nella ricerca e sviluppo l'aumento negli ultimi cinque anni è stato quasi del 15%. Secondo i dati

Istat, la produzione ha fatto segnare +8%, nei primi 4 mesi del 2022, grazie alla crescita dell'export +32%. Il 2021 è stato anche l'anno in cui l'Italia ha consolidato la sua leadership di produttore farmaceutico in Europa, accanto a Germania e Francia. Dal 2016 al 2021 il valore medio dei farmaci esportati è cresciuto del 52%, più del totale Ue (+35%), a dimostrazione dell'aumento dell'innovatività della produzione italiana (PolicyandProcurement, 2022). Le soluzioni di e-Supply Chain Execution sono diffuse principalmente tra produttori e distributori e tra distributori e farmacie, con un incremento significativo derivante dall'obbligo di fatturazione elettronico verso la Pubblica Amministrazione. L'EDI ha raggiunto oggi un elevato livello di diffusione anche grazie all'esistenza del Consorzio Dafne, che coinvolge da oltre 25 anni produttori, concessionari, depositari e distributori. Le principali case farmaceutiche ricevono gli ordini dai distributori in formato elettronico strutturato, così come dagli ospedali. Negli ultimi anni, grazie al progetto di logistica collaborativa Integrata, si è diffuso anche lo scambio di informazioni legate alla consegna.

Tessile

Il settore del tessile ed abbigliamento include i prodotti dell'industria tessile, la confezione di articoli di abbigliamento, nonché la preparazione di articoli in pelle. Il settore tessile contribuisce al saldo della bilancia commerciale italiana per circa €25 miliardi (InfomercatiEsteri, 2020). L'Europa è il terzo mercato per dimensioni, con un volume pari a 108,1 miliardi di dollari per il 2019, con una stima di crescita fino a 175,6 miliardi entro il 2025. Nel settore tessile italiano, le imprese attive sono circa 67mila, di queste quasi 50mila si occupano di articoli di abbigliamento e circa 18mila sono industrie tessili. L'Italia è in terza posizione tra i principali esportatori mondiali di prodotti tessili. Il peso delle esportazioni nel settore dei prodotti tessili sul totale dell'export italiano nel 2019 è stato del 2,1%, in lieve flessione rispetto all'anno precedente (-3,4%). All'interno della nazione i prodotti tessili, dell'abbigliamento e degli accessori ricoprono il 10% delle esportazioni nazionali, mentre, a livello mondiale, le esportazioni italiane di prodotti di questo settore sono più del 6%. Anche le esportazioni

di calzature hanno importante rilievo all'interno del tessile (Loro, 2019). Il settore dell'abbigliamento online valeva 39 miliardi di euro nel 2021.

Nel 2020 il settore ha registrato un -17,1% annuo, lo scoppio della pandemia ha fatto temere alle imprese della filiera tessile-abbigliamento cadute prolungate di domanda, non certo una riduzione del grado di competitività nei diversi mercati, ma viceversa una sua accentuazione. La conseguenza è stata quella di bloccare i progetti finalizzati ad aumentare la capacità produttiva, salvaguardando quelli finalizzati ad un miglioramento della competitività dell'impresa. Il 2021 si è invece caratterizzato per una repentina ripartenza della domanda mondiale di prodotti dell'industria tessile abbigliamento: la chiusura d'anno ha visto un aumento sul 2020 del +21.4 % nei valori a prezzi costanti, su livelli complessivamente superiori di quasi il 10 per cento a quelli pre-pandemici. Le imprese della filiera tessile abbigliamento hanno puntato a riguadagnare velocemente efficienza dal lato produttivo e ad investire nuovamente in ampliamenti della capacità produttiva (ExportPlanning, 2022). I danni economici causati dal conflitto russo-ucraino contribuiranno a un significativo rallentamento della crescita globale nel 2022 e ad un aumento dell'inflazione, che tenderà a penalizzare i consumi di tessile abbigliamento.

Elettronica di consumo

Nel settore Elettrodomestici ed Elettronica di Consumo in questi ultimi anni è cresciuta in modo significativo l'adozione degli strumenti digitali. Il settore, costituito da circa 18.000 imprese, attesta nel 2017 un transato B2b di circa 40 miliardi di euro, includendo gli scambi tra le imprese italiane di circa 30 miliardi di euro e quelli verso le imprese estere di circa 10 miliardi di euro. Il valore dell'e-Commerce B2B è pari a circa 8 miliardi di euro, quello dell'eCommerce estero equivale a 3,5 miliardi (Loro, 2019). La maggiore diffusione delle soluzioni di e-Supply Chain Execution si trova nella relazione tra produttori e rivenditore. Gli attori che hanno investito nella digitalizzazione dei processi di interfaccia sono i produttori e i distributori/retailer. L'azione di EDIEL, associazione della filiera, continua a essere fondamentale per la diffusione dell'EDI: il numero di Produttori e

Distributori che aderiscono all'associazione è in costante aumento, congiuntamente ai volumi e alle tipologie di documenti scambiati digitalmente (ordini, fatture, avvisi di spedizione). L'utilizzo di soluzioni di e-Supply Chain Collaboration è più sporadico: consignment stock tra produttori e fornitori, VMI e soluzioni a supporto del post-vendita tra produttori e distributori sono le più diffuse. I brand hanno compreso che l'investimento nella ricerca di nuovi apparecchi dalle funzionalità avanzate, tecnologiche ed intelligenti è il modo migliore per fornire una proposta in linea con la nuova richiesta del mercato. L'industry dell'home appliance sta diventando sempre più smart e intelligente, è stata ampliata l'offerta di dispositivi intelligenti con nuove proposte di piccoli elettrodomestici smart, tra cui i robot aspirapolvere e gli apparecchi per purificare l'aria. Gli elettrodomestici smart vengono accolti positivamente dai consumatori poiché permettono di risparmiare tempo nei lavori domestici e limitare i consumi. Con la pervasività dell'Internet of Things in tutti i settori, la previsione è che l'utilizzo di queste tecnologie si espanda a un numero maggiore di elettrodomestici, inclusi quelli a costo inferiore, in modo da agevolare il consumatore per semplicità di utilizzo e intelligenza. L'integrazione dell'IoT e la gestione delle funzionalità tramite applicazione o display touch screen, invece, è un facilitatore nell'utilizzo degli apparecchi. Oltre a questi aspetti di connettività ed innovazione tecnologica, un'altra tendenza che riguarda gli elettrodomestici è la sostenibilità. Nel 2021, con l'introduzione della nuova etichetta energetica, si pone l'attenzione su un aspetto fondamentale degli elettrodomestici: il loro consumo di energia. Questo cambio di rotta evidenzia la necessità di realizzare prodotti sempre più efficienti e attenti all'ambiente, in grado di ridurre i consumi domestici (Slim, 2022).

Materiale Elettrico

Il settore del materiale elettrico è costituito da oltre 10.000 imprese, nel 2017 ha realizzato un transato complessivo di circa 45 miliardi di euro, di cui 25 miliardi dagli scambi tra le imprese italiane e 20 miliardi da quelli verso le imprese estere. L'e-commerce B2b ha superato i 5 miliardi di euro,

l'e-Commerce estero i 6 miliardi (Loro, 2019). Il materiale elettrico è una delle filiere che ha maggiormente investito nella digitalizzazione, nonostante il valore limitato, in assoluto, di eCommerce B2b. La principale soluzione adottata è l'EDI a supporto del ciclo ordine-consegna-fatturazione tra produttori e grossisti, i clienti più strutturati. I progetti di natura collaborativa sono attivati prevalentemente dai produttori a supporto della relazione con i fornitori. Alcune extranet web-based, utilizzate dai produttori per la gestione di diversi processi di natura operativa con i fornitori, sono diventate anche strumenti di collaborazione su diversi fronti: invio dei forecast/piani di produzione, sviluppo di nuovi prodotti, controllo qualità, consignment stock e gestione just In time. La condivisione, in alcuni casi, si spinge anche alle informazioni tecniche riguardanti i prodotti, i capitoli di qualità e i piani di approvvigionamento (Elettronews, 2022).

Differenze fra i segmenti B2B e B2C

Il termine Business-to-Business è stato coniato per definire le transazioni commerciali tra due aziende, per differenziarle da quelle che avvengono tra un'azienda e un singolo cliente. Il mercato B2C è quello a cui solitamente tutti fanno riferimento, più conosciuto, che concerne la vendita al dettaglio di prodotti finiti per lo più standardizzati, acquistati dal consumatore finale.

Il mercato Business to Business opera dietro le quinte, si occupa di transazioni di acquisto e vendita di prodotti e servizi personalizzati tra aziende appartenenti ad una specifica nicchia. Le attività all'interno dei due mercati sono strettamente collegate in quanto ogni interazione nel B2C genera attività nel B2B. Sono molti gli aspetti in cui marketing B2B e B2C divergono: il pubblico, le strategie, gli obiettivi, i tempi per vedere risultati e molto altro. Nel B2B i professionisti valutano un acquisto in modo più lento, consapevole e ponderato. Le esigenze e le motivazioni dei clienti sono differenti, nel B2C agisce l'impulso emozionale mentre nel mercato B2B agisce l'impulso razionale, la customer journey nasce da esigenze

pratiche e funzionali. C'è una gerarchia degli elementi di valore che può essere rappresentata da una piramide simile a quella dei bisogni di Maslow, muovendoci verso il vertice va a toccare valore più astratti, intimi e soggettivi. Sempre di persone si tratta ma rispetto al B2C non sarà il singolo a scegliere cosa acquistare, ci saranno invece diversi soggetti coinvolti come gli influenzatori d'acquisto figure specializzate che indirizzano e consigliano i decisori degli acquisti. Sono molti i membri coinvolti nei processi decisionali che si servono dei loro differenti background per prendere importanti decisioni che influenzeranno lo sviluppo dell'azienda. Spesso si servono anche di consulenti tecnici esterni che aiutano nella mediazione, in quanto è difficile mettere tutti di comune accordo. Il mercato B2B è solitamente diviso in nicchie anche molto specifiche, difficili da identificare online, ma ha un ampio potenziale per le aziende che possono rivolgersi a imprese di diversi settori e aree geografiche. La transazione media nel B2B è di gran lunga maggiore rispetto alla transazione media nel B2C; nonostante il numero di transazioni B2B siano minori hanno una maggiore incidenza sui fatturati, bastano poche vendite per influenzare positivamente il ROI delle aziende. Anche il ciclo di vendita nel B2B è più lungo rispetto a quello verso i consumatori. Gli acquirenti B2B acquistano in grandi quantità, in genere si hanno negoziazioni per ottenere prezzi migliori, sconti o servizi aggiuntivi. Vari fattori concorrono ad allungare il tempo che passa tra il primo incontro con i prospect e la chiusura di una trattativa commerciale. Le piattaforme di e-commerce basate sul cloud si integrano facilmente con i sistemi back-end o con i sistemi di gestione degli ordini. Ciò consente ai venditori B2B di sincronizzare l'inventario degli ordini e i dati dei clienti su tutti i canali. Poiché gli strumenti di e-commerce B2B rendono efficiente il processo di vendita per i venditori, accelerano il processo per gli acquirenti e garantiscono loro una consegna più rapida. I sistemi integrati consentono alle aziende che effettuano le transazioni di sincronizzare i dati tra i vari canali, di automatizzare l'adempimento e gli aggiornamenti dell'inventario e di gestire ordini complessi. Un'errata comunicazione in qualsiasi punto

della catena di fornitura può rallentare il processo di integrazione, la gestione della catena di fornitura dell'e-commerce può essere complicata. Nel B2C occorre fornire le informazioni giuste per influenzare direttamente l'atteggiamento e il comportamento d'acquisto dei potenziali clienti, qui le decisioni sono più veloci e più influenzabili, sono costanti le comunicazioni pubblicitarie per convertire gli individui da potenziali clienti a clienti effettivi. I clienti B2C non dispongono solitamente di conoscenze specifiche, i prezzi e le offerte possono essere comparati tra di loro con facilità e in totale trasparenza e il cliente tende a non essere a conoscenza della situazione di mercato (Marketing e Impresa, 2021). I clienti del B2B, invece, facendone loro parte in modo diretto, hanno conoscenze approfondite del settore, si aspettano un elevato grado di conoscenza e che il partner d'affari sia consapevole di prodotti, prezzi e concorrenti attuali, con intensiva consulenza e fidelizzazione, divenendo così essenziali per il mercato. I clienti B2C non sono fedeli, hanno elevati tassi di abbandono, al contrario la fedeltà dei clienti B2B è probabile se sono soddisfatti del prodotto e del servizio. Una presenza digitale curata, persuasiva, efficace, con siti web efficienti, ci permetterà di presidiare il mercato. Con l'eccezione degli e-commerce B2B e dei prodotti immateriali (es. software, servizi informatici), moltissime vendite B2B si chiudono ancora in maniera tradizionale attorno ad un tavolo, una volta che il cliente ha conosciuto il venditore e imbastito una trattativa commerciale. L'obiettivo principale del marketing digitale B2B è quindi, nella maggior parte dei casi, quello di generare contatti di potenziali clienti a cui proporre, al momento giusto, un incontro commerciale. La profilazione dei contatti ottenuti, però, deve essere precisa e severa e rispettare parametri molto stringenti. La lead generation è diversa rispetto al mercato consumer, sono differenti anche i cosiddetti lead magnet, ovvero gli incentivi o contenuti studiati per persuadere i prospect a lasciare un contatto e generare quindi un lead. Guide gratuite, report tecnici, casi studio, webinar, newsletter se studiati e costruiti su misura per il target, possono funzionare molto bene. Le fiere e gli eventi corporate sono ancora

fondamentali per le strategie di marketing, un ottimo metodo per generare contatti e fidelizzare i clienti. I contenuti creati dai marketer B2B servono a spiegare il prodotto, esaminare il mercato, fornire consigli e suggerimenti e risolvere dubbi. Hanno l'obiettivo ultimo di migliorare alcuni aspetti della vita professionale dei prospect e colmare eventuali lacune informative. L'azienda parla attraverso contenuti che trasmettano credibilità, autorevolezza e un senso di empatia. La comunicazione nel B2B è di tipo razionale e informativa più che emozionale, e prepara il campo alla forza di vendita, creando o rafforzandone l'immagine positiva. La conseguenza di una corretta attività relazionale con i clienti attuali e potenziali e la visibilità sul mercato di riferimento, porta a una buona corporate reputation, il brand sarà riconosciuto come garanzia di sicurezza, garanzia, affidabilità e credibilità beni intangibili di primaria importanza (Marketing e Impresa, 2021). Il Digital B2B funziona solo se il Marketing e la Forza Vendita riescono a comunicare e a collaborare in maniera integrata. Il Marketing produce contenuti di valore per generare contatti qualificati mentre la Forza Vendita prende in carico i contatti generati dalle attività di marketing per creare e coltivare relazioni che sfoceranno, in tempi più o meno brevi, in un appuntamento o in una trattativa commerciale. Se i venditori non lavorano in armonia con il marketing, qualsiasi campagna e strategia di marketing B2B, anche se efficace, non avrà poi ricadute misurabili sui risultati di vendita. Il problema è che spesso il reparto marketing aziendale non esiste o non è digitale. Specialmente in ambito B2B nelle piccole e medie imprese il marketing viene frequentemente sacrificato, viene formato da persone che si occupano principalmente di vendita e solo lateralmente, di marketing attraverso attività di promozione tradizionale. Spesso il marketing digitale viene affidato a figure esterne che difficilmente riescono a entrare davvero nelle dinamiche aziendali. Vedremo che il settore sta cambiando profondamente e sta investendo sul marketing digitale per restare al passo coi tempi.

Figura 1 B2C vs B2B

B2C vs. B2B

B2C	B2B
Smaller purchase size and lower dollar amounts.	Larger purchase sizes and higher dollar amounts.
Purchases are made for individuals or households. Buying decisions may include influencers or other users.	Many people are involved in the buying decisions and they can be from multiple departments in an organization.
The sales process tends to be more product- or service-driven and less relationship-driven—excluding service providers.	Relationship-driven sales process.
Frequent impulse buys and emotional buying decisions can be made.	Highly calculated, rational buying decisions.
The sales cycle is much shorter; the buying process is often a single step.	Longer, more complex sales cycle.
Purchases revolve around immediate results and gratification.	Purchases are based on long-term goals.
Brand identity is emphasized.	Brand identity less emphasized.
Marketing departments frequently take a larger percentage of the overall expense.	Marketing departments take up a small percentage of the overall expense.

Fonte: TechTarget, 2020

Offerta e Processo di Vendita

Le aziende vogliono avere un'immagine e un'offerta distintiva che si distingua dalla concorrenza nella mente dei consumatori. Il posizionamento è il modo in cui i consumatori percepiscono un prodotto rispetto alla concorrenza. Un modo per posizionare il prodotto è quello di tracciare i dati delle indagini sui clienti su una mappa percettiva ossia un grafico bidimensionale che mostra visivamente dove il prodotto dell'azienda si colloca rispetto ai concorrenti, in base a criteri importanti per gli acquirenti (UH Pressbooks, 5.4. 2010). I criteri possono riguardare un numero qualsiasi di caratteristiche: prezzo, qualità, livello di servizio al cliente associato al prodotto e così via. Per evitare la competizione frontale con i concorrenti, si vuole posizionare il prodotto in un punto della mappa in cui i competitors non sono raggruppati. Per modificare la visione e l'approccio dei consumatori al marchio è possibile attuare un riposizionamento. Nella storia della vendita moderna, uno dei paradigmi più antichi e più ampiamente accettati nella disciplina della vendita è comunemente indicato come le sette fasi della vendita sviluppate da Dubinsky (1981).

Queste sette fasi presentano il tipico scenario di vendita:

1. prospezione, 2. pre-approccio, 3. approccio, 4. presentazione,
5. superamento delle obiezioni, 6. chiusura ed infine 7. follow-up.

La prospezione è il metodo con cui i venditori cercano nuovi e potenziali clienti. Una ragione ovvia per la prospezione è l'espansione della base clienti, che è importante perché la maggior parte delle organizzazioni di vendita perde clienti ogni anno. La prospezione di solito include una discussione sulla qualificazione del prospect e quindi sullo sviluppo di un qualche tipo di procedura di selezione.

Durante il pre-approccio i venditori fanno ricerche sul prospect o sul cliente, familiarizzano con le sue esigenze, rivedono la corrispondenza precedente e raccolgono qualsiasi altro materiale nuovo e pertinente che potrebbe essere opportuno portare al contatto di vendita.

L'approccio occupa di solito i primi momenti della vendita. Consiste nelle strategie e nelle tattiche impiegate dai venditori per fare una buona impressione, conquistare un pubblico e stabilire un rapporto iniziale con il cliente.

La presentazione è il corpo principale del contatto di vendita e deve avvenire dopo che il venditore ha predeterminato le esigenze del cliente. Questa fase può consistere in un'unica presentazione o in più presentazioni nell'arco di un periodo di tempo. I primi acquirenti devono ottenere informazioni sufficienti per comprendere adeguatamente i vantaggi del prodotto, il che può essere facilitato costruendo la presentazione attorno a una dimostrazione del prodotto.

Le obiezioni possono essere definite in senso lato come domande ed esitazioni del cliente sul prodotto o sull'azienda. Le obiezioni possono avere diverse ragioni e, nonostante possano ritardare il processo di vendita, nella maggior parte dei casi devono essere percepite come utili e positive, si possono scoprire le vere esigenze dell'acquirente. Una vera obiezione potrebbe anche essere vista come un segnale di non proseguire la vendita,

perché un bisogno potrebbe non essere soddisfatto da un determinato prodotto.

La chiusura è definita come il completamento positivo della presentazione di vendita che culmina con l'impegno ad acquistare il bene o il servizio. Una volta superate con successo le obiezioni, il venditore deve chiedere effettivamente l'affare e iniziare così il processo di chiusura della vendita. Questa fase è tradizionalmente definita difficile perché molti semplicemente non chiedono l'ordine.

La fase di follow-up è stata aggiunta recentemente alle fasi della vendita, in cui il venditore non dà per scontato che la vendita sia finita con l'accettazione di un ordine. Dopo la vendita inizia il lavoro per assicurarsi che il cliente sia soddisfatto del prodotto/servizio e che tutto ciò che è stato promesso sia stato consegnato.

I metodi di vendita efficaci si sono evoluti passando da tecniche chiuse e forti a un approccio di vendita relazionale che consiste nell'assicurare, sviluppare e mantenere relazioni a lungo termine con clienti redditizi. “Le crescenti aspettative dei clienti, l'evitamento da parte dei consumatori delle trattative acquirente-venditore, l'espansione del potere dei giganti della distribuzione, la globalizzazione e la demassificazione dei mercati nazionali stanno cambiando radicalmente il modo in cui i venditori svolgono il loro lavoro” (Anderson et al., 1996). La tecnologia, il cambiamento della base di clienti, i nuovi strumenti di vendita e la globalizzazione hanno avuto una grande influenza sul venditore di oggi. Le organizzazioni di vendita e i venditori sono andati oltre la mera applicazione delle tradizionali fasi di vendita sequenziali per passare a un processo in gran parte non sequenziale. È ampiamente dimostrato che la vendita orientata al cliente è oggi alla base del successo dell'azienda (Schwepker Jr. & Charles H., 2003).

Le fasi evolute sono le seguenti:

- selezione clienti:

La tecnologia ha permesso all'organizzazione di diventare più efficiente ed efficace nella fase di prospezione, liberando il venditore di concentrarsi su

altre funzioni di vendita. In particolare, il database marketing e il CRM hanno migliorato la capacità del marketing di aiutare i venditori nella fase di prospezione.

- gestione del database:

Il pre-approccio non è più un'attività individuale, il venditore riceve aiuto dal personale d'azienda e può avere a portata di mano tutte le informazioni di cui necessita. Le forze di vendita tradizionali sul campo devono essere addestrate all'uso della tecnologia.

- cura della relazione:

Si è passati a un approccio relazionale più ampio, in cui il venditore ha probabilmente già sviluppato le basi di una rete interpersonale all'interno dell'organizzazione acquirente e l'obiettivo è quello di fornire maggiori informazioni o di risolvere un problema esistente, cioè di fornire una soluzione.

- commercializzazione del prodotto:

Oggi le presentazioni sono spesso realizzate da un team dell'organizzazione di vendita a un centro acquisti, probabilmente comprendente i dirigenti dell'azienda.

- risoluzione dei problemi:

L'ascolto e le domande diventano elementi chiave della trasformazione della fase di superamento delle obiezioni, senza l'obiettivo di forzare il cliente e portarlo alla chiusura.

- soddisfazione dei bisogni:

Si è andati oltre il semplice obiettivo di chiusura fisica a breve termine, passando alla realizzazione degli obiettivi reciproci di entrambe le parti della relazione, nel lungo periodo. Gli obiettivi da raggiungere tra venditore e acquirente devono essere reciprocamente vantaggiosi.

- mantenimento della relazione:

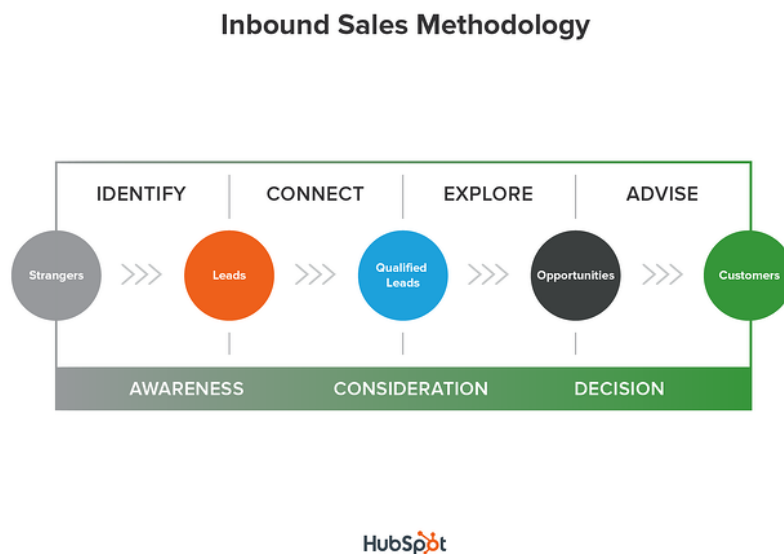
La maggiore efficacia ed efficienza della comunicazione attraverso la tecnologia consente di coltivare la relazione post-vendita.

Il processo di vendita B2B può essere, essenzialmente di due tipi: Outbound e Inbound.

Nelle vendite outbound, i venditori avviano la relazione e guidano le interazioni con gli acquirenti. Individuano direttamente aziende e buyer e le contattano direttamente cercando di convincerli ad acquistare. Questa modalità, oggi, non vede lo stesso successo che aveva in passato essendo basata più sulla figura del venditore tradizionale e sulle sue capacità di relazionarsi con il pubblico

Nel processo di vendita inbound, invece, sono gli acquirenti a fare la prima mossa avvicinandosi ai venditori per instaurare una relazione ai fini di un rapporto commerciale. Questa tipologia di potenziali clienti è informata e conosce già l'azienda attraverso ricerche online o contenuti di marketing ed è quindi interessata al prodotto o servizio. Il flusso inbound è, generalmente, strutturato in cinque step.

Figura 2: Vendite Inbound



Fonte: Hubspot, 2021

Identifica i potenziali clienti

L'acquirente intraprende una ricerca online su siti web e social media di potenziali fornitori per selezionare le aziende a cui rivolgersi. Il venditore dovrà farsi trovare preparato, migliorando nei propri punti deboli con

un'immagine convincente di sé stessa, dovrà creare una strategia per presentare un'offerta adeguata e di valore ai potenziali compratori capace di soddisfare le loro esigenze.

Offri le soluzioni

Il pubblico va istruito ed educato per incrementare le vendite. Il venditore può fare informazione online dando consigli e proposte di riflessione, può indicare siti e webinar online che aiutino l'acquirente nel proprio business, può diventare un punto di riferimento per l'acquirente per la soluzione dei suoi problemi. È necessario quindi offrire soluzioni a determinate esigenze e bisogni dell'acquirente, non si tratta semplicemente di fornire un prodotto o un servizio.

Instaura la relazione

Costruire un rapporto è più importante che chiudere una vendita. Allargare la nostra base di clienti costruendoci una brutta reputazione non ci porterà lontano ma soprattutto non ci permetterà di trattenere gli acquirenti. Risultando invece competente, affidabile e onesto agli occhi dei clienti e dei prospect, potremmo acquisire e consolidare buone relazioni di lungo termine.

