



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Il Digital Marketing nel B2B: sviluppo e focus sulle imprese italiane

Relatore

Ch.ma Prof.ssa Cinzia Colapinto

Correlatore

Ch.ma Prof.ssa Francesca Checchinato

Laureando

Paolo Grinzato

Matricola 871166

Anno Accademico

2022 / 2023

RINGRAZIAMENTI

Con questo elaborato si chiude il mio ciclo di studi presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, un percorso a tratti seriamente provante, ma che al contempo ritengo esser stato fondamentale per la mia crescita personale e professionale.

Desidero ringraziare innanzitutto Marketing Arena spa e l'Università Ca' Foscari di Venezia per avermi coinvolto nel progetto che mi ha permesso di redigere questo elaborato e per avermi dato la possibilità di confrontarmi con una tematica attuale e sicuramente utile per il mio futuro lavorativo.

Ringrazio la Professoressa Cinzia Colapinto per avermi seguito e consigliato nella stesura.

Ringrazio la Masi Agricola spa e in particolare la famiglia Boscaini per avermi accolto nella loro azienda e per un'esperienza di tirocinio universitario andata ben oltre qualsiasi aspettativa.

Ringrazio le persone che mi sono state vicine in questi anni e tra tutte, Caterina, per esserci stata, sempre.

Ringrazio i miei genitori, due persone illuminate che hanno sempre spinto affinché mi mettessi continuamente in discussione, a voi dedico tutti i miei successi presenti, passati e futuri.

Ringrazio infine me stesso, per non essermi mai accontentato, per non aver mai mollato e per aver concluso questo percorso nei tempi prefissati, nonostante dei mesi a dir poco movimentati.

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1- IL MARKETING NEL B2B, CARATTERISTICHE E SVILUPPO.....	3
1.1 I MERCATI B2B: UN'INTRODUZIONE.	3
1.1.1 <i>La domanda nei mercati B2B.</i>	4
1.1.2 <i>Classificazione di clienti e beni all'interno dei mercati B2B.</i>	6
1.1.3 <i>Peculiarità dei mercati B2B.....</i>	7
1.2 IL PROCESSO DI ACQUISTO NEI MERCATI B2B.....	11
1.2.1 <i>Le fasi del processo d'acquisto.....</i>	13
1.3 EVOLUZIONE E SVILUPPO DEL MARKETING B2B.	14
1.3.1 <i>Il marketing dei servizi.</i>	18
1.3.2 <i>Approfondimento delle relazioni inter-organizzative.</i>	19
1.3.3 <i>Sviluppi recenti, il marketing B2B e la pandemia da Covid-19.....</i>	24
1.4 SVILUPPO DELL'APPROCCIO DIGITALE.	28
CAPITOLO 2 - IL MARKETING DIGITALE NEL B2B: SVILUPPO, STRUMENTI E TREND GLOBALI	31
2.1 MARKETING DIGITALE: INTRODUZIONE E SVILUPPO.	31
2.2 IL MARKETING DIGITALE NEL B2B.	34
2.2.1 <i>L'impatto del Covid-19 sul marketing digitale B2B.....</i>	40
2.3 LA DIGITAL CUSTOMER JOURNEY NEL B2B.	43
2.4 I PRINCIPALI STRUMENTI DEL MARKETING DIGITALE.....	48
2.4.1 <i>L'utilizzo dei Social Media nel b2b.....</i>	53
2.4.2 <i>E-mail marketing e social media selling.....</i>	57
2.4.3 <i>Web Analytics, Big Data e intelligenza artificiale.</i>	60
2.5 ANALISI DEI TREND GLOBALI.....	65
CAPITOLO 3 - ANALISI EMPIRICA DEL MARKETING DIGITALE NELLE IMPRESE ITALIANE.....	69
3.1 INTRODUZIONE E CONTESTO.	69
3.1.1 <i>Obiettivi della ricerca.</i>	73
3.2 CRITERI DI DEFINIZIONE DEL CAMPIONE E METODOLOGIA.....	74
3.2.1 <i>Metodologia di raccolta dei dati.</i>	76

3.3 PRESENTAZIONE DEL CAMPIONE ED ANALISI DEI RISULTATI OTTENUTI.	78
<i>3.3.1 Strumenti di Web Analytics e KPI.</i>	<i>86</i>
<i>3.3.2 Elementi di marketing strategico e attività di branding.</i>	<i>90</i>
3.4 SINTESI DEI RISULTATI E ANALISI DEL SITO WEB.	92
CONCLUSIONI	99
BIBLIOGRAFIA.....	103
SITOGRAFIA	113

INDICE DELLE FIGURE E TABELLE

Figura 1: Evoluzione temporale e concettuale del marketing B2B.....	16
Figura 2: Correlazioni empiriche tra fattori comportamentali nel B2B.....	21
Figura 3: Struttura delle capacità di digitalizzazione di un'impresa.....	29
Figura 4: I sei temi attuali del digital marketing b2b.....	34
Figura 5: La matrice delle opportunità.	37
Figura 6: Divario di maturità digitale tra imprese operanti nel B2B e B2C.	41
Figura 7: Digital customer journey e customer experience.	44
Figura 8: Influenza del digitale su touchpoint, ruoli e processi della customer journey.	46
Figura 9: "The rule of thirds", la scelta dei canali da parte degli acquirenti B2B.	67
Figura 10: Fonti di dati utilizzate dalle organizzazioni di marketing.	68
Figura 11: Distribuzione delle imprese per classi di fatturato.....	79
Figura 12: Responsabilità del digital marketing.	81
Figura 13: L'utilizzo dei canali di comunicazione.	83
Figura 14: L'utilizzo degli strumenti digitali.	85
Figura 15: L'utilizzo degli strumenti di web analytics.	87
Figura 16: L'Importanza attribuita ai KPI relativi al sito web aziendale.	88
Figura 17: Attività di comunicazione del brand.	92
Tabella 1: Elementi di marketing strategico mappati.	90
Tabella 2: Percentuale di fatturato destinato al digital marketing.....	93

INTRODUZIONE

I mercati inter-organizzativi, pur ricoprendo da un punto di vista produttivo e occupazionale un ruolo indispensabile all'economia globale, risultano molto spesso trascurati da un punto di vista accademico, in particolare per quanto riguarda il marketing.

Il contesto socioeconomico attuale in cui le imprese si trovano ad operare è particolarmente rilevante, l'avvento delle tecnologie digitali e la loro diffusione su scala globale consente come mai prima d'ora una massimizzazione delle interconnessioni tra individui e organizzazioni. Secondo il Report Digital 2023 di We Are Social Srl, infatti, al mondo vi sono 5,16 miliardi di utenti internet, ovvero il 64,4% dell'intera popolazione globale, tale percentuale è in aumento e non sembra destinata a diminuire a breve (Sarri, 2023).

La pandemia da Covid-19 ha indubbiamente acuito questa situazione, è noto che una delle principali conseguenze della diffusione di tale virus sia stata la necessità di ridurre al minimo i contatti fisici interpersonali, al fine di evitare un aumento dei contagi. La conseguenza di queste restrizioni è stata una digitalizzazione massiva di molte delle attività quotidiane e la necessità, da parte di tutti gli individui e le imprese, di adattarsi a tale situazione. Nonostante l'emergenza sia, secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), ufficialmente terminata, uno dei lasciti di tale evento è indubbiamente una maggiore consapevolezza delle opportunità e delle potenzialità delle tecnologie digitali.

Risulta quindi evidente come, per ottimizzare le modalità di contatto con i propri acquirenti, le imprese debbano ora inevitabilmente fare i conti con l'utilizzo di queste nuove tecnologie digitali anche nelle loro strategie di marketing. Per quanto riguarda i mercati Business-to-Consumer l'utilizzo degli strumenti di marketing digitale sembra ormai assodato, purtroppo, lo stesso non si può affermare per i mercati Business-to-Business.

Per tali motivazioni il presente elaborato ha ad oggetto lo studio della disciplina del marketing digitale nelle imprese operanti nei mercati Business-to-Business, con un particolare focus sulle imprese attive in Italia. Il lavoro che si andrà a presentare è

strutturato essenzialmente in due parti: la prima di carattere fondamentalmente teorico e la seconda, al contrario, incentrata su un'analisi empirica.

La prima parte è costituita da due capitoli, il primo di questi è incentrato sui mercati inter-organizzativi, in cui si andranno dapprima ad analizzare le peculiarità che caratterizzano tali contesti, con una particolare attenzione al processo di acquisto. Si presenterà, quindi, l'evoluzione della teoria di marketing B2B partendo dalla sua nascita e soffermandosi maggiormente sui principali contributi teorici attuali, per terminare, infine, con l'analisi dell'impatto in questi contesti della pandemia da Covid-19 e dell'avvento delle tecnologie digitali.

Il secondo capitolo introduce dapprima alla disciplina del digital marketing in generale, per poi concentrarsi in particolare sulla sua applicazione ai mercati inter-organizzativi, andando a presentare le principali aree di studio della materia. Verrà poi ripreso il processo di acquisto del cliente nei mercati industriali, andando a presentare nello specifico le opportunità che l'approccio digitale comporta. Dopo aver presentato i principali strumenti del marketing digitale e le applicazioni che tecnologie come l'Intelligenza Artificiale possono avere nei mercati B2B, infine, saranno esposti alcuni dei principali trend globali riguardanti i mercati inter-organizzativi, al fine di delineare un quadro generale sull'applicazione del marketing digitale.

La seconda parte di questo elaborato, costituita dal terzo ed ultimo capitolo, è incentrata sull'analisi del livello di digitalizzazione delle attività di marketing delle imprese italiane. Lo studio a cui ho avuto l'onore di partecipare è stato condotto dall'Osservatorio Marketing B2B, un progetto nato dalla collaborazione tra Marketing Arena spa e il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Sarà presentata, dopo una breve introduzione incentrata sul contesto economico nazionale, un'analisi dei risultati ottenuti dall'indagine svolta, evidenziando lo stato evolutivo del marketing digitale nelle piccole e medie imprese italiane, concludendo l'elaborato con una sintesi dei risultati ottenuti ed un ulteriore approfondimento sulle informazioni presenti nei siti web delle aziende intervistate.

CAPITOLO 1- IL MARKETING NEL B2B, CARATTERISTICHE E SVILUPPO

In questo primo capitolo si andranno dapprima ad analizzare le principali caratteristiche distintive dei mercati Business-to-Business, ponendo un focus particolare al processo d'acquisto. In seguito, si andrà a presentare il marketing inter-organizzativo analizzando le fasi fondamentali di sviluppo di tale disciplina tramite una revisione bibliografica, dalla sua nascita fino agli sviluppi più recenti approfondendo gli studi sul marketing dei servizi, sulle relazioni tra le imprese ed infine in rapporto alla crisi pandemica da Covid-19. Il capitolo termina con l'introduzione allo sviluppo digitale delle imprese contestualizzando ed introducendo i temi che si andranno ad affrontare nel capitolo 2 dell'elaborato.

1.1 I mercati B2B: un'introduzione.

Il tessuto del nostro sistema economico è costituito da una grande varietà di imprese che possono essere suddivise e classificate in base a diversi criteri, una distinzione fondamentale è quella tra imprese operanti in mercati Business-to-Business (più comunemente abbreviati in B2B) e Business-to-Consumer (B2C).

Tale terminologia è utilizzata per identificare la destinazione delle attività di produzione di beni o servizi di un'azienda, nel caso delle organizzazioni operanti nei mercati B2C stanno ad indicare imprese che producono beni e servizi destinati al consumo e per tale ragione molto spesso sono anche le più conosciute dal consumatore finale. Le imprese operanti nel B2B invece sono imprese che nella catena di produzione e fornitura di beni e servizi si inseriscono prima delle aziende a contatto con i consumatori, esse infatti, producono o acquistano beni e servizi al fine di rivenderli ad altre organizzazioni.

Questa prima differenza non è che la punta dell'iceberg, quando si parla dei mercati B2B, infatti, utilizzare il medesimo approccio che si utilizza per quelli di tipo B2C a cui siamo maggiormente avvezzi, risulta nella maggior parte dei casi erroneo e può portare a conclusioni ingannevoli poiché oltre alla diversità degli attori coinvolti, come si vedrà più avanti in questo elaborato cambiano anche le logiche alla base delle relazioni tra di essi. Per tale ragione l'analisi di elementi come i rapporti tra le imprese, i meccanismi

di vendita, di acquisto e i processi interni all'impresa devono essere frutto di un particolare adattamento concettuale al contesto dei mercati Business-to-Business (Gregori e Perna, 2019).

Si vuole sottolineare inoltre come, nonostante la visibilità ridotta rispetto ai mercati B2C, le aziende del B2B siano indispensabili al funzionamento del sistema economico italiano e mondiale. Molto raramente le imprese che basano la propria attività produttiva sulla realizzazione di prodotti e servizi da rendere fruibili direttamente ai consumatori, possiedono un grado tale di verticalizzazione nella propria catena di fornitura che gli consenta una totale indipendenza da altre aziende. Basti prendere ad esempio un qualsiasi oggetto di uso comune come uno smartphone per capire la profondità dei rapporti economici che portano alla sua realizzazione, si pensi di scomporlo virtualmente nelle sue componenti e ci si accorgerà che ad esempio la fotocamera viene prodotta da una determinata azienda mentre il microchip al suo interno da un'altra ancora la quale, a sua volta, acquisterà le terre rare per produrlo da un'altra impresa di estrazione di tali materiali. Questo meccanismo si applica a moltissimi prodotti e servizi con cui il consumatore finale si interfaccia ogni giorno, il valore degli scambi all'interno dei mercati inter-organizzativi infatti costituisce i due terzi del valore degli scambi a livello mondiale e di conseguenza "Appare pertanto comprensibile che i mercati business-to-business non solo non sono mercati '*minor*' o '*eccezioni*' del mercato, bensì sono i mercati dominanti, i mercati prevalenti" (Tunisini, 2017, pag 5).

1.1.1 La domanda nei mercati B2B.

Partendo dal funzionamento alla base dei mercati B2B appena esposto, è fondamentale ora introdurre il concetto di *domanda derivata*. Le aziende operanti nei mercati inter-organizzativi producono beni e servizi che non vengono utilizzati e sfruttati dai consumatori in modo diretto, per tale ragione anche la domanda di tali beni risulterà di conseguenza indiretta rispetto al loro utilizzo finale. La domanda nei mercati business-to-business, quindi, è definita *derivata* poiché dipende o per l'appunto deriva dalla domanda dei prodotti di consumo. (Kotler et al., 2019).

Questo comporta senza dubbio un cambio di prospettiva rispetto alle tradizionali dinamiche di mercato B2C, per rendere più semplice la comprensione di tale

meccanismo si prende come esempio l'azienda Aquafil, un'azienda italiana che opera nel mercato tessile e che produce Econyl®¹ per altre aziende che utilizzano tale prodotto per il vestiario, essa punterà sicuramente a pubblicizzare Econyl® e le imprese che lo utilizzano, presso i consumatori finali. Questo perché i consumatori, acquistando i capi di abbigliamento prodotti utilizzando Econyl®, andranno ad alimentare in modo diretto la domanda per la casa di moda ed in modo indiretto il meccanismo di *domanda derivata* appena illustrato generando, quindi, un vantaggio sia per Aquafil che per l'azienda che utilizza i suoi tessuti.

Nei mercati inter-organizzativi, inoltre, la domanda oltre ad essere *derivata* viene definita da Kotler ed al. (2019) *anelastica e fluttuante*. L'elasticità della domanda di beni e servizi descrive la sensibilità della quantità domandata al variare del prezzo di questi, per tale ragione viene definita *anelastica* una domanda di beni e servizi che rimane invariata o quasi anche in seguito ad un cambiamento dei prezzi. (E. Santesso, 2010)

Secondo questa concezione, quindi, la domanda di prodotti e servizi nei mercati business-to-business in particolare nel breve periodo, non risente in modo evidente delle variazioni dei prezzi, questo perché ad esempio una diminuzione dei prezzi della plastica non indurrà i produttori di succhi di frutta ad acquistare più bottiglie poiché la loro domanda di bottiglie dipenderà dalla domanda di succo dei consumatori finali.

Tuttavia il sottoscritto ritiene che in merito a questo concetto Hutt e Speh (2010) riescano ad essere maggiormente precisi, essi ritengono infatti che anche l'elasticità della domanda in questi mercati sia in qualche modo derivata, poiché se ad esempio per un qualsivoglia motivo i consumatori finali dovessero diventare molto attenti al prezzo del pane e la domanda di questo bene risultasse molto sensibile alle variazioni del suo prezzo, anche il panettiere a sua volta nella domanda di farina ed altri ingredienti risulterà molto più sensibile ad aumenti di prezzo poiché quest'ultimi si ripercuoteranno sul prezzo finale del pane.

¹ Econyl® è un particolare tipo di Nylon ricavato partendo interamente da prodotti di scarto come reti da pesca e moquette, si distingue dal classico Nylon riciclato poiché essendo ricreato ripartendo dalle molecole che lo compongono possiede le medesime caratteristiche del Nylon nuovo prodotto tramite i processi standard.

Al contempo in questi mercati la domanda viene definita *fluttuante*, poiché le oscillazioni sono più intense e frequenti rispetto ai mercati finali, una piccola variazione in termini percentuali della domanda di beni di consumo può causare un incremento significativo della *domanda derivata*.

1.1.2 Classificazione di clienti e beni all'interno dei mercati B2B.

Nei mercati a contatto diretto con i consumatori le segmentazioni della clientela che si possono applicare sono molte in base ai più disparati criteri, la tipologia dei clienti però rimane generalmente fissa, si fa riferimento infatti nei mercati B2C ai clienti come individui e famiglie. Nei mercati inter-organizzativi invece la clientela può essere distinta in tre tipologie: Imprese, Istituzioni e Governo (Hutt e Speh, 2010).

La prima e più ovvia categoria è costituita da tutte quelle imprese commerciali in cui la finalità principale è quella economica e che possono essere aziende che operano a loro volta a contatto con altre imprese, o al contrario, direttamente con i consumatori finali.

La seconda categoria delle istituzioni racchiude al suo interno quelle organizzazioni come università e strutture sanitarie, in cui lo scopo principale non è il mero fine economico bensì il perseguimento di finalità come l'istruzione della popolazione e la salute pubblica.

La terza ed ultima categoria ossia il governo, contiene tutti gli enti amministrativi e la pubblica amministrazione, si noti che nel caso specifico dell'Italia anche le istituzioni della seconda categoria come università e sanità sono generalmente sotto il controllo statale.

Per quanto concerne i beni che vengono scambiati all'interno dei mercati inter-organizzativi, sempre Hutt e Speh (2010) propongono una classificazione dei beni industriali in 3 categorie:

1. *Entering Goods* o *beni input*: costituiti principalmente da due tipologie di beni ossia materie prime (sia prodotti agricoli che naturali) che non ricevono alcuna lavorazione umana e tutti i materiali o semilavorati manifatturieri come lamiera,

tessuti, piccole componenti che andranno a costituire il prodotto finito ricevendo poche o nessuna modifica al momento dell'assemblaggio (Tunisini, 2017).

2. *Foundation goods* o *beni strumentali*: questa famiglia di beni è costituita da tutta quella serie di impianti e macchinari di produzione che hanno la caratteristica di essere soggetti all'usura del tempo e per questa ragione una parte del loro costo iniziale, viene attribuita alla produzione sotto forma di ammortamento. Di questa categoria fanno parte anche le piccole apparecchiature necessarie al processo produttivo come le frese per i falegnami o i PC all'interno di un ufficio.
3. *Facilitating Goods* o *beni facilitanti* o *agevolanti*: non concorrono direttamente alla creazione del prodotto finito e non si inseriscono all'interno del processo produttivo, sono fondamentalmente tutti quei servizi e forniture che hanno lo specifico compito di agevolare i processi organizzativi dell'impresa. All'interno della categoria dedicata alle forniture sono compresi ad esempio i materiali da cancelleria e per le pulizie all'interno degli uffici, mentre per quanto riguarda i servizi comprendono tutte le tipologie di consulenza e supporto a cui l'azienda può fare ricorso, quest'ultima non va sottovalutata data la forte tendenza degli ultimi anni delle imprese ad esternalizzare le funzioni che non sono considerate parte del *core business*.

1.1.3 Peculiarità dei mercati B2B.

Si andranno ora a definire ed analizzare quelle che possono essere considerate secondo Fiocca et al. (2009) le caratteristiche tipiche e distintive dei mercati B2B poiché mancanti o presenti in modo meno evidente nei mercati a contatto diretto con i consumatori. Queste peculiarità dei mercati inter-organizzativi sono, secondo l'analisi degli autori: *concentrazione, eterogeneità, continuità e cambiamento continuo*.

La *concentrazione* all'interno dei mercati di tipo business è forse la particolarità più evidente, mentre le imprese operanti nel B2C operano in un contesto in cui la clientela di riferimento è parcellizzata e numerosa, lo stesso non si può dire per le imprese che forniscono i propri prodotti e servizi ad altre organizzazioni, le quali si rapportano spesso con una clientela numericamente molto più concentrata. Secondo Tunisini

(2017) questa concentrazione all'interno dei mercati B2B può essere analizzata su 3 livelli differenti: *generale, specifico e geografico*.

La *concentrazione generale* all'interno dei mercati inter-organizzativi fa riferimento al fatto che il numero di clienti e fornitori in questo contesto è spesso quantitativamente ridotto, mentre, la loro concentrazione dimensionale al contrario è elevata. Una situazione di elevata concentrazione generale del mercato è riscontrabile in molti settori, di ciò è un chiaro esempio il mercato delle bevande analcoliche in Italia, secondo il report Bevitalia 2022-2023 operato da beverfood.com in collaborazione con l'Associazione Italiana Industria Bevande Analcoliche, il settore è caratterizzato da un'elevata concentrazione poiché le prime 8 aziende produttrici occupano l'88% delle quote di mercato totali. Di conseguenza in mercati caratterizzati da un'elevata concentrazione generale le imprese che vi operano avranno un pattern di clienti e fornitori di riferimento molto ridotto.