Chiudi la vendita

La fase di chiusura sarà la naturale conseguenza del processo se l'azienda avrà lavorato nella giusta maniera ai passaggi precedenti. In caso di imprevisti, occorrerà ripetere il processo dall'inizio, analizzando e imparando dai propri errori. Importante mantenere attiva la relazione con i prospect, tramite appuntamenti e dimostrazioni del prodotto per non veder sfumare il rapporto su cui si è lavorato.

Fidelizza i clienti

Nel post-vendita per un'azienda, una volta acquisito il cliente, è importante fidelizzarlo per convincerlo a tornare per altri acquisti. È necessario rimanere in contatto continuo tramite tutti gli strumenti digitali a disposizione come le newsletter, non limitandosi alla comunicazione di vendita ma raccontando la situazione aziendale, coltivando una relazione

con il cliente a lungo termine. Il cliente sarà così aggiornato e pronto ad ascoltare le successive proposte del venditore.

L'evoluzione del processo è dovuta principalmente al passaggio da un orientamento alla vendita a un orientamento al cliente da parte di molte aziende. Il processo di vendita evoluto presuppone che il venditore e/o altri soggetti all'interno dell'azienda eseguano le fasi del processo con il cliente al centro o al centro dell'esecuzione di ciascuna fase. L'organizzazione nel suo complesso si concentrerà sull'acquisizione, lo sviluppo e il mantenimento di relazioni a lungo termine con clienti redditizi. Oggi le risorse vengono dirottate per fornire più servizi e attività a valore aggiunto ai clienti chiave. Invece di cercare di acquisire il maggior numero possibile di nuovi clienti, l'azienda valuta il valore di vita dei clienti esistenti e ne acquisisce di nuovi solo quando i vantaggi superano i costi dell'attività (Reichheld et al., 2001). Si attua anche un approccio di vendita consulenziale, nel quale il venditore collabora con il cliente per identificare i problemi, determinare esigenze e attuare soluzioni efficaci. L'obiettivo non è necessariamente la chiusura immediata ma la costruzione di soddisfacenti relazioni win-win con il cliente. Uno dei problemi che le organizzazioni di vendita e marketing devono affrontare oggi è il grado di separazione o di inclusione tra le funzioni di marketing e di vendita. "Il ruolo del venditore si sta espandendo per partecipare alle attività strategiche di marketing, come la segmentazione del mercato, lo sviluppo del prodotto, lo sviluppo del mercato e la diversificazione, nonché alle tradizionali attività di vendita che integrano o supportano le attività di marketing come la gestione dei database, la fornitura e l'analisi delle informazioni di mercato, l'assunzione e la formazione e la valutazione dei segmenti di mercato" (Leigh, Thomas H., & Marshall, Greg W., 2001). Nelle vendite B2B, si è sempre alla ricerca di modi per snellire i processi e aumentare le possibilità di successo. Avere un team competente è un inizio, ma anche la tecnologia può dare un aiuto considerevole, esistono vari software di vendita e sistemi di CRM per aumentare la produttività. Un database ben gestito, infatti, è il primo passo per la creazione di strategie

personalizzate create su misura per ogni singolo prospect. Altro grosso vantaggio, dell'utilizzo di software per la vendita B2B, è il monitoraggio del ROI, cioè del ritorno sull'investimento. Ecco perché è consigliabile un software di vendita B2B, capace di tenere traccia di tutti i movimenti e che permetta di vedere rapidamente quanto velocemente le nuove implementazioni si sono integrate correttamente nel processo di vendita e quanto velocemente daranno il risultato desiderato.

Domanda e Processo di Acquisto

La domanda di prodotti aziendali si basa sulla domanda derivata e sulla domanda fluttuante (UH Pressbooks, 4.1. 2010). La domanda derivata appunto deriva da una fonte secondaria, diversa dall'acquirente principale di un prodotto dell'azienda. Quella fluttuante invece poiché un piccolo cambiamento nella domanda da parte dei consumatori può far scaturire un grande effetto sull'intera catena di beni e servizi offerti dalle imprese, necessari alla produzione del prodotto finale per i clienti. È quindi importante il costante monitoraggio della domanda e delle sue fluttuazioni derivanti dai bisogni dei consumatori finali. Le fasi del processo di acquisto B2B sono simili alle fasi del processo d'acquisto del consumatore.

Riconoscimento di un bisogno

All'interno dell'organizzazione viene riconosciuto un bisogno da colmare, che può essere risolto acquistando un bene o un servizio presso un'altra azienda. Il centro di acquisto lavora per definire e quantificare i parametri intorno a ciò che deve essere acquistato, vengono decise caratteristiche, specifiche tecniche, quantità dei prodotti e servizi desiderati.

Ricerca di potenziali fornitori

Le persone coinvolte nel processo di acquisto cercano informazioni sui prodotti che stanno cercando e sui fornitori più affidabili attraverso la partecipazione a fiere e convegni del settore, via contatto telefonico o tramite mail, consultando riviste e blog settoriali, partecipando a webinar. Gli agenti di acquisto svolgono spesso un ruolo chiave nella decisione dei fornitori.

Richieste di offerta (RFP)

A tutti i fornitori selezionati viene inviata una richiesta di offerta (RFP), ovvero un invito a presentare un'offerta per la fornitura del bene o del servizio. Una RFP delinea ciò che il fornitore è in grado di offrire in termini di prodotto: qualità, prezzo, finanziamento, consegna, assistenza post-vendita, possibilità di personalizzazione o restituzione e, in alcuni casi, persino smaltimento del prodotto. I venditori si concentrano sui problemi dell'acquirente e su come adattare le loro offerte per risolverli. Spesso i venditori presentano formalmente i loro prodotti alle persone coinvolte nella decisione di acquisto. Se il bene è un prodotto fisico, i venditori generalmente forniscono all'acquirente dei campioni, che vengono poi ispezionati e talvolta testati.

Valutazione RFP e selezione fornitori

La valutazione delle RFP è migliore se i membri concordano sui criteri da valutare e sull'importanza di ciascuno di essi. Le diverse organizzazioni valutano in modo diverso i vari elementi di una proposta, a seconda dei loro obiettivi e dei prodotti ricercati. Prezzo, qualità, disponibilità dei prodotti, affidabilità e tempestività di fornitura, assistenza post-vendita ed altri servizi, sono le variabili principali che influenzano la scelta degli acquirenti con gradi diversi d'importanza in base alle loro esigenze e necessità. A volte le organizzazioni scelgono un unico fornitore per la fornitura del bene o del servizio. Ciò può contribuire a snellire le pratiche burocratiche e gli altri processi di acquisto dell'azienda. Inoltre, può garantire un maggiore sconto sul volume che acquista sviluppando una sinergia con quell'unico fornitore. Molte aziende preferiscono fare affari con più fornitori per evitare problemi relativi a mancate consegne, aumento dei prezzi, riduzione qualità o anche il fallimento del grossista. La relazione con più fornitori nonostante costi maggiori e la necessità di mantenere più relazioni, garantisce più sicurezza e affidabilità.

Routine d'ordine

L'ordine include il prezzo concordato, le quantità, la periodicità, i tempi di consegna previsti, le politiche di restituzione, le garanzie e qualsiasi altro

termine di negoziazione. L'ordine può essere fatto tradizionalmente su carta, online o elettronicamente tramite un sistema informatico integrato tra acquirente e venditore; in alcuni casi è direttamente informato delle disponibilità dell'acquirente tramite l'accesso al suo inventario, potendogli quindi garantire una tempestiva fornitura.

Valutazione post-acquisto

Nella fase finale del rapporto viene fornito un giudizio al venditore in base ai beni e servizi forniti e all'esperienza d'acquisto da parte dell'azienda acquirente. Alcuni acquirenti per la valutazione stabiliscono delle prestazioni puntuali come la qualità, la soddisfazione dei clienti e altre misure da rispettare. Ciò avviene con l'obiettivo di stabilire un rapporto duraturo di fidelizzazione e cooperazione tra le aziende. Acquirente e venditore collaborano per migliorare a vicenda le loro prestazioni scambiandosi continui feedback (UH Pressbooks, 4.4. 2010).

Situazioni di acquisto

Le fasi che un'organizzazione attraversa e il numero di persone coinvolte dipendono dalla situazione di acquisto: se si tratta di un nuovo acquisto vengono seguite tutte le fasi del processo; se si tratta invece di un riacquisto diretto o di un riacquisto modificato, alcuni passaggi intermedi vengono saltati perché si hanno già le informazioni necessarie. La situazione di un nuovo acquisto si verifica quando un'azienda acquista un prodotto per la prima volta. I nuovi acquisti sono quelli che richiedono più tempo sia per l'azienda che acquista sia per le aziende che vendono. Se il prodotto è complesso, si prenderanno in considerazione molti fornitori e prodotti e si solleciteranno molte richieste di offerta. Un riacquisto diretto è una situazione in cui l'acquirente acquista lo stesso prodotto nelle stesse quantità dallo stesso fornitore. Le valutazioni successive all'acquisto vengono spesso saltate, a meno che l'acquirente non noti un cambiamento inaspettato nell'offerta, come un peggioramento della qualità o dei tempi di consegna.

I venditori amano i recuperi diretti perché l'acquirente non prende in considerazione prodotti alternativi né cerca nuovi fornitori. Il risultato è un

flusso di entrate costante e affidabile per il venditore. Di conseguenza, il venditore non deve dedicare molto tempo al conto e può concentrarsi sulla ricerca di altre opportunità commerciali. Tuttavia, il venditore non può ignorare il cliente. Il venditore deve comunque fornire all'acquirente un servizio affidabile e di alto livello, altrimenti la situazione di acquisto diretto potrebbe essere compromessa. Un riacquisto modificato si verifica quando un'azienda vuole acquistare lo stesso tipo di prodotto che ha acquistato in passato, ma apportandovi alcune modifiche. Forse l'acquirente vuole quantità, imballaggi o consegne diverse, oppure il prodotto viene personalizzato in modo leggermente diverso. Tuttavia, un nuovo acquisto modificato non deve necessariamente essere effettuato con lo stesso venditore. Alcuni acquirenti sollecitano abitualmente le offerte di altri venditori quando vogliono modificare i loro acquisti, in modo da spingere i venditori a competere per la loro attività. Allo stesso modo, i venditori più accorti cercano il modo di trasformare gli acquisti diretti in acquisti modificati, in modo da potersi aggiudicare l'affare. Lo fanno visitando regolarmente i clienti e verificando se hanno esigenze non soddisfatte o problemi che un prodotto modificato potrebbe risolvere. Il processo di acquisto e di vendita business-to-business è cambiato notevolmente negli ultimi anni, per capirne i motivi è necessaria un'analisi storica che vede un'evoluzione tramite un susseguirsi di teorie, metodologie e lo sviluppo della tecnologia.

Cenni storici

Alderson (1965) cercò di trasformare il marketing da "mestiere" a "scienza" del comportamento umano nella risoluzione dei problemi. La disciplina del marketing avrebbe dovuto spostare l'attenzione dai mercati alle interazioni tra individui, ovvero un fornitore e un cliente. Una transazione è il prodotto di una doppia ricerca, in cui i clienti cercano i prodotti e i fornitori cercano i clienti, è uno scambio di informazioni che porta a un accordo sulla commercializzazione dei beni, una decisione congiunta che va a buon fine alle condizioni stabilite (Alderson, 1965).

Nel 1950 si riiniziò a parlare di AIDA (Webbit, 2019) un modello ideato nel 1898 da Elmo Lewis che tentava di spiegare le logiche della vendita attraverso una sequenza nella quale il venditore conduce un potenziale cliente all'acquisto tramite 4 step:

- scoperta: la fase in cui l'utente conosce e si avvicina al brand.
- interesse: l'utente ha un bisogno che può essere soddisfatto con il prodotto o servizio offerto dal brand e pertanto interagisce con quest'ultimo.
- desiderio: il cliente decide di scegliere quel determinato brand per soddisfare il proprio bisogno.
- azione: il momento dell'acquisto (conversione).

La Teoria del processo decisionale (Herbert A. Simon, 1959) popolare un tempo in economia, forniva una visione più realistica in cui gli individui prendono una decisione sulla base delle informazioni a loro disposizione, convinti che sia la scelta migliore e più soddisfacente. Le scelte vengono prese entro certi limiti sulla base di una razionalità limitata. Gli acquisti di routine, ripetitivi e semplici comportavano un processo decisionale programmato, mentre gli acquisti nuovi, complicati e non strutturati richiedevano un processo decisionale non programmato.

Webster Jr. (1965) presentò il primo modello concettuale del processo di acquisto B2B per isolare e classificare i parametri (fattori incontrollabili) e le variabili (fattori controllabili) critici nelle decisioni di acquisto B2B, che i professionisti potessero utilizzare per guidare le attività di marketing e di vendita. Inoltre, accennò all'importanza del centro di acquisto ed è stato uno dei primi a sostenere l'allineamento degli acquisti B2B con le attività di marketing.

Il modello BuyGrid ideato da Robinson et al. (1967) ha contribuito alla comprensione del processo d'acquisto B2B affermando che l'importanza di ciascuna fase di acquisto varia a seconda della situazione d'acquisto. Il BuyGrid non si applicava alle situazioni di riacquisto diretto e modificato di servizi e fu modificato prendendo in considerazione fattori situazionali quali: l'importanza della decisione di acquisto, la complessità del prodotto,

il livello di incertezza, i bisogni improvvisi rispetto a quelli ripetuti, la tecnologia dei prodotti, la rischiosità del fornitore, la modalità d'acquisto e la coopetizione tra imprese (Steward et al, 2019). Webster Jr. e Wind (1972) hanno fatto un passo avanti verso i concetti odierni di mappe del percorso del cliente identificando quattro categorie principali di fattori che influiscono sul processo: individuali, sociali, organizzative e ambientali. Non si è data enfasi solo alle attività operative ma anche a quelle psicologiche e comportamentali anticipando i significati contemporanei di touchpoint, customer experience e customer engagement. Gli anni 1980 hanno portato un importante cambiamento nella modellazione del processo di acquisto B2B: invece di considerare le singole transazioni, principalmente dal punto di vista del cliente, hanno rivolto la loro attenzione alle relazioni di lavoro a lungo termine, diadiche, tra un'azienda cliente e un'azienda fornitrice.

Samli et al (1988) hanno sostenuto che le decisioni si basano su sei agenti di influenza: fattori individuali, fattori ambientali, fattori organizzativi, fattori governativi e normativi, fattori sociali/culturali e fattori di incertezza. In primo luogo, sia i manager delle aziende fornitrici sia quelli delle aziende clienti sono attivamente coinvolti nel processo di acquisto; pertanto, le loro azioni devono essere modellate congiuntamente. In secondo luogo, sebbene lo scambio rimanga al centro dei modelli, è stato ampliato per includere altri fattori quali informazioni, tecnologia, finanziamenti, interazione. In terzo luogo, i modelli non includono solo considerazioni economiche, ma anche numerosi concetti tratti dalle scienze comportamentali, come la dipendenza, la fiducia, l'impegno, la cooperazione, il conflitto, la soddisfazione, la condivisione, la comunicazione e la reciprocità, tra i tanti. In quarto luogo, è possibile un'ampia varietà di relazioni lavorative tra clienti e fornitori, che vanno da transazioni uniche e discrete a collaborazioni complesse a lungo termine, partnership e joint venture. Pertanto, ogni relazione con i clienti e i fornitori ha caratteristiche e operazioni uniche. Hakansson (1982) propose un nuovo paradigma per le attività di marketing chiamato Modello di interazione. Al centro c'era il rapporto di lavoro tra fornitore e cliente,

questo era circondato da un'atmosfera composta da fattori comportamentali quali la dipendenza, la cooperazione, il conflitto, le aspettative e la vicinanza, l'atmosfera era racchiusa in un ambiente che comprendeva dinamiche di mercato, affari internazionali, sistemi sociali e canali. Le transazioni sono episodi di relazioni continue tra fornitore e cliente, le parti sono attivamente coinvolte nel processo attraverso una serie di interazioni, le parti cercano strutture di mercato e modelli di interazione relativamente stabili. I fattori ambientali chiave che influenzano le reti sono la struttura del mercato, il dinamismo, l'internazionalizzazione, la posizione nel canale di produzione e i sistemi sociali. MacMillan e McGrath (1997) sostenevano che il vantaggio competitivo può essere trovato in ogni punto di contatto con il cliente. Hanno perciò invitato i manager a mappare la catena di consumo per ogni segmento di clientela e ad analizzare l'esperienza del cliente in ogni punto di contatto. Un diagramma di flusso della catena di consumo catturava tutte le azioni intraprese dal cliente, dalla presa di coscienza, alla ricerca di fornitori e soluzioni accettabili, all'ordine e all'acquisto del prodotto, alla ricezione e all'utilizzo del prodotto, all'acquisizione di servizi di riparazione, allo smaltimento o al riciclaggio del prodotto e al riordino. C'è la necessità di valutare e riprogettare l'intero processo per renderlo più accessibile e soddisfacente per il cliente.

McKinsey&Company (2009) presentarono il McKinsey Customer Journey Model, implicava che i marketer dovessero guidare proattivamente i clienti nel loro viaggio, era necessario un cambio di mentalità da parte delle aziende per adeguarsi al cambiamento dovuto soprattutto al digitale. A tal fine, le organizzazioni hanno utilizzato l'automazione digitale, la personalizzazione proattiva, l'interazione e l'innovazione del percorso per progettare un customer journey che facile da seguire per il cliente e fornisse vantaggi rispetto ai concorrenti. Le innovazioni tecnologiche hanno aperto ai clienti B2B la possibilità di accedere a un maggior numero di informazioni in tutto il mondo sui fornitori e sulle esperienze di altri acquirenti con questi fornitori. La teoria dei micro-moment ideata da

Google (2016) per la logica di acquisto mobile, studia quali sono i bisogni degli utenti e cosa dobbiamo offrire loro per creare un'esperienza ottimale di acquisto. Si tratta di occasioni chiave per le aziende, perché rappresentano i momenti in cui prendiamo le decisioni, definiamo le nostre preferenze e manifestiamo il gradimento verso un determinato oggetto o servizio. Aiuta a mappare il percorso del cliente e offre l'occasione di conoscere meglio chi sono le persone che stanno interagendo con il brand aiuta a capire come i prodotti e servizi si adattano alle loro vite, ai loro bisogni, ai loro desideri e aspirazioni. Individuare e capire questi micro-momenti diventa quindi un'esigenza importante per le aziende, si suddividono in quattro categorie:

- I want to know moment: gli utenti hanno bisogno di reperire informazioni più dettagliate su qualcosa che ha attirato la loro attenzione, effettuano ricerche perché vogliono saperne di più.
- I want to go moment: l'interesse si sviluppa, l'utente si avvicina al prodotto o servizio informandosi dove, quando e come reperirlo.
- I want to do moment: l'utente approfondisce la conoscenza del prodotto per avvicinarsi alla decisione d'acquisto.
- I want to buy moment: l'utente necessita di un ultimo incentivo per completare l'acquisto, un dettaglio informativo che dia maggiore sicurezza e lo convinca definitivamente ad acquistare.

Kotler (2016) considerando gli effetti delle reti digitali ha ripreso il modello AIDA e lo ha trasformato nelle 5A un modello composto di cinque fasi: attenzione, riconoscibilità del brand (Aware), attrazione verso il brand (Appeal), curiosità, ricerca di informazioni, consigli e recensioni (Ask), impegno, decisione d'acquisto (Act), lealtà al brand, passaparola (Advocate). Kotler ha inoltre definito il Goldfish, ovvero il funnel tipico del B2B, un imbuto che identifica la tipologia di percorso che l'utente deve compiere per giungere alla conversione. Al contrario della customer journey, che rappresenta il percorso di acquisto tipo di un utente che diviene cliente, il funnel rappresenta il percorso di conversione specifico per un settore, azienda o mercato. Qui i touch point più importanti sono

legati alla generazione di attenzione e di curiosità verso il brand. Gli elementi che lo contraddistinguono sono la raccolta notevole di informazioni prima dell'acquisto; un processo di acquisto molto lungo; l'inclusione di tanti partner nel processo; il posizionamento simile tra i competitor. Gli imbuto omnichannel tracciano tutti i punti di contatto sia online che di persona e attraverso gli intermediari. I potenziali clienti interagiscono con un'esperienza omnicanale permette al fornitore di capire quali informazioni possono essere utili al cliente in quale momento del processo di acquisto. Più avanti nel processo d'acquisto, un potenziale cliente può desiderare di riprendere l'esplorazione in un altro canale, senza perdere le conoscenze acquisite nella ricerca precedente, quando inizia a costruire una serie di fornitori da prendere in considerazione. Nel corso del tempo, i modelli si sono evoluti su queste basi e hanno iniziato a determinare come le diverse situazioni, influenze, risposte e relazioni influenzassero il processo di acquisto (Tabella 1).

Tabella 1: Modelli e processi d'acquisto

Autori	Anno	Teoria	Caratteristiche
Elmo Lewis	1898	AIDA	Dalla conoscenza di un brand allo svolgimento di un'azione, non considera la fase post-acquisto, dà poco spazio agli aspetti emotivi e alla percezione del marchio.
Herbert A. Simon	1959	Teoria Processo Decisionale	Visione più realistica, scelte individui soddisfacenti sulla base di una razionalità limitata. Acquisti ripetuti richiedono decisioni programmate, per i nuovi acquisti decisioni non programmate.
Webster Jr.	1965	Modello Concettuale Processo Acquisto B2B	Isolamento di fattori controllabili e non, critici nelle decisioni d'acquisto. Importanza del centro d'acquisto e allineamento tra funzione marketing e vendita.
Robinson	1967	Modello BuyGrid	Ciascuna fase di acquisto varia a seconda della situazione d'acquisto. Non si applica a situazioni di riacquisto diretto e modificato. Fu modificato prendendo in considerazione vari fattori situazionali.
Hakansson	1982	Modello interazione	Rapporto di lavoro circondato da fattori comportamentali e ambientali. Transazioni tra le parti all'interno di strutture di mercato e modelli stabili di interazione.
McKinsey&Company	2009	McKinsey Customer Journey Model	Le aziende guidano i clienti proattivamente in un viaggio circolare, innovativo, tecnologico. Rapporto con il cliente personalizzato e ricco di stimoli.
Google	2016	Micromoments	Mappa il percorso mobile del cliente e analizza i momenti e le occasioni chiave decisive nel processo d'acquisto. Evidenzia la necessità di offrire un'esperienza ottimale in ogni fase di contatto.
Kotler	2016	5A	Riprende il modello AIDA. Si distingue per la fase di advocacy, creazione di valore da parte del cliente al di là del riacquisto. Customer retention, lealtà al marchio principale obiettivo da parte delle aziende.

Customer Journey

Oggi secondo Makkonen et al (2012) è praticamente impossibile seguire un processo decisionale sistematico e lineare nella realtà organizzativa. I rapporti interpersonali potrebbero ridursi al minimo e le interazioni interdigitali assumere un ruolo più importante, tuttavia, ciò potrebbe portare a una stanchezza digitale con un ritorno a un modello di relazioni tradizionali di persona. Con l'afflusso di tecnologia disponibile, le aspettative dei consumatori per la facilità di acquisto personale si stanno insinuando nell'arena industriale. Ciò offre nuove opportunità ai fornitori ma richiede che essi ottimizzino le informazioni e si impegnino con i clienti in modo più sofisticato. I reparti di approvvigionamento e di acquisto sono sottoposti a forti pressioni per diventare ancora più strategici. Durante il processo di acquisto, i fornitori devono impegnarsi con gli acquirenti con informazioni più significative che non solo differenzino i loro servizi da quelli della concorrenza, ma che illustrino anche il minor rischio di impegno e il maggior ritorno dalla partnership. È possibile affermare che attirare l'attenzione dei potenziali clienti è un fattore molto importante per le aziende offerenti; esse, infatti, hanno l'opportunità di farsi conoscere e riconoscere e potersi distinguere e identificare dai competitor. Anche se questi mercati solitamente sono costituiti da nicchie di acquirenti, è molto importante sfruttare le politiche di prezzo e la first impression che si lascia agli acquirenti o potenziali acquirenti. Essendo i compratori sempre più informati e avendo a disposizione sempre più strumenti online che consentono loro la conduzione di ricerche in modo facoltativo, per individuare e scegliere i migliori fornitori in modo preliminare relativamente all'avvio del rapporto, saranno i fornitori a non doversi far cogliere impreparati. Le soluzioni digitali rappresentano un modo per rendere più efficienti le attività di routine. Tuttavia, la realtà della maggior parte delle aziende B2B è ben lontana da questa visione. Molte aziende spesso impiegano giorni per fornire un preventivo, richiedono ai clienti di compilare complicati moduli d'ordine e spesso lasciano i clienti all'oscuro dello stato del loro ordine. Per sfruttare il potenziale di un programma di

customer experience migliorato, le aziende devono capire la redditività della loro base clienti e affrontare i punti dolenti del customer journey con misure diverse che si adattino al profilo finanziario e strategico del segmento di clienti. Il compito strategico consiste nel mettere in atto percorsi e metodi diversi per monitorare i livelli e i fattori di soddisfazione. Qualsiasi programma di customer experience dovrebbe iniziare con un inventario delle esigenze dei clienti, un impegno della leadership per la governance e un raggruppamento dei viaggi in base alla loro importanza per i clienti, al potenziale impatto del miglioramento sulla soddisfazione e al loro costo di realizzazione. Le trasformazioni di successo della customer experience non possono essere gestite come piccole ottimizzazioni isolate del viaggio, richiedono una gestione del programma e un portafoglio di iniziative per incoraggiare il cambiamento in prima linea che affronti le questioni relative alla gestione delle prestazioni, alla mentalità e ai comportamenti dei dipendenti, all'organizzazione e alle carenze di competenze emerse nella fase di progettazione. I percorsi dei clienti possono essere complessi, il lavoro di progettazione non può fermarsi alla fine della fase di progettazione designata. Per progredire, è necessario che un team interfunzionale con esperti di journey provenienti dall'azienda e dall'IT che lavorino fianco a fianco dalla progettazione al funzionamento. Alla fine, l'intero team può rivedere il percorso migliorato con i clienti e ottenere un feedback critico dai principali stakeholder. Lavorare sulla customer journey è un modo per migliorare la customer experience ed ottenere risultati complessivi superiori, riducendo al contempo i costi di gestione della clientela. Le emozioni sono un fattore chiave per il successo delle relazioni commerciali e danno forma alle aspettative dei clienti. L'esperienza di un cliente passa attraverso un viaggio che comprende diversi punti di contatto e interazioni con l'azienda e i suoi dipendenti. L'impressione influenza la percezione: "la percezione si riferisce al modo in cui un soggetto interpreta l'interazione con un altro individuo e come questa interpretazione influenza il suo comportamento verso l'altro"

"L'impressione è "il processo conscio e inconscio degli individui che controllano come gli altri li percepiscono" (Leary & Kowalski, 1990, 107).