Il concetto di *concentrazione specifica* invece ha un focus più ristretto alla concentrazione di vendite o acquisti di una singola azienda, questo è un fattore importante da tenere in considerazione perché molto spesso all'interno dei mercati B2B la gran parte del fatturato di un'azienda deriva da una cerchia ristretta di clienti. Di conseguenza nei mercati in cui vi è una forte concentrazione specifica può capitare che le normali logiche e relazioni tra le imprese che vi operano ne risentano, possono infatti affermarsi situazioni di squilibrio, ad esempio, tra una piccola azienda ed il suo cliente più grande che costituendo la maggiore parte del fatturato del fornitore potrà imporsi su di esso. Altre volte invece gli scambi tra due imprese raggiungono un'importanza tale per entrambe le organizzazioni che i normali confini tra le imprese vengono abbattuti, lo scambio non si limita più solo ad un prodotto o servizio ma si parla di una prestazione che va a coinvolgere diverse funzioni di entrambe le aziende partendo dalla fase di progettazione al fine di realizzare un prodotto dotato di particolari e specifiche caratteristiche.

La *concentrazione geografica* infine fa riferimento alla collocazione spaziale di clienti e fornitori all'interno dei mercati B2B, in diversi settori infatti essi sono inclini a stabilirsi in un'area limitata da un punto di vista territoriale. Un esempio virtuoso di un'elevata concentrazione geografica nei mercati inter-organizzativi sono i distretti italiani come nel caso del distretto dello Sportssystem di Montebelluna, in cui si concentrano all'interno di un'area di qualche centinaio di chilometri un gran numero di aziende

operanti nello stesso settore e collocate a diversi livelli della filiera. Un'azienda fornitrice all'interno di un distretto può essere al contempo un competitor o un cliente, le relazioni tra le imprese sono infatti molto fitte e varie, hanno la particolarità di non limitarsi a scambi di carattere commerciale ma anche di capitale umano e intellettuale. Tutto ciò è permesso grazie all'elevata *concentrazione geografica* delle organizzazioni che si è confermata essere fonte di vantaggio competitivo nel tempo per le imprese appartenenti a tali distretti.

La seconda caratteristica distintiva dei mercati Business-to-Business è *l'eterogeneità*, tale concetto potrebbe sembrare apparentemente applicabile anche ai mercati B2C dato che non esiste un consumatore uguale ad un altro. *L'eterogeneità* nei mercati inter-organizzativi, tuttavia, si manifesta in modo molto più sostanziale dato che le imprese differiscono tra loro per modello di business, questo si traduce in diversi approcci delle aziende per quanto riguarda ciò che svolgono al loro interno, il come e il perché, inevitabilmente tale *eterogeneità* porta a delle differenze anche nella scelta dei fornitori e delle richieste che verranno fatte loro. Per queste ragioni quindi a differenza dei mercati a contatto diretto con i consumatori, nei mercati business, data la rilevanza e le sostanziali diversità dei principali clienti, risulta illusorio nella gran parte dei casi tentare di attuare una segmentazione della clientela (Fiocca et al. 2009).

Per quanto riguarda la *continuità* invece essa può essere intesa come una sorta di risultante data dalle prime due peculiarità appena illustrate, la *concentrazione* e *l'eterogeneità* di fornitori e clienti, infatti, fanno sì che le imprese, una volta instaurata una relazione profittevole con uno di questi attori, cerchino di mantenerla stabile nel tempo. Anche il concetto di *continuità* secondo Tunisini (2017) si manifesta su diversi livelli ossia per quanto riguarda i *processi di fornitura*, *gli attori coinvolti* ed infine la *continuità relazionale data dall'interdipendenza*. La *continuità* nel primo livello è dovuta al fatto che nei mercati business vi è una necessità per le aziende di approvvigionarsi di beni e servizi necessari allo svolgimento dell'attività d'impresa, sotto questo punto di vista come sottolineano Gregori e Perna (2019) vi è una sostanziale difficoltà ad individuare i momenti precisi di vendita e acquisto poiché si manifestano in una situazione specifica solo all'istante della registrazione in modo formale, essi in realtà sono frutto di relazioni che coinvolgono una molteplicità di individui che interagiscono tra loro nel tempo. La *continuità degli attori nel tempo* invece si basa sul fatto che nei mercati B2B per un'azienda fornitori e clienti spesso rimangono invariati per diversi

anni, sono pochi infatti i settori in cui è possibile per un'azienda cambiare fornitore in modo repentino mentre sono molti di più i casi in cui un fornitore viene sostituito in maniera graduale, questo può essere dovuto alla difficoltà di reperire in mercati molto concentrati nuovi fornitori, con cui poter consolidare dei nuovi rapporti e che siano adeguati alle richieste specifiche dell'azienda. La *continuità* relazionale da interdipendenza, infine, è dovuta ad una relazione tra fornitore e cliente altamente specifica per cui il fornitore, magari anche a fronte di investimenti specifici, riesce a soddisfare delle richieste tecniche volute dal cliente con un elevato grado di personalizzazione, questo legame porta ad un'interdipendenza tra i due soggetti che si traduce inevitabilmente in una *continuità* del rapporto.

L'ultima peculiarità tipica dei mercati B2B, infine, è il *cambiamento continuo*, questo potrebbe sembrare concettualmente contraddittorio avendo appena definito tali tipologie di mercati come caratterizzati da un elevato livello di *continuità* ma non è così, poiché la *continuità* delle relazioni, tuttavia, non è sinonimo di staticità. Molto spesso, infatti, le relazioni tra fornitore e cliente nel tempo si evolvono per influenza di entrambi, sia per la ricerca e definizione di nuovi attributi del prodotto o servizio sia per quanto riguarda le funzioni accessorie come logistica e amministrazione. Il *cambiamento continuo* all'interno dei mercati B2B secondo Fiocca et al. (2009) può essere dovuto a fattori di tipo *endogeno* e fattori di tipo *esogeno*, nella prima delle due tipologie rientrano per l'appunto i casi in cui il cliente richieda delle migliorie del prodotto o servizio al fornitore o al contrario che sia quell'ultimo a proporre all'acquirente. Il cambiamento *endogeno*, quindi, è una tipologia di cambiamento proveniente dall'evoluzione nel tempo della relazione instaurata tra fornitore e cliente. I cambiamenti di tipo *esogeno* invece derivano da fattori esterni alle parti, possono essere di varia natura e avere una molteplicità di cause scatenanti come pressioni socioculturali, legislative, ambientali e tecnologiche. Tunisini (2017) pone l'attenzione sul *cambiamento esogeno* che l'innovazione tecnologica ha scatenato negli ultimi anni all'interno dei mercati Business-to-Business, su come abbia cambiato i processi produttivi ed organizzativi sancendo la nascita e il declino di nuovi e vecchi business e in particolare, come sarà esposto nell'elaborato, come il digitale abbia reso necessario ripensare alle strategie di marketing anche nei mercati B2B.

1.2 Il processo di acquisto nei Mercati B2B.

Un'azienda che opera nei mercati inter-organizzativi deve tenere conto nel rapporto con i propri clienti di un fattore molto importante ossia il processo di acquisto, nei mercati B2B infatti, vi sono molte differenze rispetto agli acquisti che compiono i consumatori. Innanzitutto, occorre specificare che a differenza dei consumatori mossi da bisogni spesso di carattere emotivo, nei mercati business gli acquisti nascono da bisogni di natura professionale, le decisioni d'acquisto in tali mercati sono più complesse e per tale ragione vi prendono parte una pluralità di soggetti (Reklaitis e Pileliene, 2019). Gli attori coinvolti nel processo di acquisto industriale inoltre hanno competenze tecniche e formazione in merito al prodotto, spesso gli acquisti comportano l'investimento di considerevoli somme di denaro e per tali ragioni i tempi decisionali risultano essere più lunghi e i processi maggiormente formali (Kotler et al., 2019).

Prendendo in considerazione le motivazioni principali che spingono un cliente nei mercati B2B a effettuare un acquisto, secondo Gregori e Perna (2019) sono fondamentalmente due:

1. Ricerca dell'*efficienza operativa*: in questo caso il cliente industriale pone molta rilevanza ai costi transazionali, come sottolineano gli autori questo è un fattore molto importante nelle imprese manifatturiere dove gli acquisti costituiscono in media il 50% del fatturato totale. Per tale ragione la ricerca dei fornitori per queste aziende è fondamentale poiché un risparmio in termini di efficienza permette di aumentare in modo diretto i profitti. La ricerca dell'efficienza operativa inoltre può riguardare anche la logistica o i servizi aggiuntivi del fornitore nonché i costi in termini di tempo ed impiego di risorse che tale rapporto richiede.
2. Ricerca di un *vantaggio strategico*: nel processo di acquisto le imprese possono scegliere di ricercare nei propri potenziali fornitori quello che, compatibilmente con i bisogni dell'impresa, possa fornirgli dei mezzi per aumentare il proprio vantaggio competitivo. A questo riguardo fondamentale è il concetto di *open innovation* teorizzato da Chesbrough (2003), che evidenzia i limiti di un approccio chiuso delle imprese che tentano di fare innovazione riducendo al minimo gli scambi di risorse e competenze con l'esterno, mentre al contrario sottolinea i

vantaggi di un approccio aperto in cui i confini dell'organizzazione diventano più sfumati e le forme di collaborazione con i fornitori diventano fondamentali.

Nel processo di acquisto dei clienti industriali, inoltre, influiscono diverse variabili, secondo Webster e Wind (1972) queste possono essere raccolte in 4 diverse categorie ossia variabili ambientali, organizzative, sociali ed individuali. La prima tipologia riguarda tutti quei fattori derivanti dalle forze economiche, politico-normative, socioculturali e tecnologiche esterne all'azienda. Un esempio può essere l'introduzione della plastic tax per le imprese operanti nel settore dell'organizzazione di eventi, le quali in risposta a questo cambio di variabile politico-normativa dovranno cambiare le proprie abitudini di acquisto di stoviglie usa e getta. Per quanto riguarda le variabili organizzative è indubbio che la cultura aziendale, l'assetto organizzativo, così come le strategie e gli obiettivi, influiscano sui processi d'acquisto, un'azienda che persegue il contenimento dei costi avrà sicuramente delle priorità differenti nel processo d'acquisto rispetto ad un'altra che ricerca l'innovazione (Tunisini, 2017). Le variabili sociali, invece, riguardano gli attori coinvolti nelle relazioni; quindi, ad esempio influenzeranno l'acquisto il numero di attori coinvolti, il tipo di relazione tra di essi e il potere che questi esercitano sugli altri. Le variabili individuali, infine, riguardano l'esperienza, le capacità, il ruolo e le motivazioni dei singoli individui che interagiscono nel processo d'acquisto.

È fondamentale per queste ragioni per le imprese operanti nei mercati inter-organizzativi saper analizzare queste variabili, al fine di poter individuare e gestire gli elementi determinanti nei processi d'acquisto dei clienti.

Come anticipato all'interno dei processi di acquisto nei mercati B2B si interpongono una molteplicità di soggetti coinvolti che possono avere un impatto più o meno rilevante, questi secondo Kotler et al. (2019) possono essere così identificati:

- Gli *iniziatori*: sono i soggetti interni all'impresa che, occupandosi di scorte o approvvigionamenti, avvertono la necessità dell'acquisto.
- Gli *utilizzatori*: sono coloro che una volta completato il processo di acquisto, usufruiranno del bene o servizio per svolgere le proprie mansioni all'interno dell'impresa.

- Gli *influenzatori*: individui che sulla base di competenze tecniche formulano delle valutazioni sul prodotto o servizio da acquistare, spesso possono influenzare le specifiche di prodotto richieste e la scelta stessa del fornitore.
- I *decisori*: hanno il compito di decidere effettivamente a quale fornitore affidarsi e le caratteristiche del prodotto da commissionare.
- Gli acquirenti: sono coloro che possiedono l'autorità formale di trattare e concludere gli acquisti, ricevono le indicazioni dei decisori e scelgono il fornitore in base alla disponibilità del budget.
- I *controllori o gatekeeper*: controllano la correttezza e facilitano lo scambio delle informazioni che circolano tra i diversi attori del processo.

1.2.1 Le fasi del processo d'acquisto

Per un'impresa è molto importante conoscere a fondo le abitudini e i comportamenti durante il processo di acquisto dei propri clienti acquisiti o potenziali, questo al fine di attuare delle politiche di marketing adeguate e coerenti con i loro bisogni. Riuscire ad individuare gli elementi discriminanti d'acquisto permette, inoltre, di elaborare un'offerta di valore e di ottenere un vantaggio competitivo sulle altre organizzazioni.

Nei mercati industriali, tuttavia, come già anticipato vi è molta eterogeneità e le aziende sono in continua evoluzione, difficilmente quindi si riesce ad individuare una regola assoluta che riguardi il comportamento d'acquisto nei mercati B2B, tuttavia Fiocca et al. (2009) propongono un modello generale che serva da punto di riferimento iniziale.

Il processo di acquisto nei mercati inter-organizzativi inizia con il riconoscimento di un'esigenza dell'azienda che innesta il processo, come anticipato le motivazioni possono derivare dalla ricerca di un'efficienza operativa o di un vantaggio strategico.

La seconda fase prevede che venga attuata una descrizione del fabbisogno, essa deve includere le specifiche del prodotto da acquistare ed una generale delineazione dei criteri di scelta del fornitore come qualità, affidabilità, prezzo, innovazione e servizi aggiuntivi al prodotto.

La terza fase prevede la ricerca di informazioni riguardanti i fornitori da contattare, l'individuazione di elementi come il contesto geografico di riferimento e le soluzioni tecnologiche da considerare.

Il quarto step prevede che una volta definite le specifiche del prodotto richiesto e completata la ricerca di informazioni sul contesto vi sia la stesura di una *vendor list*, ossia una lista di tutti i potenziali fornitori, tra i quali verrà poi selezionato quello ritenuto più adatto dall'azienda. Questa quarta fase si conclude con l'invio da parte dell'impresa di una richiesta di offerta a tutti i fornitori individuati nella lista.

Ricevute le offerte, nella quinta fase l'impresa acquirente valuterà le proposte e selezionerà le offerte corrispondenti ai criteri dapprima fissati.

La sesta è la fase di negoziazione con i fornitori selezionati, questa viene svolta sia al fine di comprendere le effettive capacità e conoscenze tecniche delle diverse imprese, sia sul lato economico, cercando di definire i costi del prodotto e dei servizi aggiuntivi.

La penultima fase è quella di scelta del fornitore e definizione dell'ordine determinando da un punto di vista formale e contrattuale le specifiche del prodotto, i tempi di consegna, eventuali clausole e garanzie (Kotler et al., 2019). A differenza di Fiocca et al. (2009), A. Tunisini (2017) propone come ultimo punto del processo decisionale d'acquisto la valutazione delle performance del fornitore, ovviamente viene svolta in un momento successivo ma è un fattore fondamentale poiché riguarda la decisione di continuare, modificare o cessare il rapporto di fornitura.

1.3 Evoluzione e sviluppo del marketing B2B.

Prima di approdare a concetti complessi come il marketing digitale e del suo specifico utilizzo nei mercati business-to-business si andrà ad analizzare in questo elaborato innanzitutto le principali nozioni e definizioni degli studiosi più autorevoli di una materia ampia, mutevole ed in continua evoluzione qual è il marketing. Pretendere che parlando di marketing si possa dare una definizione univoca ed universale sarebbe riduttivo oltre che concettualmente errato, questo perché parallelamente all'avanzare degli anni sono cambiati i bisogni, i prodotti, i servizi, le capacità e i modi di comunicare di imprese e consumatori. L'ultima definizione di marketing approvata dall'American Marketing Association (AMA) nel 2007 e tuttora in vigore riporta "*Marketing is the*

activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large". Appare evidente come questa definizione abbia un carattere quasi generico e tenti di essere onnicomprensiva per quanto riguarda attività e soggetti coinvolti nel marketing, questo perché tale definizione è nata con l'obbiettivo di perdurare il più a lungo possibile e come sottolineano Gumesson e Polese (2009) resistere alle continue scosse a cui sono sottoposte le fondamenta del marketing. In particolare, si andrà a ripercorrere brevemente la storia del marketing applicato ai settori B2B dalla sua nascita e soffermandosi, infine, sui contributi recenti a questa disciplina.

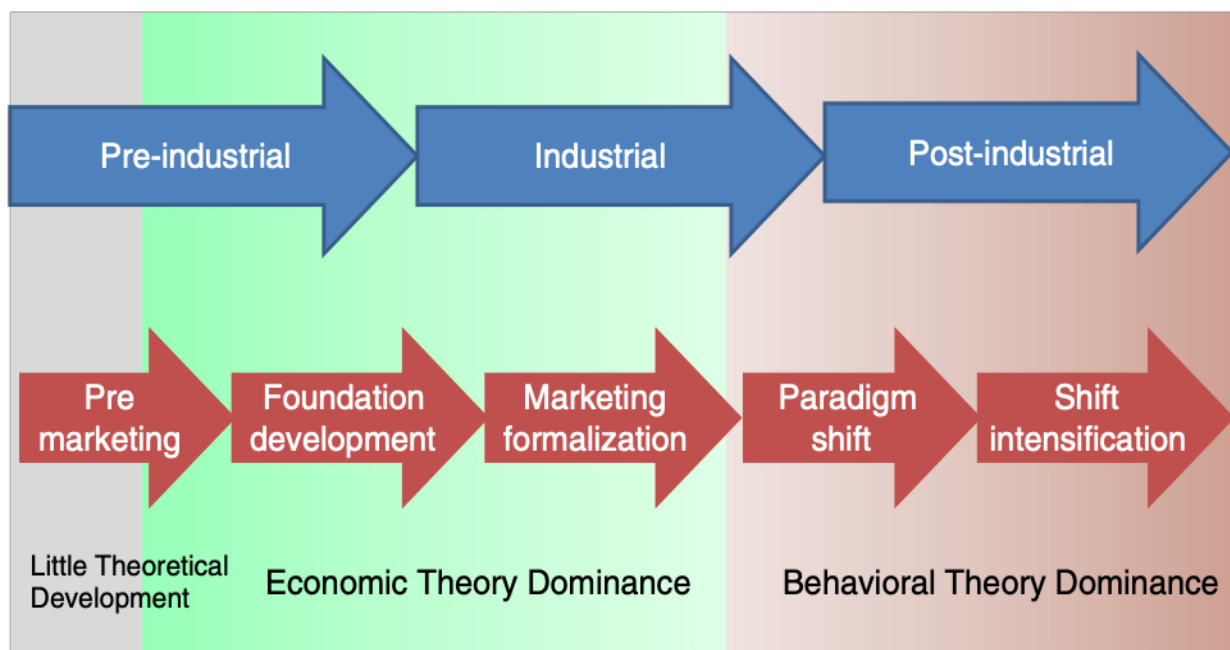
Andando a prendere in considerazione nello specifico il marketing nei mercati business-to-business ricostruirne la nascita e l'evoluzione non è stato semplice per gli studiosi poiché nonostante il marketing inter-organizzativo sia nato di pari passo con i primi scambi tra organizzazioni, quindi già millenni di anni fa, è stato solo a cavallo tra la fine del 1800 e gli inizi del 1900 che è stato introdotto lo studio di questo fenomeno, i primi apporti teorici rilevanti invece risalgono al 1980 (Hadjikhani e LaPlaca, 2013).

Un ruolo fondamentale per la nascita di tale disciplina è stato ricoperto da John Wanamaker (1899) i cui contributi sono stati riscoperti e valorizzati maggiormente dopo l'affermazione della teoria del marketing basato sulle relazioni, egli infatti, fu tra i primi ad opporsi alla teoria economica dell'epoca e ad affermare che l'agire economico delle imprese non doveva basarsi sulla mera massimizzazione del profitto ad ogni transazione ma che dovesse esserci un "*generous and a proper balance between buyer and seller*" (Wanamaker 1899, pag. 7). Questo bilanciamento tra fornitore ed acquirente all'interno delle transazioni economiche secondo Wanamaker era fondamentale al fine di soddisfare le esigenze di entrambi, egli infatti credeva che le imprese grazie a questa metodologia potessero instaurare con i propri clienti delle relazioni durature e che la concezione di massimizzazione del profitto, verso cui erano orientate la maggioranza delle organizzazioni e degli studiosi dell'epoca, portasse a relazioni brevi e molto più fragili poiché i bisogni dei clienti non venivano soddisfatti (M. Tadjewski, 2008; LaPlaca e Silva, 2016; G. Gregori e A. Perna, 2019).

Come indicato da Hadjikhani e LaPlaca (2013) lo sviluppo dei framework teorici del marketing B2B è avvenuto seguendo sentieri diversi, secondo Sheth e Parvatiyar (1995) le principali teorie della disciplina hanno seguito 3 momenti identificabili come fase preindustriale, industriale e post-industriale. Wilkie e Moore (2003) invece

identificano 5 periodi di sviluppo, una fase *Pre-marketing* (fino al 1900), *Founding the Field* (1900-1920), *Normalizing the Field* (1920-1950), *Paradigm Shift-Marketing, Management, and the Sciences* (1950-1980), *The Shift Intensifies - A Fragmentation of the Mainstream* (1980-presente). Queste due modalità di suddivisione temporale seppur diverse, come si nota in Figura 1, seguono comunque la stessa linea evolutiva partendo da una scarsità di elaborazioni teoriche tipica della fase Pre-marketing e parte di quella preindustriale, passando per un quadro teorico dominato dalla teoria economica basata sulle transazioni, approdando infine nella fase post-industriale e dopo il cambio di paradigma ad una dominanza della teoria comportamentale (Hadjikhani e LaPlaca 2013).