Lemon e Verhoef (2016) definiscono la Customer Experience come "un costrutto multidimensionale che si concentra sulle risposte cognitive, emotive, comportamentali, sensoriali e sociali del cliente alle offerte dell'azienda durante l'intero percorso di acquisto". Quello che fa la differenza è la fiducia basata sull'esperienza, le relazioni a lungo termine, il supporto tecnico adeguato alle nostre esigenze e alle nostre aspettative.

Secondo Pappas (2016) la fiducia è direttamente collegata al rischio percepito che influenza il comportamento di acquisto. La fiducia è una delle determinanti della reputazione del marchio, le aziende devono innovare per costruire o ricostruire la fiducia. In un contesto B2B, le organizzazioni devono assolutamente migliorare la comprensione della CX di conseguenza migliorare le esperienze dei loro dipendenti, dei loro clienti e degli altri attori collegati per avere successo. Il miglioramento della CX può portare a un aumento della redditività, non solo in un contesto B2C ma anche in un contesto B2B. Il personale commerciale deve essere davvero motivato e il cliente deve essere coinvolto durante l'intero percorso, un impegno a lungo termine durante tutte le fasi del customer journey.

Secondo Jain et al. (2017) "L'esperienza del cliente è l'aggregato di sentimenti, percezioni e atteggiamenti che si formano durante l'intero processo decisionale e la catena di consumo che coinvolge una serie integrata di interazioni con persone, oggetti, processi e ambiente; è considerata un processo interattivo olistico, facilitato da indizi cognitivi ed emotivi, moderato dalle caratteristiche del cliente e del contesto, che si traduce in ricordi unici e piacevoli/non piacevoli".

Il Customer Experience Management è definito da Bernd Schmitt (2003) come "il processo di gestione strategica dell'intera esperienza del cliente con un prodotto o un'azienda". In primo luogo, si tratta di un processo strategico e quindi incorporato in tutte le attività di un'azienda, in secondo luogo è un processo che percorre l'intero percorso del cliente, dall'inizio

alla fine; in realtà si estende oltre in quanto l'azienda cerca di coinvolgere nuovamente e riconquistare i clienti persi. Dovrebbe estendersi dai punti di contatto progettati per aumentare la consapevolezza e l'interesse, compresi gli sforzi pubblicitari e di marketing, le pubbliche relazioni fino ai punti di contatto associati all'utilizzo, ad esempio i rappresentanti di vendita, i team di contabilizzazione, la gestione dei reclami da parte dei servizi di assistenza.

L'analisi del customer journey B2B richiede di calarsi nei panni del cliente e di capire come i processi influiscono sull'esperienza che egli vive con il marchio e l'azienda, inoltre non è priva di problemi, necessità infatti del consenso dell'alta direzione, della collaborazione del personale responsabile delle varie fasi del percorso e della disponibilità di risorse. La mappatura del customer journey è solo il punto di partenza per un approccio centrato sul cliente. Fornisce un'unica visione d'insieme del modo in cui i clienti interagiscono con l'azienda, concentrando il pensiero dell'azienda sul cliente e su come il servizio appare da una prospettiva esterna. Le esperienze dei clienti, anziché essere ordinate e lineari, sono spesso contorte e complesse, soprattutto nei mercati B2B, dove le gare d'appalto e i requisiti tecnici di prodotti e servizi vanno a definire il percorso. I risultati della mappatura identificano i "punti critici" del percorso.

“Il B2B customer journey è l’itinerario che il consumatore percorre quando instaura una relazione con un’impresa e si snoda nel tempo e nei diversi ambienti di contatto, offline e online. Possiamo dire che Il B2B customer journey rappresenta una sorta di “legame” cliente – azienda” (Brancale, 2018). Nel tempo il marketing è passato da una visione incentrata sul prodotto ad una visione incentrata sul consumatore. Così, oggi, è l’utente ad essere il centro del mondo aziendale, ed è attorno a lui che è necessario costruire la strategia di marketing, ma per farlo, occorre prima “mappare” il “percorso del cliente. Sempre più aziende riconoscono attivamente che i clienti sono la loro più grande risorsa. Le persone che vivono un'esperienza positiva con il cliente sono più propense a spendere di più con quel

fornitore, a pagare un premio per quel servizio e a raccomandare il fornitore in base all'esperienza offerta, al contrario chi riceve un prodotto o un servizio scadente, cambierà fornitore e lascerà feedback negativi.

Il customer journey non è una rielaborazione del processo d'acquisto, ma piuttosto una concettualizzazione di un processo molto più intricato e complesso in cui un cliente e un fornitore possono imbarcarsi, che incorpora tutti gli elementi esperienziali delle interazioni e il loro flusso su più periodi di tempo. La tecnologia ha reso i processi di mappatura, modellazione e allineamento più facili da implementare e molto più accurati, grazie alla disponibilità diffusa di "Big Data" sui comportamenti di acquisto e di software e sistemi disponibili in commercio. Le aziende B2B rispondono all'intensificarsi della concorrenza globale puntando sulla digitalizzazione, ponendo la centralità del cliente e l'esperienza al centro della loro strategia. La battaglia emergente nel B2B sarà combattuta sulla combinazione intelligente di trasformazione digitale e non digitale per migliorare l'esperienza del cliente. Una trasformazione interfunzionale del nucleo di un'azienda, compresa la sua cultura, resa possibile dalla digitalizzazione, offre un'opportunità significativa di differenziazione e di vantaggio competitivo, l'occasione di trovare il giusto equilibrio tra interazione digitale e umana nelle più complesse relazioni con i clienti del B2B.

CAPITOLO 2 – TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il secondo capitolo ripercorre l'evoluzione del marketing fino al presente profondamente trasformato dall'avvento del digitale. Si sottolinea l'importanza delle relazioni digitali nel B2B e dell'orientamento al cliente. In seguito alla digitalizzazione sorge la necessità di configurare nuove capacità attorno a una cultura aziendale condivisa. Segue la descrizione del marketing digitale con i social media, canali e strumenti a disposizione delle aziende. Si evidenzia l'importanza dei dati e l'adozione di tecnologie di automazione e di misurazione delle performance aziendali. Infine, vengono introdotte le PMI e le loro tendenze attuali, oggetto di discussione nel terzo capitolo.

Marketing B2B

“Il marketing è la scienza e l'arte di esplorare, creare e fornire valore per soddisfare i bisogni di un mercato target con un profitto. Il marketing identifica bisogni e desideri insoddisfatti. Definisce, misura e quantifica la dimensione del mercato e il potenziale di profitto. Individua i segmenti migliori in cui l'azienda può progettare, promuovere e servire i propri prodotti e servizi” (Kotler, 1967). Il marketing è un sistema di attività che siano in grado di soddisfare i clienti attuali e potenziali, nonché di far realizzare all'impresa un adeguato profitto. Comprende due aspetti essenziali: la definizione del mercato-obiettivo (target), composto da un insieme di compratori potenziali con caratteristiche omogenee, cui si intende indirizzare l'offerta di prodotti o servizi; la scelta degli strumenti attraverso i quali raggiungere il mercato da servire.

Secondo Shet e Parvatiyar (1995) il marketing è nato agli albori dello scambio e del commercio tra le parti, circa 8000 anni fa: il venditore/produttore e l'acquirente/consumatore interagivano direttamente e senza intermediari, e ciò favoriva un legame emotivo che allontanava comportamenti opportunistici e incentivava gli scambi basati sulla relazione. La disponibilità di informazioni complete da parte delle

persone è stato il fattore che ha permesso lo scambio relazionale nelle civiltà preindustriali. La scarsità di fornitori a disposizione di un determinato produttore nella società preindustriale amplificava l'importanza di creare una catena di approvvigionamento affidabile (Gilboy, 1932).

Con la Rivoluzione Industriale si è osservato il passaggio dal commercio locale a un commercio più ampio. L'introduzione di tecniche industriali ha portato anche allo sviluppo di nuove mansioni, consentendo agli imprenditori di spostare l'attenzione dalla relazione con l'utente finale al sorgere di relazioni a livello aziendale tra dipendenti e collaboratori e all'instaurarsi di legami saldi con i partner commerciali. Con lo sviluppo della produzione di massa, la filosofia del marketing vedeva l'imprenditore interessato principalmente alla vendita del prodotto e al soddisfacimento delle proprie esigenze di vendita. Un processo decisionale razionale e la visione economica erano i cardini per una gestione che mirava alla semplice quantificazione di costi, ricavi e margini per massimizzare i guadagni con un'ottica di breve termine.

Wanamaker (1899), imprenditore di grande successo nel settore della vendita al dettaglio, sosteneva che in un sistema commerciale armonioso e sostenibile è indispensabile uno stretto contatto tra produttori, rivenditori e clienti finali, rifiutava l'idea del massimo profitto indipendentemente dalla soddisfazione del cliente (Hadjikhani & LaPlaca, 2013). All'epoca gli acquisti ripetuti, l'affidabilità e la piena correttezza non erano considerati pienamente coerenti con l'obiettivo della massimizzazione del profitto. Wanamaker adottava una prospettiva molto più lunga rispetto ai suoi concorrenti e sottolineava che senza aspettative di reciprocità non ci sarà alcuna relazione. Si sforzò di avvicinare il cliente, il dettagliante e il produttore per ottenere una distribuzione più efficiente a vantaggio di tutti. Wanamaker enfatizzò le esigenze dei clienti e dei venditori come requisiti fondamentali per il riacquisto ed il consolidamento dei legami commerciali. Gli approcci comportamentali iniziano a dominare il pensiero del marketing. Nel 1950 in seguito al dopoguerra e al boom economico è

iniziata l'era del marketing, suddivisa in era delle aziende di marketing ed era dei dipartimenti di marketing.

Nell'era dei dipartimenti di marketing, gli sforzi di marketing sono stati consolidati in un'unica area aziendale all'interno della quale vengono definite le attività funzionali e attraverso le quali i membri del reparto determinano il tipo di comunicazione da adottare con i clienti, in modo tale da soddisfare le richieste del mercato e i bisogni. Successivamente, durante l'era delle società di marketing, il marketing è diventato il motore delle azioni delle aziende, ha permeato l'organizzazione in modo più olistico e fondamentale per la maggior parte delle aree funzionali delle organizzazioni (McNair & May, 1976).

Negli anni Settanta, le critiche nei confronti dell'influenza dell'economia sulla strategia aziendale hanno permesso lo sviluppo del marketing B2B, valorizzando temi quali la soddisfazione reciproca, l'incertezza e la razionalità limitata (Hadjikhani & LaPlaca, 2013). Iniziò l'era del marketing relazionale che si concentrava sullo sviluppo di relazioni a lungo termine e i profondi cambiamenti all'interno dei mercati, con variazioni a livello economico e sociale, portando ad una conseguente crescita di ricchezza e produttività e alla trasformazione degli stili di vita degli individui. Il funzionamento aziendale è diventato più efficiente e il commercio si è esteso oltre i tradizionali confini nazionali. All'interno delle aziende, si è infatti potuto assistere ad una riduzione dei costi organizzativi, di distribuzione e a ingenti investimenti di capitale per un accesso all'informazione divenuto fondamentale per qualsiasi organizzazione e con l'utilizzo del web come nuovo canale per la propria pubblicità, la rivoluzione tecnologica ha permesso alle aziende di raccogliere, archiviare e analizzare le informazioni sui clienti come mai era stato fatto prima.

Oggi abbiamo superato l'era del marketing relazionale verso quello che viene descritto come marketing collaborativo e olistico (Kolah, 2014). La forma di marketing basata sul permesso risulta essere la caratteristica distintiva di questa nuova era, i marketer devono ora andare oltre il semplice interesse per le loro aziende e i loro clienti.

Il marketing costituisce oggi una funzione chiave ai fini del raccordo tra l'impresa e il mercato, dotata di un ruolo che non è limitato alle attività operative di vendita poste a valle del processo di produzione e che si estende alla definizione delle strategie d'impresa. Le imprese sono comunemente spinte a presentare risultati a breve termine, concentrandosi maggiormente sulle vendite e sulla crescita dei profitti. Tuttavia, molti asset di marketing hanno un valore a lungo termine, pertanto, la performance delle aziende deve essere valutata da una prospettiva equilibrata di breve e lungo termine. La finanza ha assunto l'egemonia come funzione più importante nelle aziende. Se il marketing vuole essere coinvolto in importanti decisioni aziendali e ampliare la durata di vita dei suoi dirigenti, la funzione deve essere collegata alla performance finanziaria (Bolton, 2004). Il marketing deve essere integrato nell'intera organizzazione per interfacciarsi e agire nell'interesse più ampio della società. L'intenso sviluppo del mercato, le aspettative e le esigenze sempre più mutevoli dei clienti hanno fatto sì che le imprese sentissero una forte pressione per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività di marketing sui mercati B2B (Cannon & Perreault 1999, 439-60). Il marketing B2B deve portare le aziende a comprendere il loro modello di business esistente, i punti di forza e le opportunità delle tecnologie informatiche esistenti, nonché le competenze e le capacità dei propri dipendenti. Garantire l'esecuzione delle azioni della strategia dipende dalla qualità della pianificazione e dal funzionamento dell'azienda, assicurando la fiducia tra i dipendenti e quindi il loro atteggiamento verso le strategie, e all'esterno verso i partner commerciali (PMI 1996, 87-89).

Trasformazione Digitale

A seguito delle misure restrittive adottate per contenere la pandemia, le aziende B2B hanno subito un'enorme trasformazione. Non soltanto le grandi realtà hanno dovuto adattarsi ai cambiamenti imposti dalla pandemia globale, ma anche i team e gli operatori più piccoli del settore B2B sono stati costretti ad adeguarsi a un contesto digitale in continua

evoluzione. Quella che era iniziata come una risposta alla crisi è ora diventata la normalità. La sicurezza è stata la ragione principale, inoltre il self-service e le interazioni a distanza hanno reso più facile per gli acquirenti ottenere informazioni, effettuare ordini e fornire assistenza. Le aziende B2B si stanno orientando sempre di più verso l'e-commerce per soddisfare meglio le esigenze dei buyer. Sia gli acquirenti che i venditori B2B preferiscono la nuova realtà digitale, il segno più evidente della maturità delle vendite digitali è il comfort che gli acquirenti B2B dimostrano nell'effettuare nuovi acquisti e riordini online. Il passaggio alle vendite virtuali può aiutare le organizzazioni di vendita a ridurre il costo per visita, a estendere il loro raggio d'azione e a migliorare in modo significativo l'efficacia delle vendite, soddisfacendo allo stesso tempo i clienti che richiedono questi nuovi modi di interagire a lungo termine e che probabilmente premieranno i fornitori che lo fanno nel modo giusto.

La digitalizzazione è lo sfruttamento delle opportunità digitali, mentre la trasformazione digitale è il processo utilizzato per ristrutturare le economie, le istituzioni e la società a livello di sistema (Rachinger et al., 2018). La trasformazione digitale è definita come "il modo in cui un'azienda impiega le tecnologie digitali per sviluppare un nuovo modello di business digitale che contribuisca a creare e appropriarsi di maggior valore per l'azienda" (Verhoef et al., 2019, p.1). La trasformazione digitale comporterà un adattamento strategico e strutturale dell'organizzazione, ma anche un adattamento del comportamento e dell'atteggiamento dei responsabili delle vendite. Questo include cambiamenti nella gestione, nella strategia, nel modello di business, cambiamenti organizzativi, una più stretta collaborazione tra i diversi reparti, compresi i livelli gerarchici inferiori. La trasformazione digitale, perciò, coinvolge tutte le funzioni aziendali: dalle strategie di marketing con l'introduzione di nuovi mezzi, alle attività di ricerca e sviluppo, fino alla produzione e alle vendite, con il conseguente cambiamento del processo di vendita e delle relazioni che in questo si instaurano tra clienti B2B, distributori e fornitori. Negli ultimi anni, le nuove tecnologie digitali, come i big data, l'intelligenza artificiale e le macchine

4.0, stanno rivoluzionando il modo in cui le aziende fanno business. Con lo sviluppo delle tecnologie informatiche, le piattaforme di commercio elettronico sono gradualmente diventate il fulcro centrale delle attività commerciali (Payne et al., 2021). Uno dei principali obiettivi delle aziende è accelerare la digitalizzazione dei processi, in quanto la digitalizzazione aiuta a lavorare in modo più efficiente, gli investimenti nella digitalizzazione sono considerati sostenibili e assolutamente essenziali per servire i clienti B2B oggi. Le aziende stanno guidando proattivamente la trasformazione digitale o sono costrette a digitalizzarsi dai mercati e dagli ecosistemi. La digitalizzazione è una forza pervasiva nel mercato (Hofacker et al., 2016).

L'adozione del digitale rappresenta un'opportunità fondamentale per le organizzazioni B2B. Il top management gioca un ruolo molto importante nell'adozione delle piattaforme digitali B2B. Può alimentare l'innovazione costruendo un ambiente favorevole, un contesto organizzativo che incoraggi il cambiamento indicando ai dipendenti l'importanza dell'innovazione, introducendo meccanismi di ricompensa e creando una forza lavoro qualificata (Wang & Chung, 2013).

Analizzando l'evoluzione delle tecnologie digitali per le strategie aziendali, l'innovazione e i modelli di business, le aziende sono state per lo più coinvolte nell'applicazione di sistemi informativi gestionali interni come l'Enterprise Resource Planning o il Customer Relationship Management (Boersma & Kingma, 2005). In questo senso, la trasformazione digitale si limitava all'applicazione di sistemi informativi volti a migliorare i processi aziendali all'interno dei confini organizzativi per ottenere efficienza, risparmi sui costi e ottimizzazione dei processi aziendali (Besson & Rowe, 2012). Queste tecnologie digitali migliorano l'efficienza operativa ottimizzando la gestione dei processi e migliorano l'orientamento al mercato attraverso una conoscenza avanzata del mercato (Cenamor et al., 2019). La sopravvivenza e il successo di una piattaforma richiedono una continua innovazione per mantenere il proprio vantaggio competitivo (Mellahi & Johnson, 2000). Pertanto, soddisfare le esigenze dei clienti sia dal lato dell'acquirente che da quello del venditore è un'importante forza

trainante per l'innovazione delle piattaforme. L'innovazione è comunemente associata alle scoperte e agli sviluppi tecnologici, rappresenta inoltre un mezzo per affrontare le turbolenze dell'ambiente esterno. L'innovazione è generalmente suddivisa in innovazione incrementale e innovazione radicale. L'innovazione incrementale si basa su tecnologie, processi o prodotti esistenti e comporta miglioramenti marginali con costi, rischi e incertezze ridotti per i clienti (Leifer et al., 2000). L'innovazione radicale si riferisce a un prodotto che presenta una tecnologia sostanzialmente diversa da quella dei suoi predecessori, offrendo al contempo vantaggi significativamente migliori per i clienti. Rispetto all'innovazione incrementale, l'innovazione radicale contiene un maggior numero di nuove tecnologie, conoscenze e informazioni, è in grado di soddisfare meglio le esigenze dei clienti rispetto ai prodotti esistenti, grazie a prestazioni migliori ma richiede grandi investimenti con ritorni relativamente incerti (Chandy & Tellis, 1998).

Orientamento al Cliente

L'orientamento al cliente è definito come il comportamento o le convinzioni di un'azienda che dà priorità agli interessi e ai bisogni dei clienti (Rindfleisch & Moorman, 2003). L'orientamento al cliente coinvolge le attività associate all'identificazione e alla soddisfazione delle esigenze dei clienti attuali e futuri ed è considerato uno dei fattori più importanti per il successo di un'organizzazione. L'orientamento al cliente si riflette nella soddisfazione dei clienti, nella fornitura di servizi rilevanti e nella garanzia di privacy e sicurezza e nella gestione delle relazioni con i clienti (Chong et al., 2016). Con il rapido sviluppo dell'informazione e della tecnologia, è emersa una modalità di transazione triadica, che comprende l'impresa piattaforma e i relativi acquirenti e venditori (Bhati & Verma, 2020). Pertanto, la base clienti delle piattaforme digitali è bilaterale, comprendendo sia il lato acquirente che quello venditore (Chakravarty et al., 2014). La gestione dei clienti di una piattaforma differisce da quella utilizzata nelle relazioni diadiche convenzionali, è più complicata rispetto

alla modalità tradizionale. I viaggi dei clienti stanno diventando più complessi a causa dei molteplici punti di contatto in diversi canali e media, aumentando l'attenzione sulla costruzione dell'esperienza del cliente (Lemon & Verhoef, 2016). I clienti B2B si aspettano interazioni continue per prevedere una relazione a lungo termine. Una customer experience positiva richiede l'integrazione di una miriade di funzioni dei fornitori, come le operazioni, la logistica, il marketing e le vendite. I fornitori di successo tendono a concentrarsi sugli acquirenti più redditizi, si adoperano per aiutarli a migliorare le loro prestazioni finanziarie. Il valore intrinseco di una relazione B2B è associato al concetto di co-creazione di valore. I fornitori possono progettare e comunicare proposte di valore forti, mentre i clienti parteciperanno all'utilizzo del prodotto o all'applicazione del servizio, parte del processo di creazione del valore. Pertanto, l'educazione dei clienti e il loro ruolo nell'esperienza di consumo sono fondamentali per migliorare la redditività del processo di interazione. In un mondo digitalizzato, le esperienze sono co-create dai clienti che contribuiscono con le loro interazioni alla produzione di diversi contenuti (Key, 2017). Poiché la digitalizzazione e i relativi progressi tecnologici guidano la prossima era della creazione di valore aziendale, le imprese possono realizzare la co-creazione di valore attraverso le piattaforme digitali (Yoo et al., 2012). La trasformazione digitale può facilitare la creazione di valore per il cliente attraverso l'adozione di diverse tecnologie digitali che supportano tutte le fasi del customer journey. La blockchain può aiutare a tenere traccia e integrare ogni attività di creazione di valore, riducendo al contempo la necessità di monitoraggio manuale da parte dei partner B2B (Queiroz et al., 2019).

Nel contesto B2B esiste uno specifico equilibrio di potere tra fornitori e partecipanti alle piattaforme digitali, ciò permette la creazione di partnership durature di vitale importanza per la co-creazione di valore e il successo delle piattaforme (Staub et al. 2021). Le pratiche standard di co-creazione di valore sono state identificate da Hein et al. (2019) come

l'integrazione di asset complementari, la garanzia della prontezza della piattaforma e la servitizzazione attraverso l'abilitazione delle applicazioni.

Servitizzazione

La servitizzazione rappresenta una tendenza che ha portato le aziende a cambiare strategicamente il loro modo di fare business, passando da un approccio centrato sul prodotto a uno centrato sul servizio.

È considerata un processo di transizione, che porta l'azienda dalla vendita di soli prodotti e servizi aggiuntivi all'offerta di servizi più avanzati e complessi, personalizzati sulle esigenze del cliente, anche in termini di risultati o prestazioni (Grubic, 2018). La servitizzazione accresce le capacità innovative dell'azienda e crea ulteriore valore a livello del cliente, consentendo all'azienda di offrire un equilibrio di servizi e prodotti.

La digitalizzazione è stata proposta come una strategia incentrata sul cliente, si riferisce all'uso di nuove tecnologie digitali per consentire importanti miglioramenti aziendali, volti a offrire un maggiore valore ai clienti dietro a problemi di efficienza all'interno delle aziende (Svahn et al., 2017). La digitalizzazione è intrinsecamente incorporata nella servitizzazione perché quest'ultima si basa su sistemi integrati prodotto-servizio-software e l'integrazione delle tecnologie digitali si presenta come un'opportunità per sviluppare servizi e relazioni commerciali di qualità superiore (Grandinetti et al., 2020). La servitizzazione digitale può essere vista come un processo che passa da prodotti puri e servizi aggiuntivi a sistemi intelligenti di prodotto-servizio nel tentativo di ottenere valore dall'uso delle tecnologie digitali (Gaiardelli et al., 2021).

La servitizzazione digitale può essere definita come l'offerta di servizi digitali radicati in un prodotto fisico, i servizi digitali hanno un costo molto basso di produzione e possono cannibalizzare o sostituire i prodotti tradizionali (Greenstein, 2010). L'IoT, che comporta "la connessione in tempo reale, intelligente, orizzontale e verticale di persone, macchine, oggetti e sistemi ICT per gestire dinamicamente sistemi complessi" (Bauer et al., 2014, p. 18), apre la strada all'aumento del potere della servitizzazione e all'innovazione dei Business Model.

Relazioni digitali B2B

Costruite sulla base della teoria comportamentale, le relazioni sono rapporti di lungo periodo che legano due o più individui (Håkansson, 1982). La cooperazione, il conflitto, la fiducia e il potere fanno parte dell'atmosfera della relazione. Le relazioni B2B aumentano il vantaggio competitivo, riducono i costi di transazione, diminuiscono l'opportunismo e aumentano l'efficienza e l'efficacia (Petersen et al., 2005).

Le relazioni Business-to-Business stanno subendo cambiamenti significativi con l'emergere delle piattaforme digitali. Rohm et al. (2004) hanno definito la piattaforma commerciale digitale come "un sistema informativo inter-organizzativo attraverso il quale più acquirenti e venditori interagiscono elettronicamente per identificare potenziali partner commerciali, selezionarli ed eseguire transazioni". Tali piattaforme digitali mettono in contatto potenziali acquirenti e venditori, consentono loro di negoziare e facilitano le transazioni finali (Wang, 2021). L'intelligenza artificiale, la sicurezza/integrità dei dati, l'internet delle cose e l'analisi dei big data sono solo alcune delle possibili tendenze digitali che possono plasmare il modo in cui le relazioni B2B vengono comprese e gestite. Negli ambienti digitalizzati di oggi, le relazioni interaziendali nelle loro varie forme come joint venture, alleanze strategiche, partnership e reti digitali, stanno diventando sempre più importanti per le aziende per migliorare la loro posizione competitiva nel mercato B2B (Koch & Windsperger, 2017). A causa dei progressi tecnologici e della crescente connessione del mercato globale, le imprese sono costrette a competere con i loro partner e a collaborare con i loro concorrenti. La diversità del mercato, la trasparenza dei prezzi, la riduzione del ciclo di vita dei prodotti e l'intensità dei concorrenti rafforzano la necessità di alleanze di partnership nei mercati virtuali. La digitalizzazione ha portato alla creazione di fiducia digitale, le applicazioni online aiutano a stabilire la fiducia e a sviluppare relazioni commerciali (Arnott et al., 2007). Le tecnologie emergenti, come la blockchain, facilitano le transazioni crittografiche prive di fiducia (Beck et al., 2016). Gli elementi più rilevanti e controversi della digitalizzazione per

le dinamiche di potere e fiducia nelle relazioni B2B sono l'integrità e la sicurezza dei dati. I dati sono spesso considerati la nuova risorsa economica più importante e la prossima grande fonte di potere (Economist, 2017). Tuttavia, l'accesso e l'utilizzo di tali fonti di dati comportano dei limiti etici e comportamentali. Se da un lato l'uso dei big data come fonte di vantaggio competitivo può avvantaggiare la posizione di potere delle imprese nelle relazioni B2B, dall'altro può danneggiare la fiducia inter-organizzativa (Jain et al., 2014). Le aziende B2B tradizionali faticano ad aprirsi o a condividere informazioni con soggetti esterni per paura di perdere la proprietà intellettuale (IP) o la profonda conoscenza del settore (Müller 2019). Endres et al. (2019) raccomandano l'utilizzo di approcci di innovazione aperta e osservano che le piattaforme IoT consentono la creazione di nuove nicchie di mercato e segmenti di clientela. Inoltre, i nuovi modelli di rete si basano sulla fiducia reciproca, sull'apertura, sulla condivisione dei rischi e delle ricompense, con l'obiettivo di ottenere risultati commerciali superiori a quelli che le imprese otterrebbero singolarmente. Il successo delle odierne partnership in rete richiede che ogni membro deve essere in grado di condividere le informazioni con i partner commerciali e i clienti in tempo reale, di condividere equamente guadagni e perdite e che il risultato della collaborazione sia vantaggioso per tutti. In un contesto B2B, da un punto di vista tecnico, occorre prestare molta attenzione alla complessità architettonica di una piattaforma, poiché i dispositivi intelligenti connessi sono sempre più eterogenei e complessi. La fornitura di prodotti e servizi altamente complessi e specifici per il settore richiede la collaborazione di una serie di partner dell'ecosistema orchestrati e integrati dal proprietario della piattaforma. La fornitura ai clienti di servizi complessi e specifici per il settore rende più difficile la standardizzazione e quindi, la creazione di effetti di rete e la scalabilità delle piattaforme digitali B2B. Per i fornitori di piattaforme B2B diventa quindi un'ulteriore sfida mobilitare e conservare potenziali partner per l'ecosistema e trarre profitto dagli effetti di rete, considerati un fattore essenziale per la sopravvivenza della piattaforma (Blaschke et al. 2018). Karapetrovič e Willborn (1998) riconoscono

l'importanza di disporre di un sistema di supporto tecnologico organizzato come un sistema di gestione integrato che faciliti la gestione delle attività da parte delle persone, molte aziende non dispongono di una base adeguata, di conoscenze e competenze necessarie alla costruzione di un tale sistema di supporto.

Riconfigurazione delle capacità

Teece (2007) ha proposto l'importanza che le organizzazioni siano agili nei loro ambienti, sviluppando capacità che le aiutino a percepire e a cogliere le nuove opportunità migliorando, combinando, proteggendo e riconfigurando le risorse dell'organizzazione. Percepire le opportunità implica la scansione, la ricerca e la comprensione delle esigenze dei concorrenti e dei clienti, nonché l'identificazione delle opportunità offerte dai progressi tecnologici per soddisfare le esigenze dei clienti meglio della concorrenza. Le organizzazioni hanno bisogno di capacità che consentano loro di ottenere e raccogliere una conoscenza approfondita sia dell'organizzazione che della rete in cui operano (Kozlenkova et al., 2015). Cogliere le opportunità comporta lo sviluppo di capacità quali lo sviluppo di nuovi prodotti, l'innovazione dei servizi e l'incorporazione di processi nella strategia, che spesso richiedono investimenti iniziali (Teece, 2007). Affinché un'organizzazione sia in grado di cogliere un'opportunità, deve disporre del giusto modello di business, incorporando una tecnologia che viene continuamente migliorata attraverso competenze e risorse (Teece, 2014).

Capacità operative: molte organizzazioni B2B hanno avuto successo sfruttando le competenze operative, ovvero l'utilizzo efficace delle risorse per ottenere efficienze operative (Martin, 2011). Le capacità ordinarie consentono all'azienda di svolgere compiti operativi come la contabilità, la gestione delle risorse umane, la logistica e il marketing, ma sono facilmente replicabili in un ambiente digitale e non supportano più un vantaggio competitivo duraturo. Le capacità dinamiche garantiscono che le capacità ordinarie di un'azienda cambino nel tempo (Rindova & Kotha, 2001).

Capacità dinamiche: le capacità dinamiche si concentrano sulle azioni intraprese dalle imprese per modificare le proprie risorse al fine di adattarsi continuamente e costruire un vantaggio competitivo in un ambiente in evoluzione (Teece et al., 1997). Le capacità dinamiche sono "competenze di livello superiore che determinano la capacità dell'impresa di integrare, costruire e riconfigurare risorse/competenze interne ed esterne per affrontare, e possibilmente plasmare, ambienti di business in rapida evoluzione" (Teece, 2012, p. 1395). Le capacità dinamiche utili nel processo di riconfigurazione possono essere suddivise in quattro gruppi di attività. Rilevamento: identificare, sviluppare, co-sviluppare e valutare le tendenze della digitalizzazione e le opportunità tecnologiche in relazione alle esigenze dei clienti. Apprendimento: rinnovamento delle capacità esistenti con nuove soluzioni e conoscenze. Riconfigurazione: le capacità dinamiche richiedono che l'organizzazione sviluppi idee, le convalidi e riallinei le risorse e le competenze ai nuovi requisiti. Ripetizione: Lo sviluppo delle capacità dinamiche è un processo continuo, che si realizza per gradi nel corso del tempo (Pavlou & El Sawy 2011).

Capacità Adattive: in quanto tali, le capacità adattive sono un insieme di capacità specifiche del marketing che consentono alle organizzazioni di comprendere meglio l'ambiente in cui operano, di identificare quali risorse e capacità dinamiche devono essere riconfigurate e di individuare le nuove capacità che l'organizzazione deve sviluppare per adattarsi a un ambiente in evoluzione. Tuttavia, le capacità adattive non possono operare in modo isolato dalle capacità dinamiche, poiché sono queste ultime a consentire la ridistribuzione delle risorse e la riconfigurazione delle capacità operative esistenti (Teece et al., 2016). Le capacità adattive sono orientate alla rete e aumentano/estendono le capacità dinamiche, consentendo alle organizzazioni di reagire più efficacemente a un ambiente organico e in rete. Day (2011) identifica tre capacità adattive basate sul mercato: L'apprendimento vigile del mercato si concentra sulle intuizioni del mercato, consentendo di anticipare i cambiamenti del mercato o le esigenze non soddisfatte; la sperimentazione adattiva del mercato si

concentra su una continua sperimentazione pianificata nella rete da cui è possibile estrarre conoscenza; il marketing aperto implica una maggiore trasparenza nelle relazioni con gli attori.

Forkmann et al. (2018) suggeriscono che le capacità di rete siano capacità di ordine superiore, ossia una combinazione di capacità operative, dinamiche e adattive, configurate in modo tale da consentire all'organizzazione focale di costruire una base di conoscenze in modo tale da consentire alle organizzazioni la flessibilità e il dinamismo necessari per avere successo negli ambienti di rete. Le organizzazioni cercano di controllare le relazioni interne ed esterne per raggiungere i propri obiettivi. Secondo Håkansson e Ford (2002) "il paradosso è che più un'azienda raggiunge questa ambizione di controllo, meno efficace e innovativa sarà la rete". Le tecnologie digitali possono rimodellare radicalmente le imprese tradizionali e richiedere alle aziende di rispondere a nuove opportunità di mercato. Tuttavia, il modo in cui si costruiscono le capacità dinamiche per la trasformazione digitale è una questione strategica di primaria importanza che deve ancora essere pienamente compresa (Warner e Wager, 2019, p. 333). La trasformazione digitale sta determinando profondi cambiamenti nella società, nelle industrie e nelle aziende, con implicazioni per diversi aspetti delle organizzazioni: gestione della tecnologia, strategia, modelli di business, processi e creazione di valore aziendale. La trasformazione aziendale è necessaria per far fronte ai cambiamenti dell'ambiente di business nel corso del tempo e può comportare cambiamenti radicali sia nella strategia che nelle capacità dell'azienda. Verhoef et al. (2021, p. 889) definiscono la trasformazione digitale come "un cambiamento nel modo in cui un'impresa impiega le tecnologie digitali, per sviluppare un nuovo modello di business digitale che aiuta a creare e appropriarsi di più valore per l'impresa". La trasformazione digitale modifica il modello di business dell'azienda cambiando, ad esempio, i processi di creazione del valore, le mansioni organizzative e le modalità di realizzazione dell'attività. In un contesto di strategie di trasformazione digitale la tecnologia ha enfatizzato anche la possibilità di

creare capacità per progettare, gestire e adattarsi alla struttura di rete più rapidamente (Bharadwaj et al., 2013). Quando la digital disruption minaccia di rendere obsolete le competenze e le risorse attualmente in possesso di un'azienda, questa deve spostare la propria attenzione sulla capacità di cambiare.

L'allineamento strategico digitale è un processo dinamico di adattamento e cambiamento che, anziché essere statico, richiede un feedback continuo tra i requisiti aziendali e le tecnologie digitali. Li et al. (2016) definiscono l'allineamento strategico come l'adeguamento dinamico tra i requisiti aziendali e le tecnologie informatiche, è un processo di adattamento e cambiamento della relazione tra asset digitali e strategia aziendale. La trasformazione dei processi organizzativi per sfruttare le opportunità digitali è influenzata dagli atteggiamenti verso la tecnologia di coloro che guidano l'allineamento, dalla loro disponibilità ad assumersi dei rischi e dalla loro curiosità e apertura mentale personale (Li et al., 2016).

La riorganizzazione comporta l'alterazione dei processi e delle routine aziendali, lo sfruttamento delle risorse in modi nuovi, l'accesso a nuove risorse per colmare le lacune identificate e la liberazione di risorse per creare combinazioni ottimali (Yeow et al., 2018). La riorganizzazione mirata può avvenire attraverso la ristrutturazione o la riconfigurazione. Da un lato, la ristrutturazione comprende cambiamenti fondamentali in tutta l'azienda, comprese le sue strutture. La riconfigurazione si riferisce invece a cambiamenti localizzati e incrementali, che sono di piccola entità e non incidono sulla struttura fondamentale dell'impresa (Girod e Whittington, 2017). Rilevare e dare forma a nuove opportunità implica attività quali la scansione, la creazione, l'apprendimento e l'interpretazione e comporta l'identificazione, lo sviluppo, il co-sviluppo e la valutazione delle opportunità tecnologiche in relazione alle esigenze dei clienti (Teece, 2014). Le imprese devono essere consapevoli del loro intero ecosistema, non solo in termini di ambiente circostante e di concorrenti diretti, ma anche per quanto riguarda le minacce provenienti da nuovi operatori e da altre attività concorrenti. La capacità di cogliere le opportunità è correlata

alle capacità di rilevamento, in quanto le opportunità o le possibilità percepite devono essere affrontate attraverso nuovi prodotti, processi, servizi o una combinazione di queste alternative (Teece, 2007). Quando si introducono nuove tecnologie in aziende già esistenti, è possibile che si crei un gap di capacità (Karimi e Walter, 2015). Riconfigurare significa rinnovare e trasformare continuamente le routine organizzative (Yeow et al., 2018). Le capacità di riconfigurazione per trasformare le strutture e gli asset organizzativi man mano che l'azienda cresce e l'ambiente cambia sono la chiave per una crescita redditizia (Teece, 2007). Tuttavia, a causa della relativa novità della digitalizzazione, molte imprese potrebbero non avere tutte le risorse interne essenziali, ad esempio le competenze digitali, per avere successo nella trasformazione digitale. Pertanto, lo sviluppo di una capacità di riconfigurazione è essenziale per queste imprese per essere in grado di accedere e costruire nuove risorse (Yeow et al., 2018). I problemi di sicurezza dei dati sono spesso percepiti come ostacolo alla trasformazione digitale, perciò, nella creazione di un'infrastruttura digitale aziendale è necessario garantire che i sistemi integrati nell'infrastruttura digitale soddisfino i requisiti sicurezza informatica.

Anche i fattori umani e la forza lavoro stessa come una delle principali difficoltà quando si tratta di trasformazione digitale. Come ogni grande cambiamento organizzativo, c'è il rischio di inerzia e di resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti (Schwertner 2017). Dean e Bowen (1994) affermano che per il successo del marketing B2B e per il successo a lungo termine dell'azienda è fondamentale la soddisfazione dei dipendenti, perché essi hanno un grande impatto sulle relazioni e sulla cooperazione. Per ottenere un vantaggio competitivo, è fondamentale che la cultura aziendale garantisca che i dipendenti comprendano il contributo che apportano agli altri stakeholder e il modo in cui questo si collega al successo dell'azienda (Bennett e Karvinen, 2006). La formazione se affrontata nel modo giusto, aumenta la probabilità di percepire positivamente il marchio aziendale, incrementa il morale e la soddisfazione dei dipendenti e ne migliora le competenze (Burden & Proctor, 2000). È

fondamentale che i dipendenti di un'azienda condividano le stesse percezioni del marchio e siano in grado di trasmetterle ai clienti in modo coerente. Sono le azioni dei dipendenti ad articolare la personalità del marchio aziendale, ciò influenza la percezione del marchio da parte dei clienti (Roper & Davies, 2010).

Branding

Il branding è stato visto per molto tempo dai marketer aziendali come largamente irrilevante per i mercati B2B, associato per lo più al valore emotivo, si riteneva che il branding offrisse ben poco a quello che è tradizionalmente considerato un processo molto razionale, ossia il processo decisionale organizzativo (Robinson & Wind 1967). Diversi cambiamenti nell'ambiente commerciale, come la crescente omogeneità della qualità dei prodotti e la diminuzione delle relazioni personali dovuta alle comunicazioni digitali, hanno portato a un aumento dell'interesse per il B2B branding (Baumgarth 2010). Il branding in un mercato industriale deve essere percepito come in grado di trasmettere benefici ai vari stakeholder affinché le aziende vi investano finanziariamente, in grado di fornire al prodotto un'identità, un'immagine coerente e di conferire unicità (King & Reast 2001). Il termine brand equity industriale è emerso all'inizio degli anni '80 per indicare un bene relazionale intangibile basato sul mercato che riflette i legami tra il marchio e i suoi clienti. Aaker (1991) definisce la brand equity come "un insieme di attività e passività legate a un marchio, al suo nome e al suo simbolo, che si aggiungono o si sottraggono al valore fornito da un prodotto o da un servizio a un'azienda e/o ai suoi clienti". La costruzione della brand equity comporta un investimento finanziario a lungo termine. Nell'attuale clima economico, l'assunzione di un impegno a lungo termine, spesso a scapito della redditività aziendale a breve termine, non è un sacrificio che molti marketer B2B sarebbero disposti a fare. In un contesto B2B il branding è potenzialmente utile agli acquirenti nelle prime fasi del processo decisionale quando l'acquirente sta valutando i fornitori e differenziando le offerte. Gli acquirenti business-to-business sono diversi

dagli acquirenti consumer in quanto motivati dal profitto e con vincoli di budget. Zablah (2010) ha rilevato che il branding è secondario rispetto a prezzi, logistica e servizio. È stato riscontrato che gli acquirenti delle aziende più piccole hanno maggiori probabilità di formare forti preferenze per il marchio rispetto agli acquirenti delle aziende più grandi. McDowell e Mudambi (1997) hanno suggerito che il branding nel B2B potrebbe essere più importante in una situazione di acquisto complessa quando l'acquirente non ha conoscenza ed esperienza del fornitore. Si presume che le aziende B2B debbano fare branding a livello di prodotto come nei mercati consumer, ma questo non è necessariamente fattibile con le variazioni di prodotto, i brevi cicli di vita del prodotto che possono esistere in alcuni settori o la produzione di prodotti personalizzati (Baumgarth, 2010). In un contesto B2B, i fornitori devono garantire che le promesse di valore dei loro marchi aziendali si concretizzino nell'esperienza effettiva del cliente. La comunicazione coerente dei vantaggi del prodotto e la fornitura della qualità attesa possono migliorare la soddisfazione dei clienti commerciali. L'obiettivo è infondere nei potenziali clienti la fiducia nella qualità, nell'integrità del fornitore e creare un'impressione di affidabilità (Bengtsson & Servais, 2005). La cultura aziendale, che rappresenta i valori, le convinzioni, gli atteggiamenti e i comportamenti condivisi di un'organizzazione, funge da principio guida per la gestione del marchio e per tutte le altre decisioni aziendali. La cultura aziendale aumenta la credibilità di un marchio aziendale nei confronti delle influenze esterne grazie alla sua storia e alla proposta di valore consolidata (Balmer, 2012). La cultura organizzativa si riferisce ai valori interni, alle credenze e agli assunti sottostanti che incarnano il patrimonio dell'azienda e si manifesta nel modo in cui i dipendenti percepiscono l'azienda per cui lavorano. Secondo Dutton et al. (1994), il riconoscimento del marchio migliora l'autostima, l'espressione e il concetto di sé nelle interazioni sociali. Il branding interno è importante perché i dipendenti che sanno cosa rappresenta il marchio, vivono quella visione, e i clienti hanno molte più probabilità di vivere l'azienda in modo coerente con quanto promesso

(Mitchell, 2002). L'identità aziendale è costituita dalle caratteristiche, dai tratti o dagli attributi di un'azienda che si presume siano centrali, distintivi e duraturi e serve come veicolo per l'espressione della filosofia, dei valori e della missione dell'azienda, delle comunicazioni e dell'identità visiva aziendale a tutto il suo pubblico (Foroudi et al., 2020). Gli acquirenti industriali sono interessati all'identità del marchio dell'azienda e non solo al prodotto specifico che vogliono acquistare (Bendixen et al., 2004). La personalità aziendale è definita come l'insieme delle caratteristiche umane associate ad un marchio, comprese le caratteristiche intellettuali e comportamentali che servono a distinguere un'organizzazione da un'altra a livello simbolico (Foroudi et al., 2020). L'autenticità è di importanza centrale per la valutazione sia delle persone sia dei marchi (Beverland, 2006). La personalità del marchio influenza positivamente le performance del marchio, è positivamente correlata ai livelli di fiducia e fedeltà, può aumentare il valore percepito di un'offerta e influenzare positivamente la preferenza, l'affetto e le intenzioni di acquisto (Coelho et al., 2020). Gli stakeholder deducono la personalità di un marchio da tutte le informazioni che acquisiscono dai loro contatti diretti e indiretti con il marchio (Johar et al., 2005). Le poche ma profonde relazioni con i clienti nel B2B significano anche che le interazioni con i clienti sono la principale opportunità di branding per un'azienda B2B. Queste si verificano sia direttamente, attraverso l'interazione del cliente con il venditore, sia indirettamente, attraverso le esperienze del cliente con il prodotto (Balmer, 2003). Una gestione di successo del marchio aziendale può ridurre gli elevati costi di avvio e mantenimento delle relazioni con i clienti, inviando segnali agli stakeholder sul marchio e sui valori aziendali (Balmer et al., 2013). La consapevolezza del marchio influenza positivamente la fedeltà al marchio e la qualità percepita. La qualità è uno dei fattori principali del mercato industriale, pertanto, i professionisti del marketing devono migliorare questo attributo nei prodotti e nei servizi per rafforzare il valore percepito dal cliente (Mishra et al., 2020). I marchi forti migliorano le relazioni con i clienti, riducono la sensibilità al prezzo, e aumentano il valore delle aziende

B2B. Un marchio forte può aumentare il potere dell'azienda nella rete di distribuzione e aprire opportunità di licenza, può anche aumentare le barriere all'ingresso per altre aziende e trasferire valore percepito a un'altra categoria di prodotti dello stesso marchio (Michell 2001). Secondo Bratanova et al. (2015), le marche calde hanno a cuore l'interesse dei consumatori, si preoccupano della qualità dei loro prodotti e si sforzano di fornire ai loro clienti buoni prodotti. Le aziende coinvolgono i loro clienti e permettono loro di partecipare alla progettazione o alla produzione dei prodotti. Il calore è tipicamente caratterizzato come una dimensione affettiva (Bennett e Hill, 2012), il che significa che i clienti lo percepiscono emotivamente. I benefici immateriali che derivano dall'utilizzo di un marchio riguardano la reputazione e l'immagine, la rassicurazione e l'associazione (Lai et al., 2010).

Marketing Digitale

Dagli anni 2000 in poi, si è iniziato a sentir parlare di web marketing che necessita di regole, strategie e priorità a sé stanti e che richiede utenti con determinate caratteristiche. Il marketing digitale è uno strumento che può essere trasversale alle funzioni e proprio per questo non è sufficiente solo un'attenta pianificazione per l'utilizzo dello strumento digitale: ci deve essere diffusione organica della cultura digitale a tutti i livelli per il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. Il digitale ha effettivamente guadagnato molto credito negli uffici marketing e aumentano le risorse economiche messe a disposizione. Comprende l'insieme delle attività e azioni svolte su canali web, con l'obiettivo di essere protagonisti del proprio mercato e di creare una brand identity che sia tale da permettere di differenziarsi dai competitor e di incrementare le vendite. I risultati ottenuti dalle rivoluzioni hanno portato ad un nuovo concetto di fare impresa e la digitalizzazione aziendale ha iniziato a svilupparsi in tutti i settori lungo la catena del valore. Il marketing digitale si sta evolvendo verso un maggiore utilizzo delle piattaforme interattive.

Ciò offre l'opportunità di creare nuovi paradigmi di comportamento dei clienti industriali e di comprendere meglio le attività di marketing digitale B2B. Molte organizzazioni B2B si rivolgono al marketing digitale per incrementare l'acquisizione di clienti. Oltre alle strategie interattive per entrare in contatto con i consumatori, il marketing digitale offre un targeting preciso dei potenziali clienti (Pandey e Gudipudi, 2019). Questo aiuta i dirigenti B2B a ottimizzare la produttività delle vendite, aiuta a monitorare il coinvolgimento dei consumatori B2B e le conversioni di vendita in tempo reale. Le organizzazioni si sono rese conto che il marketing digitale nello spazio B2B migliora il flusso di informazioni e la fiducia dei clienti (Krishna e Singh, 2018). La comunicazione di marketing digitale è l'uso delle tecnologie o degli strumenti più recenti per diffondere una comunicazione integrata, concisa e misurabile per stabilire un buon rapporto con i clienti (Mulhern, 2009). Ogni azienda ha un approccio unico all'adozione del marketing elettronico in base al proprio modello di business e alla propria strategia di differenziazione. Le organizzazioni mirano a ottenere una maggiore produttività delle vendite attraverso l'uso del marketing digitale, migliorando la relazione acquirente-venditore, il branding e un ROI più elevato. Nel digital marketing le imprese business to business puntano all'informazione degli utenti di interesse e alla costruzione di una reputazione solida nella propria nicchia di riferimento, incrementando la propria brand awareness. La più importante attività consiste nell'analizzare e nell'imparare a conoscere nel modo più approfondito il proprio pubblico.

Social Media

Le aziende B2B stanno iniziando a pianificare il loro budget di marketing, prendendo in considerazione l'implementazione di strategie di marketing basate sui social media per le loro aziende (CMO Survey Report, 2015). È noto che i budget del B2B messi a disposizione dell'area marketing sono diversi, spesso più piccoli di quelli del mercato consumer, il che rappresenta una delle maggiori sfide per un Chief Marketing Officer nel B2B. Due tendenze chiave hanno contribuito ad aumentare il budget

destinato al marketing B2B: la necessità di ridurre i costi e i nuovi strumenti di marketing che offrono una scalabilità più efficace in termini di costi per la crescita e consentono di riferire al top management il ritorno sugli investimenti di marketing (ROMI). I social media aiutano a ridurre il costo totale del budget di marketing e consentono di fare di più con meno risorse. Il social media marketing può essere visto come un nuovo campo e una nuova pratica commerciale che si occupa della commercializzazione di beni, servizi, informazioni e idee attraverso i social media online.

Il social media marketing facilita la costruzione di relazioni durante i cicli di vendita, contribuendo a migliorare la qualità dei lead e a ridurre la durata del ciclo di vendita transazionale. I social media e le applicazioni mobili hanno portato modi rivoluzionari di implementare le strategie di comunicazione del marchio aziendale, incoraggiando l'interazione, la partecipazione e la cooperazione (Lamberton & Rose, 2012). Le comunicazioni tra le aziende e i loro clienti aiutano a costruire la fedeltà al marchio al di là dei metodi tradizionali consentendo la promozione di prodotti e servizi e la creazione di comunità online di seguaci del marchio (Kaplan & Haenlein, 2010). Le tecnologie dei social media hanno cambiato il modo di comunicare e di relazionarci, offrono percorsi unici per coinvolgere i clienti a livelli profondi e significativi (Dessart, 2017).

Le azioni di marketing sui social media hanno un impatto sui valori di mercato delle aziende, sulle loro vendite e sul passaparola; le azioni e le campagne di social media marketing contribuiscono a migliorare l'atteggiamento dei consumatori nei confronti dei marchi. È inoltre possibile ottenere informazioni sul proprio pubblico attraverso il social listening, ovvero il monitoraggio dei social media per rimanere aggiornati sul proprio settore e sui competitors. Le tecnologie digitali possono creare storie di marca e consentire ai consumatori di interagire con il marchio in spazi nuovi e non convenzionali, come esperienze sensoriali, piattaforme di gioco o applicazioni mobili (Scholz & Smith, 2016), generando così un maggiore livello di intrattenimento per i consumatori. Per ottenere

successo dalle strategie aziendali di social media marketing è necessario suscitare forti emozioni tra gli utenti.