Figura 1: Evoluzione temporale e concettuale del marketing B2B.



Fonte: Hadjikhani e LaPlaca, 2013, pag. 295.

Nonostante vi fossero studiosi lungimiranti come Wanamaker il periodo della rivoluzione industriale, denominato anche “era della produzione” (Edwards et al., 2019) fu caratterizzato principalmente dall’affermazione della produzione di massa e quindi di una grande spinta dal lato dell’offerta di prodotti che venivano consumati nella quasi totalità dai consumatori, i principali temi di marketing B2B trattati in quest’epoca, perciò, furono le vendite e l’ottimizzazione della logistica.

Nel periodo successivo la teoria economica predominante fu quella basata sulle transazioni, secondo questa visione teorica dato che i prodotti erano scarsamente differenziati, gli attori economici dovevano agire seguendo unicamente scelte guidate dalla razionalità, la conseguenza principale di ciò fu che la discriminante nelle transazioni era la massimizzazione del profitto per il venditore e la ricerca del prezzo più basso per l'acquirente (LaPlaca e Silva, 2016).

Tra il 1940 e il 1960 come sottolineano Gregori e Perna (2019) cominciano a diffondersi i primi lavori sul processo decisionale d'acquisto dei clienti nei mercati inter-organizzativi in particolare grazie ai lavori di Alderson (1949). Con l'avvento degli anni 60' da un punto di vista teorico vi è una grande evoluzione delle teorie di marketing; tuttavia, com'era lecito aspettarsi dato il maggior interesse degli studiosi, tali studi si concentrano in particolare nel marketing B2C. In questo periodo, infatti, viene teorizzato da McCarthy (1964) il modello delle 4P ossia *Product, Price, Promotion and Place* e come indica Constantinides (2006, pag. 407) "*Few topics of the commercial theory have so intensively inspired as well as divided the marketing academia as the 4Ps Marketing Mix framework*". Il fermento socioculturale di questo periodo storico influenza però anche la disciplina del business marketing che comincia ad affermarsi in modo più marcato con la nascita di riviste specifiche come *Industrial Marketing Management* nel 1972. La diffusione degli studi inoltre si sviluppa anche a livello geografico, se dapprima infatti gli studi di tale disciplina erano concentrati nelle scuole di marketing americane in questi anni si diffondono anche nel vecchio continente con la nascita in Svezia del *Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group)*, da un'associazione di 5 studiosi europei di nazionalità differenti con l'intento di approfondire i meccanismi alla base degli scambi dei mercati inter-organizzativi, il contributo dell'IMP Group avrà un impatto fondamentale sull'affermazione di un quadro teorico del marketing B2B (Gregori e Perna, 2019; Runfola e Perna, 2017).

È dal 1980 in poi però che si può parlare secondo La Placa e Silva (2016) di un vero e proprio cambio di paradigma, questo perché si affermano come campo principale di studio del business marketing le teorie relazionali, il focus per tale ragione si sposta dalle singole transazioni alle relazioni tra fornitore ed acquirente alla base di esse. Inevitabilmente questo cambio di paradigma si riflette anche sugli orizzonti temporali di riferimento, se dapprima la massimizzazione del profitto ad ogni singola transazione poneva l'attenzione al breve periodo, in questi anni con l'affermarsi delle nuove correnti

il focus si sposta sul lungo termine, tali teorie infatti si basano sull'instaurare relazioni che non siano volte allo sfruttamento dei clienti ma durature e profittevoli nel tempo (Hadjikhani e LaPlaca 2013). L'enfasi quindi si sposta su un mercato dominato dalla razionalità limitata per cui i clienti non hanno a disposizione tutte le informazioni per scegliere sempre la miglior alternativa, per questo motivo oltre ai rapporti commerciali si comincia a studiare anche la dimensione emotiva su cui si basano i rapporti di fiducia e soddisfazione tra fornitore e cliente. Oltre all'approfondimento del tema delle relazioni, dal 1980 si parla di uno sconvolgimento della disciplina del business marketing poiché comincia a differenziarsi maggiormente dal marketing B2C ed emergere chiaramente come branca indipendente all'interno degli studi sul marketing (Gregori e Perna, 2019). In questo periodo inoltre come indicano Buttle e Maklan (2019) si affermano due filoni teorici differenti in merito alla concezione delle relazioni con i clienti industriali, gli studiosi scandinavi che costituiscono la *Nordic School* immaginavano che alla base della transazione all'interno dei mercati industriali dovesse esserci il servizio più che il prodotto e che la soddisfazione del cliente derivasse da elementi di carattere intangibile. La *North American School* invece concepiva la relazione con il cliente come un mezzo per raggiungere un risultato, ossia il vantaggio competitivo sulle altre imprese.

Dal 1990 viene portata avanti l'esplorazione delle possibilità aperte dal marketing basato sulle relazioni, si vuole sottolineare il contributo di Anderson et al. (1994) nel dimostrare empiricamente che per le imprese, una maggiore soddisfazione del cliente, si traduce in un effettivo ritorno di tipo economico nel lungo periodo. In questo decennio, inoltre, si cominciano a studiare le relazioni andando oltre il rapporto diadico tra acquirente e venditore contestualizzandolo all'interno della rete di imprese in cui essi operano, andando quindi a prendere in considerazione una platea di stakeholder più ampia. È tuttavia dagli anni 2000 che la letteratura e le teorie di marketing B2B si intensificano maggiormente, per tale ragione andremo ora ad analizzare i contributi più recenti alla disciplina.

1.3.1 Il marketing dei servizi.

Uno degli ambiti più studiati dall'inizio del secondo millennio del business marketing riguarda i servizi, come è stato presentando, fino ad allora le teorie di marketing sono

state legate principalmente alla dimensione dei beni tangibili frutto di una produzione manifatturiera. I servizi invece erano concepiti perlopiù secondo la linea di pensiero della *Nord American School* come un mezzo per avere un vantaggio sui competitors o come una componente aggiuntiva al prodotto. Sulla linea della *Nordic School*, invece, si sviluppano diverse concezioni dei servizi intesi come un modo per produrre valore per i clienti ed aumentarne la soddisfazione partendo dalle risorse di carattere intangibile che l'azienda possedeva, per tale ragione si vuole riportare la definizione di servizi di Vargo e Lusch (2004, pag 2): “*we define services as the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself*”. Questa visione basata su risorse e le competenze specialistiche vede, secondo una concezione diametralmente opposta a quella della *Nord American School*, i beni tangibili come il mezzo tramite cui l'impresa distribuisce i servizi per soddisfare i bisogni dei propri clienti (Rifkin, 2000; Prahalad e Ramaswamy, 2000).

La visione del marketing basato sui servizi ha le sue fondamenta nella concezione di un miglioramento continuo per cui ogni impresa dovrebbe (Vargo e Lusch, 2004):

1. Identificare e sviluppare le risorse, conoscenze e competenze che potrebbero essere fonte di vantaggio competitivo per l'organizzazione;
2. Identificare organizzazioni interessate ai vantaggi dati da tali competenze e che potrebbero diventare per questo potenziali clienti;
3. Coltivare relazioni profittevoli con i propri clienti e creare per loro una proposta di valore personalizzata e soddisfacente.
4. Misurare e migliorare i risultati dell'offerta partendo da un'analisi delle performance finanziarie dell'azienda.

1.3.2 Approfondimento delle relazioni inter-organizzative.

Come accennato in precedenza lo sviluppo del marketing basato sulle relazioni dà vita a diversi filoni di studio dei rapporti inter-organizzativi e di tutta una serie di fattori comportamentali che intervengono in queste relazioni. Un interessante approfondimento delle caratteristiche relazionali tra le imprese viene svolto da Ford

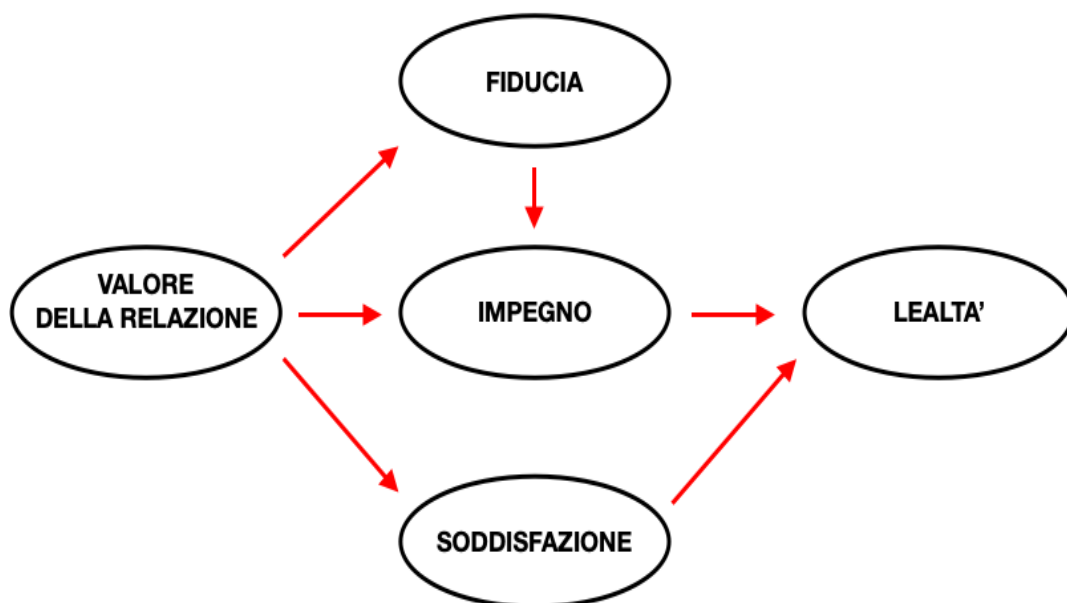
(2011) sul concetto di interazione come contrapposizione alla tipica transazione di mercato. L'interazione viene vista come un fenomeno dinamico ed emergente, non è costituita dalla semplice somma dei contributi delle due imprese, essi infatti sono solo il punto di partenza di una relazione che si evolve nel tempo per volontà delle parti coinvolte.

Tunisini (2017) individua sei elementi che risultano avere un impatto fondamentale nelle relazioni tra le imprese nel B2B:

- *Intensità del legame*: deriva da diversi fattori come il tempo, l'intensità emotiva, adattamento e reciprocità del rapporto. L'autrice sottolinea come un legame un'apparente debole secondo tali criteri non sia per questo trascurabile poiché talvolta all'interno delle reti di imprese possono fungere da legami di collegamento ad altre imprese molto importanti.
- *Mutuo adattamento ed investimenti specifici*: le relazioni con clienti e fornitori nei mercati inter-organizzativi possono portare le imprese ad attuare investimenti specifici, questi creano tra di esse delle interdipendenze a livello produttivo e vantaggi per entrambe. Anche questo fattore va tenuto sotto controllo attentamente poiché d'altro canto tali interdipendenze potrebbero vincolare la libertà di azione e diversificazione degli investimenti dell'impresa.
- *Fiducia reciproca*: è un elemento importante ed orienta le prestazioni di una rete d'impresa, è influenzata dalla durata e dall'intensità della relazione nonché dalle esperienze passate degli imprenditori. Come gli investimenti specifici, tuttavia, talvolta la fiducia può vincolare l'azione delle imprese ed impedire la rottura di legami non profittevoli o frenare la creazione di nuovi.
- *Cooperazione e conflitto*: entrambi devono essere tenuti sotto osservazione e valutati a seconda dei contesti e mercati di riferimento, due imprese infatti potrebbero cooperare nella produzione e competere nella vendita del prodotto.
- *Rapporto potere-dipendenza*: come accennato in precedenza nei mercati business possono esserci degli sbilanciamenti dei rapporti di potere tra cliente e fornitore, le cause possono essere varie e dovrebbe essere prerogativa di tutte le imprese quella di tentare di mantenere un bilanciamento della dipendenza dalle altre per non esporsi a comportamenti opportunistici.

Rispetto agli studi che hanno caratterizzato i precedenti periodi storici, si nota come abbiano acquisito maggior rilevanza delle caratteristiche comportamentali fino ad ora trascurate, nonostante concetti come fiducia, impegno e soddisfazione siano sempre stati presenti all'interno delle relazioni inter-organizzative, non erano mai state approfondite a livello accademico. Si vuole riportare ora di seguito i risultati di uno studio empirico condotto da Gil-Saura et al. (2009) sui fattori comportamentali quali *impegno, fiducia, valore, lealtà e soddisfazione* nelle relazioni B2B. Lo studio condotto su 503 aziende spagnole permette alle autrici di confermare cinque ipotesi di relazione causa-effetto estrapolate dalla letteratura tra i cinque fattori comportamentali appena elencati. Le ipotesi confermate possono essere comprese dalla Figura 2, dove le frecce rosse stanno ad indicare che il rapporto causa-effetto è stato verificato; quindi, ad esempio un maggior valore della relazione percepito dal cliente comporta una maggior fiducia nel fornitore o che maggiore è l'impegno nella relazione con il fornitore maggiore è la lealtà verso di esso. È interessante notare inoltre come la fiducia in un fornitore non influenzi in modo diretto le intenzioni comportamentali come la lealtà verso di esso, anche se vi è comunque un effetto indiretto tramite un maggior impegno.

Figura 2: Correlazioni empiriche tra fattori comportamentali nel B2B.



Fonte: Gil-Saura et al., 2009, pag. 604.

I rapporti tra fornitori e clienti nei mercati B2B possono essere vari e con molte sfumature, si propone qui in seguito la classificazione attuata Webster (1992):

- *Transaction*: la prima forma di rapporto è il più semplice ed è ancorato alla vecchia visione economica basata completamente sulle transazioni, il prezzo è il fattore discriminante nelle decisioni dei clienti, gli scambi commerciali sono isolati l'uno dall'altro, i fornitori non sono differenziati e non vengono prese in considerazione fiducia o lealtà.
- *Repeted Transaction*: la seconda tipologia di relazioni riguarda delle transazioni ripetute che pur non costituendo una vera e propria relazione continua tra fornitore e cliente coinvolgono una sfera più ampia di fattori rispetto alle semplici transazioni. La funzione del marketing in questo caso è di comunicare la differenziazione del prodotto e cercare di instaurare la lealtà verso il marchio nel cliente per far ripetere l'acquisto più volte.
- *Long-term Relationship*: la relazione tra cliente e fornitore in questi casi è spesso regolata da contratti che si protraggono per un lungo periodo, il prezzo continua ad essere un fattore molto importante nel processo decisionale dell'acquirente, tuttavia, in questo caso è frutto di una negoziazione tra i due attori, assumono maggior rilevanza anche i servizi post-vendita come il supporto tecnico ed il trasporto.
- *Mutual, Total-Dependence Buyer-Seller Partnership*: questa tipologia di relazione prevede che aziende formalmente indipendenti siano in realtà strettamente legate tra loro da relazioni di lungo termine caratterizzate da reciprocità e mutualità negli scambi. La stabilità di queste relazioni permette un grande scambio di informazioni e competenze tra le imprese.
- *Strategic Alliance*: la presenza di un obiettivo strategico da raggiungere è la caratteristica fondamentale nella costituzione di un'alleanza strategica. Le alleanze comportano per le aziende un impegno di capitale e risorse, possono essere di diverse tipologie e coinvolgere attori diversi, un'impresa può allearsi con un fornitore, cliente o addirittura un competitor. Le Joint Venture sono una particolare forma di alleanza strategica che prevede la nascita di un nuovo soggetto economico.

- *Network*: le reti infine sono costituite dall'organizzazione di più imprese, entità indipendenti che decidono di collaborare, possono essere la risultante di una molteplicità di alleanze strategiche indipendenti. Queste coalizioni di imprese indipendenti possono avere molte forme differenti, può esserci o meno un centro della rete denominato *hub*, a cui viene affidata la gestione delle relazioni interne ed esterne all'impresa. All'interno della rete le conoscenze e competenze chiave di ogni impresa possono essere valorizzate al meglio, ogni azienda può dare il proprio contributo specifico nella propria area di competenza ed esternalizzare ciò che non ne fa parte.
- *Vertical Integration*: la relazione tra due imprese in quest'ultima casistica non vede più le interazioni tra due entità differenti bensì un'unica impresa che per motivi economici o strategici decide di integrare le imprese a valle o a monte della catena di fornitura in cui è inserita.

Le tendenze recenti, relative all'analisi dei mercati Business-to-Business, danno grande importanza alla concezione del mercato come costituito da una moltitudine di reti d'impresa, in questo contesto le aziende che vi operano sono strettamente interconnesse e legate da interdipendenze reciproche più o meno forti. Le azioni delle organizzazioni che operano all'interno della rete influenzano e vengono influenzate dalle relazioni con gli altri componenti della rete, questo più che come un vincolo dev'essere visto come un'opportunità poiché la condivisione di risorse, informazioni e competenze consente agli attori che sanno sfruttarle di avere sempre nuove possibilità di creazione di valore. All'interno delle reti la posizione occupata da un'azienda è molto importante, vi sono imprese che sono posizionate ai confini con uno o pochi legami con altri attori della rete ed inevitabilmente il loro ruolo all'interno di essa sarà marginale, al contrario le imprese centrali strettamente interconnesse con molte altre organizzazioni avranno una rilevanza maggiore.

Talvolta imprese con poche connessioni risultano comunque avere un ruolo centrale nella rete, in tal caso fungendo da *broker* di rete assumono una rilevanza strategica fondamentale poiché consentono la connessione di due parti della rete che senza quell'azienda non sarebbero connesse, in questo specifico caso il valore dell'impresa nella rete è molto alto.

Il funzionamento delle reti di imprese secondo Hakansson e Snehota (1995) può essere analizzato tramite un adattamento del modello Actor-Resources-Activity (ARA) teorizzato dall'IMP Group per studiare le relazioni diadiche tra gli attori nei mercati business (Hakansson e Johanson, 1992). I tre livelli di analisi per le relazioni di rete sono (Tunisini, 2017):

1. *Configurazione di attività*: nelle reti ogni attività dev'essere concordata tra due o più attori ed un'ottimizzazione della configurazione di queste consente il raggiungimento di obiettivi come l'efficientamento della logistica e dei costi di produzione.
2. *Costellazione di risorse*: la combinazione di risorse e conoscenze eterogenee all'interno delle reti è un elemento fondamentale alla costituzione del vantaggio competitivo per l'intera rete e di ogni singola impresa che ne fa parte.
3. *Rete di attori*: le interazioni all'interno delle reti sono un fattore imprescindibile e costituiscono il vero valore aggiunto della rete, l'apertura e il dinamismo che ne consegue permettono di sfruttare al massimo le potenzialità dovute al contributo delle diverse imprese.

1.3.3 Sviluppi recenti, il marketing B2B e la pandemia da Covid-19.

Per terminare la panoramica sugli sviluppi teorici del marketing nei mercati business-to-business è necessario parlare delle tendenze più recenti della materia, per farlo si affronterà un tema che ha influenzato il marketing, come molti altri settori in modo molto rilevante negli ultimi quattro anni, ossia la crisi sanitaria da Covid-19. Nonostante dal 4 Maggio 2023 secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) l'infezione da Covid-19 non sia più considerata un'emergenza sanitaria a livello mondiale, l'impatto a livello socioeconomico di tale virus non ha precedenti nella storia. Si vuole far notare fin da subito che, nonostante gli studi recenti che si andranno a presentare siano incentrati principalmente come risposta alla crisi pandemica, essi dovrebbero essere analizzati nel contesto di incertezza generale in cui le imprese si trovano sempre più spesso ad operare. Il marketing si trova ad affrontare delle turbolenze che sono ormai diventate strutturali anche a causa delle numerose interdipendenze che collegano le imprese in ogni parte del mondo (Dong et al., 2022), basti pensare alle

conseguenze geopolitiche ed economiche della guerra in Ucraina come gli aumenti del prezzo delle materie prime e la chiusura di numerosi rapporti commerciali con la Russia.

Molte imprese durante il periodo pandemico sono state soggette ad una grande contrazione della domanda generale, dei flussi di cassa in entrata e ad un parallelo aumento delle spese per affitti e materie prime, questo come è noto a causa delle restrizioni imposte al fine di prevenire l'aumento dei contagi, un'altra delle conseguenze è stata l'affiorare di una grande necessità per le organizzazioni di un'innovazione delle strategie di marketing al fine di sopravvivere (Wang et al., 2020).