Come ogni strumento di marketing, i social network devono essere valutati per la loro efficacia nel raggiungimento degli obiettivi legati al marchio. Maggiore riconoscimento del marchio, miglioramento della fedeltà al marchio da parte dei clienti, elemento di umanizzazione, aumento del traffico in entrata, riduzione dei costi di marketing, migliori posizioni nei motori di ricerca, esperienze migliori per i clienti, migliori informazioni sui clienti, migliori posizioni nei motori di ricerca.

Tutti questi vantaggi sono legati a un aumento delle prestazioni e dei ricavi delle vendite e a un migliore ritorno degli investimenti. Le aziende B2B adottano i social media per rafforzare la propria base di clienti, le offerte e i profitti, per aumentare la propria brand awareness e per l'obiettivo di brand-building (Michaelidou et al., 2011).

Canali e Strumenti di Marketing

Linkedin: è il social network professionale più utilizzato per la ricerca del lavoro, un ottimo strumento per un'azienda che ha l'obiettivo di aumentare la propria brand awareness e di raggiungere direttamente i potenziali clienti. È la piattaforma di social media più popolare e apprezzata dai marketer B2B, in quanto offre alle aziende un modo per collegare la propria identità aziendale con il pubblico aziendale (Jackson, 2018). Le percezioni e gli stimoli generati tra gli utenti all'interno della piattaforma creano relazioni vere e proprie tra le aziende.

Influencer: sono persone popolari all'interno di un particolare settore che condividono contenuti sui propri canali social media, influenzando le opinioni e le decisioni dei propri follower. Gli influencer vengono percepiti come più autentici rispetto alle altre proposte di marketing e possono sfruttare il legame di fiducia tra sé e il proprio pubblico per ottenere un brand engagement migliore.

Sito web: Il sito web dell'azienda è una risorsa di marketing essenziale. Gli acquirenti di oggi si aspettano che un sito web sia facile da navigare, veloce, sicuro, curato da un punto di vista estetico e dei contenuti,

compatibile con i dispositivi mobili. Anche in ambito di marketing b2b, il sito web è il principale asset di marketing e gioca un ruolo fondamentale in ogni fase del customer journey. Permette di acquisire visibilità organica e traffico web, creare engagement, dare prova delle proprie competenze e fornire soluzioni a clienti attuali e potenziali. Creare e gestire un sito web/blog aziendale in modo facile è oggi possibile grazie a piattaforme di Content Management System come WordPress. Tuttavia, sarebbe meglio per una impresa B2B investire nella creazione di un sito proprietario che rifletta i valori del brand aziendale. Un sito ben progettato, aggiornato e curato aumenta la customer experience dei visitatori e con essa il tasso di conversione (DigitalCoach, 2021).

Video: Il video marketing è sempre più incluso nelle strategie di marketing delle imprese. I video sono altamente coinvolgenti, suscitano emozioni ed interesse, offrono l'opportunità di fornire dimostrazioni utili ai clienti direttamente da dispositivi mobile, di ricevere feedback e di generare lead.

Podcast: Contenuti audio registrati riproducibili anche via mobile da piattaforme di streaming. Permettono una fruizione di contenuti di informazione o discussione in situazioni multi-tasking. A seguito della pandemia hanno riscosso maggior successo ed attenzione.

Eventi: Il marketing esperienziale attraverso eventi promozionali comporta la partecipazione di un brand a un evento rilevante per il proprio settore, per aumentare la brand awareness, costruire relazioni e generare lead. La trasformazione digitale ha aperto le porte a ulteriori opportunità che un tempo erano possibili solo in occasione di eventi e fiere. Gli eventi digitali offrono l'opportunità di raggiungere un pubblico più ampio (DigitalCoach, 2021).

E-mail: La posta elettronica è la tecnologia di comunicazione in più rapida crescita nella storia. Da soli 2 milioni di account di posta elettronica nel 1985, si è passati a 891,1 milioni di account di posta elettronica all'inizio del 2001. La posta elettronica offre loro l'opportunità di stabilire canali di comunicazione bidirezionali che consentono la creazione di relazioni e l'interazione in tempo reale con i clienti. La posta elettronica è uno

strumento importante per la fidelizzazione dei clienti, grazie ai vantaggi in termini di velocità e costi. L'email marketing è uno strumento molto utile in ambito b2b, che permette la creazione di un sistema di newsletter cui associare i contatti dei clienti e dei fornitori e tenerli aggiornati sui nuovi prodotti e sulle attività svolte dalla nostra azienda (Chittenden et al., 2003).

SEO e SEM: La SEM (search engine marketing) si riferisce tipicamente alla ricerca a pagamento, mentre la SEO (search engine optimization) si riferisce alla ricerca organica. Entrambi si riferiscono all'utilizzo dei motori di ricerca per generare lead e traffico. La SEM è una forma di pubblicità pay-per-click e può essere molto efficace perché la maggior parte delle decisioni di acquisto inizia con una ricerca online. La SEM è l'insieme di strategie volte a posizionare i nostri contenuti in cima alla SERP, la pagina dei risultati generati dal motore di ricerca, attraverso strumenti a pagamento. Questi consistono nell'acquisto di spazi pubblicitari su siti di terzi o di annunci sui motori di ricerca tramite servizi di web advertising.

La SEO è una strategia di lungo termine che permette il posizionamento sui motori di ricerca dei contenuti o dell'intero sito web in modo organico (non a pagamento) per specifiche keyword. La differenza tra la visibilità con i motori di ricerca rispetto ad altri modelli di pubblicità tradizionale su Internet è che l'utente cerca volontariamente un servizio, un prodotto o un'informazione. Ai fini della B2B lead generation è bene focalizzarsi su keyword e frasi chiave con un elevato intento di ricerca di tipo commerciale. Non è più sufficiente aggiornare regolarmente il sito web, i blog, garantire tag title e meta description ottimizzati e distribuire link che rimandino al sito. La presenza attiva sui social media potrebbe fungere da segnale per i motori di ricerca che il marchio è legittimo, credibile e affidabile (Capitanio, 2021).

Pay per click: Il Pay per click è un termine generico per indicare qualsiasi tipo di attività di marketing online in cui si paga per ogni utente che fa clic su un annuncio. Si tratta di attività online che comportano la creazione e la diffusione di annunci a pagamento che compariranno in risposta a

determinate ricerche degli utenti. Il PPC è una forma di paid marketing che rientra tra le attività di SEM (Capitanio, 2021).

Google Ads: è lo strumento, messo a disposizione da Google, per pianificare campagne di advertising sulla rete dei siti partner di Google o per campagne sulla rete di ricerca. È quindi uno strumento fondamentale per qualsiasi azienda che voglia utilizzare il proprio sito web per raggiungere gli scopi aziendali. In presenza di una forte concorrenza non è sufficiente una buona attività SEO (search engine optimization) per posizionare le pagine del proprio sito nelle primissime posizioni della SERP ed intercettare quindi la domanda degli utenti. Occorre quindi impostare un'attività di digital marketing che comprenda campagne Google Ads ben ottimizzate. Quando si imposta una campagna adwords per la rete di ricerca occorre scegliere delle keywords adatte. Abbinando le parole chiave agli annunci che verranno creati, si consente all'annuncio di essere pubblicato quando un utente cerca termini simili o visita un sito web con contenuti correlati al prodotto che viene venduto. Ogni volta che un utente effettua una ricerca su Google o visita un sito che mostra annunci Google Ads, si svolge un'asta, rapidissima. Google Ads calcola il ranking dell'annuncio, per ogni annuncio che partecipa all'asta ovvero per ogni annuncio che compete per la keyword o meglio l'intento di ricerca. Il ranking dell'annuncio determina la sua idoneità a essere pubblicato e la sua posizione (WideFactory 2021).

Lead Generation

Per molti anni, le organizzazioni business-to-business (B2B) sono state dominate da culture guidate dalle vendite. Il marketing era visto come una funzione puramente di supporto alle vendite, molte organizzazioni B2B hanno faticato ad allineare al meglio le due funzioni per realizzare la strategia aziendale, con tensioni sul volume e sulla qualità dei "lead" che il marketing fornisce alle vendite. La lead generation è il processo che consiste nell'attrarre l'interesse di potenziali clienti, per trasformarlo in

transazioni di vendita. Oggi, ogni lead passa attraverso il processo di qualificazione del marketing prima di essere passato alle vendite.

Per sopravvivere è fondamentale avere una strategia efficace per continuare ad acquisire nuovi clienti. Perché la strategia sia efficace, è necessario avere degli obiettivi; gli obiettivi sono tipicamente legati ai risultati che derivano direttamente dalle performance di conversione che sito, landing page e form riescono a realizzare. Generare nuovi contatti e acquisire nuovi clienti sono attività che hanno subito un cambiamento probabilmente irreversibile. Per acquisire nuovi clienti e aumentare fatturato e profitti, le aziende devono costruire fiducia con gli acquirenti e utilizzare modelli basati sul mix strategia, operatività, analisi dati e tecnologia. Possono intraprendere una campagna di lead generation attraverso Google Ads, social advertising, e la creazione di una landing page con un form da compilare. In alternativa possono utilizzare l'inbound marketing che consiste nell'attrarre e coinvolgere i clienti in cerca di informazioni fornendo loro contenuti rilevanti, in linea coi loro interessi.

La differenza tra le due soluzioni sta nella qualifica delle lead: mentre una campagna di lead generation non fa alcun tipo di filtro e porta dentro al database potenzialmente chiunque venga a contatto, l'inbound marketing profila l'audience attraverso i contenuti cercati attivamente e fornisce un metodo di gestione dei lead. La lead generation raggiunge il suo obiettivo quando recupera il contatto di una persona. L'inbound marketing esaurisce il suo obiettivo quando una lead diventa cliente (Ofg, 2021).

Content Marketing

Il content marketing è un metodo di inbound marketing che consiste nella creazione e distribuzione di contenuti educativi e/o di intrattenimento di valore per i clienti target. Il content marketing è strettamente correlato al social media marketing; i loro obiettivi di business sono ampiamente allineati e la nozione di storytelling è centrale per entrambi i concetti (Singh & Sonnenburg, 2012). Il Content Marketing è definito come "un approccio di marketing strategico incentrato sulla creazione e sulla distribuzione di contenuti di valore, pertinenti e coerenti per attrarre e fidelizzare un

pubblico chiaramente definito e, in ultima analisi, per guidare le decisioni d'acquisto dei consumatori" (Holliman e Rowley, 2014). L'uso del content marketing si sta diffondendo nel settore B2B, qui l'obiettivo del content marketing è di creare contenuti che siano considerati di valore o interessanti dal punto di vista del potenziale acquirente (Wall & Spinuzzi, 2018). Il contenuto è, il valore principale di ogni attività di comunicazione e distribuzione (Hubspot, 2022). Gli obiettivi aziendali principali del content marketing B2B sono legati alla promozione della consapevolezza e dell'immagine del marchio, alla promozione del coinvolgimento dei clienti e all'aumento delle vendite attraverso l'acquisizione di clienti, la generazione di lead.

I rappresentanti delle vendite criticano la qualità dei lead di marketing e i marketer criticano le scarse capacità di follow-up dei rappresentanti delle vendite (Biemans et al., 2010). Gli sviluppi informatici offrono opportunità per promuovere la cooperazione e rafforzare le interfacce tra i processi di marketing e di vendita B2B. Wiersema (2013) sostiene che integrando i sistemi di marketing e di vendita, i team di marketing potrebbero acquisire una visione più approfondita dei dati dei clienti nei sistemi di gestione delle relazioni con i clienti e i team di vendita potrebbero a loro volta conoscere meglio le attività e i lead generati dalle attività di marketing. L'integrazione dei sistemi di marketing e di vendita è essenziale, poiché i reparti di vendita spesso utilizzano i propri strumenti di gestione delle vendite, dai quali i reparti di marketing sono deliberatamente esclusi (Kotler et al., 2006).

La creazione di contenuti è estremamente eterogenea per sua stessa natura e, pertanto, non può essere facilmente automatizzata utilizzando l'intelligenza artificiale (Huang & Rust, 2018).

Tuttavia, esiste la possibilità di applicare tecniche automatizzate per analizzare i contenuti creati e valutarne l'adeguatezza rispetto ai profili degli acquirenti B2B in base al loro comportamento online. Attualmente le aziende utilizzano diversi tipi di sistemi di marketing automation basati su regole specifiche stabilite dagli utenti, come HubSpot, per distribuire contenuti ai mercati e ai clienti target. Le aziende B2B potrebbero essere in

grado di utilizzare gli strumenti di automazione del marketing per realizzare strategie di content marketing più efficaci e quindi migliorare le pratiche di follow-up dei lead. L'obiettivo è attrarre, costruire e mantenere la fiducia dei clienti attuali e potenziali personalizzando automaticamente i contenuti pertinenti e utili per soddisfare le loro esigenze specifiche (Hubspot, 2015). L'automazione del marketing sfrutta tecniche simili alla Web analytics (Järvinen & Karjaluoto, 2015) tracciando i comportamenti online dei visitatori di un sito web attraverso l'uso di cookie e indirizzi IP. L'integrazione del content marketing e delle attività di marketing automation può generare lead di vendita di alta qualità e aumentare i livelli di efficienza, superando un processo di selezione dei prospect piuttosto macchinoso (Trailer & Dickie, 2006) attraverso una classificazione automatizzata. I reparti di marketing possono trasferire i lead qualificati ai reparti di vendita senza doverli inserire manualmente e i reparti di vendita possono quindi ricevere i lead più rapidamente, migliorando l'integrazione tra le due funzioni. Inoltre, il tracciamento comportamentale della marketing automation accelera il processo di qualificazione dei lead segnalando l'interesse dei prospect per determinati prodotti, che è spesso considerato l'elemento più importante delle reali intenzioni di acquisto (Bhattacharyya, 2014).

Marketing Automation

La vendita in molti mercati B2B sta diventando sempre più impegnativa e complessa, rendendo i venditori meno produttivi. La digitalizzazione dei processi di vendita nel contesto B2B deve essere condotta con grande attenzione ed equilibrio. Tecnologie come i CRM e gli strumenti di gestione delle relazioni con i clienti hanno iniziato a sconvolgere l'equilibrio e il ritmo del cambiamento è accelerato con l'arrivo di altri strumenti, come l'automazione del marketing e il passaggio al marketing digitale.

Inizialmente, il CRM si riferiva a sistemi che consentivano a un'azienda di identificare, acquisire e conservare i clienti, con un database al centro.

Il software CRM ha permesso di rendere più visibile la situazione di vendita e di fornire previsioni più accurate. Il software di automazione del marketing, invece, è nato dai sistemi di posta elettronica che fornivano campagne segmentate automatiche attivate in base al comportamento dei clienti. La marketing automation è il processo di ottimizzazione e automazione delle campagne di marketing condotte via e-mail, social media, dispositivi mobile, pubblicità online e altro ancora (SalesForce, 2020). Secondo Gartner (2012) il CRM e l'automazione del marketing, se ben implementati, possono fornire il collante che aiuta ad allineare le vendite e il marketing nelle organizzazioni B2B e a fornire un business più incentrato sul cliente. È necessario dotarsi di sistemi di marketing automation con i quali ottimizzare i processi di acquisizione clienti, aumentare l'efficienza di marketing e vendite, massimizzare il ricavo delle campagne di lead generation, offrire un reale valore aggiunto. Le moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione supportano e consentono l'automazione del business e delle transazioni, e danno alle aziende l'opportunità di concentrarsi maggiormente sulla qualità delle prestazioni (McIvor et al. 2000, 122-138). Il vantaggio principale è che la tecnologia aiuterà a superare i limiti delle persone come il tempo, l'attenzione, la precisione, migliorando la comprensione e la misurazione delle attività del mondo reale. La tecnologia da sola non è la risposta, ma può fornire un quadro di riferimento che le persone possono utilizzare per costruire le migliori pratiche di allineamento delle vendite e del marketing (Techtarget, 2019).

Supply Chain

La catena di fornitura elettronica è la spina dorsale delle comunicazioni e delle operazioni di una rete virtuale che collega fornitori, partner commerciali e clienti come un'unica entità coesa e collaborativa. La gestione della catena di fornitura elettronica utilizza le informazioni e la conoscenza come sostituto dell'inventario, compete sull'agilità e sulla velocità e considera la collaborazione tra partner e clienti come un asset strategico competitivo. La collaborazione tra fornitori, produttori e

rivenditori può migliorare il numero di clienti soddisfatti riducendo i tempi di consegna, migliorando i livelli di servizio e diminuendo i costi. La supply chain si trova ad affrontare la proliferazione del digitale e le complessità portate dalla globalizzazione. L'aumento dei costi dovuto a una logistica non pianificata del trasporto merci crea ostacoli nella consegna di beni e servizi. In un mercato sempre più esigente e in un ambiente competitivo, le imprese ridefiniscono modelli di business che integrano i sistemi prodotto-servizio con nuove tecnologie, richiedendo quindi un cambiamento anche nei processi organizzativi e strategici alla base dei loro modelli di business (Paiola & Gebauer, 2020). L'integrazione della catena di fornitura in un ambiente virtuale può essere definita come il processo attraverso il quale fornitori, partner e clienti, all'interno di uno spazio di mercato condiviso, pianificano, implementano e gestiscono in modo collaborativo il flusso di informazioni, di servizi e prodotti lungo la catena di fornitura in modo da migliorare le operazioni aziendali in termini di velocità, agilità, controllo in tempo reale e risposta ai clienti. Le aziende di tutti i settori stanno cercando di implementare applicazioni self-service per i clienti e di fornire a partner e fornitori un accesso controllato ai loro sistemi informativi interni e ai processi aziendali. L'incentivo è quello di ridurre i tempi di ciclo d'ordine e i livelli di inventario e di coordinare meglio le operazioni di produzione e adempimento. Il successo dell'odierna supply chain virtuale in rete richiede che ogni membro sia in grado di condividere le informazioni con i partner commerciali e i clienti in tempo reale, preferibilmente senza intervento manuale. Questa comunicazione in tempo reale, da sistema a sistema, si realizza consentendo a sistemi informativi diversi di condividere i dati nel contesto di specifici processi aziendali. L'integrazione delle aziende e delle catene di fornitura con l'infrastruttura aziendale comporta l'uso di più componenti e soluzioni software. Tecnologia, qualità, disponibilità dei costi e pratiche commerciali collaborative sono importanti per ogni partner commerciale della rete di supply chain. Una volta che i partner entrano in una relazione commerciale, il successo reciproco dipenderà dalla fiducia, dalla condivisione delle informazioni e delle

conoscenze, dalla comunicazione, dalla progettazione congiunta di prodotti e servizi e dalle misure di performance. La gestione della supply chain nel marketing B2B contribuisce a creare un'identità globale del marchio e a ridurre i costi aziendali. Il Supply Chain Management aiuta ad ampliare la rete di contatti commerciali, aiuta a portare liquidità per attrarre potenziali fornitori su larga scala, aiuta il marketing B2B a espandere la portata del marketing al target potenziale. Un meccanismo di comunicazione aperto e veloce è essenziale per le aziende che entrano nelle attività della rete di filiera, consentendo ai suoi membri di prevedere, sviluppare, produrre, sincronizzare e consegnare congiuntamente i loro prodotti/servizi per anticipare le esigenze dinamiche dei clienti. Il modello di Virtual e-Chain mira a coordinare le attività di ciascun partner e la transizione tra gli scambi di partner, facilita il flusso regolare ed efficiente di prodotti, servizi e informazioni lungo la catena del valore aggiunto, minimizza i costi e i tempi, massimizzando la qualità, il servizio e la credibilità, fa coincidere l'offerta con la domanda del mercato, sulla base della gestione delle relazioni e delle conoscenze dei partner (Manthou et al., 2004).

Routine di Scambio

Le nuove tecnologie consentono mercati elettronici, scambi di dati e collaborazioni interattive tra entità distanti. La capacità degli acquirenti di confrontare istantaneamente i prezzi li spinge a cercare modi per comprimere i costi della catena di fornitura. Gli sviluppi dell'automazione, di Internet e delle tecnologie informatiche consentono inoltre sistemi di acquisto completamente meccanizzati e la collaborazione a distanza. L'acquirente può cercare di acquistare gli stessi prodotti, prodotti simili o prodotti molto diversi rispetto a quelli acquistati in precedenza, può trattare con lo stesso venditore esattamente nello stesso modo, con lo stesso venditore attraverso un'interfaccia diversa, con un nuovo venditore attraverso la stessa interfaccia o con un nuovo venditore attraverso una nuova interfaccia. Con l'aumento dell'interdipendenza acquirente-venditore, la natura delle relazioni di acquisto diventa più critica. Quando i beni e i servizi acquistati sono coerenti e prevedibili, le relazioni di scambio

routinizzate sono probabili. Nelle RER, le attività di acquisto comportano interazioni ripetitive e di routine tra entità autorizzate. Gli esecutori mettono in atto procedure standard di ordinazione, ricezione e rifornimento all'interno di parametri stabiliti. Prima di implementare un sistema di acquisto elettronico in rete, tuttavia, sono necessarie molte decisioni, tra cui i beni e i servizi specifici da acquisire, gli algoritmi che possono implementare le attività di acquisto, i parametri entro cui opera l'acquisto automatizzato, i fattori che attivano l'intervento umano. Per gli ordini e alcune attività di evasione, macchine, sistemi e algoritmi eseguono i compiti, supportati da uno staff tecnico umano che monitora i processi in corso, esamina le eccezioni ed esercita un'autorità decisionale limitata, entro i parametri stabiliti. L'interdipendenza acquirente-venditore può esistere già in precedenza, ma lo sviluppo e l'implementazione di uno scambio di routine tende ad aumentare la dipendenza dell'acquirente e del venditore dalla sua controparte. Con l'aumento della concorrenza su Internet, acquirenti e venditori cercano sempre più di formare scambi routinizzati per ottenere vantaggi competitivi che non potrebbero ottenere con l'acquisto transazionale. (Grewal et al, 2015).

L'importanza dei dati

Le informazioni sono fondamentali per la sopravvivenza a lungo termine dell'azienda. Le ricerche di mercato aiutano a raccogliere i dati giusti e a migliorare, di conseguenza, il processo decisionale. L'associazione tra ricerca di mercato e processo decisionale è definita marketing intelligence (Kelley, 1965). I dati possono provenire da un'ampia gamma di fonti: utilizzo dei social media, cronologia delle ricerche, monitoraggio degli acquisti precedenti, interazioni con l'assistenza clienti, coinvolgimento dei contenuti. I team di marketing possono utilizzare i dati sui clienti per creare una visione complessiva della base di clienti target, che dà loro la possibilità di perfezionare le proprie campagne di marketing automation e di concentrare i propri sforzi sui clienti che hanno effettivamente un certo potenziale. Sfruttare i dati per adottare decisioni più efficaci e

personalizzare le comunicazioni sono un ottimo modo per conoscere il pubblico, comprendere meglio le sue esigenze e offrire esperienze a valore aggiunto in ogni punto di contatto. Fornire i dati e gli strumenti giusti per favorire la collaborazione tra le funzioni d'azienda non soltanto contribuisce a creare una forza lavoro più agile, ma permette anche di offrire un'esperienza di acquisto migliore. Particolare importanza deve essere attribuita all'uso dei dati: i proprietari delle piattaforme devono stabilire meccanismi per la raccolta, l'integrazione e la condivisione dei dati tra le diverse parti. L'apprendimento organizzativo e la gestione della conoscenza richiedono un flusso continuo di informazioni dall'esterno verso l'interno. La rilevanza e il successo dell'analisi dei dati nelle aziende richiedono un sostegno da parte del consiglio di amministrazione e l'utilizzo dell'analisi per promuovere l'innovazione aziendale (Wedel & Kannan, 2016). È essenziale costruire una certa competenza in data analytics per analizzare i mercati e prendere decisioni strategiche. La Information Foraging Theory (Pirolli & Card, 1999) è adottata come base per la comprensione del comportamento di acquisto B2B nell'ambiente online, per spiegare i meccanismi utilizzati dalle persone nella ricerca di informazioni. Le persone cercano, raccolgono e utilizzano costantemente informazioni dall'ambiente circostante per svolgere tutti i tipi di attività nella loro vita. L'IFT presuppone che i clienti modifichino le loro strategie o la struttura dell'ambiente per massimizzare il loro tasso di acquisizione di informazioni preziose (Pirolli & Card, 1999, p. 2). I clienti non sanno sempre cosa vogliono, i marketer B2B devono andare oltre la voce del cliente, devono coinvolgerlo. L'accesso a dati specifici può quindi essere visto come una risorsa di confine (Schreieck et al. 2016) che facilita la co-creazione di nuove soluzioni di prodotti e servizi. Il reparto vendite deve dotarsi degli strumenti giusti per cambiare l'esperienza del cliente per avere accesso in tempo reale a tutti i dati necessari (sistemi ERP/CRM).

Web Analytics

Web Analytics Association definisce la Web Analytics come la misurazione, la raccolta, l'analisi e il reporting dei dati di Internet allo scopo di

comprendere e ottimizzare l'utilizzo del Web. La Web Analytics e la ricchezza di informazioni che fornisce devono avere un ruolo nella strategia aziendale complessiva, si favorirà un ambiente di lavoro più stretto e una maggiore identità aziendale. Affinché la Web Analytics sia significativa, il processo di raccolta dei dati deve essere accuratamente progettato per fornire dati coerenti e affidabili (Burby, 2007). Dalla metà degli anni 1990 quando l'internet marketing ha iniziato a diffondersi, molti responsabili del marketing si resero conto che la possibilità di misurare le interazioni dei visitatori di un sito web forniva livelli di conoscenza prima sconosciuti sull'efficacia delle comunicazioni di marketing. Nel 1994 è stato lanciato il primo fornitore commerciale di analisi Web Pro Corp e da allora numerosi strumenti di analisi web sono stati sviluppati, compresi alcuni che sono ancora oggi ampiamente utilizzati, come WebTrends (1995), Omniture (2002) e Google Analytics (2005). Attraverso una serie di metriche, le aziende sono ora in grado di comprendere il comportamento dei clienti, il che aiuta a coordinare e verificare il design, le promozioni e altre iniziative, tutti fattori che contribuiscono al successo del sito Web. L'analisi del ciclo di vita del cliente aiuta a valutare la relazione tra il cliente e il sito Web e a identificare e ridurre i punti di abbandono del ciclo di vita, aumentando il numero di clienti nella fase di fidelizzazione del rapporto. Il successo di un sito Web può essere definito in vari modi, a seconda del suo obiettivo. Il successo può essere relativo al ritorno sull'investimento, alla redditività, l'efficacia, l'affidabilità, l'utilità o il vantaggio competitivo. Secondo Kaushik (2009) Digital Marketing Evangelist di Google, ci sono 3 tipi fondamentali di risultati che ci aspettiamo dall'analisi dei dati quantitativi: aumento dei ricavi (conversione), riduzione dei costi (tasso di conversione) e aumento della soddisfazione e della fedeltà dei clienti (utente), o, in senso lato, coinvolgimento dei clienti. La grande sfida per tutte le aziende consiste nell'analizzare efficacemente le informazioni per trasformarle in conoscenza e trarre conclusioni migliori sul comportamento degli utenti su un sito web. È essenziale che tutte le azioni del sistema derivino dalla strategia aziendale (Indjeikian 1999, 147-158). Il sistema di misurazione

delle prestazioni è molto importante per l'azienda perché ha un ruolo chiave nello sviluppo dei piani strategici e nella valutazione del raggiungimento degli obiettivi (Ittner & Larcker 1998, 205-238). In un'epoca caratterizzata da una crescente trasparenza e responsabilità e da una diminuzione dei budget di marketing, lo sviluppo delle giuste metriche è fondamentale per i marketer, che sono sottoposti a un'immensa pressione per mostrare i risultati della loro spesa (McDonald & Mouncey 2009).

Metriche e KPI

Per le organizzazioni è fondamentale sviluppare un sistema di metriche adeguato a ciò che si vuole misurare. Ciò può essere ottenuto identificando i corretti indicatori chiave di prestazione (KPI) per l'organizzazione rispetto agli obiettivi cruciali del marketing digitale. I problemi principali per l'adozione di questi strumenti sono che le organizzazioni spesso non sono in grado di stabilire metriche appropriate per misurare l'impatto sul business e hanno una comprensione limitata del marketing digitale da parte del senior management (Järvinen e Karjaluoto, 2012). Gli alti dirigenti e i direttori marketing avranno bisogno di misure commerciali, mentre chi lavora all'acquisizione, alla conversione o alla fidelizzazione dei clienti avrà bisogno di misure diverse. Raggruppare le misure all'interno di un quadro di misurazione o di KPI è essenziale per rendere l'analisi delle misure raccolte attraverso la web analytics pertinente a diversi tipi di persone all'interno di un'azienda. Un quadro di KPI appropriato dovrebbe distinguere chiaramente tra la valutazione dell'acquisizione, della conversione e della fidelizzazione dei clienti per il reporting e l'analisi dell'efficacia delle attività di marketing per i responsabili di ciascuna area. Dovrebbe inoltre definire diverse classi di misure, dall'importanza operativa a quella strategica. Le aziende dovrebbero rivedere la loro struttura e i loro investimenti in analisi web e ottimizzazione del marketing digitale per assicurarsi che le opportunità non vadano perse. Pertanto, i manager dovrebbero concentrarsi sullo sviluppo della giusta serie di KPI che aiutino l'azienda a raggiungere i propri obiettivi di business. Un

obiettivo è un traguardo che si intende raggiungere e che ha le seguenti caratteristiche: specifico, misurabile, raggiungibile, rilevante per il business e che ha un termine. Un obiettivo viene impostato all'inizio di un'attività e a fine di questa verranno misurate le performance. La definizione delle priorità aiuta gli esperti di marketing a concentrarsi sugli obiettivi pertinenti dell'organizzazione, riducendo il sovraccarico di informazioni. Inoltre, i manager devono assicurarsi che il team di analisi web disponga di risorse sufficienti per sfruttare e implementare la strategia di marketing digitale B2B. I KPI per i membri del team di vendita B2B dell'organizzazione devono essere collegati alla pianificazione e all'esecuzione del marketing digitale nelle loro attività di vendita e marketing. È utile distinguere tra metriche di performance e KPI. I Key Performance Indicator sono indicatori di performance utilizzati per misurare il raggiungimento di uno o più obiettivi aziendali, sono un'importante categoria di misure in quanto mostrano le prestazioni complessive di un processo e dei suoi sottoprocessi. Le metriche di performance o i driver di performance sono in genere misure più granulari che vengono utilizzate per valutare e migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività di marketing. (Sujaya, 2019). Esistono varie tipologie di KPI: i KPI di business in correlazione con l'obiettivo di business, i KPI specifici per ogni singola funzione aziendale, i KPI numerici, in relazione al comportamento degli utenti e alle fasi del funnel di marketing ed i KPI monetari che misurano il costo/contributo generato dalle attività.

Le piccole e medie imprese

Sfruttando le opportunità della trasformazione digitale anche le piccole e medie imprese (PMI) possono sbloccare il loro potenziale e migliorare la competitività su un mercato sempre più governato dalle logiche digitali. Le piccole e medie Imprese sono le realtà imprenditoriali al centro del nostro paese. Le PMI sono riconosciute come uno dei principali fattori di crescita economica, di sviluppo e di occupazione, aumentano il tenore di vita delle loro famiglie e svolgono un ruolo cruciale nel contribuire a creare un

ambiente sociale ed economico stabile e sostenibile (Samujh, 2011). La Commissione Europea definisce le PMI come realtà aziendali che hanno le seguenti caratteristiche: meno di 249 addetti, un fatturato annuo che non supera i 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo che non supera i 43 milioni di euro. (Osservatori.net, 2022). Le PMI possiedono tutte le carte in regola per poter dare uno slancio allo sviluppo economico dello stato italiano. Le piccole e medie imprese sono incentivate, da tutta una serie di fondi e agevolazioni economiche messe a disposizione dal Governo italiano. Sono però spesso frenate da limiti di budget, tecnologici e mancanza di competenze. Le PMI italiane sono ancora molto indietro da un punto di vista tecnologico. Sono scarsi gli investimenti in pubblicità online, Smart Working, Internet of Things, Big Data Analytics, eCommerce, Cloud. Sono ancora poche le PMI che mostrano un buon orientamento al digitale e possiedono le carte in regola necessarie per sviluppare il proprio business alla luce della digital transformation. I fattori interni legati ai contesti B2B e PMI di queste aziende, come le loro risorse e capacità, la cultura aziendale e la struttura organizzativa, influenzano l'adozione del marketing digitale e, in alcuni casi, agiscono come barriere al suo utilizzo. Li et al. (2018) hanno rilevato che la cultura, la fiducia e l'atteggiamento del dirigente della PMI sono fondamentali per lo sviluppo della conoscenza collettiva nell'adozione dei sistemi informativi. Il processo di adozione del marketing digitale in questo tipo di aziende è direttamente influenzato dal top management, che prende tutte le decisioni, dalle funzioni quotidiane agli investimenti futuri. I leader che sono positivamente disposti verso la diffusione del commercio elettronico incoraggiano e sostengono le innovazioni (Tarafdar e Vaidya, 2006). Anche i fattori esterni, legati sia al contesto B2B che a quello delle PMI, influenzano l'adozione e le pratiche di marketing digitale all'interno di queste aziende. Questi fattori includono i tipi e le caratteristiche dei clienti, la natura del contesto competitivo e varie caratteristiche del mercato e del settore. Le iniziative e le politiche del governo influenzano l'adozione, così come l'infrastruttura di base è molto importante per incoraggiare l'uso della tecnologia. La globalizzazione, il

clima economico e l'andamento del mercato sono importanti fattori esterni che influenzano le decisioni delle PMI (El-Gohary, 2012). Il COVID-19 ha spinto le aziende ad adottare ed espandere l'uso della digitalizzazione mentre perseguono l'internazionalizzazione, portando alla trasformazione dei modelli di lavoro e delle strategie aziendali, oltre a presentare opportunità ed imprevisti (Amankwah-Amoah et al., 2021b). La crisi COVID-19 ha avuto un impatto più rapido e maggiore sulle PMI rispetto alle grandi imprese perché queste hanno meno scorte e hanno più difficoltà ad approvvigionarsi da nuovi fornitori (Borino et al., 2021). Le PMI hanno incontrato difficoltà nel rispondere alla pandemia perché non dispongono di risorse umane o della capacità di gestire una crisi di questo tipo (Klein e Todesco, 2021). Data l'importanza strategica della tecnologia digitale per le PMI, è importante capire come avviene l'allineamento tra l'Information System e i Business Model in questo tipo di aziende (Street et al., 2017). Anche per le PMI, la formazione della trasformazione digitale è un processo di apprendimento che richiede capacità efficaci per integrare tecnologia, business e strategie di apprendimento (Wang, 2008). Bruque & Moyano (2007) hanno affermato che il sistema di formazione nelle PMI consentirà di acquisire le conoscenze necessarie per utilizzare i nuovi strumenti digitali, modificando al contempo l'atteggiamento dei lavoratori nei confronti del cambiamento tecnologico. Le capacità dinamiche utili nell'industria 4.0 risiedono nelle persone, in particolare in chi ha la responsabilità di decidere combinare e organizzare le risorse per creare valore (Teece, 2014). È quindi necessario un team diversificato di manager, con conoscenze e competenze complementari, per riuscire a percepire le opportunità, apprendere e coordinare le risorse, le capacità e i processi organizzativi e facilitare la trasformazione digitale. Data la loro maggiore flessibilità, le PMI possono avere un vantaggio rispetto alle grandi imprese in termini di scoperta e generazione di idee (Libaers et al., 2016).Cogliere le opportunità del mercato significa affrontarle mobilitando le risorse, abbracciando le prospettive di innovazione ed eseguendo azioni per ottimizzare tali opportunità e catturare il valore. Le PMI possono essere

avvantaggiate nel cogliere le opportunità, in quanto le catene decisionali e i flussi di comunicazione più brevi consentono loro di rispondere rapidamente (Teece, 2016). I vincoli finanziari possono inibire l'acquisizione di informazioni, l'adozione di nuovi processi e il rinnovo delle risorse operative (Nieves, 2016). Anche l'instabilità dei sistemi informatici e la dipendenza da competenze informatiche esterne possono ostacolare l'allineamento digitale nelle imprese più piccole (Wang e Rusu, 2018). Le organizzazioni, comprese le PMI, devono capire come adattare e integrare la tecnologia con le funzioni aziendali, in modo da poter sfruttare la propria competitività. La riconfigurazione potrebbe essere un approccio adatto per l'allineamento digitale delle PMI, a causa delle loro limitate risorse finanziarie e umane. Le PMI attuando cambiamenti localizzati e strategici negli asset organizzativi possono accedere alle competenze e alle risorse necessarie ad affrontare i cambiamenti attraverso una crescita digitale e redditizia. Nel terzo capitolo verranno analizzate le risposte di un campione di ricerca composto da PMI italiane a un questionario che ha l'intento di inquadrare la situazione di maturità digitale in questo tipo di aziende, scosse e temprate negli scorsi anni dalla pandemia che si trovano ora ad affrontare un mondo sempre più digitalizzato e dominato dalle intelligenze artificiali.

CAPITOLO 3 – MATURITÀ DIGITALE NELLE PMI

In questo terzo capitolo viene illustrato il progetto di ricerca attuato in collaborazione con Marketing Arena. Viene descritta la metodologia, gli step del percorso, illustrando le caratteristiche dei dati primari ricavati dalle risposte del campione di ricerca. L'obiettivo è trarre informazioni utili in merito al livello di maturità digitale di aziende PMI provenienti principalmente dal Triveneto dando quindi continuità al progetto e potendo quindi comparare i dati rispetto agli Osservatori precedenti.

Scopo della Ricerca

L'Osservatorio Marketing B2B è un progetto sviluppato annualmente da Marketing Arena, un'agenzia di marketing con sede a Rovigo, in collaborazione con alcuni docenti del dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Questo progetto si propone di ottenere un quadro aggiornato dell'impatto delle tecnologie digitali sulle attività di marketing e non, all'interno delle PMI che operano nel mercato del B2B. Sono entrato a far parte del team di ricerca dell'Osservatorio Marketing B2B 2023. Quest'anno l'Osservatorio ha come obiettivo principale quello di indagare la gestione delle attività di branding delle aziende B2B. L'obiettivo è quello di capire se il B2B si stia effettivamente avvicinando sempre di più a logiche che per definizione sono sempre state associate al B2C, logiche riferite al brand, ai valori e alla progettualità a lungo termine delle aziende.

Metodologia

Il campione di ricerca è stato individuato grazie all'utilizzo della piattaforma AIDA, una banca dati online, prodotta dal Bureau van Dijk di proprietà di Moody's Analytics messa a disposizione dall'Università Ca' Foscari. AIDA contiene informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali su oltre 500.000 società di capitale che operano in Italia. Le informazioni finanziarie

vengono fornite da Honyvem che acquista e rielabora tutti i bilanci ufficiali depositati presso le Camere di Commercio Italiane. Tutti i dati, con uno storico di 10 anni, sono indicizzati e possono essere utilizzati come chiavi di ricerca, elaborati, valutati ed esportati in molteplici formati.

Sono stati definiti i seguenti fattori di ricerca per il campione in linea con i criteri di definizione di PMI a livello europeo:

- Aziende sul territorio italiano suddivise in quattro macroaree (Triveneto + Emilia-Romagna, Nordovest, Centro e Sud)
- Dipendenti da 11 a 250
- Fatturato da 10 milioni a 50 milioni

In seguito, si sono individuati dei codici ATECO, ossia una tipologia di classificazione alfanumerica delle attività economiche, adottata dall'ISTAT per le rilevazioni statistiche nazionali di carattere economico.

Dalla classificazione ATECO2007 aggiornamento 2022 in vigore sono stati estratti 11 codici per definire il campione di ricerca (Tabella 2).

Tabella 2: Codici ATECO ricerca

ATECO	Descrizione
11	Industria delle Bevande
13/14/15	Industria Tessile
27	Infrastrutture elettriche digitali e domotiche
281	Fabbricazione di macchine di impiego generale
282	Fabbricazione di altre macchine di impiego generale
289	Fabbricazione di altre macchine per impieghi speciali
293	Fabbricazione di parti e accessori di autoveicoli
310	Arredamento e design
41/42/43	Ingegneria e Edilizia
6202	Fornitura di consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica
70	Servizi e Consulenza

Da questa ricerca sono emerse circa 4.300 aziende sul territorio italiano, suddivise in circa 1.520 per Triveneto + Emilia-Romagna, circa 1.780 nel Nordovest della penisola, circa 750 nel Centro e circa 250 aziende nel Sud Italia. Sono state incluse nel campione 120 aziende partecipanti all'Osservatorio Marketing B2B 2022 sviluppato da Marketing Arena sul tema della Cultura del Digitale. È stato deciso di somministrare un questionario prodotto attraverso Google Form, suddiviso in 3 macroaree: si utilizzano domande aperte per la prima parte e domande a risposta chiusa e multipla per la seconda e la terza parte (Appendice 1).

La prima parte era composta di domande relative alle caratteristiche demografiche sulla persona che ha compilato il sondaggio: età, genere, titolo di studio, ruolo in azienda, anni di esperienza e ragione sociale d'impresa. Nella seconda sezione i quesiti riguardavano informazioni relative all'area marketing all'interno delle aziende, inerenti a responsabilità, struttura, canali utilizzati, attività, budget investito in % al fatturato, strumenti adoperati, analytics e strumenti di misurazione, digital marketing. Nella terza parte ci si è concentrati sul tema principale dell'Osservatorio 2023 ovvero il branding e i valori d'azienda, si è voluto capire quanto sia importante il brand per l'impresa, se esiste una progettazione dei valori, se vengono comunicati e come vengono manifestati. Per finire sono state poste alcune domande riguardo l'approccio alla strategia digitale e le modalità con cui questa viene messa in pratica, attraverso l'utilizzo della scala Likert, una tecnica psicometrica di misurazione dell'atteggiamento che misura quanto l'intervistato è d'accordo o in disaccordo con una particolare domanda o un'affermazione. Infine, è stato richiesto di lasciare nome, cognome e indirizzo e-mail per ricevere il report finale dell'Osservatorio Marketing B2B 2023, in modo che gli intervistati possano vedere il risultato finale frutto anche del loro contributo, tranne informazioni e dati utili per la propria impresa.

Timeline ricerca

Figura 3: Step di ricerca

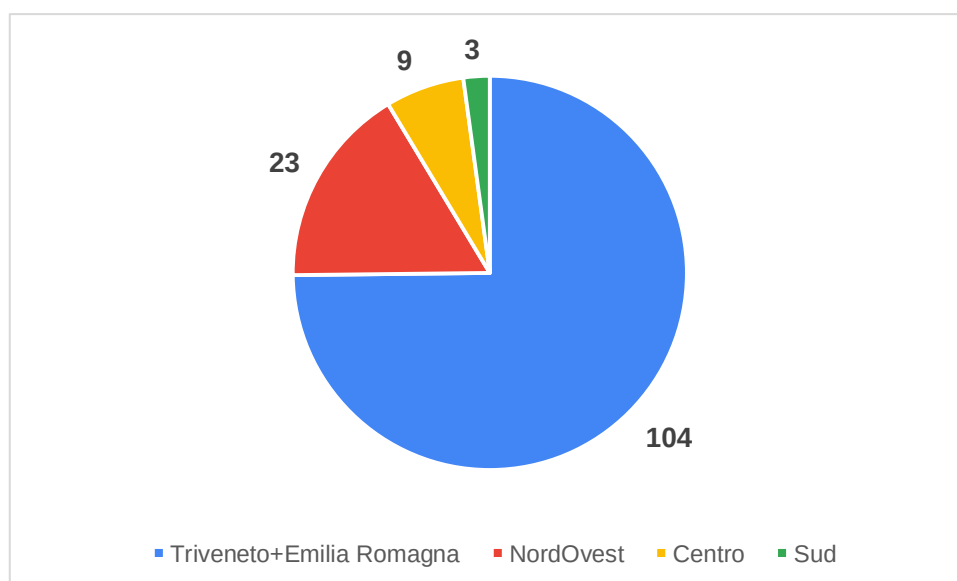


Il progetto ha avuto inizio a settembre 2022 dove attraverso le prime riunioni con la professoressa Cinzia Colapinto e Ludovica Pozzana dello staff di Marketing Arena, abbiamo definito gli step del programma di ricerca, le modalità, gli obiettivi ed i termini per la raccolta dati. Nel mese di ottobre attraverso i parametri di ricerca ed i codici ATECO stabiliti è stato individuato il campione di ricerca. Attraverso la banca dati AIDA ho provveduto a scaricare le liste delle aziende, contenenti dimensioni e parametri finanziari, suddivise nelle 4 zone d'Italia: Triveneto+Emilia-Romagna, Nordovest, Centro e Sud. A novembre una volta definite le modalità di contatto e individuati gli indirizzi e-mail delle aziende selezionate, ho iniziato la somministrazione del questionario. In dicembre Paolo Grinzato e Sara Bortolotto due studenti magistrali di Ca' Foscari sono entrati a far parte del progetto Osservatorio Marketing B2B, per aiutare nella somministrazione del questionario nella raccolta dati e nella successiva analisi. A gennaio 2023 terminata la distribuzione via mail dopo secondo e terzo contatto alle aziende, circa 80 aziende sono state contattate telefonicamente per cercare di sollecitare la risposta al questionario e aumentare il numero di risposte. A fine mese è terminata la fase di raccolta dati, tramite l'utilizzo di Excel le informazioni sono state pulite e predisposte ad una chiara analisi (Figura 3).

Caratteristiche demografiche e analisi del campione

La raccolta dati ha fornito 139 risposte al questionario, di cui 40 appartenenti ad aziende già partecipanti all'Osservatorio Marketing B2B 2022, 89 nuovi contatti e 10 aziende rimaste in anonimo, che non hanno fornito la propria ragione sociale. Le risposte al sondaggio sono state codificate attraverso variabili binarie con valori 0 e 1, variabili quantitative e qualitative ordinali per un corretto ordinamento e una valida misurazione. Ho utilizzato le formule della media, della frequenza, della moda e della percentuale e mi sono servito di grafici e tabelle Pivot per comprendere il campione di studio, analizzarlo e arrivare dunque a trarre delle utili conclusioni. A livello territoriale 104 delle risposte provengono dall'area Triveneto e Emilia-Romagna, 23 dal NordOvest e solamente 12 dal Centrosud (Figura 4).

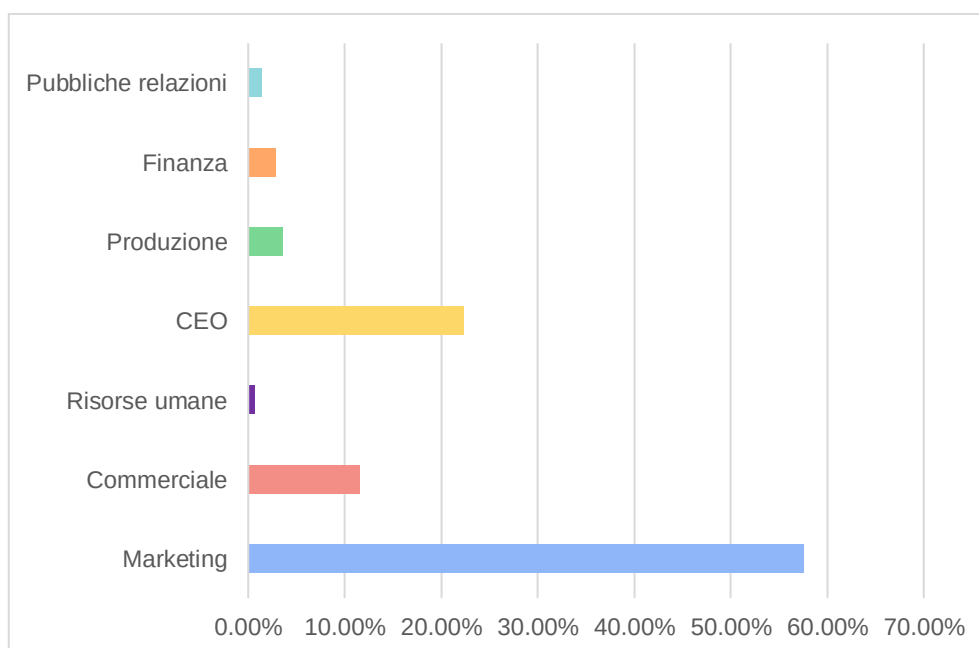
Figura 4: Distribuzione territoriale campione di ricerca



Le province principali con maggior frequenza di risposta sono state quelle di Padova, Treviso, Milano, Vicenza e Verona. Le imprese rispondenti sono dimensionalmente piccole e medie imprese, con una media di 78 dipendenti, di 22 milioni di € per quanto riguarda il fatturato e una media di 1 milione di € di utile, solo l'11% delle aziende intervistate presenta una situazione di perdita. Concentrandoci sul fatturato quasi il 70% delle

aziende si attesta tra i 10 e i 25 mln, il restante 30% vede un risultato tra i 31 e i 50 mln. Considerando i numeri del personale aziendale più del 70% delle aziende del campione di ricerca ha meno di 100 dipendenti, circa un 20% conta dai 101 ai 150 dipendenti, poche le aziende che vanno oltre questa soglia. Il campione seppur leggermente più numeroso rispetto agli osservatori del 2021 e del 2022 mantiene circa le stesse caratteristiche relative al fatturato e alle dimensioni aziendali senza variazioni importanti. Oltre all'osservazione dei dati aziendali è interessante analizzare le caratteristiche di chi ha personalmente risposto al sondaggio facendo le veci dell'azienda (Figura 5). Su 139 risposte al questionario il 56% è stato compilato da una persona di genere femminile contro il restante 44% per il genere maschile. Gli individui che hanno compilato il form del sondaggio ricoprono per quasi il 60% un ruolo all'interno della funzione marketing, il 22% proviene dalla direzione e amministrazione, l'11% dall'area commerciale, il restante 10% suddiviso tra area risorse umane, finanza, produzione e pubbliche relazioni.

Figura 5: Ruolo rispondente questionario

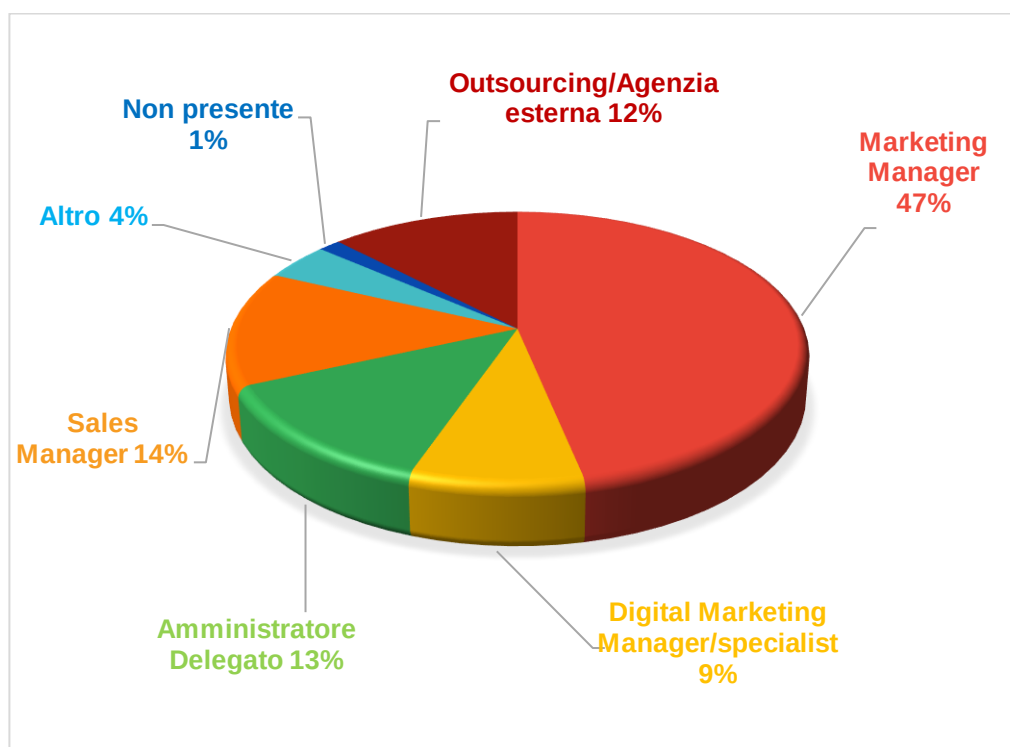


Possiamo notare un ritardo a livello di cambio generazionale all'interno delle aziende del campione di ricerca in quanto l'età media dei rispondenti

è di 43 anni come possiamo notare anche dagli anni di esperienza nel ruolo ricoperto la cui media si attesta sui 12 anni. Suddividendo gli intervistati per fasce in base agli anni di esperienza nel ruolo ricoperto notiamo infatti quasi un 50% degli intervistati nella fascia senior con più di 10 anni d'esperienza, un 20% per i manager tra i 6 e i 10 anni, la restante parte suddivisa tra figure e junior con meno i 5 anni di esperienza all'attivo.