Uno dei concetti più recenti è quello del *marketing trasformativale*, il termine coniato da Kumar (2018, pag. 2) era da lui definito come “...*the confluence of a firm's marketing activities, concepts, metrics, strategies, and programs that are in response to marketplace changes and future trends to leapfrog customers with superior value offerings over competition in exchange for profits for the firm and benefits to all stakeholders*” tuttavia si vuole proporre anche la rivisitazione di tale definizione attuata da Lim (2023, pag. 2) secondo cui “*Transformative marketing is the agile and informed amalgamation of marketing components (e.g., concepts, strategies, programs, activities, metrics) for delivering valuable responses to dramatic changes (e.g., externalities, events, trends) in the marketplace*”. A differenza della definizione precedente Lim (2023) introduce il concetto di azioni agili ed informate che permettono una risposta tempestiva e adeguata a dei cambiamenti all'interno dei mercati che vengono definiti drammatici perché altamente dirompenti e imprevedibili. Tramite lo studio di questa nuova tipologia di marketing Lim (2023) propone inoltre una rivisitazione del modello del marketing mix partendo dal modello delle 7 P proposto da Booms e Bitner (1981) che vanno a modificare, introducendo la considerazione di *persone, processi e prove fisiche* al già citato modello delle 4P di McCarthy (1964). Partendo dal *prodotto* è fondamentale per l'impresa nei periodi di crisi cercare di adattare la produzione in modo propositivo per soddisfare i bisogni urgenti ed emergenti dei clienti dovuti al cambio di contesto (Kang et al., 2020). A livello di *prezzo* le imprese devono mettere in atto delle scelte particolari durante i periodi di crisi, innanzitutto la funzione di marketing dovrebbe tentare di ridurre i costi per quanto possibile senza abbassare la qualità dell'offerta al cliente. In periodi di grande turbolenza per le imprese inoltre è probabile che le normali politiche come

l'applicazione di prezzi di scrematura o penetrazione di mercato non risultino efficaci. Le organizzazioni nei mercati business per tale ragione dovrebbero concentrare i propri sforzi nella comunicazione del valore ai clienti e richiedere un prezzo equo a sostenere i costi. Dato che come già anticipato molte imprese hanno dovuto far fronte ad un calo dei flussi di cassa in entrata, esse dovrebbero inoltre attuare misure di prezzo che consentano loro di mantenere le relazioni con i clienti e fornitori, a fronte di una diminuzione del prezzo di vendita quindi potrebbero rinegoziare e ridurre i tempi di incasso, in tal modo favorendo il flusso di cassa in entrata l'azienda avrebbe maggiori possibilità di pagare regolarmente e mantenere relazioni sane con i propri fornitori (Lim 2023; Indounas, 2019). Per quanto riguarda la scelta dei *canali di distribuzione* l'impresa dovrebbe tentare nei periodi di crisi di avere una grande flessibilità e ricercare se necessarie, scelte logistiche alternative, per quanto possibile inoltre, sforzarsi di coltivare la collaborazione con i propri distributori o dettaglianti per rendere la catena di distribuzione più resistente. La *promozione* invece per i momenti di crisi ed in particolare durante le restrizioni dovute al Covid-19 che hanno aumentato le distanze interpersonali, è stata principalmente basata sulla transazione verso i canali digitali, tema che approfondiremo più avanti nell'elaborato, ha permesso alle aziende che hanno saputo sfruttarlo nel modo corretto non solo di sopravvivere ma anche di prosperare. Quando si prende in considerazione l'elemento *persone* nel marketing mix secondo Lim (2023) fondamentale è l'attenzione nei periodi di crisi al marketing interno all'impresa, questo perché anche i dipendenti come i consumatori potrebbero cambiare i propri comportamenti e provare insicurezze, l'azienda per tale motivo dovrebbe rimanere vicino ai propri dipendenti stimolarli e rassicurarli. Quanto appena detto è molto importante per l'impresa perché un corretto marketing interno che coinvolga, istruisca i dipendenti ed in particolare la rete vendita contribuisce in modo diretto ad aumentare la qualità del servizio e la soddisfazione dei clienti (Kadic-Maglajlic et al., 2018). Per quanto riguarda i *processi* in particolare quelli riguardanti le vendite aziendali secondo Lim (2020) dev'essere posta particolare attenzione al ruolo del venditore nel rapporto con il cliente, il quale deve dapprima cercare di annullare i preconcetti del cliente sulle sue esigenze aziendali e sull'impresa fornitrice ed in seguito porsi come elemento di valore nella relazione favorendo e condividendo delle intuizioni commerciali che il cliente non aveva preso in considerazione. Infine, il venditore dovrebbe impegnarsi nella creazione di un'offerta personalizzata che vada

a considerare i driver nell'offerta di valore del cliente e gli ostacoli che questo si troverà ad affrontare.

La *prova fisica*, infine, intesa come la percezione e ricezione reale del cliente del marketing attuato dall'azienda è forse la dimensione più difficile da gestire in un periodo di crisi in quanto riscontrabile solo dopo l'erogazione effettiva di servizi e prodotti da parte dell'impresa, anche in questo caso secondo Lim (2023) l'utilizzo corretto dei canali digitali può indirizzare e favorire una corretta percezione della campagna da parte dei clienti.

Per concludere si vuole ora introdurre quella che è forse considerabile come la massima evoluzione del marketing basato sulle relazioni ossia il concetto di *coopetizione*, un termine che unisce il concetto di competizione e collaborazione ed infatti viene definita da Bengtsson e Kock (2014) come "...a *paradoxical relationship between two or more actors simultaneously involved in cooperative and competitive interactions, regardless of whether their relationship is horizontal or vertical*". Per quanto può sembrare paradossale che due imprese allo stesso tempo collaborino e competano non è affatto infrequente all'interno dei mercati business-to-business. La *coopetizione*, infatti, non è un fenomeno di recente affermazione ma lo è il suo studio, sono già stati citati nell'elaborato i casi dei distretti industriali italiani in cui vi era tra competitor un rapporto di collaborazione e competizione simultaneo.

La *coopetizione* è stata fondamentale per molte imprese per sopravvivere e in alcuni casi prosperare durante l'emergenza pandemica. Molte aziende, infatti, come risposta alla crisi hanno scelto tale soluzione e di questo si sono occupati J. Crick e D. Crick (2020) che sottolineano come vi siano stati settori come quello farmaceutico che hanno ricevuto gran giovamento dall'applicazione della *coopetizione*, molte organizzazioni del settore, infatti, pur mantenendo la propria indipendenza hanno condiviso ed utilizzato dati scientifici e risultati di studi clinici al fine di sviluppare un vaccino. La *coopetizione*, tuttavia, rimane un fattore non facilmente gestibile dalle aziende poiché il bilanciamento tra i due fattori che la compongono dev'essere equilibrato, un'elevata diffidenza nella condivisione di risorse e competenze, infatti, potrebbe non portare ai risultati che si vuole conseguire, al contrario una condivisione troppo sconsiderata potrebbe portare l'impresa ad esporsi a potenziali comportamenti opportunistici da parte dei competitor (Bengtsson e Kock 2014).

Le aziende, quindi, dovrebbero cercare di favorire una collaborazione con i propri competitor, nel rispetto delle leggi sulla concorrenza, al fine di poter aumentare il valore da offrire ai clienti e favorire l'innovazione, allo stesso tempo tuttavia, devono evitare di dipendere troppo da tale relazione ed evitare situazioni di perdita di proprietà intellettuale o diminuzione del vantaggio competitivo (Crick e Crick, 2020).

1.4 Sviluppo dell'approccio digitale.

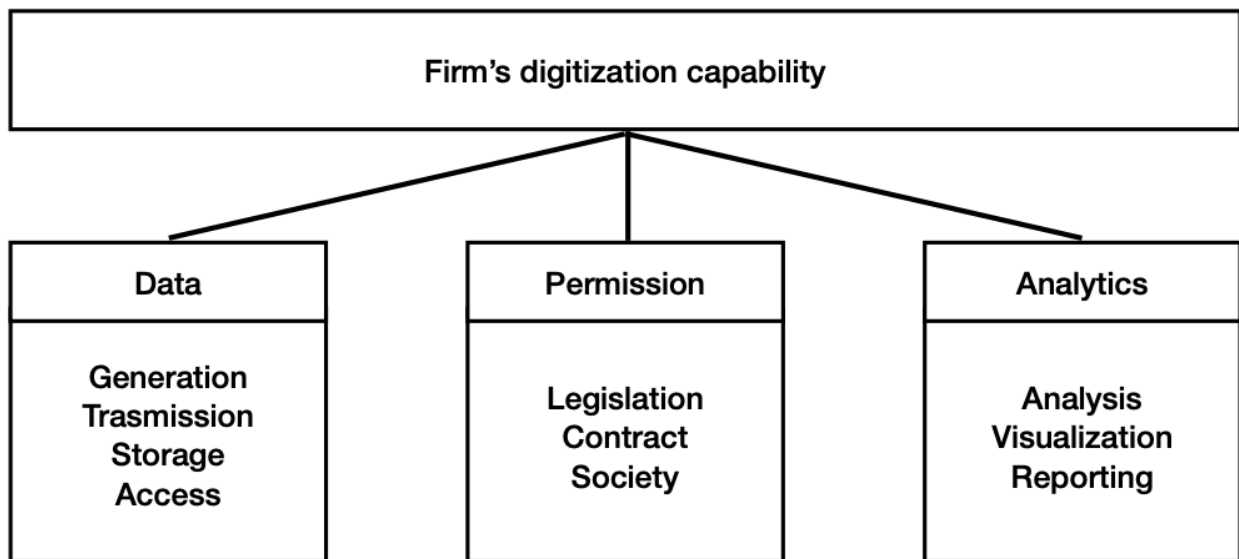
La tecnologia digitale al giorno d'oggi è divenuta una componente fondamentale nella quotidianità di tutte le imprese e consumatori, la pervasività della componente digitale in molti aspetti economici e sociali è infatti innegabile. Come sottolinea Hilbert (2020) infatti alla fine degli anni 80' meno dell'1% dei dati globali erano archiviati in forma digitale ed in meno di 30 anni, nel 2012, tale percentuale è salita al 99% con una capacità di archiviare le informazioni che è cresciuta dal 25% al 35% all'anno. Per tali ragioni si vuole perciò tentare di rappresentare un quadro generale del rapporto tra tecnologia e imprese sottolineando i comportamenti virtuosi che quest'ultime dovrebbero attuare per trarne vantaggio.

Pur essendo una tematica sviluppatasi principalmente a partire dagli inizi del nuovo millennio alcuni studiosi come Porter e Millar già nel 1985 sottolineavano come lo sfruttamento dell'Information Technology (IT) sarebbe diventata in futuro una fonte rilevante di vantaggio competitivo per le imprese. Malone, Yates e Benjamin (1987) invece, con una visione a dir poco lungimirante, ritenevano che l'IT avrebbe portato ad una riduzione dei costi di transazione e ad un conseguente aumento dell'utilizzo dei mercati per le imprese piuttosto che delle gerarchie interne.

Lo sviluppo dell'approccio alle nuove tecnologie nelle imprese secondo Siebel (2019) può essere analizzato secondo due principali "onde", la prima è stata determinata dall'avvento dei personal computer, prima di essi infatti, la gestione della componente informatica era affidata ad un ristretto gruppo di persone all'interno dell'azienda e la sua utilità era limitata. La diffusione dei PC nei luoghi di lavoro ha determinato un aumento dell'efficienza e della produttività dei lavoratori rendendo più rapide e semplici le procedure da svolgere. La seconda "onda" invece è individuabile nell'avvento di Internet le cui potenzialità negli anni si sono dimostrate esponenziali arrivando a sconvolgere il modo di operare delle imprese.

Occorre distinguere quando si parla di digitale tra i concetti di *Digitization* e *Digitalization*, il primo fa riferimento al trasferimento e la trasformazione dai dati analogici alla forma digitale ed è fondamentale per l'impresa saperla padroneggiare al fine di poter utilizzare i dati al meglio. Secondo Ritter e Pedersen (2019) le *Digitization Capabilities* di un'impresa sono determinate dal presidio di 3 aree fondamentali (Figura 3) ossia dati, autorizzazioni ed analitica.

Figura 3: Struttura delle capacità di digitalizzazione di un'impresa.



Fonte: Ritter e Pedersen, 2019, pag. 182.

Innanzitutto, le aziende per poter estrarre valore dall'utilizzo dei dati digitali devono saperli generare, trasmettere alle diverse funzioni ed archiviare nel modo corretto per potervi accedere al bisogno. La seconda area a cui un'azienda deve fare attenzione sono le autorizzazioni, poiché per poter usufruire dei dati raccolti le aziende devono rispettare le leggi e le normative dei diversi stati, l'utilizzo di tali dati inoltre dev'essere stabilito e negoziato con i clienti. L'ultimo aspetto riguardante le autorizzazioni è la considerazione della collettività da un punto di vista morale di tale utilizzo dei dati poiché pur non essendo vietato dalle normative, potrebbe in alcuni casi non essere gradito dalla società. La parte analitica infine riguarda la capacità di un'azienda di saper analizzare i dati grezzi e saperli trasformare in informazioni utili all'impresa (Ritter e Pedersen, 2019).

La *Digitalization o trasformazione digitale* di un'impresa invece è un concetto diverso, è più pervasivo a livello aziendale e comporta l'utilizzo dell'IT per modificare i processi, i macchinari ed i compiti organizzativi all'interno dell'azienda, se applicata nel modo corretto, inoltre, porta ad un cambio radicale del modello di business (Verhoef et al., 2021; Ritter e Pedersen, 2019). Al fine di attuare la *trasformazione digitale* per un'impresa è fondamentale lavorare sulle proprie risorse e capacità digitali, innanzitutto attirando risorse umane in grado di saper gestire le innovazioni che il digitale comporta. È essenziale che l'azienda sviluppi un'agilità digitale in modo da saper percepire e sfruttare le opportunità della *Digitalization*, l'agilità deve riguardare innanzitutto la ricombinazione delle risorse digitali ed organizzative per potersi adattare ai cambiamenti del mercato. L'agilità inoltre è necessaria alle imprese anche per saper reagire ai cambi repentini delle esigenze dei clienti ed in risposta all'intensificazione della concorrenza dovuta a dei confini tra i settori sempre più sfumati (Verhoef et al., 2021). Agilità che si riflette anche nell'organizzazione aziendale, le strutture organizzative altamente burocratizzate, con un elevato numero di livelli gerarchici non sono la forma consigliata per far fronte alla trasformazione digitale, le imprese dovrebbero infatti cercare di avere una forma di organigramma piatta, con unità organizzative con un discreto livello di indipendenza.

L'applicazione delle innovazioni digitali quindi per le imprese hanno lo scopo di generare valore per i clienti andando al contempo a ridurre i costi, la visione *data-centric* di un'impresa consente alle imprese di conoscere meglio i propri clienti ed innalzare il livello della relazione. Appare evidente come la trasformazione digitale crei (Gregori e Perna, pag. 286, 2019) “*nuovi modi per raggiungere, informare, coinvolgere, vendere e apprendere dai clienti*” tutti elementi fondamentali per l'implementazione di nuove strategie e attività di marketing digitale che si andranno ad approfondire con un particolare focus alle relazioni B2B nel seguente capitolo.

CAPITOLO 2 - IL MARKETING DIGITALE NEL B2B: SVILUPPO, STRUMENTI E TREND GLOBALI

Si andrà ad analizzare il concetto di marketing digitale dapprima in termini teorici, poi guardando alle applicazioni nei mercati inter-organizzativi e approfondendo gli effetti della pandemia da Covid-19. Come per il primo capitolo verranno prese in esame le peculiarità della customer journey con la differenza che verrà analizzata in chiave digitale. Per concludere il capitolo verrà proposta un'analisi dei principali trend a livello globale a sottolineare la rilevanza e la contemporaneità dei temi affrontati.

2.1 Marketing digitale: introduzione e sviluppo.

Come accennato nel precedente capitolo la trasformazione digitale ha spalancato le porte ad una molteplicità di nuove opportunità per le imprese, tra i vari utilizzi che le tecnologie digitali hanno trovato nelle organizzazioni si andrà ora a porre un'attenzione particolare alla loro applicazione nella funzione di marketing. Secondo l'AMA *"Digital Marketing is the use of digital or social channels to promote a brand or reach consumers. This kind of marketing can be executed on the internet, social media, search engines, mobile devices and other channels"*. Questa definizione pur sembrando leggermente superficiale è molto ben rappresentativa del concetto poiché il marketing digitale è una disciplina frammentata ed altamente dinamica, una definizione più specifica potrebbe per tale ragione risultare limitante o necessitare di revisioni molto spesso, le caratteristiche del marketing digitale appena elencate sono dovute all'elevato utilizzo di internet nella disciplina, anche quest'ultimo infatti si è affermato in modo graduale e parcellizzato (Busca e Bertrandias, 2019).

La rivoluzione del marketing digitale sta nell'aver portato la relazione con il cliente a un livello superiore: mentre gli strumenti di marketing tradizionale prevedevano una comunicazione a senso unico dall'azienda al cliente, gli strumenti introdotti dal marketing digitale permettono una relazione bilaterale tra i soggetti coinvolti.

Il tema del marketing digitale è un elemento cruciale al giorno d'oggi, si riportano in merito alcuni dati da Statista: ad Aprile 2023 sono stati stimati al mondo 5,16 miliardi

di utenti internet, il 64,6% della popolazione mondiale (Petrosyan, 2023). In Europa nel 2022 si ha avuto la più alta percentuale di persone con accesso a internet, ossia il 90% della popolazione, rimane elevato all'83% anche nelle Americhe e negli stati del Commonwealth of Independent States; solo in Africa tale dato scende sotto il 50% (Petrosyan, 2023). Dopo aver riportato questi dati appare evidente come il marketing digitale sia fondamentale per rilevanza ed attualità, si vuole perciò ripercorrere rapidamente lo sviluppo della materia per comprenderne le fondamenta.

È difficile attribuire con certezza una data di nascita del marketing digitale, essendo una materia di recente e rapido sviluppo gli studi si concentrano principalmente sulle numerose ramificazioni moderne della disciplina. Busca e Bertrandias (2019) propongono una periodizzazione dell'evoluzione del marketing digitale basata su 4 ere, denominate: *Collaborative Systems*, *Traditional Market Systems*, *Co-Creation Systems* e infine *Prosumption Market Systems*. Queste suddivisioni prevedono delle sovrapposizioni temporali e non dei confini netti poiché rappresentano l'evoluzione degli approcci al marketing digitale e il rapporto tra consumatore ed impresa. La prima era ossia la *Collaborative Systems Era* ha inizio formalmente con la creazione di Arpanet nel 1969, una rete di computer sviluppata e di proprietà del governo degli Stati Uniti, a questa avevano accesso solo informatici con conoscenze specifiche che collaboravano e condividevano le risorse per portare avanti il progetto. È forse in questa prima era e più precisamente nel 1978 che la disciplina del marketing digitale viene introdotta, in tale anno infatti, Gary Thuerk addetto marketing dell'azienda Digital Equipment Corporation invia a tutti gli utenti di Arpanet il primo messaggio Spam² della storia al fine di pubblicizzare il lancio di un nuovo prodotto (Brunton, 2013). Nel 1979 in seguito alla collaborazione degli utenti e ad una gestione decentralizzata viene sviluppata la rete Usenet, più economica di Arpanet e aperta a tutti, nel 1994 secondo gli autori ha termine l'era *Collaborative Systems* con l'invio del primo messaggio Spam anche nella rete Usenet.

La seconda era denominata *Traditional Market Systems*, si sovrappone temporalmente alla prima dall'inizio alla fine (1980-1994) ma si distingue per un diverso focus e concezione della rete da parte degli attori, agli inizi degli anni '80 infatti Arpanet,

² Termine inglese che secondo l'Oxford Languages sta ad indicare un "Messaggio pubblicitario non richiesto, inviato a un numero molto elevato di utenti di Internet tramite posta elettronica".

Usenet e le reti private di alcune aziende cominciano ad unirsi, queste ultime in particolare colgono le potenzialità commerciali della rete. In seguito alla creazione del World Wide Web nel 1990 e del primo browser ad interfaccia grafica nel 1993 le imprese iniziano a sfruttare la rete come un mercato ed infatti nello stesso anno viene inserito il primo banner³ pubblicitario all'interno di una pagina web (Busca e Bertrandias, 2019).

La terza era ossia quella del *Co-Creation Systems* sviluppatasi tra il 1995 e gli anni 2000 è chiamata così perché ha sostanzialmente determinato un'integrazione tra le due ere precedenti, è un periodo determinato dalla nascita delle comunità online e le imprese cominciano ad accorgersi del potenziale derivante dallo sfruttamento degli utenti per co-creare valore.

Dall'inizio degli anni 2000 si parla della *Prosumption Market Systems Era*, si affermano infatti, siti dove gli individui non dipendono da alcun processo di co-creazione con le aziende come Yelp e TripAdvisor. Tra il 2000 e il 2006 inoltre nascono alcuni dei principali social network attuali ossia LinkedIn, Facebook, Twitter e YouTube, questo porta ad una rivoluzione nella comunicazione digitale poiché azienda e consumatore vengono messi sullo stesso piano. Dal 2007 al 2013 infine si affermano le principali piattaforme della Sharing Economy che invertono in maniera radicale le logiche instaurate tra azienda e consumatori, quest'ultimi infatti, tramite piattaforme come AirBnb si trasformano in produttori ed in competitor per le imprese (Busca e Bertrandias, 2019; Sundararajan 2016).

I social media dalla loro creazione si sono evoluti molto velocemente integrando nuovi strumenti di comunicazione come la connettività mobile e passando dall'essere una tecnologia limitata a pochi utenti, all'essere parte integrante della vita quotidiana di miliardi di persone. Oltre ad i social media ormai divenuti uno strumento fondamentale nel marketing digitale, le tendenze moderne della materia che esamineremo in seguito nell'elaborato, sembrano concentrarsi nell'utilizzo dei Big Data, Machine Learning e dell'Intelligenza Artificiale, (Kim et al., 2021).

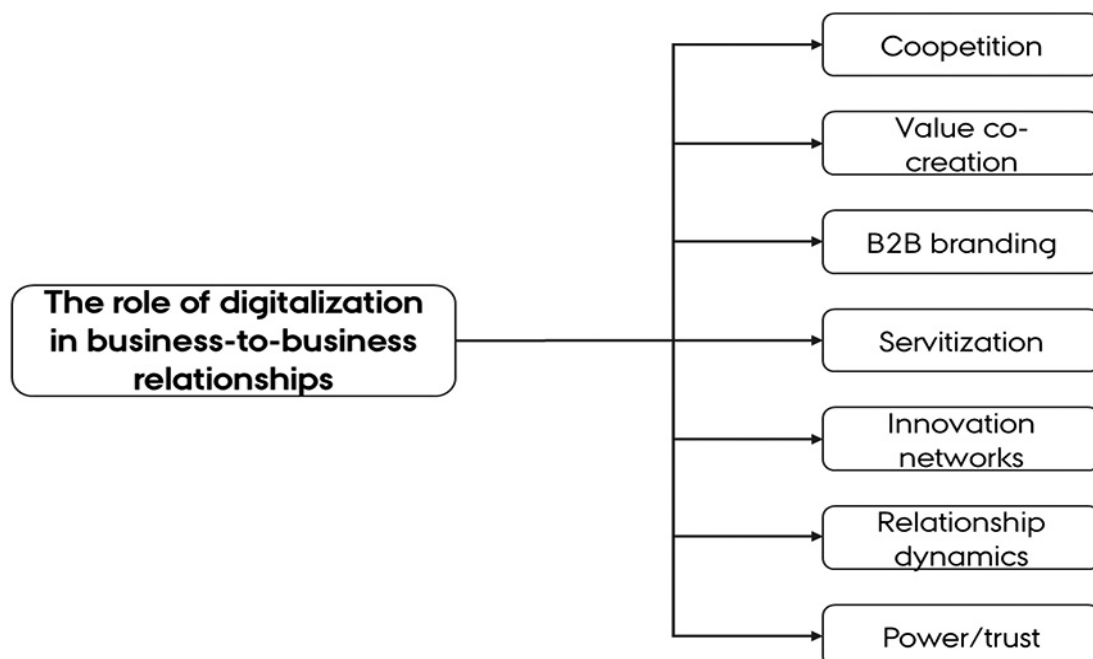
³ Termine inglese che secondo l'Oxford Languages sta ad indicare un "Annuncio pubblicitario su una pagina web, collegato al sito dell'inserzionista tramite un link".

2.2 Il marketing digitale nel B2B.

Come per la ricerca del marketing tradizionale nei mercati inter-organizzativi, anche quella svolta sul marketing digitale nei medesimi mercati si riconferma essere meno approfondita rispetto a quella attuata per il B2C, tuttavia, occorre sottolineare come vi sia stato un interesse crescente degli studiosi verso tale ambito negli ultimi anni (Kim et al., 2021).

Come già accennato il marketing digitale ha il merito di aver elevato le comunicazioni ad un livello bidirezionale, di conseguenza le aziende sentono la necessità di comunicare con i propri clienti in modo più trasparente, questo è di fondamentale importanza nei mercati B2B dove l'interazione tra fornitore e cliente come già trattato nell'elaborato, ha sempre avuto un ruolo fondamentale in questi contesti. Il marketing digitale, tuttavia, nei mercati inter-organizzativi ha un impatto ben più ampio, Hofacker et al. (2020) individuano sei temi fondamentali (Figura 4) con cui le imprese moderne devono confrontarsi poiché fortemente influenzati dalla trasformazione digitale, alcuni di questi sono già stati presentati nel primo capitolo dell'elaborato in merito al marketing b2b tradizionale e saranno rianalizzati in chiave digitale.

Figura 4: I sei temi attuali del digital marketing b2b.



Fonte: Hofacker et al., 2020, pag. 1163.

Il primo dei sei temi è la cooepetizione, un concetto già affrontato nel paragrafo 1.3, a questo punto si vuole però mettere in evidenza come sia fortemente influenzato dalla digitalizzazione, ora più che mai infatti le interconnessioni tra le aziende hanno assunto un carattere globale. Nel caso dei già citati distretti industriali un fattore determinante all'affermazione di rapporti di cooepetizione tra le imprese fu la vicinanza geografica tra di esse. Per sfruttare un rapporto basato sulla cooepetizione, quindi, le aziende dovrebbero in alcuni casi spostare le proprie sedi con dei costi molto elevati di co-localizzazione, i quali renderebbero difficile poi abbandonare il rapporto in caso vi fosse la necessità. In questo senso la digitalizzazione favorisce la cooepetizione in quanto permette lo scambio di informazioni e conoscenze con investimenti economici esigui (Hofacker et al. 2020).

La co-creazione di valore è fondamentale all'interno dei mercati B2B, il coinvolgimento dei clienti nel processo di progettazione e sviluppo del prodotto è molto importante poiché oltre a creare maggior soddisfazione aiuta a sviluppare un rapporto di qualità con i clienti. Cossío-Silva et al. (2016), infatti, dimostrano empiricamente come vi sia una correlazione diretta tra un processo di co-creazione del valore con i clienti ed un aumento della lealtà di questi ultimi verso l'azienda fornitrice. Se da un lato quindi la digitalizzazione si potrebbe pensare che riduca i rapporti umani nelle transazioni B2B, dall'altro permette uno scambio di informazioni ed un'interconnessione ai livelli della catena di fornitura senza precedenti, aiutando a superare le discontinuità temporali e spaziali (Hofacker et al, 2020). L'allineamento nell'utilizzo delle tecnologie nel processo di co-creazione di valore tra le aziende all'interno della catena di fornitura, inoltre, si è dimostrato essere un ulteriore mezzo per incrementare la soddisfazione, il valore creato e percepito dal cliente (Obal e Lancioni, 2013).

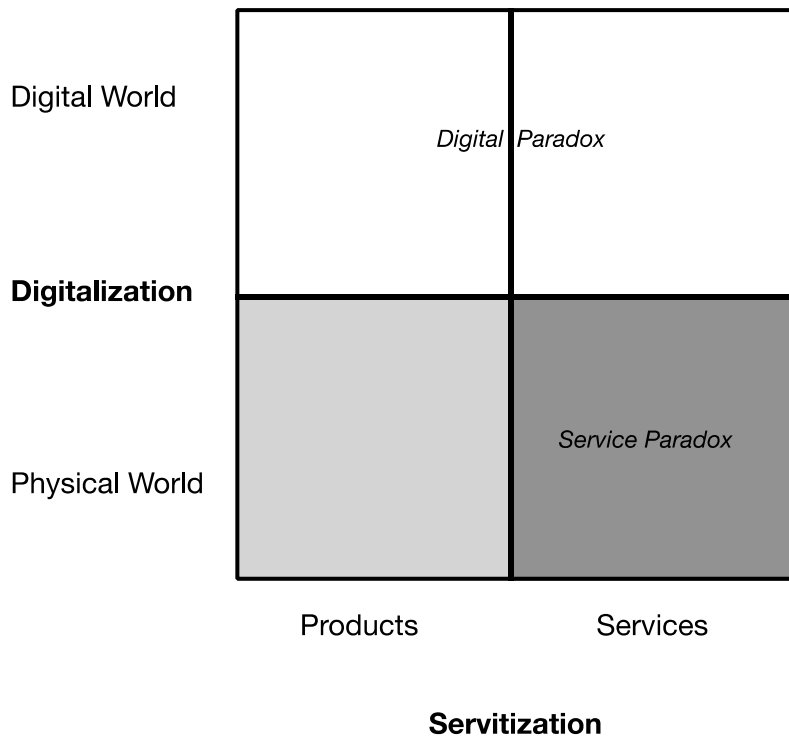
Per quanto riguarda il *brand* o la marca secondo Kotler et al. (2019, pag. 247) può essere definito come “... un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica il produttore o il venditore di un prodotto o servizio”. Per i clienti, siano essi consumatori o organizzazioni il *brand* è una componente molto importante del prodotto o servizio che aggiunge valore allo stesso. È inoltre un modo per le imprese di esercitare un'influenza sulle azioni e convinzioni dei propri clienti, facendo leva sui bisogni funzionali, emotivi o di autoespressione (Ramaswani e Ozcan, 2016). La legittimità di un marchio è molto importante per un'impresa, perché un *brand* legittimato acquisisce una miglior reputazione, credibilità

ed aumenta la consapevolezza dei clienti (Gustafson e Pomirleanu, 2021). Il concetto di legittimità è definito da Suchman(1995, pag. 574) come “... *a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions*”. Quindi la legittimità di un *brand* è legata alla percezione e il riconoscimento da parte di un gruppo sociale, su questo versante l'avvento delle nuove tecnologie e dei *social media* ha avuto un ruolo di primo piano. L'affermazione di questi nuovi mezzi di comunicazione, infatti, ha creato molte più opportunità per l'impresa di comunicare direttamente con i propri clienti e al contempo, permette un'interazione tra gli stessi, i quali grazie ai *social media*, ad esempio, possono raccontare le proprie esperienze in merito ad un prodotto, stimolando conversazioni sul marchio e fornendo dei feedback all'azienda (Hofacker et al., 2020; Gustafson e Pomirleanu, 2021). È per tali ragioni che, come conseguenza dello sviluppo di questi nuovi approcci legati al digitale, si può accostare il termine di co-creazione anche al *brand* dell'impresa poiché esso non è più frutto di una comunicazione unidirezionale da parte dell'impresa ma di una molteplicità di interazioni dei clienti. Le organizzazioni, quindi, dovrebbero concentrare gli sforzi non tanto sulla creazione del brand ma sulla creazione di infrastrutture di co-creazione del brand, favorendo esperienze di co-creazione positive, momenti di scambio e interazione tra i clienti disposti a condividere tali esperienze (Ramaswani e Ozcan, 2016).

Come presentato nel precedente capitolo, la propensione verso la *servitization* delle imprese non è una vera e propria novità ma una tendenza che si è affermata dall'inizio del nuovo millennio, è molto più attuale invece la discussione sull'applicazione delle nuove tecnologie digitali alla *servitization* delle aziende.

All'interno del marketing b2b l'implemento della *servitization* implica un gran coinvolgimento di diversi attori lungo catena di fornitura, sono molte le aziende in questo mercato che da una logica di prodotto stanno attuando una transazione verso una logica ibrida di prodotto-servizi per aumentare il valore creato e la soddisfazione del cliente (Hofacker et al., 2020). Gli studi del rapporto tra digitalizzazione e *servitization* hanno intrapreso diverse ramificazioni, interessante al riguardo è la *Matrice delle Opportunità* (Figura 5) proposta da Gebauer et al. (2021), essa rappresenta la *digital servitization* come frutto della convergenza tra *servitization* e digitalizzazione.

Figura 5: La matrice delle opportunità.



Fonte: Gebauer et al., 2021, pag. 383.

In questa matrice due per due nell'asse delle ascisse è indicata l'opportunità di crescita di prodotti e servizi, uno spostamento da sinistra verso destra lungo quest'asse, quindi, indica un'integrazione da parte dell'azienda di maggiori servizi intorno al prodotto proposto. L'asse delle ordinate invece rappresenta le opportunità di crescita conseguenti allo sviluppo di beni fisici o digitali, uno spostamento dal basso verso l'alto su quest'asse indica un numero crescente di entrate riconducibili a nuove offerte digitali da parte dell'impresa. Si sottolinea la presenza all'interno della matrice di due tipologie di paradossi, essi rappresentano secondo gli autori i casi in cui gli investimenti in implementazioni di servizi o offerte digitali da parte delle imprese non dovessero concretizzarsi in effettivi ritorni di tipo economico. Gli autori inoltre sottolineano come la matrice non debba essere intesa come una distinzione concettuale tra servizi, prodotti, offerte fisiche o digitali perché le aziende dovrebbero sforzarsi nella ricerca di un'offerta ibrida di prodotti e servizi coniugando ad essi l'offerta digitale. Gebauer et al. (2021) inoltre ritengono che un'attenzione particolare ai ricavi sia importante, perché essi possono rappresentare un buon indice di rafforzamento della posizione nel mercato delle imprese che sviluppano offerte basate sulla *digital servitization*. Nonostante la digitalizzazione possa quindi essere intesa come un catalizzatore della

servitization, Hofacker et al. (2020) mettono in evidenza due potenziali problematiche, la prima riguarda il fatto che una volta sostenuto il costo di avviamento per i servizi digitali, la produzione di nuove unità ha un costo irrisorio per l'azienda e questo potrebbe ridurre la percezione del valore da parte dei clienti. La seconda problematica invece è volta a sottolineare che nonostante gli effetti positivi dei servizi digitali le imprese devono mantenere sotto controllo i rischi di sostituzione o cannibalizzazione dei loro prodotti tradizionali.

Nel riprendere il concetto di rete di innovazione dev'essere rivisto il concetto stesso di innovazione, questo non sarà più inteso come frutto del contributo di un solo individuo ma come risultante di una molteplicità di contributi eterogenei provenienti da più individui e gruppi di persone, in modi e tempi differenti (Hofacker et al., 2020; Lyytinen et al., 2016). L'influenza delle tecnologie digitali sulle reti di innovazione secondo Lyytinen et al. (2016) è stata fondamentale ed ha agito secondo due principali direttive, la *connettività digitale* e la *convergenza digitale*. Per quanto riguarda la *connettività digitale* le nuove tecnologie hanno indubbiamente portato ad una diminuzione dell'importanza dello spazio fisico, aumentando la velocità degli scambi di informazioni e riducendone notevolmente i costi, questo ha permesso l'avvento di nuove forme organizzative e approcci come i *team virtuali*, *open innovation forum* e *crowdsourcing*. L'altro fattore essenziale allo sviluppo dell'innovazione aperta è la *convergenza digitale*, ossia un aumento della capacità generativa di idee dovuta all'incremento di contributi provenienti da diversi attori spesso non coordinati, essa è alla base della logica *open source* ed ha portato allo sviluppo di importanti progetti come wikipedia.org. Ai fini innovativi l'eterogeneità di conoscenze determinata dalla convergenza digitale è fondamentale; tuttavia, se tra gli attori vi sono differenze significative anche nei modelli di business, nelle tecnologie e nelle pratiche commerciali queste potrebbero ostacolare le reti di innovazione, in tal caso saranno necessari degli incrementi delle infrastrutture digitali per superarle (Hofacker et al., 2020; Lyytinen et al., 2016).

All'interno dei mercati business-to-business data la continuità e la rilevanza delle operazioni si instaurano tra l'impresa fornitrice e acquirente delle relazioni in costante evoluzione poiché in esse confluiscono le interazioni di più individui coinvolti nel processo di vendita e d'acquisto. Questa dinamicità si traduce in un andamento non lineare della relazione che ha molto spesso degli alti e bassi nel tempo anche in

rapporto alle esigenze delle imprese, tali relazioni sono state influenzate dalle tecnologie digitali con effetti ambivalenti (Hofacker et al., 2020). Tra gli effetti positivi della digitalizzazione sulle dinamiche relazionali tra le imprese vi è sicuramente la riduzione dei costi di transazione anche in termini di minori sforzi nella ricerca di informazioni sul prodotto e sulla controparte. Pagani e Pardo (2017) tramite un adattamento del modello ARA (Hakansson e Snehota, 1995) all'utilizzo delle tecnologie digitali sottolineano come esse influenzino risorse ed attività in modo strettamente collegato ma che l'impatto fondamentale riguardi gli attori e le dinamiche tra di essi. L'influenza del digitale su risorse ed attività è legata al fatto che la combinazione delle risorse digitali di due imprese differenti consente la formazione di nuove attività e servizi da offrire ai clienti. Per quanto riguarda gli attori l'impatto è determinato dal fatto che le nuove tecnologie consentono delle connessioni tra imprese ed individui a valle e a monte della catena di fornitura che prima non erano possibili.

Un'altra delle questioni principali riguardante l'avvento del digitale nel mercato del b2b e della sua influenza sulle dinamiche relazionali riguarda la funzione delle vendite ed in particolare il ruolo del venditore fisico. La tendenza di affiancare ai sistemi di vendita tradizionali i canali digitali è ormai consolidata nelle imprese, la questione fondamentale è comprendere l'effetto della digitalizzazione sul ruolo del venditore. Sing et al. (2019) affermano che nonostante le tecnologie digitali rappresentino una minaccia per i venditori e che inevitabilmente le transazioni più semplici verranno automatizzate, al contempo rappresentano anche un'opportunità poiché coloro che sapranno sfruttarle integrandole con le proprie conoscenze commerciali potranno divenire *knowledge brokers*. I venditori, quindi, devono diventare dei nodi centrali e critici di scambio di conoscenza tra l'interno e l'esterno dell'azienda, per fare ciò avranno bisogno di sviluppare delle competenze trasversali che vadano oltre alle classiche abilità di vendita, integrando competenze relazionali ed emotive creando un ulteriore valore aggiunto nel rapporto con il cliente (Singh et al., 2019). I clienti di un'impresa, quindi, pur utilizzando i canali digitali per le transazioni più semplici, continueranno ad affidarsi alle relazioni interpersonali con i venditori per le transazioni più rilevanti e complesse.

I concetti di fiducia e rapporti di potere all'interno delle relazioni B2B sono già stati trattati nel precedente capitolo, le tecnologie digitali tuttavia hanno introdotto delle

variazioni in tali tematiche non indifferenti. Innanzitutto, Corsaro e D'amico (2022) mettono in evidenza come per gli acquirenti dei mercati inter-organizzativi, l'immediatezza di accesso alle informazioni in termini di caratteristiche e recensioni di altri clienti di un prodotto o servizio tramite i canali digitali, aumenti la trasparenza del marchio dell'impresa e la fiducia verso di essa. Secondo Hofacker et al. (2020) il principale impatto sui rapporti di potere e fiducia nei mercati B2B riguarda l'integrità e la sicurezza dei dati, le imprese in grado di acquisire ed analizzare i cosiddetti Big Data⁴ possiedono una fonte di vantaggio competitivo nel contesto attuale. La disponibilità di tali dati e la possibilità di accedervi inoltre comporta per le aziende in questione delle implicazioni etiche e comportamentali, poiché queste capacità possono influenzare in modo preponderante gli equilibri di potere, questo inevitabilmente si riflette anche sui rapporti di fiducia tra le imprese (Jain et al., 2014). Secondo Vendrell-Herrero e Wilson (2017) sono diversi i settori in cui le nuove tecnologie ed in particolare la *digital servitization* hanno influenzato i rapporti di potere cliente-fornitore, settori in cui le imprese a valle come ad esempio Amazon.it grazie all'elevata capacità di analisi dei dati provenienti dai consumatori esercitano un potere molto elevato sui propri fornitori.

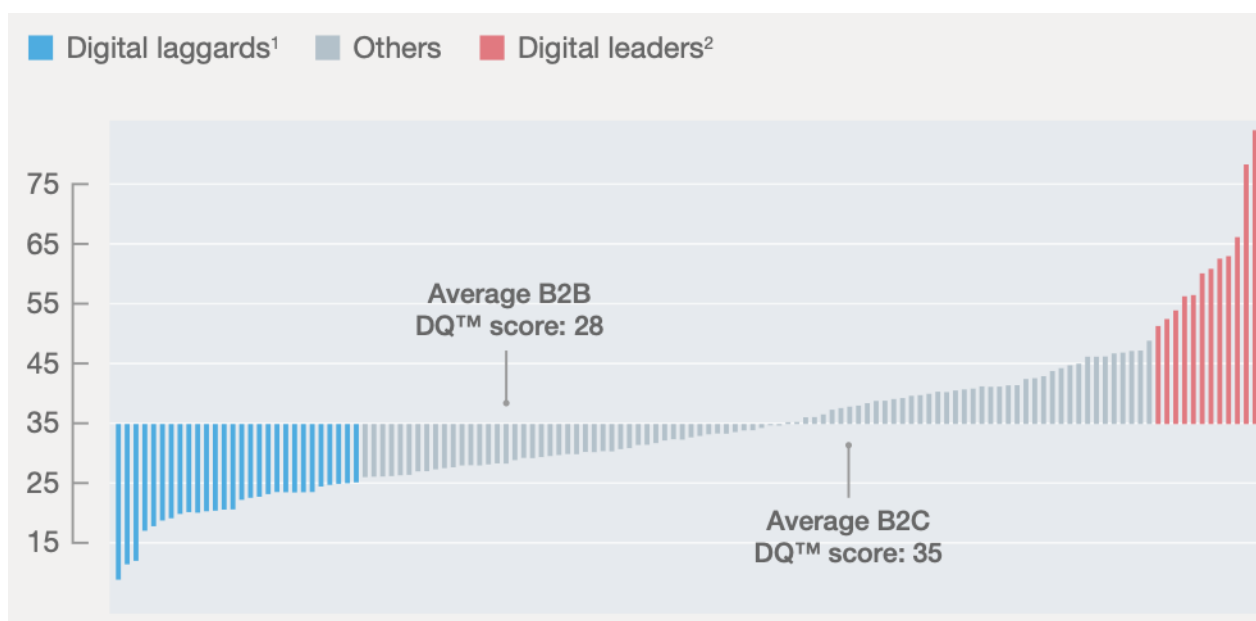
2.2.1 L'impatto del Covid-19 sul marketing digitale B2B.

La digitalizzazione delle operazioni di marketing è una pratica affermata già da diversi anni nei mercati a stretto contatto con i consumatori, nei mercati B2B invece, l'utilizzo e lo studio delle tecnologie digitali nel marketing è una tendenza molto più recente che ha avuto una forte crescita durante la crisi pandemica da Covid-19 (Corsaro e D'amico, 2022). Questo non significa che tale tema non fosse già fonte di dibattito tra studiosi ed imprese, in Figura 6 infatti viene riportato l'esito di uno studio del 2016 compiuto da McKinsey and Company in cui è stato misurato il Digital Quotient®⁵ su un campione di 200 aziende operanti nei mercati B2B e B2C.

⁴ Secondo il McKinsey Global Institute (Maniyka et al., pag. 1, 2011) I Big Data sono definibili come "*datasets whose size is beyond the ability of typical database software tools to capture, store, manage, and analyze*",

⁵ Tale indicatore è frutto di un'elaborazione di McKinsey and Company ed indica la maturità digitale di un'impresa andando ad analizzare 18 pratiche di gestione relative a 4 aree ossia strategia digitale, capacità, cultura e organizzazione. Si veda www.mckinsey.com.

Figura 6: Divario di maturità digitale tra imprese operanti nel B2B e B2C.