L'ambito digitale della funzione marketing richiede competenze specifiche per questo le aziende ne affidano la responsabilità a un marketing manager o a un digital specialist per più del 50% dei casi. Come figure responsabili del digital marketing seguono la funzione vendite con circa il 14%, l'amministrazione con il 13%, il 4% relativo ad altre figure e un 1% dove la figura è completamente assente (Figura 6).

Figura 6: Responsabilità Digital Marketing



Si evidenzia un leggero aumento dell'affidamento della responsabilità digital ad una figura esterna in outsourcing rispetto allo scorso anno da un 10 a un 12%. Quasi l'80% delle aziende che ricorrono ad una collaborazione esterna hanno meno di 100 dipendenti, in particolare quasi un 50% di

queste contano un fatturato tra i 10 e i 15 mln di euro. Aziende dimensionalmente piccole e con risorse limitate non possiedono né il personale adeguato né le competenze necessarie a gestire la funzione digital, perciò, incaricano un'agenzia esterna di gestire questa funzione.

Rispetto al 2022 notiamo inoltre un cambio di tendenza relativo alla stabilità della figura con un 62% di casi dove il responsabile rimane invariato rispetto a un 48% dello scorso anno che indicava una maggiore dinamicità della struttura. Questo può essere dovuto al contesto ambientale, ritornato alla normalità dopo 3 anni dall'inizio della pandemia Covid-19, che permette finalmente alle aziende di gestire più serenamente il processo di lavoro. Per quanto riguarda le risorse messe a disposizione dell'area marketing, il budget viene fissato annualmente per il 24% del campione, una volta l'anno e aggiornato per il 35% o a discrezione del marketing manager nell'11% dei casi. Il 30% dei rispondenti proprio non stabilisce un budget, questo dato evidenzia il fatto che la funzione di marketing non si trova ancora tra le priorità delle strategie aziendali di gran parte di queste PMI. Parlando di digital marketing più del 50% delle aziende del campione investe meno dell'1% del proprio fatturato nell'area digitale della funzione di marketing, il 23% dei rispondenti stanZIA tra l'1 e il 5%, solamente un 5% investe più del 5% del fatturato, il restante 21% non investe.

Si è poi indagato l'impatto di variabili economico-finanziarie quali la media del Fatturato, dell'Ebitda e dell'Utile delle aziende intervistate con la % del fatturato investito in digital marketing presenti valori significativi. Il valore più grande relativo alla media del fatturato si ha in presenza di un investimento superiore al 5% del fatturato. Sorprendentemente troviamo però i valori più elevati per quanto riguarda la media dell'Ebitda e dell'Utile netto in assenza di investimenti in digital marketing. È anche vero che le medie dei risultati economici presentano migliori valori nella fascia di investimento >5% rispetto a 1-5% e a <1% quindi è possibile affermare che le aziende traggono benefici dai maggiori sforzi di investimento (Tabella 3).

Tabella3: Ritorno investimenti digital marketing

% Fatturato investito in digital marketing	Media Fatturato	Media EBITDA	Media Utile Netto
0%	21.392	3.411	1.919
< 1%	22.848	2.597	772
1-5%	20.561	2.236	1.034
>5%	23.040	2.873	1.575
Media Totale	22.087	2.670	1.075

Una parte del budget di marketing definito dalle PMI viene destinata all'attività di digital advertising dove più del 40% investe meno dell'1%, il 17% investe tra l'1 e il 5%, il 10% tra 6 e 30% e un 5% tra il 31 e il 50%. Un considerevole 27% non stanziava nessun budget all'attività di advertising. Le aziende come riscontrato negli Osservatori precedenti non ritengono essenziale un investimento significativo in digital advertising, affidandosi piuttosto a un'attività di advertising tradizionale o attuando attività digitali organiche tramite l'utilizzo del sito web e dei social media. Tra le attività di digital marketing messe in pratica con più frequenza dalle imprese rispondenti troviamo l'e-mail marketing, i piani editoriali social e per il sito web. Meno utilizzati gli altri strumenti come l'ottimizzazione del sito web UX/CRO/SEO, l'advertising sui motori di ricerca, sui social media e l'advertising display. Per mettere in pratica queste attività le PMI intervistate si servono di canali digitali, il più utilizzato è sicuramente il sito web, asset principale utilizzato dal totale del campione. Tra i canali fondamentali per le aziende troviamo poi l'e-mail strumento imprescindibile di relazione e fidelizzazione, e LinkedIn social network professionale per eccellenza. In secondo piano altri social media come Facebook, Instagram e YouTube particolarmente importanti nelle logiche B2C ma che si stanno affacciando sempre più anche alle strategie B2B. Tendenza negativa per quanto riguarda la presenza dell'e-commerce utilizzato solo per il 10% del campione, rispetto al 20/25% del campione di ricerca dell'Osservatorio Marketing B2B 2021. Poco utilizzati TikTok,

Twitter, Pinterest lontani dalle dinamiche del mercato, difficilmente integrabili nelle strategie di una PMI nel B2B.

Per proseguire e andare più a fondo nell'analisi e nell'estrapolazione delle informazioni ho deciso di calcolare l'intensità d'utilizzo dei canali digitali e l'intensità della messa in pratica di attività digitali. Normalizzando il dato in valori compresi tra 0 e 1 e calcolandone la media, ho creato l'indice di maturità digitale, ipotizzando una misura che potesse rappresentare un livello di maturità e di consapevolezza d'utilizzo del marketing digitale all'interno di una PMI. Per comprendere la situazione digitale delle imprese del campione è utile suddividere l'indice di Maturità digitale in 4 fasce: da 0 a 0,25 troviamo i tardivi digitali, tra 0,25 e 0,5 le imprese attive digitali, tra 0,5 e 0,75 le imprese consapevoli digitali, infine tra 0,75 e 1 i maturi digitali.

Tabella 4: Correlazione tra responsabilità e maturità digitale

Responsabile Digital Marketing	Intensità canali	Intensità attività	Indice Maturità Digitale
Marketing Manager	0,60	0,56	0,58
Digital Marketing Manager/Specialist	0,61	0,64	0,62
Amministratore Delegato	0,55	0,53	0,54
Sales Manager	0,46	0,35	0,40
Altro	0,53	0,48	0,50
Nessuno	0,20	0,13	0,16
Figura in outsourcing/Agenzia esterna	0,51	0,48	0,50
Totale	0,56	0,52	0,54

Incrociando intensità canali e attività, l'indice di maturità digitale derivante e il ruolo del responsabile di digital marketing in una tabella Pivot si evidenzia una correlazione abbastanza intuitiva (Tabella 4). I valori più alti relativi a intensità e a indice di maturità digitale si presentano nel caso in cui il responsabile di digital marketing sia una persona competente e specializzata proprio nella funzione marketing e nell'area digital. Interessanti anche i valori legati alla responsabilità del CEO, più bassi in presenza di una figura appartenente al reparto vendite. Come abbiamo visto in precedenza nella (figura 6) il 14% degli intervistati affida la responsabilità del digital marketing a un sales manager. Le funzioni di vendita e di marketing sono strettamente correlate, il Sales Manager

orientato alla vendita di prodotti e servizi, è spesso anche responsabile dell'area marketing, ciò permette una migliore integrazione tra le due aree, a discapito di un minore livello di maturità digitale legato a mancanza di competenze e specializzazione nel digital marketing. Proseguendo nell'analisi incrociando l'indice di maturità digitale con le medie dei risultati economici delle aziende del campione si evidenzia una correlazione positiva e quasi lineare tra il livello di maturità digitale e le medie di fatturato, ebitda e utile (Tabella 5).

Tabella 5: Maturità digitale e valori economici

Indice Maturità Digitale	Media di Fatturato	Media di EBITDA	Media di Utile Netto
0-0,25	19.029,50	1889,25	960,93
0,25-0.5	21.956,23	2612,00	1146,17
0,5-0,75	22.860,60	2801,32	876,92
0,75-1	21.126,30	2833,38	1789,46
Totale complessivo	22.086,89	2669,64	1074,56

Il valore più alto relativo alla media del fatturato è quello relativo alla fascia delle imprese consapevoli digitali (0,5-0,75), per quanto riguarda i valori più grandi di media di ebitda e utile netto facciamo riferimento alla fascia dei maturi digitali (0,75-1). I dati analizzati sostengono la necessità di attuare una trasformazione digitale e certificano l'utilità dell'utilizzo di canali e attività digitali. L'indice di maturità digitale come descritto in precedenza è relativo all'utilizzo di attività e canali digitali. Tra i canali più importanti ci sono i social network, dunque le aziende hanno la necessità di presidiarli. Utilizzando le risposte del questionario relativo alla presenza o meno delle PMI sui 6 principali social media, ho creato l'indice di presenza social per categorizzare le aziende rispondenti al sondaggio sulla base di questo dato.

Incrociando l'indice di maturità digitale con questo nuovo indice di presenza social è possibile notare attinenza tra i valori di questi indicatori. La Tabella 6 evidenzia come la presenza su più social media da parte delle aziende sia connesso con una crescita dell'indice di maturità digitale. Quasi

il 70% delle aziende consapevoli digitali (0,5-0,75) sono presenti su almeno 3 social. Al contrario quasi il 50% dei tardivi digitali (0-0,25) e delle imprese attive digitali (0,25-0,5) sono presenti solo su un social network o su nessuno.

Tabella 6: Presenza social e maturità digitale

Presenza digitale	Maturità Digitale				Totale
	0-0,25	0,25-0,5	0,5-0,75	0,75-1	
0	5	18	10	2	35
1	2	5	2		9
2		11	6	4	21
3		9	15	3	27
4	1	7	18	3	29
5		3	11	1	15
6		1	2		3
Totale	8	54	64	13	139

La presenza sui social media non si traduce necessariamente in un corretto e efficiente utilizzo di questi canali digitali. Le PMI hanno la necessità di pianificare e organizzare una strategia social che rispecchi e rispetti quanto stabilito dalla strategia aziendale. Nella tabella 7 vediamo quindi la relazione crescente tra indice di presenza social e l'intensità di utilizzo di un piano editoriale social da parte delle rispondenti al sondaggio. Più le aziende sono presenti sui social network e più hanno bisogno di pianificarne e organizzarne la gestione.

Tabella 7: Presenza e strategia social

Presenza Social	Intensità utilizzo Piano editoriale social								Totale
	1	2	3	4	5	6	7	8	
0-0,25	10%	3%	2%	1%	1%	3%	4%	6%	30%
0,25-0,5	6%	1%	1%	3%	1%	4%	2%	19%	36%
0,5-0,75	1%	0%	0%	1%	3%	2%	4%	9%	21%
0,75-1	0%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	7%	13%
Totale	17%	4%	4%	5%	6%	10%	12%	41%	100%

Le PMI intervistate sono eterogenee anche dal punto di vista dell'età aziendale: l'11% di esse è in attività da meno di 15 anni, il 30% ha dai 15 a

29, tra i 30 e i 45 anni il 36%, sopra i 45 il 22% del campione. Le imprese affrontano in maniera diversa l'approccio al digitale per differenti motivazioni, anche l'età è uno di questi. Connettendo questo dato con l'indice di maturità digitale ho potuto notare che quasi il 70% delle aziende con meno di 15 anni presentano una maturità digitale tra 0,5 e 0,75. Più del 60% delle aziende con più di 45 anni risultano essere solamente al secondo livello di maturità digitale tra 0,25 e lo 0,5. Le aziende con molti anni alle spalle sono spesso ancorate al passato, a un modo diverso di fare impresa. La loro trasformazione digitale sarà probabilmente più lenta e più difficile sarà anche il raggiungimento della maturità digitale. Un ultimo elemento che ho voluto analizzare è quello dell'utilizzo della lingua inglese, imprescindibile al giorno d'oggi in un'ottica di internazionalizzazione, permette all'azienda di ampliare il proprio raggio d'azione in termini di mercato e opportunità di collaborazione. Circa il 16% del campione intervistato ancora non integra la lingua inglese nel proprio sito web. Età aziendale e indice di maturità digitale sono variabili che ostacolano o facilitano l'adozione e l'utilizzo della lingua inglese. La maturità digitale è correlata positivamente, vede più del 70% delle imprese tardive digitali non utilizzare l'inglese e quasi il 90% di imprese attive digitali, consapevoli gitali e mature digitali adottare la lingua. L'età al contrario ostacolo alla trasformazione digitale influenza negativamente l'adozione dell'inglese. Quasi il 30% delle aziende sopra i 45 anni non utilizza l'inglese, contrariamente il 92% delle giovani aziende sotto i 15 anni fa uso della lingua.

La ricerca effettuata dimostra l'efficacia della trasformazione digitale nelle PMI B2B come si evince dai risultati economici in crescita che testimonia quindi la necessità di assecondare e investire nella digitalizzazione all'interno delle aziende. Il percorso di sviluppo del marketing digitale nelle imprese B2B non è completamente sicuro e privo di ostacoli ma la via per la sopravvivenza e la crescita delle aziende sta tutto nella tecnologia, il futuro che in realtà è già presente.

APPENDICI

DOMANDE SURVEY

1 Indica qui

- età
- genere
- titolo di studio
- anni di esperienza
- ragione sociale dell'impresa

2 La responsabilità del digital marketing è in capo a:

- digital marketing manager/specialist
- marketing manager
- sales manager
- amministratore delegato
- altra figura (specificare)

2a- La struttura è cambiata negli ultimi anni? rispondere Sì/no rispetto alle seguenti caratteristiche

	Sì	NO
Creazione della figura del Responsabile digital marketing		
Numero di afferenti alla funzione marketing		
modifica ruoli all'interno della divisione marketing		

3 Quale percentuale del fatturato viene investito in digital marketing (da a)

- < 1%
- 1-5%
- >5%
- NA

4A Quali canali di digital marketing sono utilizzati in azienda (in ordine dal più utilizzato al meno utilizzato): [più di una risposta]

CANALI

FB

IG

LK

YT

TK

sito web/ecommerce

e-mail

altri...

4B Quali ATTIVITÀ sono utilizzate in azienda (in ordine dal più utilizzato al meno utilizzato): [più di una risposta]

piano editoriale social

piano editoriale sito web

advertising motori di ricerca

advertising social media

advertising display

e-mail marketing

ottimizzazione sito UX/CRO/SEO

Altro

5 Se si utilizzano strumenti di digital marketing, si indichi quale percentuale del budget di marketing viene investito in digital advertising (***spiegare: Facebook, Google Ads...):

- <1%
- 1-5%
- 6-30%
- 31-50%
- >50%
- non investiamo
-

6 Se si utilizzano strumenti di digital marketing, si indichi quale percentuale del budget di digital adv viene speso per attività di brand awareness e quale per lead generation diretta:

7 Il budget di marketing viene fissato:

- una volta l'anno e poi aggiornato
- annualmente
- a discrezione del marketing manager
- non viene fissato

8 Che strumenti di Analytics e ottimizzazione vengono utilizzati tra i seguenti azienda (in ordine dal più utilizzato al meno utilizzato):

- strumenti di analytics sul traffico/comportamento degli utenti sul sito web (Google Analytics, search console, tag manager)
- strumenti di analytics sul comportamento degli utenti nei canali social (Meta analytics, YouTube analytics, ...)
- Strumenti sulla performance del sito web (screaming for, seozoom, semrush, gt metrics, ...)
- Strumenti di ottimizzazione del sito web (google optimize, hotjar, ...)
- Altro (specificare)

9 Come vengono realizzate attività di lead generation digitale:

- attraverso una campagna diretta a raccogliere il contatto (es. FB lead ads, modulo sul sito web)
- attraverso campagne di inbound che in cambio di un contenuto di valore per l'utente (es. catalogo, guida, how-to) raccolgono il contatto

- attraverso sistemi di marketing automation per continuare il rapporto con il potenziale cliente dopo aver raccolto il contatto (lead nurturing)
- no

9a La gestione del lead digitale:

- è totalmente in capo alla funzione commerciale/vendite
- è deputata ad un organismo di marketing
- non qualificiamo i lead

10A Quali KPI sono fondamentali per misurare la qualità delle attività di marketing (in ordine dal più frequente al meno utilizzato):
KPI social

- n. fan sui social/crescita fan
- engagement rate
- CTR per page post link
- CPC per page post link
- n. lead generati
- CPL
- Reach organica post
- Reach attività di advertising
- n. impression
- costo per 1.000 impression

10B Quali KPI sono fondamentali per misurare la qualità delle attività di marketing (in ordine dal più frequente al meno utilizzato):
KPI sito web

- Traffico al sito
- N. utenti unici
- % bounce rate
- N. pagine visitate
- Tempo medio di permanenza
- CTR traffico al sito
- CPC traffico al sito
- N. lead generati
- % conversione lead
- CPL
- % conversione vendita (se e-commerce)
- CPS

10C Quali KPI sono fondamentali per misurare la qualità delle attività di marketing (in ordine dal più frequente al meno utilizzato):
KPI e-mail marketing

- % delivery
- open rate
- n. utenti unici apertura mail
- CTR (se ci sono link in mail)
- % di disiscrizione

11 Quali elementi di marketing strategico sono stati mappati:

	Analisi del target	Analisi dei percorsi di acquisto
interviste al target		
focus group		
rapporto da customer care aziendale		
rapporto da forza vendita aziendale		
analisi dati web (social, analytics, sito web)		
Altro		

BRANDING E VALORI

- Totalmente in disaccordo
- In disaccordo
- Nè in accordo nè in disaccordo
- D'accordo
- Totalmente d'accordo

PROGETTAZIONE DEL BRAND

- Nella nostra impresa abbiamo definito valori e personalità del brand
- Nella nostra impresa abbiamo chiara la visione e la missione aziendale, che si riflettono nei valori del brand
- Nella nostra impresa abbiamo definito il posizionamento del brand rispetto ai competitor
- Nella nostra impresa abbiamo coinvolto stakeholder nella definizione o validazione del posizionamento

COMUNICAZIONE DEL BRAND

- Le attività esterne di comunicazione sono coerenti con i valori e il posizionamento del brand
- Nella nostra impresa c'è una risorsa dedicata alla cura della comunicazione del brand
- Nella nostra impresa le azioni di marketing e comunicazione sono prese tenendo conto dell'impatto sul brand
- I dipendenti sono a conoscenza e condividono i valori del brand
- Nella nostra impresa sviluppiamo delle azioni di comunicazione interna per coinvolgere i dipendenti nei valori dell'impresa
- Periodicamente monitoriamo come il brand viene percepito all'esterno dell'impresa
- Periodicamente monitoriamo come il brand viene percepito all'interno dell'impresa

MANIFESTAZIONE DEI VALORI DEL BRAND

- Nella nostra impresa le azioni pratiche messe in atto sono coerenti con i valori del brand
- Le azioni di marketing e comunicazione focalizzate sui valori sono progettate e svolte analizzando il comportamento dei competitor
- Oltre a attività che riguardano strettamente il business, la nostra impresa prende in considerazione l'impatto sociale e/o ambientale delle proprie azioni (ESG)

STRATEGIA

	Totalmente in disaccordo (1)	In disaccordo (2)	Né in accordo né in disaccordo (3)	D'accordo (4)	Totalmente d'accordo (5)
Lo sviluppo di una strategia di marketing digitale è stato incoraggiato dalla proprietà/dal top management (1)	☐	☐	☐	☐	☐
La proprietà/il top management hanno mostrato un elevato livello di coinvolgimento nella pianificazione della strategia di marketing digitale e nella sua esecuzione (e.g. hanno partecipato alle riunioni del team di marketing digitale, hanno preso parte a presentazioni sulla strategia digitale agli stakeholder, ...) (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Nel processo di sviluppo di una strategia di marketing è stato designato un leader/champion (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Riguardo la strategia di marketing, è stato fornito supporto informativo a tutto il personale e tutta l'organizzazione (4)	☐	☐	☐	☐	☐
Il responsabile della strategia di marketing digitale ha raccolto sistematicamente i feedback di tutto il personale e di tutta l'organizzazione (5)	☐	☐	☐	☐	☐
	Totalmente in disaccordo (1)	In disaccordo (2)	Né in accordo né in disaccordo (3)	D'accordo (4)	Totalmente d'accordo (5)
L'avvio della strategia di marketing digitale è stato motivato dalle mosse dei concorrenti (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Gran parte dei nostri diretti concorrenti hanno adottato il digitale nelle proprie strategie di marketing prima di noi (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Il nostro mercato premia le aziende che investono sul digitale (3)	☐	☐	☐	☐	☐
	Totalmente in disaccordo (1)	In disaccordo (2)	Né in accordo né in disaccordo (3)	D'accordo (4)	Totalmente d'accordo (5)
In azienda le decisioni inerenti a investimenti e adozione di nuove tecnologie e/o strumenti di marketing digitale si basano su una estensiva raccolta di informazioni e dati (1)	☐	☐	☐	☐	☐
In azienda le decisioni inerenti alla strategia di marketing sono prese consultando tutte le altre funzioni aziendali (oltre al marketing) (2)	☐	☐	☐	☐	☐
L'azienda ha una propensione elevata a sperimentare le innovazioni tecnologiche appena si manifestano (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Le iniziative di marketing digitale sono prese in base a una strategia esplicita che individua sia obiettivi precisi che orizzonti temporali da raggiungere (4)	☐	☐	☐	☐	☐
La strategia di marketing digitale, i suoi obiettivi e le modalità di esecuzione sono comunicate chiaramente a tutta l'organizzazione (5)	☐	☐	☐	☐	☐
La strategia di marketing è eseguita secondo una pianificazione precisa (6)	☐	☐	☐	☐	☐
La strategia di marketing prevede il raggiungimento di una serie di KPI e quantifica chiaramente obiettivi intermedi (7)	☐	☐	☐	☐	☐
Il team del marketing digitale è composto da profili di competenze eterogenei, quali ad esempio esperti di marketing ed esperti di tecnologia (8)	☐	☐	☐	☐	☐

***Se vuoi ricevere il report finale dell'Osservatorio Marketing B2B 2022 e rimanere aggiornato compila il form con

- ☐ nome
- ☐ cognome
- ☐ mail

BIBLIOGRAFIA - SITOGRAFIA

- Aagerup, Ulf, Svante Andersson, e Gabriel Baffour Awuah. 2022. «Building a Warm and Competent B2B Brand Personality». *European Journal of Marketing* 56 (13): 167–93.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*.
- Albors, J., Ramos, J. C., & Hervás, J. L. (2008). New learning network paradigms: Communities of objectives, crowdsourcing, wikis and open source. *International Journal of Information Management*, 28, 194–202
- Alderson, W. (1965). *Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing*. NY: RD Irwin.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., Knight, G., 2021. COVID-19 and digitalization: the great acceleration. *J. Bus. Res.* 136, 602–611.
- Anderson, Rolph E. (1996, Fall). Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16, 17 – 32.
- Arnott, D.C., Wilson, D., Mukherjee, A. and Nath, P. (2007), "Role of electronic trust in online retailing", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 9, pp. 1173-1202
- Balmer, J.M.T. (2012), "Strategic corporate brand alignment", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Nos 7/8, pp. 1064-1092.
- Balmer, J.M.T. (2013), "Corporate Brand orientation: What is it? What of it?", *Journal of Brand Management*, Vol. 20 No. 9, pp. 723-741.
- Balmer, John & Brexendorf, Tim & Kernstock, Joachim. (2013). Corporate brand management – A leadership perspective. *The Journal of Brand Management*. 20. 10.1057/bm.2013.20.
- Bauer, T, A Schatz and J Jäger (2014). Managing complexity - Industry 4.0 and its consequences - new challenges. For socio-technical production systems. *Journal of Economic Factory Operations*, 109(5), 347-350.
- Beck, R., Stenum Czepluch, J., Lolluke, N. and Malone, S. (2016), "Blockchain—the gateway to trust-free cryptographic transactions", 50th HI international conference on system sciences, Waikoloa, HI
- Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-tobusiness market. *Industrial Marketing Management*, 33, 371–380.
- Bengtsson, A. and Servais, P. (2005), "Co-branding on industrial markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 No. 7, pp. 706-713.
- Bennett, D. and Karvinen, K. (2006), "Enhancing performance through the introduction of customer orientation into the building components industry", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 No. 5, pp. 400-422.
- Bennett, A.M. and Hill, R.P. (2012), "The universality of warmth and competence: a response to brands as intentional agents", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22 No. 2, pp. 199-204.
- Besson p., Rowe f. (2012), "Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 21, n. 2, pp. 103-124.
- Beverland, M. (2006), "The 'real thing': branding authenticity in the luxury wine trade", *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 2, pp. 251-258.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., and Venkatraman, N. 2013. "Digital business strategy: Toward a next generation of insights," *MIS Quarterly* (37:2), pp. 471- 482.
- Bhattacharyya, B.S. (2014). Improving inventory demand forecasting by using the sales pipeline: A case study. *Journal of Business Forecasting*, 33(1), 7–11.
- Bhati, R. and Verma, H.V. (2020), "Antecedents of customer brand advocacy: a meta-analysis of the empirical evidence", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 14 No. 2, pp. 153-172.
- Biemans, W., Brenčič, M., & Malshe, A. (2010). Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183–194.
- Blaschke, M., Haki, K., Aier, S., and Winter, R. 2018. "Capabilities for Digital Platform Survival: Insights from a Business-to-Business Digital Platform," in: *Thirty-Ninth International Conference on Information Systems (ICIS)*. San Francisco: pp. 1-17.
- Bolton, M. (2004), "Customer centric business processing", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 No. 1, pp. 44-51.
- Borino F., Carlson E., Rollo V., Solleder O. Covid Economics. 2021. International firms and COVID-19: evidence from a global survey1; p. 30.
- Brancale F. "Data-driven marketing.Lasciati guidare dai dati e crea strategie vincenti per il tuo business" Flaccovio Dario Novembre 2018
- Bratanova, B., Kervyn, N. and Klein, O. (2015), "Tasteful brands: products of brands perceived to be warm and competent taste subjectively better", *Psychologica Belgica*, Vol. 55 No. 2, pp. 55-70.