Fonte: McKinsey and Company, Catlin et al., 2016, pag.2.

Nel grafico sono evidenziati in rosso le aziende definite come *digital leaders*, ossia le aziende con un Digital Quotient® uguale o superiore a 50, in azzurro invece sono evidenziate le imprese meno virtuose definite *digital laggards* con un punteggio inferiore a 25. Il divario a livello di maturità digitale tra le imprese operanti nei mercati inter-organizzativi e quelle a contatto diretto con i consumatori è sottolineato dal punteggio medio ossia 28 per le imprese del B2B e 35 per le imprese del B2C. Si vuole sottolineare inoltre come dalla medesima ricerca fosse emerso che le imprese attive nel B2B appartenenti al quartile con il Digital Quotient® più alto, fossero il 15% più profittevoli ed avessero una crescita dei ricavi maggiore del 3,5%, cinque volte tanto rispetto alle altre aziende.

Le limitazioni alle interazioni fisiche poste durante la pandemia da Covid-19 hanno fatto sì che molte imprese fossero costrette a adottare le pratiche di marketing digitale per sopravvivere, molto comune ad esempio è stata la diffusione del telelavoro parziale o totale, dello sviluppo delle vendite online ed un aumento della consapevolezza delle potenzialità dei *social media* (Shankar et al., 2022).

Corsaro e D'amico (2022) hanno studiato gli effetti della trasformazione digitale accelerata dal fenomeno Covid-19 sulle imprese dei mercati B2B in Italia e individuato tre aree fondamentali in cui questa ha influenzato gli approcci relazionali ossia,

Efficiency of the interaction, Coordination e Digital trust. Partendo da *Efficiency of the interaction*, dopo una prima fase di incertezza verso l'utilizzo dei canali digitali, le imprese hanno compreso come questi aumentassero la qualità e l'efficacia delle operazioni. Le autrici evidenziano come dall'analisi delle interazioni virtuali è emerso il bisogno da parte dei professionisti di rimanere sempre più connessi e la conseguente tendenza ad utilizzare meno la mail e le telefonate a favore di *social media* come Whatsapp, inoltre l'utilizzo di piattaforme di videofonia come Zoom e Google Meet per le riunioni aziendali, sono percepite come maggiormente efficienti da un punto di vista di risparmio di tempo e risorse (Corsaro e D'amico, 2022). Per quanto riguarda il *coordination*, inteso come coordinamento di attori e operazioni interne ed esterne all'impresa sono state individuate tre sotto-dimensioni rilevanti, la prima è dovuta all'aumento della complessità portata dal digitale e all'incremento del numero di stakeholder con cui interagire e riguarda il coordinamento basato su sistemi di *customer relationship management* (CRM) intesi come l'insieme dei processi che comprende l'identificazione, la raccolta di informazioni e la costruzione di relazioni con i clienti nonché la modifica delle loro percezioni sull'azienda e prodotti (Srivastava et al., 1999; Kang et al., 2020). La seconda sottodimensione è definita *enabling visualization* e sottolinea l'importanza dell'elemento visivo nelle presentazioni e comunicazioni virtuali. Infine, la terza è l'*Agile team organization*, la necessità di strutture organizzative agili per rispondere alle esigenze del digitale è già stata introdotta nel primo capitolo, gli intervistati sottolineano come catene decisionali lunghe all'interno delle funzioni comportino lentezza e difficoltà di reazione, a differenza di funzioni più piatte che si dimostrano maggiormente agili e reattive (Corsaro e D'amico, 2022; Verhoef et al., 2021). La *Digital trust* infine è di fondamentale importanza secondo gli intervistati per la costruzione di una relazione di lungo termine, fondamentale è la trasparenza intesa come divulgazione di tutte le informazioni rilevanti alla transazione verso tutti gli attori coinvolti (Kumar e Ganguly, 2020). Come conseguenza di questo bisogno di fiducia nelle transazioni digitali si è affermato il *relational contract*, inteso come un contratto che non si basa sulle classiche norme transazionali ma che tenga in considerazione la complessità e la variabilità del contesto, le clausole e condizioni sono perciò più flessibili e adattabili alle casistiche, sempre nel rispetto della trasparenza e della correttezza tra i contraenti (Kwiatk et al., 2020; Corsaro e D'amico, 2022).

2.3 La digital customer journey nel B2B.

L'accelerazione nell'utilizzo dei canali digitali nel settore B2B in seguito alla pandemia da Covid-19 è ormai associata, tuttavia, tale tendenza non è destinata a rallentare o fermarsi, secondo una previsione eseguita dalla Gartner Inc. entro il 2025 l'80% delle interazioni di vendita B2B tra fornitori e clienti verrà eseguita tramite canali digitali (Gupta, 2022). Appare evidente come le imprese operanti in questi mercati debbano sapersi adattare velocemente a questo trend, per rimanere competitive è fondamentale che offrano ai loro clienti un'esperienza di ottimo livello sui propri canali digitali. L'importanza della qualità del servizio digitale offerto dalle aziende operanti nei mercati B2B ai propri clienti è sottolineata anche da un sondaggio compiuto da McKinsey and Company che mette in evidenza come un'impresa che fornisce delle esperienze digitali ottime abbia il doppio delle possibilità in più di essere scelta come fornitore rispetto ad un'altra che offre delle esperienze digitali scadenti ed il 70% in più di quelle che forniscono esperienze digitali buone (Gavin et al., 2020).

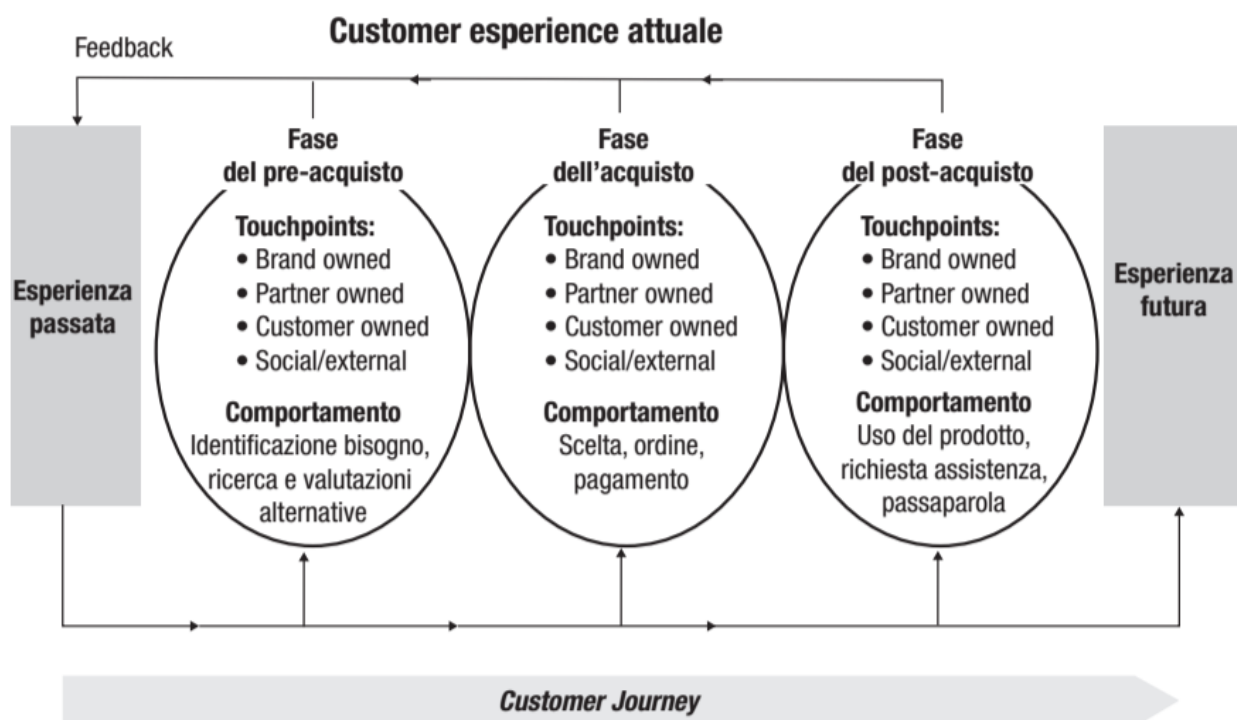
Prima di approfondire i cambiamenti nel processo di acquisto nei mercati B2B conseguenti alla trasformazione digitale si vuole introdurre il concetto di *customer experience* che viene definita da Lemon e Verhoef (pag. 71, 2016) come “...a multidimensional construct focusing on a customer's cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm's offerings during the customer's entire purchase journey”. L'esperienza degli acquirenti è quindi un concetto legato alla loro sfera personale, alle sensazioni, ricordi ed azioni che essi associano all'acquisto presso una determinata azienda (Gregori e Perna, 2019). A differenza dei mercati a contatto con i consumatori in cui l'acquisto è legato alla creazione di esperienze entusiasmanti ed emozionanti, nei mercati inter-organizzativi rimangono fondamentali le percezioni di fiducia e di affidabilità del fornitore (McLean, 2017). La qualità dell'esperienza di acquisto di un cliente b2b è determinata secondo Lemke et al. (2011) da tre capacità del fornitore ossia: la comprensione di bisogni ed esigenze del cliente, la capacità di coinvolgerlo in un rapporto di *co-creation* per l'elaborazione del prodotto o servizio ed infine l'osservazione del livello di soddisfazione del cliente ottenuto dall'acquisto.

Il processo di acquisto viene definito da Lemon e Verhoef (2016) come un processo dinamico e per tale ragione prende il nome di *Customer Journey*, è costituito da 3 step

in cui il cliente parte da una fase di preacquisto, passando per quella di acquisto ed infine, termina con la fase di post-acquisto, attraverso questo processo i clienti sperimentano dei punti di contatto (*touchpoint*), ossia dei canali di comunicazione diretti o indiretti con cui entrano in contatto con i fornitori.

Come si può notare in Figura 7 il comportamento del cliente nelle tre fasi appena elencate sarà inevitabilmente influenzato dal suo bagaglio di esperienze passate ed il processo di acquisto contribuirà a creare l'esperienza futura. La fase di preacquisto di un cliente prende in considerazione tutte le sue interazioni prima della transazione come il riconoscimento del bisogno, la ricerca di informazioni e la valutazione delle alternative. La fase di acquisto invece comprende le attività svolte durante il compimento della transazione vera e propria come la scelta, il processo di co-creazione, l'ordine e il pagamento. Infine, la fase di post-acquisto considera le interazioni tra il cliente e l'impresa dopo l'effettivo svolgimento dell'acquisto, comprende l'utilizzo del prodotto, l'assistenza post-vendita ed eventuali reclami (Lemon e Verhoef, 2016; Gregori e Perna, 2019).

Figura 7: Digital customer journey e customer experience.



Fonte: Gregori e Perna, 2019, pag. 294.

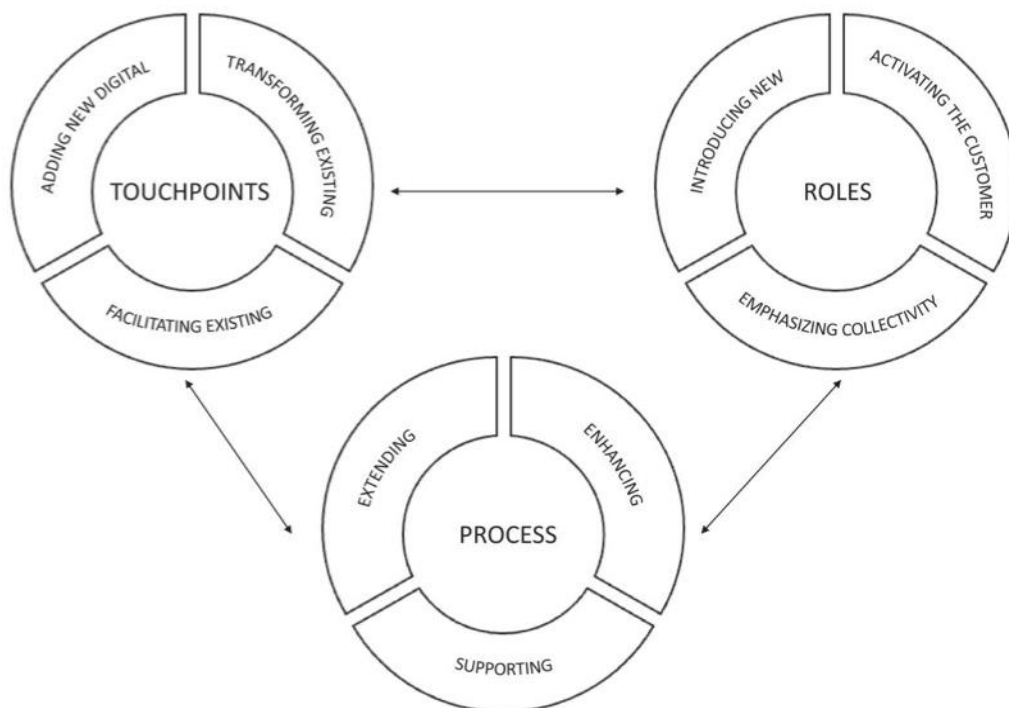
I *touchpoints* all'interno delle tre fasi di acquisto sono di quattro tipologie (Lemon e Verhoef, 2016):

1. *Brand-Owned touchpoints*: sono le interazioni con il cliente su cui l'impresa ha un controllo diretto, in questa tipologia sono inclusi il sito web dell'azienda, l'advertising, i programmi di fedeltà, gli attributi del prodotto e la forza vendita.
2. *Partner-Owned touchpoints*: sono punti di contatto gestiti congiuntamente dall'azienda e uno o più partner come agenzie di marketing o partner di distribuzione.
3. *Customer-Owned touchpoints*: rientrano in questa categoria i punti di contatto che fanno parte dell'esperienza d'acquisto del cliente ma che l'impresa e i suoi partner non possono controllare, come i desideri che i clienti hanno nella fase di preacquisto o le convinzioni sul prodotto che sviluppano utilizzandolo.
4. *Social/External touchpoints*: si considerano in questo caso i punti di contatto derivanti dal contesto esterno come i siti di recensione o di comparazione dei prezzi (Gregori e Perna, 2019).

Come anticipato anche il processo di acquisto e di conseguenza i *touchpoint* appena analizzati non sono esenti dall'impatto della tecnologia digitale, Lundin e Kindstrom (2023) riprendendo le teorie di Lemon e Verhoef (2016) hanno deciso di studiare l'influenza dell'avvento del digitale sull'esperienza del cliente, focalizzandosi su 3 dimensioni ossia i *touchpoint*, i *ruoli* che gli attori ricoprono in questi punti di contatto ed infine il *processo* di acquisto che li attraversa. I risultati dello studio (Figura 8) dimostrano come la digitalizzazione abbia influenzato i *touchpoint* in tre modi, essi infatti sono stati aumentati, trasformati e facilitati dalle nuove tecnologie. L'aggiunta di nuovi punti di contatto con i clienti determinata dal digitale è riscontrabile in particolare nella fase preliminare del processo di vendita, tramite i siti web aziendali e social media, infatti, gli acquirenti sono in grado di trovare un numero elevato di informazioni sull'impresa fornitrice, per tale ragione Gregori e Perna (2019) in questo senso parlano di *customer empowerment*, inteso come l'aumento del potere del cliente rispetto al fornitore. L'importanza dell'aggiunta di nuovi punti di contatto determinati dal digitale è evidenziata anche da Wizdo (2017) che in un sondaggio pubblicato per Forester

Research, riporta come il 62% dei clienti B2B affermasse di poter stendere una *vendor list* basata esclusivamente sulle informazioni ottenute dai contenuti digitali. La trasformazione dei *touchpoints* riguarda una sostituzione di alcuni punti di contatto fisici tra l'azienda e il cliente con punti di contatto digitali, è il caso di alcuni servizi come l'assistenza e la formazione post-vendita sull'utilizzo del prodotto, questa trasformazione aiuta l'impresa nell'ottimizzazione delle risorse anche in termini di riduzione dei costi e permette di ridurre la necessità di punti di contatto fisici in futuro (Lundin e Kindstrom, 2023). La facilitazione dei punti di contatto infine è una conseguenza del grande numero di informazioni che l'impresa acquisisce sui propri clienti grazie ai *touchpoints* digitali, il loro utilizzo permette all'azienda di ottimizzare i contenuti in base ai bisogni del cliente ed avere un maggior controllo sulle sue azioni.

Figura 8: Influenza del digitale su touchpoint, ruoli e processi della customer journey.



Fonte: Lundin e Kindstrom, 2023, pag. 6.

In merito ai *ruoli* l'influenza del digitale si manifesta in tre dimensioni con l'introduzione di nuovi ruoli, l'attivazione dei clienti e l'enfatizzazione della collettività. La digitalizzazione ha portato all'introduzione di nuovi attori con cui i clienti possono relazionarsi come fornitori di tecnologia o partner di distribuzione, questo

inevitabilmente rischia di indebolire il ruolo dell'azienda fornitrice nell'interazione con il cliente che dev'essere in grado di presidiare i momenti fondamentali nella sua Customer Journey. La condivisione delle informazioni favorita dalla digitalizzazione inoltre permette ai clienti di essere maggiormente consapevoli dei propri percorsi di acquisto con un conseguente aumento del coinvolgimento. La diffusione di punti di contatto digitali infine permette di favorire le interazioni tra diversi attori coinvolti nel processo di acquisto dell'organizzazione acquirente, la dipendenza dai singoli ruoli della relazione quindi diminuisce, a favore di un aumento di rilevanza dell'esperienza collettiva della funzione coinvolta, su quale l'impresa fornitrice potrà concentrare i propri sforzi (Lundin e Kindstrom, 2023). Il *processo* di acquisto infine è stato influenzato dalla trasformazione digitale in termini estensione, rinforzo e supporto. L'estensione del *processo* d'acquisto è determinata dal fatto che, come accennato in precedenza, i *touchpoints* digitali si concentrano nella fase di preacquisto e permettono di raggiungere il cliente prima di quando avrebbero consentito i punti di contatto fisici. La digitalizzazione inoltre permette una mappatura migliore dei percorsi effettuati dai clienti attraverso i diversi punti di contatto, permettendo all'impresa di potenziare il percorso in termini di semplificazione e maggior coordinamento. L'azienda fornitrice grazie alle informazioni ottenute nei percorsi digitali precedenti dell'acquirente è in grado di supportarlo nel processo di acquisto, riducendone le incertezze e favorendo la co-creazione, migliorando in tal modo l'esperienza del cliente. (Lundin e Kindstrom, 2023).

Uno dei *touchpoints* digitali fondamentali per le imprese attive nei mercati B2B è il sito Web, è su di esso che secondo McLean (2017) le imprese dovrebbero avere un occhio di riguardo, data la rilevanza e il coinvolgimento di clienti professionisti nel processo di acquisto; infatti, per l'autore è fondamentale che l'impresa non trascuri tre dimensioni essenziali ossia la qualità delle informazioni, la credibilità del sito Web ed infine l'implementazione di un sistema di servizio clienti online. La qualità delle informazioni presenti in un sito Web professionale è fondamentale poiché influenza le percezioni del rischio legate alla transazione del cliente. Informazioni di scarsa qualità, quindi, diminuiscono anche la credibilità del sito Web, sulla quale influisce anche una componente più superficiale riguardante il design, l'aspetto grafico e la presenza o meno di errori (McLean, 2017). Infine, l'implementazione di un servizio di assistenza online effettuato tramite una chat dal vivo o un help desk, influenza in modo

determinante l'entrata in contatto con l'impresa, una mancanza in questi termini può portare il cliente ad abbandonare il processo di acquisto ancora in fase preliminare (Gregori e Perna, 2019; McLean, 2017). Le imprese, quindi, devono implementare le proprie capacità di raccolta, analisi ed elaborazione delle informazioni provenienti dai canali digitali, al fine di comprendere le determinanti del percorso di acquisto del cliente lungo tutti i *touchpoints*. In tal modo l'impresa può evidenziare quali sono i punti di contatto critici, in cui i clienti sono particolarmente ricettivi e più facilmente raggiungibili dalle comunicazioni di marketing dell'impresa (Gregori e Perna, 2019).

Per concludere si vuole porre l'attenzione su un aspetto ancora poco trattato dalla letteratura di marketing ma fondamentale nei processi di acquisto all'interno dei mercati inter-organizzativi, ossia la *buyer persona* definita da Kusnitz (2014) come "... *a semi-fictional representation of your ideal customer based on market research and real data about your existing customers*". L'impresa, quindi, deve attuare una raccolta di informazioni tramite i canali digitali partendo dalle caratteristiche sociodemografiche e concentrandosi in particolare, trattandosi di contesti inter-organizzativi, sulle attitudini professionali. L'organizzazione dovrebbe focalizzare la propria attenzione sulla comprensione della *buyer persona* per poter svolgere un vero e proprio identikit del cliente tipo, basato su un pattern di caratteristiche che delineino gli obiettivi professionali, le aspirazioni, le aspettative verso il fornitore ed i fattori che considera critici all'acquisto (Gregori e Perna, 2019). Questo processo di definizione della *buyer persona* permette all'impresa di poter ridefinire non solo la comunicazione tramite i canali online ma anche quella svolta tramite i canali fisici tradizionali.

2.4 I principali strumenti del marketing digitale.

Prima di approfondire gli strumenti specifici del digital marketing si vogliono introdurre due temi fondamentali alla comprensione del contesto in cui sono inseriti tali strumenti, ossia la gestione *omni-channel* e il *content marketing*. Come visto fino ad ora, tra le principali conseguenze dello sviluppo del marketing digitale vi è un aumento dei punti di contatto tra fornitore e acquirenti, ma l'avvento di tali tecnologie ha comportato anche un cambio di concezione delle transazioni per il cliente. Come sottolineato nel precedente capitolo, infatti, i clienti, in particolare nel B2C, sono in grado di attuare le diverse fasi del processo di acquisto in modi, luoghi e tempi differenti. Un potenziale

cliente, infatti, potrebbe ricercare le informazioni su un determinato prodotto sul sito tramite il suo smartphone mentre passeggia per strada, provarlo e verificarne la validità nel negozio fisico e completare l'acquisto online da casa tramite PC. La possibilità di essere sempre connessi tramite una molteplicità di mezzi, infatti, fa sì che l'acquirente ora senta la necessità di un'esperienza d'acquisto senza soluzione di continuità, per far fronte a questa tendenza le imprese devono sviluppare un tipo di approccio definito *omni-channel* per la gestione delle vendite e dei canali di comunicazione (Gregori e Perna, 2019). La gestione *omni-channel* del marketing di un'impresa è definibile secondo (Verhoef et al., pag. 176, 2015) come "... *the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized*" fondamentale in questa definizione è l'attributo "sinergico" poiché un approccio di tipo *omni-channel* non significa solamente ampliare il numero dei canali in cui l'impresa agisce ma attuare un'integrazione tra di essi, al fine di creare un'esperienza d'acquisto continuativa per il cliente (Kotler et al., 2019). Tale integrazione dei canali di comunicazione è la fondamentale differenza con un altro tipo di approccio, ossia il *multichannel*, in cui i diversi canali di comunicazione e vendita sono utilizzati ma gestiti separatamente (Payne et al., 2017). La visione olistica dell'approccio *omni-channel* quindi consente all'impresa di fornire un'esperienza di acquisto unificata e di maggior valore ai propri clienti. Secondo un sondaggio di McKinsey and Company su un campione di 602 aziende operanti nel b2b il 74% dei decisori di tali aziende afferma che il modello *omni-channel* adottato in seguito alla pandemia da Covid-19 ha un'efficacia superiore rispetto ai modelli *multichannel* utilizzati precedentemente (Harrison et al., 2021). Per le aziende operanti nei mercati inter-organizzativi, quindi, è fondamentale porre i clienti al centro, cercando di comprenderne bisogni e comportamenti, presidiando tutti i *touchpoints* al fine di offrire loro un'esperienza di acquisto fluida, continuativa ed integrata (Hayes e Kelliher, 2022).

Quanto detto fino ad ora sulle applicazioni delle tecnologie digitali al marketing nei mercati inter-organizzativi, al fine di trovare un'applicazione pratica dev'essere necessariamente integrato con la creazione di contenuti di valore per i clienti, è perciò essenziale che le imprese impieghino le proprie risorse nell'implementazione di una strategia di *content marketing*. Questo particolare approccio di marketing è definito dal

Content Marketing Institute⁶ “... a strategic marketing approach focused on creating and distributing valuable, relevant, and consistent content to attract and retain a clearly defined audience and, ultimately, to drive profitable customer action”, da questa definizione emerge chiaramente che il fine ultimo dell’azienda nello sviluppo di una strategia di *content marketing*, non dev’essere tanto la generazione di profitti dai clienti quanto più la creazione di valore tramite i contenuti. Il *content marketing* applicato nello specifico ai mercati inter-organizzativi secondo Holliman e Rowley (pag. 285, 2014) dev’essere finalizzato a “...creating, distributing and sharing relevant, compelling and timely content to engage customers at the appropriate point in their buying consideration processes, such that it encourages them to convert to a business building outcome”. Il *content marketing* nei mercati B2B non mira quindi ad aumentare le vendite dell’azienda ma ad instaurare una relazione di valore nel lungo periodo con i clienti, l’organizzazione quindi deve concentrare gli sforzi nella creazione di contenuti interessanti, che stimolino le conversazioni attorno al marchio ed infondano nei clienti l’idea di un’organizzazione affidabile e competente (Yaghtin et al. 2022; Lopes et al. 2022). Occorre specificare che nonostante il focus ora sia posto sull’applicazione digitale del *content marketing* tale approccio possa essere utilizzato anche per i canali fisici, ad esempio con l’organizzazione di conferenze ed eventi che favoriscano la diffusione di contenuti verso i clienti (Wang et al. 2019). Nell’applicazione dell’approccio strategico di *content marketing* le imprese devono evitare di creare e diffondere solo contenuti di tipo autoreferenziale incentrati sui prodotti e servizi offerti, dovrebbero piuttosto cercare di produrre contenuti istruttivi ed accattivanti che attirino l’attenzione del cliente in quanto tali (Gregori e Perna, 2019; Lopes et al. 2022). Un contenuto di valore per le aziende dei mercati inter-organizzativi quindi dovrebbe aiutare i clienti offrendo loro spunti e consigli alla risoluzione di problemi di carattere professionale ed organizzativi (Wang et al. 2019). Per comprendere i fabbisogni informativi dei clienti è necessario che l’azienda metta in atto delle politiche proattive di ascolto, incentivando i feedback ed in particolare analizzando i canali di comunicazione, i social media tra tutti sono fondamentali per comprendere i temi e le problematiche in cui i clienti acquisiti e potenziali sono maggiormente coinvolti e quindi verso i quali sono virtualmente più recettivi (Lopes et al., 2022).

⁶ <https://contentmarketinginstitute.com>

Per l'elaborazione e l'implementazione di un approccio strategico basato sul *content marketing* Kotler et al. (Pag.125, 2017) hanno individuato otto fasi fondamentali: *Goal setting*; *Audience mapping*; *Content ideation & planning*; *Content creation*; *Content distribution*; *Content amplification*; *Content-marketing improvement*. Per attuare una strategia di *content marketing* efficace è fondamentale che l'impresa definisca quali devono essere gli obiettivi di tale operazione, questi devono essere coerenti con gli obiettivi generali dell'impresa e solitamente si dividono in due categorie fondamentali, la prima riguarda la promozione della consapevolezza e dell'identità del marchio mentre la seconda fa riferimento agli obiettivi in termini commerciali come l'aumento delle vendite o l'aumento dei *lead*⁷ (Gregori e Perna, 2019). In secondo luogo, le imprese devono mappare l'audience della potenziale campagna di *content marketing*, a tal riguardo come sottolineato in precedenza nei mercati b2b è fondamentale cercare di delineare il profilo della *buyer personas*, Wang et al. (2019) inoltre, riportano come l'inclusione di dipendenti che non hanno effettivo potere decisionale nell'acquisto ma che hanno potere di influenzare il decisore generi più *lead* potenzialmente convertibili in vendite. L'ideazione e la pianificazione dei contenuti è fondamentale, le imprese devono cercare di elaborare contenuti interessanti e che stimolino delle emozioni in chi li riceve, per tale ragione l'attività di raccolta di dati in merito ai fabbisogni informativi dei clienti è molto importante. La pianificazione della condivisione di questi contenuti dev'essere il più possibile parte di una narrativa unica, deve cioè esserci un filo conduttore che colleghi i contenuti tra di loro e all'azienda (Kotler et al., 2017). La creazione del contenuto è la parte centrale e più complessa dell'intero processo, richiede agli addetti al marketing un grande sforzo in termini di tempi e budget, dev'essere inoltre un processo continuo che non si interrompa periodicamente in modo brusco ma che permetta di mantenere un contatto costante con i clienti (Kotler et al., 2017). La creazione necessita inoltre di competenze specifiche in termini di grafica e di editing, senza trascurare che trattandosi di mercati B2B la terminologia e le informazioni riportate devono essere di carattere tecnico del settore. Gregori e Perna (2019) aggiungono che tali contenuti dovrebbero essere analizzati fin dalla fase di creazione in termini di individuazione delle parole chiave sull'argomento per poter poi adottare facilmente delle tecniche di Search Engine Optimization (SEO). La SEO può

⁷ Per *lead* si intende un potenziale cliente che ha dimostrato un interesse commerciale nei confronti dell'azienda, fornendo generalità, contatto e disponibilità ad essere raggiunto da operazioni commerciali.

essere intesa come la ricerca di un buon posizionamento nei risultati organici, ossia i risultati gratuiti che compaiono in seguito ad una ricerca tramite un browser come Google. Assieme alla SEO all'interno di una Search Engine Result Page (SERP), si trovano ai primi posti delle inserzioni per cui le aziende pagano il motore di ricerca tramite il sistema *Pay Per Click* (Soffiato, 2019). La quinta fase nella creazione di una strategia di *content marketing* riguarda la scelta dei canali e la distribuzione dei contenuti, i canali multimediali possono essere distinti in tre macrocategorie ossia: *owned media*, *paid media* e *earned media*. La prima categoria riguarda tutta quella tipologia di canali di proprietà dell'azienda come ad esempio il sito Web, account sui *social media* e applicazioni mobili di proprietà (Kotler et al., 2019). I *paid media* invece sono canali di comunicazione per cui l'azienda paga affinché il contenuto venga distribuito come le pubblicità televisive, sui giornali e i *banner* sui siti internet. Gli *earned media*, infine, possono essere intesi come la conseguenza dei primi due canali, poiché sono i canali di comunicazione rappresentati dagli utenti che interagiscono tra loro diffondendo i contenuti dell'impresa, sono un esempio di questo i contenuti virali e il Word Of Mouth (WOM) ossia il passaparola che si sviluppa intorno agli argomenti diffusi dall'azienda. L'amplificazione dei contenuti, inoltre, intesa come l'aumento delle conversazioni intorno ad essi, è fondamentale e dev'essere stimolata con tecniche particolari da parte dell'azienda come l'*influencer marketing* che verrà approfondito in seguito nell'elaborato. Successivamente all'erogazione dei contenuti è molto importante per un'impresa attuare una valutazione dell'utilizzo dell'approccio di *content marketing*, a tal fine esistono numerosi tipi di metriche suddivisibili in diverse categorie come le metriche di visibilità che includono: le *impressions* ossia quante volte il contenuto è stato visualizzato; *unique viewers* ossia quanti spettatori hanno effettivamente visualizzato il contenuto; *brand recall* che indica la percentuale di persone in grado di ricordare il marchio; *bounce rate* ossia la percentuale di persone che abbandonano il contenuto dopo aver visualizzato solo una pagina; il tempo di permanenza nel sito (Kotler et al., 2017). Tra le metriche di azione invece possiamo trovare: l'*engagement rate* che esprime il rapporto tra le interazioni sviluppate sul contenuto e il numero di visualizzazioni; *click-through-rate* che esprime il rapporto tra click generati da un contenuto e le *impression*; ed infine numerosi altri tassi di conversione dal contenuto a determinate azioni come la registrazione o l'acquisto (Gregori e Perna, 2019; Kotler et al. 2017). L'ottavo ed ultimo punto dell'implementazione dell'approccio strategico al *content marketing* infine è un

miglioramento continuo dei contenuti, data la dinamicità e l'elevata variabilità del contesto, occorre che le imprese puntino sempre a migliorare ed aggiornare costantemente l'offerta per i clienti.

2.4.1 L'utilizzo dei Social Media nel b2b.

Dopo aver introdotto ed approfondito il concetto di *content marketing* si vuole ora approfondire la sua implementazione più attuale ossia quella applicata sui *social media*. Nella disciplina del digital marketing, data la diffusione del loro utilizzo i *social media* ricoprono un ruolo fondamentale, secondo una ricerca pubblicata su Statista, nel mese di Aprile del 2023 gli utenti dei *social media* erano 4,8 miliardi, il 59,9% della popolazione mondiale (Petrosyan, 2023). Visto il tasso di penetrazione di questi canali di comunicazione a livello globale risulta necessario per le imprese saperli padroneggiare al fine di mantenere e sviluppare la propria competitività sul mercato. La ricerca accademica, tuttavia, si è concentrata negli ultimi anni principalmente sullo studio dei *social media* in relazione alla loro applicazione nei mercati B2C, la letteratura in merito allo sviluppo dei *social media* nei mercati B2B, invece, rimane ancora limitata e frammentata (Cartwright et al., 2021). Tale fenomeno è degno di maggior attenzione, l'affermazione di questi canali di comunicazione, infatti, non è un fenomeno così recente, Minsky e Quesenberry nel loro sondaggio svolto nel 2016 riportano come l'82% degli acquirenti B2B avesse dichiarato che i contenuti con cui erano entrati in contatto tramite i *social media* avessero avuto un impatto sulle loro decisioni d'acquisto. I fattori che guidano ed ostacolano l'utilizzo dei *social media* nei mercati B2B secondo Pascucci et al. (2018) possono essere raggruppati in tre categorie ossia fattori *personali*, *organizzativi* ed *esterni*. Partendo dai fattori *personali* gli autori sottolineano come vi fosse una correlazione negativa tra l'età del manager e l'utilizzo dei *social media* da parte dell'azienda, al contrario la facilità e l'utilità d'uso percepite sono tra gli elementi trainanti della diffusione di tali canali di comunicazione. Tra i fattori organizzativi si sottolinea come le competenze tecniche siano determinanti all'utilizzo dei *social media* per le aziende attive nei mercati B2B, così come una cultura aziendale aperta all'innovazione, una visione manageriale improntata al lungo periodo e che sia in grado di allineare l'utilizzo dei *social media* alla strategia aziendale. Al contrario tra i fattori organizzativi che ostacolano il loro utilizzo vi sono l'aspettativa di bassi

rendimenti ed una difficoltà di determinare i risultati derivanti dal loro utilizzo. Tra i fattori esterni che incentivano l'utilizzo sono molto rilevanti per le aziende che operano nei mercati B2B: le opinioni e lo stesso utilizzo dei *social media* da parte di clienti, fornitori e competitor (Pascucci et al., 2018).

L'utilizzo dei *social media* nel marketing dei mercati inter-organizzativi ha un impatto su molti aspetti per le aziende, innanzitutto si vogliono sottolineare gli effetti positivi in termini di migliori rapporti con i clienti e di immagine del marchio. Agnihotri et al. (2016) infatti hanno riscontrato che l'uso dei *social media* in questi mercati migliora in modo rilevante la comunicazione delle informazioni per i clienti, di conseguenza data la rilevanza degli acquisti nei mercati B2B, se l'azienda fornitrice offre la possibilità ai propri clienti di accedere facilmente alle informazioni, essa risulta un'azienda più trasparente e credibile ai loro occhi, riuscendo inoltre a ridurre il fabbisogno informativo e di conseguenza l'incertezza decisionale dei propri clienti. I *social media* inoltre permettono di aumentare la consapevolezza del marchio da parte dei clienti, tramite l'utilizzo delle tecniche appena esplicate derivanti dal *content marketing*, infatti, i *social media* incentivano le interazioni con i propri clienti, aumentano la polarità e stimolano la diffusione di *electronic Word Of Mouth* (e-WOM) positive (Wang et al., 2019). Questi canali di comunicazione hanno anche un effetto molto importante per quanto riguarda il contesto interno all'impresa, tramite un'analisi della letteratura passata sul tema Cartwright et al. (2021) infatti, individuano nell'utilizzo dei *social media* anche un ottimo tramite per poter migliorare l'*engagement* dei dipendenti dell'impresa. Questo perché nei mercati inter-organizzativi per produrre dei contenuti interessanti e adeguati al pubblico di riferimento, la componente tecnica delle comunicazioni non dev'essere trascurata, per tale ragione il dipartimento di ingegneria di un'azienda può essere coinvolto nella creazione di contenuti destinati alla condivisione sui social media da parte della funzione di marketing. Un coinvolgimento interno su più livelli, inoltre, consente all'azienda di migliorare le comunicazioni con i propri dipendenti, sviluppa il loro *commitment* e il senso di appartenenza all'organizzazione, la conseguenza diretta di tali sviluppi è una miglior valorizzazione e fidelizzazione dei propri dipendenti (Cartwright et al., 2021).

Una volta delineate le principali aree di impatto dell'utilizzo dei *social media* si vuole sottolineare come l'utilizzo di tali canali di comunicazione non debba essere lasciato al caso, Cawsey e Rowley (2016) individuano sei componenti fondamentali per

l'elaborazione e l'implementazione di un'efficace strategia di *social media marketing* per le imprese operanti nei mercati inter-organizzativi:

1. *Monitoraggio e ascolto*: sono due azioni fondamentali da compiere per l'impresa se vuole produrre contenuti da pubblicare sui *social media* che siano interessanti e di valore per i propri clienti in particolare nella fase di avvio. Si basa sulla caratteristica fondamentale di questi canali ossia la possibilità di una comunicazione bidirezionale.
2. *Responsabilizzazione e coinvolgimento dei dipendenti*: come sottolineato in precedenza il coinvolgimento di dipendenti appartenenti ad altre funzioni aziendali oltre a quella di marketing è molto importante, al fine di migliorare l'esperienza dei clienti può riguardare anche aree come il customer support o l'area commerciale. Per ottimizzare l'utilizzo dei *social media* è necessario che l'impresa definisca delle linee guida per il loro utilizzo che siano conformi alla policy aziendale, al fine di creare una comunicazione coerente attraverso una molteplicità di canali (Gregori e Perna, 2019).
3. *Creazione di contenuti accattivanti*: è il cuore di una strategia di *social media marketing*, i contenuti possono avere diverse forme come visto in precedenza ma è fondamentale che siano mirati al soddisfacimento di un bisogno di conoscenza dei clienti. Gli autori sottolineano come una presenza sui *social* passiva atta solo a condividere contenuti creati da altri non impatti in maniera rilevante sui risultati aziendali, per tale ragione le organizzazioni devono attuare un comportamento proattivo volto alla creazione di contenuti accattivanti e che stimolino l'interesse nei clienti. Secondo Cawsey e Rowley (2016), inoltre, l'impresa dovrebbe tentare di "umanizzare" la propria presenza *social media* poiché i clienti reagiscono meglio ad una presenza umana piuttosto che ad un brand senza volto.
4. *Stimolare l'e-WOM*: la presenza di un'azienda sui social può essere amplificata tramite sponsorizzazioni, *advertising* ed in particolare con il supporto di *influencer* che stimolino le conversazioni attorno al marchio. Gli *influencer* vengono definiti da Freberg et al. (2011) come dei sostenitori indipendenti del marchio che possono influenzare i comportamenti dei clienti tramite l'utilizzo dei *social media*. Gregori e Perna (2019) sottolineano inoltre come dei contenuti che comprendano

il nome del brand e che non abbiano esplicite finalità commerciali risultino essere più efficaci nello stimolare l'e-WOM.

5. *Valutazione e selezione delle piattaforme*: la scelta del *social media* nei mercati inter-organizzativi data l'eterogeneità dell'offerta di piattaforme è subordinata a diverse variabili come l'audience di riferimento ed il settore in cui opera l'azienda. I social media più diffusi nei mercati B2B risultano essere Facebook (85%); LinkedIn (81%) e Instagram (74%) (Dencheva, 2023).
6. *Migliorare la presenza del marchio integrando i social media*: la strategia da attuare sui *social media* porta effettivi vantaggi se il management è in grado di fissare degli obiettivi chiari e misurabili al fine di poterli integrare con gli obiettivi generali dell'azienda (Gregori e Perna, 2019).

Avendo introdotto il concetto di *influencer* si vuole ora porre il focus su una riflessione recente attuata da Cartwright et al. (2022) riguardo alla distinzione tra *influencer* ed *influential marketing*. Il ruolo degli influencer nel marketing è un tema attuale ed economicamente rilevante, si fa notare infatti che nel 2019 negli Stati Uniti il valore dell'*influencer marketing* fosse stimato attorno agli otto miliardi di dollari (Business Insider, 2021). A livello concettuale i termini *influencer* ed *influential* fanno entrambi riferimento ad un utilizzo da parte di un'azienda di un individuo che concorre nell'amplificazione delle interazioni sui i contenuti creati dall'impresa per i *social media*, tuttavia, il termine *influencer* viene utilizzato per i mercati B2C mentre la denominazione *influential* l'autrice la attribuisce al medesimo ruolo nei mercati inter-organizzativi. Tale distinzione viene attuata poiché la gran parte dei manager intervistati nell'analisi su cui si basa la ricerca è risultata riluttante all'utilizzo del termine *influencer*, in quanto l'individuo influente ha un ruolo ed una considerazione ben diversa nei mercati B2B. All'interno dei mercati inter-organizzativi infatti si parla di *influential user* interni ed esterni all'impresa, i primi possono essere dipendenti dell'azienda con specifiche competenze ed esperienze nell'utilizzo dei *social media* o dipendenti le cui competenze tecniche settoriali sono riconosciute anche all'esterno dell'organizzazione. Gli individui influenti esterni invece ricoprono posizioni di prestigio al di fuori dell'azienda come tecnici di settore, analisti o consulenti (Cartwright et al., 2022). Mentre quindi gli *influencer* vengono scelti dalle imprese spesso per

caratteristiche legate al loro personaggio mediatico come l'aspetto fisico, la fama e il seguito sui social, gli individui influenti sono presi in considerazione per la loro conoscenza, la credibilità e rilevanza delle loro opinioni. L'*influential marketing*, inoltre, è rivolto maggiormente ad un obiettivo informativo dei clienti, gli scopi principali riguardano la costruzione di una reputazione forte e di un rapporto di fiducia con gli acquirenti. Gli *influential user* oltre ad essere utilizzati dall'azienda come fonte di attrazione di nuovi clienti e di consolidazione di quelli esistenti, possono essere utilizzati dall'impresa anche per espandere la rete di partner aziendali con cui instaurare dei rapporti di collaborazione. Nonostante sia ancora agli albori, l'*influential marketing* ricopre un ruolo molto importante per le imprese del b2b, esse infatti avvalendosi del riconoscimento del valore del proprio prodotto o servizio da parte di tali individui influenti potrebbero riuscire ad incrementare le proprie fonti di vantaggio competitivo, potendo così distinguersi ed emergere in mercati ad elevata concentrazione (Cartwright et al., 2022).