Bruque, S., & Moyano, J. (2007). Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms. *Technovation*, 27(5), 241–253.

Burby, Jason, Angie Brown, and WAA Standards Committee. "Web analytics definitions." *Washington DC: Web Analytics Association* (2007).

Burden, R., & Proctor, T. (2000). Creating a sustainable competitive advantage through training. *Team Performance Management*, 6(5–6), 90–97.

Cannon, J.P. in Perreault, W.D. Jr (1999), "Buyer-seller relationships in business markets", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, November.

Canhoto, Ana Isabel, Sarah Quinton, Rebecca Pera, Sebastián Molinillo, e Lyndon Simkin. 2021. «Digital Strategy Aligning in SMEs: A Dynamic Capabilities Perspective». *The Journal of Strategic Information Systems* 30 (3): 101682.

Capitanio (2021) - Naxa "Guida completa al digital marketing b2b" - <https://www.naxa.ws/guida-completa-al-digital-marketing-b2b/>

Cenamora, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196–206.

Chakravarty, A., Kumar, A., & Grewal, R. (2014). Customer Orientation Structure for Internet-Based Business-to-Business Platform Firms. *Journal of Marketing*, 78(5), 1–23.

Chittenden, Lisa, e Ruth Rettie. 2003. «An Evaluation of E-Mail Marketing and Factors Affecting Response». *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 11 (3): 203–17.

Chong, W. K., Bian, D., & Zhang, N. (2016). E-marketing services and e-marketing performance: The roles of innovation, knowledge complexity and environmental turbulence in influencing the relationship. *Journal of Marketing Management*, 32 (1–2), 149–178.

CMO Survey Report, 2015. Highlights and insights. Retrieved from http://cmosurvey.org/files/2015/08/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights-Aug-2015.pdf on 16th November 2015

Coelho, F.J.F., Bairrada, C.M. and de Matos Coelho, A.F. (2020), "Functional brand qualities and perceived value: the mediating role of brand experience and brand personality", *Psychology and Marketing*, Vol. 37 No. 1, pp. 41-55.

Day, G.S., 2011. Closing the marketing capabilities gap. *J. Market.* 75 (4), 183–195.

Dean, J.W. Jr in Bowen, D.E. (1994), *Management theory in total quality: improving research in practice through theory development*, Academy of Management Review, July.

Dessart, Laurence. (2017). Social media engagement: a model of antecedents and relational outcomes. *Journal of Marketing Management*. 33. 1-25. 10.1080/0267257X.2017.1302975.

Digital Coach (2021) <https://www.digital-coach.com/it/marketingB2B> "Marketing b2b"

Dixon M. (2017) Personality, person perception, and impression management: does impression efficacy and motivation predict change in personality presentation.

Dubinsky, A. J. (1981). Perceptions of the sales job: How students compare with industrial salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 9(4), 352-367.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

Edwards, Chase J., Joshua S. Bendickson, Brent L. Baker, e Shelby J. Solomon. 2020. «Entrepreneurship within the History of Marketing». *Journal of Business Research* 108 (gennaio): 259–67.

ElettroNews "Comparto elettrico, un anno oltre le aspettative" <https://www.elettronews.com/fme-comparto-elettrico-un-anno-oltre-le-aspettative/>

El-Gohary, H. (2012). Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations. *Tourism Management*, 33(5), 1256–1269.

Ellström, Daniel, Johan Holtström, Emma Berg, e Cecilia Josefsson. 2022. «Dynamic Capabilities for Digital Transformation». *Journal of Strategy and Management* 15 (2): 272–86.

Endres, Herbert, et al. "Industrial internet of things (IIoT) business model classification." (2019).

ExportPlanning "La filiera Tessile-Abbigliamento dopo la prova della crisi pandemica" <https://www.exportplanning.com/it/magazine/article/2022/05/28/la-filiera-tessile-abbigliamento-alla-prova-della-crisi-pandemica/>

Forkmann, S., Henneberg, S. C., & Mitrega, M. (2018). Capabilities in business relationships and networks: Research recommendations and directions. *Industrial Marketing Management*, 74, 4–26.

Foroudi, M.M., Balmer, J.M., Chen, W., Foroudi, P. and Patsala, P. (2020), "Explicating place identity attitudes, place architecture attitudes, and identification triad theory", *Journal of Business Research*, Vol. 109 No. March, pp. 321-336.

Gaiardelli, P., Pezzotta, G., Rondini, A., Romero, D., Jarrahi, F., Bertoni, M., ... Cavalieri, S. (2021). Product-service systems evolution in the era of industry 4.0. *Service Business*, 15, 177–207.

Gilboy Waterman, Elizabeth. "DEMAND AS A FACTOR IN THE INDUSTRIAL REVOLUTION". *Facts and Factors in Economic History: Articles by former Students of Edwin Francis Gay*, edited by Arthur H. Cole, A. L. Dunham and N. S. B. Gras, Cambridge, MA and London, England: Harvard University Press, 1932, pp. 620-639.

Girod, S.J.G., Whittington, R., 2017. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strateg. Manag. J.* 38 (5), 1121–1133.

Grandinetti, R., Ciasullo, M. V., Paiola, M., & Schiavone, F. (2020). Fourth industrial revolution, digital servitization and relationship quality in Italian B2B manufacturing firms: An exploratory study. *The TQM Journal*, 32(4), 647–671.

Greenstein, S. (2010), "Digitization and value creation", *IEEE Micro*, Vol. 30 No. 4, pp. 4-5

Grewal, Rajdeep, Gary L. Lilien, Sundar Bharadwaj, Pranav Jindal, Ujwal Kayande, Robert F. Lusch, Murali Mantrala, et al. 2015. «Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities». *Customer Needs and Solutions* 2 (3): 193–208.

Grubic, T. (2018). Remote monitoring technology and servitization: Exploring the relationship. *Computers in Industry*, 100, 148–158.

Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71–79.

Hadjikhani, Amjad, e Peter LaPlaca. 2013. «Development of B2B Marketing Theory». *Industrial Marketing Management* 42 (3): 294–305.

Hakansson, H. (Ed.). (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods – an interaction approach*. New York: Wiley.

Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 133–139.

Hasler, Daniel, Barbara Krumay, e Daniel Schallmo. 2022. «Characteristics of Digital Platforms from a B2B Perspective – A Systematic Literature Review».

Hein, A., Weking, J., Schrieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., and Krcmar, H. 2019. "Value Co-Creation Practices in Business-to-Business Platform Ecosystems," *Electronic Markets* (29:3), pp. 503-518.

Herbert A. Simon Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral, the *American Economic Review*, Jun. 1959, Vol. 49, No. 3 (Jun. 1959), pp. 253- 283 Published by: American Economic Association

Hofacker, C.F., De Ruyter, K., Lurie, N.H., Manchanda, P. and Donaldson, J. (2016), "Gamification and mobile marketing effectiveness", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 34, pp. 25-36

Hofacker, Charles, Ismail Golgeci, Kishore Gopalakrishna Pillai, e David Marius Gligor. 2020. «Digital Marketing and Business-to-Business Relationships: A Close Look at the Interface and a Roadmap for the Future». *European Journal of Marketing* 54 (6): 1161–79.

Holliman, G. and Rowley, J. (2014), "Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp. 269-293

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.

Hubspot (2015). What is marketing automation? Available at: <http://www.hubspot.com/marketing-automation-information> (Accessed 15 February 2015)

Hubspot "The Inbound Sales Methodology" <https://blog.hubspot.com/sales/inbound-sales-methodology>

Hubspot (2022) "The Ultimate Guide to Brand Awareness" <https://blog.hubspot.com/marketing/brand-awareness>

Il Commercio ASCOM "B2B: cos'è e quali vantaggi porta" <https://www.ilcommercio.net/b2b-quali-vantaggi-porta/>

Indjejikian, R. (1999), Performance evaluation in compensation research: an agency perspective, *Accounting Horizons*, June.

Infomercatiesteri "Autoveicoli ed altri mezzi di trasporto" https://www.infomercatiesteri.it/settore.php?id_settori=5

Infomercatiesteri "Prodotti tessili e abbigliamento anche in pelle" <https://tinyurl.com/2osby6vy>

Inside Marketing "Cos'è il marketing B2B? E come si differenzia dal B2C" <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/b2b/>

Intesa "Come cambiano le filiere italiane con il digitale: l'Automotive" <https://www.intesa.it/come-cambiano-le-filiere-italiane-con-il-digitale-lautomotive/>

Intesa "Come cambiano le filiere italiane con il digitale: il Largo Consumo" <https://www.intesa.it/come-cambiano-le-filiere-italiane-con-il-digitale-il-largo-consumo/>

Ittner, C.D. in Larcker, D.F. (1998a), Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, *Journal of Accounting Research* 36

Jagodi, Gregor. s.d. «B2B marketing and its impact on the performance of the company».

Jain, M., Khalil, S., Johnston, W.J. and Cheng, J.M.S. (2014), "The performance implications of power– trust relationship: the moderating role of commitment in the supplier–retailer relationship", *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 No. 2, pp. 312-321

Jain, R., Aagja, J. and Bagdare, S. (2017), Customer experience – a review and research agenda, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27 No. 3, pp. 642-662.

Jarvinen, J., Tollinen, A., Karjaluoto, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial sector. *Marketing Management Journal*, 22 (2), 102–117.

Johar, G.V., Sengupta, J. and Aaker, J.L. (2005), "Two roads to updating brand personality impressions: trait versus evaluative inferencing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 42 No. 4, pp. 458-469.

Jussila, J. J., Karkkainen, H., & Aramo-Immonen, H. (2014). Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. *Computers in Human Behavior*, 30, 606–613.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

Karapetrovic, S. in Willborn, W. (1998), "The system's view for clarification of quality vocabulary", *International Journal of Quality in Reliability Management*, Vol. 15 No. 4.

Kaushik, A. *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA, 2009

Kees Boersma, Sytze Kingma, from means to ends: The transformation of ERP in a manufacturing company, *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 14, Issue 2, 2005, Pages 197-219

Kelley, W. T. (1965). Marketing intelligence for top management. *Journal of Marketing*, 19–24

Key, T. M. (2017). Domains of digital marketing channels in the sharing economy. *Journal of Marketing Channels*, 24(1–2), 27–38.

Klein, V.B., Todesco, J.L., 2021. COVID-19 crisis and SMEs responses: the role of digital transformation. *Knowl. Process. Manag.* 28 (2), 117–133.

Koch, Thorsten & Windsperger, Josef. (2017). Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. *Journal of Organization Design*. 6. 10.1186/s41469-017-0016-z.

Kolah, Ardi. "Collaboration is the number one strategy for reaching 'bottom of the pyramid' customer segments in emerging global markets." *Journal of Brand Strategy* 3.1 (2014): 18-20.

Kotler, P. (1967) *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68.

Kotler P. "Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale" Editore Hoepli 2016

Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2015). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21.

Krishna, N. and Singh, J. (2018), "Factors affecting B2B ecommerce adoption decision: an analysis of Indian textile industry", *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 22 No. 2, pp. 1-9.

Lai, C.-S., Chiu, C.-J., Yang, C.-Y. and Pai, D.-C. (2010), "The effects of corporate social responsibility on Brand performance: the mediating effect of industrial Brand equity and corporate reputation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 95 No. 3, pp. 457-469.

Lamberton, C. P., & Rose, R. L. (2012). When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. *Journal of Marketing*, 76(4), 109–125.

Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model, *psychological bulletin*, 107(1), 34–47.

Leek, Sheena, e George Christodoulides. 2011. «A Literature Review and Future Agenda for B2B Branding: Challenges of Branding in a B2B Context». *Industrial Marketing Management* 40 (6): 830–37.

Leifer, Richard & O'Connor, Gina & Rice, Mark. (2001). Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Hubs. *Academy of Management Executive*. 15. 102-113. 10.5465/AME.2001.5229646.

Leigh, Thomas H., & Marshall, Greg W. (2001, Spring). Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21, 83 – 93.

Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157.

Libaers, Dirk & Hicks, Diana & Porter, Alan. (2016). A taxonomy of small firm technology commercialization. *Industrial and Corporate Change*. 25. 271-405. 10.1093/icc/dtq039.

Lilien, Gary L. 2016. «The B2B Knowledge Gap». *International Journal of Research in Marketing* 33 (3): 543–56. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>.

Liu, Zhiqiang, Yanyi Huang, Ying Huang, Yiping Amy Song, e Ajay Kumar. 2022. «How Does One-Sided versus Two-Sided Customer Orientation Affect B2B Platform's Innovation: Differential Effects with Top Management Team Status». *Journal of Business Research* 141 (marzo): 619–32.

Loro C. "Mercato B2b: le Supply Chain più importanti e digitalizzate" https://blog.osservatori.net/it_it/mercato-b2b-supply-chain

MacMillan, I. C., & McGrath, R. G. (1997). Discovering new points of differentiation. *Harvard Business Review*, 133–145 July-august.

Makkonen, H., Olkkonen, R., & Halinen, A. (2012). Organizational buying as muddling through: A practice-theory approach. *Journal of Business Research*, 65(6), 773–780.

Marketing e Impresa "B2B B2C (business to business _ business to consumer)" <https://www.marketingimpresa.com/marketing/b2b-b2c-business-to-business-e-to-consumer>

Manthou, Vicky & Vlachopoulou, Maro & Folinas, Dimitrios. (2004). Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration. *International Journal of Production Economics*. 87. 241-250.

Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1), 118–140.

Marketing Automation Times. (2012) 'Interview with Gartner's Chris Fletcher', 27 June, available at: <http://marketingautomationtimes.com/2012/06/27/interview-with-gartners-chris-fletcher/>

Matarazzo, Michela, Lara Penco, Giorgia Profumo, e Roberto Quaglia. 2021. «Digital Transformation and Customer Value Creation in Made in Italy SMEs: A Dynamic Capabilities Perspective». *Journal of Business Research* 123 (febbraio): 642–56.

McDonald, M. & Mouncey, P. (2009). *Marketing accountability: How to measure marketing effectiveness*, London: Kogan.

McDowell Mudambi, S., Doyle, P., & Wong, V. (1997). An exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 26, 433–446

McIvor, R., Humphreys, P. and Huang, G. (2000), "Electronic commerce: re-engineering the buyer-supplier interface", *Business Process Management Journal*, Vol. 6 No. 2, pp. 122-138.

Mckinsey&Company (2009) "The consumer decision journey" <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

McNair, Malcolm P., and Eleanor G May. *The Evolution of Retail Institutions in the United States*. Cambridge (Mass.): Marketing Science Institute, 1976.

Mellahi, K., & Johnson, M. (2000). Does it pay to be a first mover in e.Commerce? The case of Amazon.com. *Management Decision*, 38(7), 445–452.

Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159.

Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand values related to industrial products. *Industrial Marketing Management*, 30, 415–425.

Mishra, S., Ewing, M.T., & Pitt, L.F. (2020). The effects of an articulated customer value proposition (CVP) on promotional expense, brand investment and firm performance in B2B markets: A text-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 87, 264–275

Mitchell, C. (2002), "Selling the brand inside", *Harvard Business Review* [Online], available at: <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>.

Moncrief, William C., e Greg W. Marshall. 2005. «The Evolution of the Seven Steps of Selling». *Industrial Marketing Management* 34 (1): 13–22.

Müller, J. M. (2019). Antecedents to digital platform usage in Industry 4.0 by established manufacturers. *Sustainability (Switzerland)*, 11(4).

Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 85–101.

Mora Cortez, Roberto, e Ayan Ghosh Dastidar. 2022. «A Longitudinal Study of B2B Customer Engagement in LinkedIn: The Role of Brand Personality». *Journal of Business Research* 145 (giugno): 92–105.

Nieves, J., 2016. Outcomes of management innovation: an empirical analysis in the services industry. *Eur. Manage. Rev.* 13 (2), 125–136.

N. Sheth Jagdish, Atul Parvatiyar, Relationship marketing, *International Business Review*, Volume 4, Issue 4, 1995, Pages 391-396, ISSN 0969-5931,

Ofg (2021) <https://blog.ofg.it/guida-completa-alla-lead-generation-b2b>

Osservatori.net (2022) "Guida alle PMI Piccole e Medie Imprese" <https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione#:~:text=Le%20PMI%20italiane%20sono%20invece,del%20valore%20aggiunto%20del%20Paese>

Ozdemir, Sena, Suraksha Gupta, Pantea Foroudi, Len Tiu Wright, e Teck-Yong Eng. 2020. «Corporate Branding and Value Creation for Initiating and Managing Relationships in B2B Markets». *Qualitative Market Research: An International Journal* 23 (4): 627–61.

Paiola, M., & Gebauer, H. (2020). Internet of things technologies, digital servitization and business model innovation in BtoB manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 89, 245–264.

Pandey, N. and Gudipudi, B. (2019), "Understanding 'what is privacy' for millennials on Facebook in India", *Journal of Pandey, Neeraj, Preeti Nayal, e Abhijeet Singh Rathore. 2020. «Digital Marketing for B2B Organizations: Structured Literature Review and Future Research Directions». Journal of Business & Industrial Marketing* 35 (7): 1191–1204.

Data Protection & Privacy, Vol. 2 No. 3, pp. 224-233

Pappas N. (2016). Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol 29, pp. 92-103.

Payne, E. H. M., Peltier, J., & Barger, V. A. (2021). Enhancing the value co-creation process: Artificial intelligence and mobile banking service platforms. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(1), 68–85

Pavlou, P.A. and El Sawy, O.A. (2011), "Understanding the elusive black box of dynamic capabilities", *Decision Sciences*, Vol. 42 No. 1, pp. 239-273.

Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2005). Supplier integration into new product development: Coordinating product, process and supply chain design. *Journal of Operations Management*, 23(3–4), 371–388

Pirolli, P., & Card, S. (1999). Information foraging. *Psychological Review*, 106(4), 643.

Policy and Procurement "I numeri della farmaceutica europea e italiana" <https://www.pphc.it/i-numeri-della-farmaceutica-europea-e-italiana/>

Queiroz, M.M., Telles, R. and Bonilla, S.H. (2019), "Blockchain and supply chain management integration: a systematic review of the literature", *supply chain management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 25 No. 2

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160.

Rangarajan, Deva, Arun Sharma, Teidorlang Lyngdoh, e Bert Paesbrughe. 2021. «Business-to-Business Selling in the Post-COVID-19 Era: Developing an Adaptive Sales Force». *Business Horizons* 64 (5): 647–58.

Redding, Shane. 2015. «Can Marketing Automation Be the Glue That Helps Align Sales and Marketing? » *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 16 (4): 260–65.

Reichheld, Frederick F. (2001). *Loyalty rules! How leaders build lasting relationships in the digital age* Cambridge, MA7 Harvard Business School Press.

R.K. Chandy, G.J. Tellis, organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize, J. Mark. Res. 35, 1998, pp. 474–487

Rindova, V. & Kotha, S. 2001. Continuous Morphing: Competing through dynamic capabilities. *Academy of Management Journal*.

Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm Cooperation and Customer Orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421–436.

Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial and creative marketing*. : Boston Allyn and Bacon

Rohm, A. J., Kashyap, V., Brashear, T. G., & Milne, G. R. (2004). The use of online marketplaces for competitive advantage: A Latin American perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(6), 372–385.

Roper, S., & Davies, G. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, 44(5), 567–590.

Rothberg, Helen & Erickson, Scott. (2017). Big data systems: knowledge transfer or intelligence insights? *Journal of Knowledge Management*. 21. 92-112. 10.1108/JKM-07-2015-0300.

SalesForce (2020) "Che cos'è la marketing automation?" <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/marketing/what-is-marketing-automation/>

Samli, A. C., Grewal, D., & Mathur, S. K. (1988). International industrial buyer behavior: An exploration and a proposed model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), 19–29.

Samujh, R. H. (2011). Micro-businesses need support: survival precedes sustainability. *Corporate Governance*, 11(1), 15–28.

Schmitt Bernd H. (2003) *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*

Schreieck, M., Wiesche, M., and Krcmar, H. 2016. "Design and Governance of Platform Ecosystems - Key Concepts and Issues for Future Research," in: *Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS)*. Istanbul: pp. 1-20.

Schwepker Jr., & Charles H. (2003, Spring). Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, 151 – 171.

Schwertner, K. (2017), "Digital transformation of business", *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 15 No. 1, pp. 388-393.

Scholz, J., & Smith, A. N. (2016). Augmented reality: Designing immersive experiences that maximize consumer engagement. *Business Horizons*, 59(2), 149–161.

Setkute, Justina, e Sally Dibb. 2022. « "Old Boys' Club": Barriers to Digital Marketing in Small B2B Firms». *Industrial Marketing Management* 102 (aprile): 266–79.

Shaw, Eric & Tamilia, Robert. (2001). Robert Bartels and the History of Marketing Thought. *Journal of Macromarketing*. 21. 156-163. 10.1177/0276146701212006.

Shree, Deep, Rajesh Kumar Singh, Justin Paul, Andy Hao, e Shichun Xu. 2021. «Digital Platforms for Business-to-Business Markets: A Systematic Review and Future Research Agenda». *Journal of Business Research* 137 (dicembre): 354–65.

Singh, S., & Sonnenburg, S. (2012). Brand Performances in social media. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 189–197.

Slim "I trend del mercato degli elettrodomestici" <https://www.slim.it/blog/trend-mercato-elettrodomestici>

Staub, N., Haki, K., Aier, S., Winter, R., and Magan, A. 2021. "Evolution of B2B Platform Ecosystems What Can Be Learned from Salesforce?" in: Twenty-Ninth European Conference on Information Systems (ECIS). A Virtual AIS Conference: pp. 1-15

Steward, Michelle D., James A. Narus, Michelle L. Roehm, e Wendy Ritz. 2019. «From Transactions to Journeys and beyond: The Evolution of B2B Buying Process Modeling». *Industrial Marketing Management* 83 (novembre): 288–300.

Street, C., Gallupe, B. and Baker, J. (2017). The influence of entrepreneurial action on strategic alignment in new ventures: searching for the genesis of alignment. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 59-81.

Sujaya F. (2019), Marketing Arena "KPI: cosa sono e come misurarli con Google Analytics "- <https://www.marketingarena.it/2019/08/06/kpi-cosa-sono-e-come-misurarli-con-google-analytics/>

Svahn, F., Mathiassen, L., Lindgren, R., & Kane, G. C. (2017). Mastering the digital innovation challenge. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), 14–16.

Tarafdar, M., & Vaidya, S. D. (2006). Challenges in the adoption of E-Commerce technologies in India: The role of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 26(6), 428–441.

Techtarget (2019) Marketing automation
["https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/marketing-automation"](https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/marketing-automation)

Techtarget "B2B vs. B2C e-commerce: What's the difference?"
<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/feature/B2B-vs-B2C-e-commerce-Whats-the-difference>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Teece, D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350.

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.

Teece, D.J. (2014), "The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 28 No. 4, pp. 328-352

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.

The Economist "The world's most valuable resource is no longer oil, but data"
<https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>

TheWideFactory Google Ads <https://www.thewidefactory.it/google-adwords/>

Think with Google "The Basics of Micro-Moments" <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/micro-moments-understand-new-consumer-behavior/>

Trailer, B., & Dickie, J. (2006). Understanding what your sales manager is up against. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 48–55.

UH Pressbooks "4.1 The Characteristics of Business-to-Business (B2B) Markets" <http://pressbooks-dev.oberlin.edu/principlesmarketing/chapter/4-1-the-characteristics-of-business-to-business-b2b-markets/>

UH Pressbooks "4.4 Stages in the B2B Buying Process and B2B Buying Situations" <http://pressbooks-dev.oberlin.edu/principlesmarketing/chapter/4-4-stages-in-the-b2b-buying-process-and-b2b-buying-situations/>

UH Pressbooks "5.4 Positioning and Repositioning Offerings" <http://pressbooks-dev.oberlin.edu/principlesmarketing/chapter/5-4-positioning-and-repositioning-offerings/>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*.

Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. and Haenlein, M. (2021), "Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda", *Journal of Business Research*, Vol. 122, pp. 889-901.

Wall, A., & Spinuzzi, C. (2018). The art of selling-without-selling: Understanding the genre ecologies of content marketing. *Technical Communication Quarterly*, 27(2), 137–160.

Wanamaker, Annals of the Wanamaker System, 1899: Its Origin, Its Principles, Its Methods, and Its Development in This Other Cities

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635–657.

Wang, C. L. (2021). New frontiers and future directions in interactive marketing: Inaugural Editorial. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(1), 1–9.

Wang, C. L., & Chung, H. F. (2013). The moderating role of managerial ties in market orientation and innovation: An Asian perspective. *Journal of Business Research*, 66 (12), 2431–2437.

Wang, J. and Rusu, L. (2018). Factors hindering business-IT alignment in small and medium enterprises in China. *Procedia Computer Science*, 138, 425-432.

- Warner, K. S., & Wager, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- Webit “La B2B Customer journey” <https://www.webit.it/magazine/la-b2b-customer-journey/>
- Webster, F. E., Jr. (1965). Modeling the industrial buying process. *Journal of Marketing Research*, 2(4), 370–376.
- Webster, F. E., Jr., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19.
- Wedel, M. and Kannan, P.K. (2016) Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80, 97-121.
- Wiersema F (2013) The B2B agenda: the current state of B2B marketing and a look ahead. *Ind Mark Manag* 42:470–488
- Yeow, A., Soh, C. and Hansen, R. (2018), “Aligning with new digital strategy: a dynamic capabilities approach”, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27 No. 1, pp. 43-58.
- Yoo, Y., Boland, R., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23, 1398–1408
- Zablah, A. R., Brown, B. P., & Donthu, N. (2010). The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations. *International Journal of Research in Marketing*, 27, 248–260.