2.4.2 E-mail marketing e social media selling.

L'email marketing è una delle prime tecniche di marketing digitale che sia stata utilizzata, consiste nell'invio, spesso massivo, di comunicazioni tramite e-mail dall'azienda verso i propri clienti acquisiti o potenziali che hanno fornito il proprio contatto e la disponibilità a ricevere informazioni di carattere commerciale (Kotler et al., 2019). Pur essendo uno dei primi strumenti utilizzati per stabilire un rapporto diretto con i clienti, gli studi sull'influenza dell'e-mail marketing sul loro processo d'acquisto è limitata, Lesscher et al. (2021) hanno infatti deciso di investigare, tramite una ricerca empirica, in quali fasi ed in che modo il *direct mailing* di un'impresa influisce nel processo di acquisto dei suoi clienti. Dallo studio condotto è emerso che l'invio di comunicazioni via mail da parte dell'azienda ha un'effettiva influenza sui clienti, l'impatto sviluppato tuttavia si concentra in particolare sulle fasi iniziali del processo di acquisto e per tale ragione andrebbe condotta secondo specifiche modalità. L'effetto dell'applicazione del mail marketing, infatti, si ripercuote in particolare nella fase di ricerca delle informazioni in merito al prodotto o servizio in questione, tuttavia le ricerche scatenate da tali comunicazioni si sono rivelate essere maggiormente di carattere generico sulla categoria di prodotto, l'influenza si è rivelata negativa invece

per quanto riguarda l'utilizzo nella ricerca di informazioni da parte dei clienti di parole chiave attinenti al marchio e al prodotto specifico offerto dall'impresa (Lesscher et al., 2021). Per quanto riguarda l'effettiva decisione di effettuare o meno l'acquisto, non è stata rilevata alcuna evidenza empirica diretta se si fa riferimento ad il solo utilizzo del *direct mailing*, si evidenzia un aumento invece quando tale strumento viene integrato con l'utilizzo di pubblicità display, ossia tramite la pubblicazione su siti che mettono a disposizione spazi pubblicitari apposti per annunci ed inserzioni. Le implicazioni di tale ricerca mettono in evidenza come, in accordo con i principi del *content marketing*, anche le comunicazioni via mail devono essere caratterizzate da dei contenuti accattivanti e che soddisfino un bisogno di conoscenza da parte dei clienti. Per tale ragione la fase di ricerca di informazioni su di essi risulta fondamentale, così come l'inserimento esplicito nella comunicazione del marchio dell'impresa, al fine di spostare il focus delle ricerche su di esso. Nei mercati B2B i contenuti delle comunicazioni via mail devono essere principalmente di carattere tecnico e professionale, per i manager inoltre, è importante riuscire ad integrare le comunicazioni via mail con altre forme di divulgazione al fine di poter sfruttare le sinergie che si creano tra di esse (Lesscher et al., 2021). Si vuole sottolineare, inoltre, come il basso costo del mail marketing ha portato spesso negli ultimi anni all'abuso di tale strumento con la conseguente manifestazione del fenomeno dello *spam*, ossia l'invio massivo di mail a fini pubblicitari non richieste che ha generato nei riceventi talvolta sentimenti negativi di frustrazione, portando così all'effetto opposto di repulsione verso queste forme di comunicazione (Kotler et al. 2019). Per ottimizzare l'utilizzo del *direct mailing* ed evitare ripercussioni negative sul marchio e sui clienti acquisiti e potenziali, quindi, le organizzazioni dovrebbero impiegarlo solo verso gli individui e le imprese che hanno espressamente consentito a ricevere tali comunicazioni.

L'utilizzo dei *social media* nell'elaborato è stato analizzato sotto diversi aspetti, tuttavia, ora si vuole porre un focus particolare sulla sua applicazione alla funzione delle vendite e si introduce per tale ragione il concetto di *social media selling* definito da Ancillai et al. (pag. 294, 2019) come "... *selling approach which leverages social and digital channels for understanding, connecting with, and engaging influencers, prospects and existing customers at relevant customer purchasing journey touchpoints for building valuable business relationships*". Tale approccio basa la propria applicazione sullo stabilire un rapporto con i clienti che vada oltre al semplice utilizzo dei *social media*

allo scopo di vendita, il punto di partenza, infatti, è una profonda conoscenza del cliente e dei principali punti di contatto attraverso i *social media*. Il secondo elemento fondamentale è lo stabilire un collegamento solido attraverso lo sviluppo del network ed avvalendosi di individui come gli *influencer* che potrebbero aiutare ad alimentare le conversazioni significative e i punti di contatto con i clienti (Gregori e Perna, 2019). L'ultimo passo è il più rilevante, l'impresa deve quindi impegnarsi nel coinvolgere il cliente attraverso i *social media* sostenendo il collegamento attraverso la condivisione di contenuti stimolanti e di valore per i clienti che mirino ad influenzare la loro propensione allo stabilire delle relazioni commerciali con l'impresa. Per questo motivo Ancillai et al. (2019) considerano il *social selling* come un approccio di vendita che coadiuva i principi di *content marketing* e del *social media marketing* a livello del singolo venditore. Secondo gli autori può essere inteso, inoltre, come un approccio di tipo *pull* orientato al lungo termine, per cui l'impresa, grazie ai contenuti prodotti, si posiziona nella mente del consumatore come un'alternativa di valore, grazie a questa connessione stabilita tramite i *social media* dev'essere in grado al momento giusto del percorso di acquisto del cliente, di tradurre tale valore prodotto in un'intenzione di acquisto. Il *social selling* oltre che come uno strumento non intrusivo utilizzato dal venditore per conoscere e soddisfare al meglio le esigenze del cliente guidandolo nel processo di vendita, dev'essere sfruttato dall'impresa anche come mezzo di ritenzione dei clienti nella fase post-vendita, la conoscenza profonda del cliente, infatti, deve consentire all'azienda di ottimizzare il *customer care* potendo inoltre favorire occasioni di *cross selling* ed *up selling*⁸ (Gregori e Perna, 2019).

In conclusione, Ancillai et al. (2019) sottolineano come per un'impresa che vuole attuare un corretto approccio al *social selling* sia necessario un impegno anche da un punto di vista organizzativo, in particolare in termini di allineamento di competenze del personale di vendita poiché contenuti non adeguati o dal carattere esplicitamente commerciale potrebbero non avere l'effetto ricercato sui clienti. Per quanto riguarda gli obiettivi il management dovrebbe poter utilizzare delle metriche di valutazione basate sulle attività più che sui risultati di vendita in particolare nel breve termine. Per questo motivo specialmente nel primo periodo di implementazione di un nuovo sistema basato

⁸ Gregori e Perna (2019) descrivono il *cross selling* come la vendita di un prodotto o servizio aggiuntivo che vada a soddisfare delle esigenze complementari del cliente. L'*up selling* invece si manifesta come la vendita dell'alternativa di prodotto più costosa o di una maggiore quantità.

sul *social selling*, fissare degli obiettivi raggiungibili basati sull'attività come il numero di contatti, di contenuti condivisi, di incontri faccia a faccia con i clienti ottenuti tramite tali mezzi, sembra l'opzione migliore per l'impresa (Ancillai et al., 2019; Gregori e Perna, 2019).

2.4.3 Web Analytics, Big Data e Intelligenza Artificiale.

L'utilizzo degli strumenti di marketing digitale come social media, le e-mail o il sito internet costituisce per l'impresa una risorsa importantissima e una potenziale fonte di vantaggio competitivo, non solo in quanto mezzi di comunicazione con cui poter instaurare dei nuovi punti di contatto con i clienti, ma anche come sorgenti di grande quantità di dati su di essi. I dati possono assumere un'importanza cruciale nel marketing e per questa ragione essi sono alla base della disciplina denominata *web analytics*, se tradotti in forma di indicatori, i dati, vengono definiti come *web metrics* e possono avere significati ed utilizzi differenti (Gregori e Perna, 2019). È fondamentale quindi che ogni azienda in base alle proprie esigenze arrivi a determinare un proprio set definito di Key Performance Indicator (KPI). Saura et al (2017) sottolineano come un'impresa debba scegliere dei KPI che rispettino le caratteristiche di misurabilità, rilevanza e disponibilità, gli autori suddividono perciò i KPI per le imprese in cinque categorie generali ossia *Conversion Rate*, *Goal Conversion Rate*, *Type Of Users*, *Type of Sources* e *Keyword Ranking*. La prima categoria riguarda tutti i KPI che vengono calcolati mettendo in rapporto un risultato con un'azione, come può essere il numero di risposte in seguito ad un'operazione di *direct mailing*. *Goal Conversion Rate* invece fa riferimento al raggiungimento di un obiettivo, ad esempio, il tasso di conversione in vendite in seguito ad una promozione commerciale. La terza categoria riguarda le caratteristiche dei visitatori del sito come il fatto che siano visitatori abituali o nuovi. *Type of Sources* invece fa riferimento a tutti quegli indicatori che ripercorrono l'origine e il percorso dei visitatori fino al sito web. La quinta categoria infine fa riferimento agli indicatori di ranking in base alle parole chiave presenti sul sito web (Saura et al., 2017).

Nonostante una combinazione di KPI valida in modo assoluto non esista, Soffiato (2019) propone una suddivisione del percorso di acquisto del cliente in quattro fasi ossia opportunità, lead, lead qualificato e cliente. A seconda delle diverse fasi l'autore individua degli indicatori utili, partendo dalla fase iniziale in cui il cliente che visita il sito

web dell'azienda è visto come un'opportunità, per cui un primo indicatore utile è il *Cost Per Click* (CPC) ottenuto tramite il rapporto tra l'investimento e il numero di click generati, un altro indicatore è il già citato *Click-Through-Rate* (CTR) che esprime il numero di click generati in rapporto al numero totale di *impression*. Il secondo stadio è distinguibile dalla fase dell'opportunità per la conversione in lead, indicatori utili in questo caso sono il *Conversion Rate* (CR) ottenuto dal rapporto tra lead generati e visite al sito, e il *Cost Per Lead* (CPL) inteso come il rapporto tra l'investimento dell'impresa e il numero di lead generati. La terza fase si interessa dei lead definiti qualificati, ossia lead di più alto potenziale perché più facilmente convertibili in vendite, qui gli indicatori sono gli stessi della seconda fase ossia CR e CPL considerando nei rapporti non i semplici lead, ma la generazione di lead qualificati. Per la fase finale in cui i lead si trasformano in vendite effettive l'indicatore consigliato è il *Cost Per Acquisition* (CPA) dato dal rapporto tra l'investimento effettuato dall'azienda e il numero di vendite generate (Soffiato, 2019).

Altri indicatori molto utili all'analisi del sito Web sono secondo Gregori e Perna (2019) il tasso di pagine per sessione, la durata media della sessione e le pagine di destinazione. Il primo indica il numero di pagine visitate in una sola sessione di navigazione nel sito da parte di un utente, il secondo esprime la durata media della navigazione degli utenti all'interno del sito che può essere inteso anche come indice dell'attrattiva dello stesso, il terzo infine, fornisce l'elenco delle pagine tramite cui gli utenti arrivano al sito ed è molto utile per valutare l'efficacia di eventuali campagne di *advertising* (Gregori e Perna, 2019). Soffiato (2019) specifica come un'impresa debba porre molta attenzione all'analisi dei propri KPI, innanzitutto considerando che tali indicatori devono essere letti ed analizzati periodicamente per aggiustare eventuali problematiche, le metriche scelte, inoltre, dovrebbero essere analizzate e comparate tra i diversi canali che l'azienda utilizza tenendo conto delle specificità dello stesso, gli autori, infine, sottolineano come nell'analisi delle performance digitali un focus di breve periodo porti spesso a risultati incompleti e a conclusioni errate per cui a fronte del cambio di alcune variabili, non ci si deve aspettare un cambio immediato degli indicatori.

Le interazioni che si sviluppano attorno ad un contenuto pubblicato dall'azienda come condivisioni e commenti possono essere tradotte in una serie di dati che, se analizzati nel modo corretto, consentono di portare allo sviluppo di informazioni sui clienti che

l'impresa può sfruttare a proprio vantaggio. A tal riguardo è fondamentale riprendere il concetto di Big Data, che in generale indica l'enorme flusso di dati provenienti dagli scambi commerciali e dal monitoraggio delle attività online che le persone conducono tramite i loro dispositivi. I Big Data, infatti, vengono definiti dal McKinsey Global Institute come (Maniyka et al., pag. 1, 2011) "*datasets whose size is beyond the ability of typical database software tools to capture, store, manage, and analyze*", partendo da questa definizione, la letteratura sui Big Data si concentra maggiormente sulle dimensioni che li caratterizzano note come le cinque V, il modello proposto da Laney (2001) inizialmente ne prendeva in considerazione solo tre ossia volume, velocità e varietà dei dati, la letteratura in seguito ha introdotto anche la considerazione di veridicità e valore (Wamba et al., 2015). Il volume innanzitutto si riferisce alla quantità elevata dei dati che vengono generati, i dataset derivanti hanno una dimensione tale da non essere registrabili tramite le tradizionali tecnologie, l'unità di misura di riferimento, infatti, è almeno il petabyte⁹ (Elia et al., 2020; Gregori e Perna, 2019). La velocità fa riferimento alla rapidità con cui i dati vengono generati, essa è tale da permetterne l'analisi in tempo reale. La varietà riguarda le diverse tipologie di dati, possono essere strutturati o non strutturati come immagini, video e file audio (Elia et al., 2020). La veridicità è intesa come l'affidabilità e la qualità dei dati, il valore infine, fa riferimento all'utilità e ai benefici che il loro uso comportano, sia in termini economici che strategici. (Gregori e Perna, 2019; Elia et al., 2020). George et al. (2014), inoltre, sottolineano come un'altra dimensione importante riguardante i Big Data sia la loro granularità, intesa come l'elevato grado di dettaglio dei dati che si possono ottenere da ogni singolo individuo. L'analisi dei Big Data può consentire all'azienda un livello di conoscenza del cliente e del mercato circostante senza precedenti, permettendo la trasformazione dei dati grezzi in conoscenza per poter prendere decisioni informate ed efficaci (Lytras et al., 2020). Le informazioni estraibili dai Big Data, inoltre, consentono all'impresa di individuare i clienti più propensi all'acquisto di un determinato prodotto, di elaborare campagne più efficaci e a comprendere quali sono i contenuti che portano ad un maggior coinvolgimento dei clienti verso il marchio (Elia et al., 2020). L'implementazione di un sistema di analisi dei Big Data all'interno dell'azienda, tuttavia, comporta per le imprese un grande investimento in termini di risorse, innanzitutto vi è la necessità di acquistare o utilizzare tramite dei sistemi di

⁹ Un petabyte è pari a 10¹⁵ byte.

cloud computing l'attrezzatura per raccogliere, archiviare ed analizzare tali dati, l'azienda, inoltre, dovrà disporre delle conoscenze e delle competenze necessarie per poter estrarre valore dai dati (Wright et al.; 2019). I vantaggi dell'analisi dei Big Data per un'impresa sono molti, in particolare quelli riguardanti la funzione di marketing, possono ad esempio consentire un *social media marketing* più accurato, dei *business insights* più mirati, una miglior segmentazione dei clienti ed infine un miglior riconoscimento delle opportunità di mercato. Elia et al. (2020) inoltre individuano cinque dimensioni di valore dei Big Data:

1. *Valore informativo*: l'analisi dei Big Data consente di generare nuove informazioni e scoprirne di nascoste, queste si rivelano fondamentali per il supporto dei processi decisionali.
2. *Valore transazionale*: l'utilizzo dei dati consente all'impresa di potenziare anche la propria struttura organizzativa, andando a migliorare ricavi, i processi operativi e la struttura dei costi.
3. *Valore trasformativo*: migliorando le prestazioni da un punto di vista organizzativo, i Big Data consentono di generare innovazioni di prodotti e processi, implementando un'offerta di maggior valore per i clienti.
4. *Valore strategico*: permettendo di rilevare i cambiamenti e i trend di mercato in tempo reale i Big Data consentono all'impresa di essere maggiormente dinamica e reattiva verso i cambiamenti esterni.
5. *Valore infrastrutturale*: l'utilizzo dei Big Data necessita senza dubbio di strumenti e tecnologie che incrementano il valore dell'infrastruttura aziendale rinnovando persone, processi e sistemi (Elia et al., 2020).

Strettamente collegato al tema dei Big Data si vuole ora introdurre una riflessione sul potenziale utilizzo futuro nel marketing B2B di una delle tecnologie maggiormente discusse in questo periodo storico, l'intelligenza artificiale. Innanzitutto occorre definire il concetto di intelligenza artificiale, secondo Rustholkarhu (pag. 242, 2022) "*Artificial intelligence is a term for computational agents equipped with properties that enable them to interact with their surroundings and, based on recognized patterns in data, are able to reason or modify their behavior or surroundings in a goal-oriented way*" data

questa definizione appare evidente come degli agenti computazionali in grado di reagire all'ambiente esterno possano essere largamente utilizzati e fondamentali nel marketing. Quando si parla di Intelligenza Artificiale è necessario parlare anche di Machine Learning ossia quell'insieme di algoritmi che permettono ad una macchina, partendo da un set di dati predefinito, di apprendere in modo automatico a reagire a situazioni differenti da quella iniziale (Sing et al., 2019; Davenport et al., 2020).

L'applicazione dell'intelligenza artificiale ai sistemi di marketing non è ancora definita in tutte le sue sfaccettature, molte aziende comunque utilizzano sistemi basati su questa tecnologia, HubSpot ad esempio ha annunciato nel Marzo 2023 il lancio di due nuovi strumenti che saranno messi a disposizione delle aziende ossia *ChatSpot.ai* e una versione beta di *Content Assistant* (Munroe, 2023). Il primo consente alle aziende di automatizzare l'inserimento dei clienti all'interno del CRM, di creare report di marketing personalizzati e di migliorare l'attività di *direct mailing*, mentre *Content Assistant* facilita l'ideazione, la creazione e la condivisione dei contenuti digitali. L'intelligenza artificiale dovrebbe servire soprattutto alle aziende per ottimizzare i processi di estrazione di informazioni dai Big Data, proponendo dei modelli predittivi che si basino su di essi e semplificando quindi i processi decisionali dell'impresa (Davenport et al. 2020). L'intelligenza artificiale secondo Rustholkarhu et al. (2022) potrebbe influenzare l'approccio dell'impresa durante l'intera customer journey del cliente, gli autori hanno identificando quattro fasi nella gestione dell'esperienza di acquisto ossia analisi, progettazione, engagement e guida. Lo stadio di analisi racchiude al suo interno le fasi di preacquisto, acquisto e post-acquisto, nella prima fase di preacquisto l'intelligenza artificiale permette di valutare l'attrattiva dell'offerta di contenuti *social* dell'azienda e di fornire informazioni sui clienti, nel post-acquisto consente la generazione automatica di un report di vendita, di comprendere il successo del prodotto e valutare la soddisfazione del cliente. Per quanto riguarda la fase di progettazione dell'esperienza di acquisto l'intelligenza artificiale può proporre delle strutture di sito web che migliorino l'esperienza del cliente e l'ottimizzazione dei testi per la SEO. Relativamente all'*engagement* dei clienti durante la Customer Journey l'intelligenza artificiale avendo accesso ad una grande mole di informazioni, aumenta l'efficienza del processo di *targeting* dei clienti, ottimizzando in tal modo la produzione, personalizzazione e condivisione di contenuti stimolanti che puntino a coinvolgere i clienti. Infine, nella fase di guida questa tecnologia permette di seguire il

cliente durante tutto il processo di acquisto attraverso un *chatbot*, ma in particolare è di supporto all'azienda in termini di mappatura dei clienti più promettenti nella fase pre-vendita e individuazione di potenziali clienti che potrebbero allontanarsi dal marchio sui quali deve intervenire nella fase post-vendita (Rustholkarhu et al., 2022).

Le potenzialità dell'intelligenza artificiale sono enormi, Mikalef et al. (2023) affermano che il progresso del *Natural Language Processing* (NLP) consente ai sistemi basati sull'intelligenza artificiale di comprendere personalità e comportamento dei clienti analizzando testi, commenti e reazioni a determinati contenuti. Per tale ragione questo potrebbe in un futuro portare ad una conoscenza molto più intima e personale del cliente da parte dell'azienda aiutando le imprese a progettare prodotti e servizi che soddisfino i bisogni dei clienti come mai prima d'ora. Se da un lato questa innovazione tecnologica porterà degli indubbi benefici alle aziende e ai consumatori, dall'altro si apriranno delle questioni etiche non indifferenti, la conoscenza molto più intima del cliente, infatti, non dev'essere intesa necessariamente con accezione positiva poiché il diritto alla privacy degli individui dev'essere comunque tutelato da forme di marketing troppo invadente. In questo senso Davenport et al. (2020) parlano di paradosso privacy-personalizzazione, per il quale devono essere soppesati attentamente dai consumatori, dalle aziende e dalle autorità i vantaggi di una maggiore personalizzazione di prodotti e servizi con le preoccupazioni verso il rispetto della privacy individuale.

2.5 Analisi dei trend globali.

A conclusione di questo capitolo, si vogliono presentare i principali trend a livello globale sul marketing digitale applicato ai mercati B2B, questo al fine di dimostrare come quanto detto fino ad ora abbia un carattere estremamente attuale e per poter avere dei termini di paragone su scala mondiale per lo studio delle imprese italiane.

Uno dei cambiamenti fondamentali determinati dalle tecnologie digitali nel marketing B2B è avvenuto lato cliente, grazie ai nuovi mezzi di comunicazione, i clienti infatti, hanno ora la possibilità di effettuare ricerche e confronti con altre offerte provenienti da aziende che difficilmente avrebbero potuto prendere in considerazione prima d'ora.

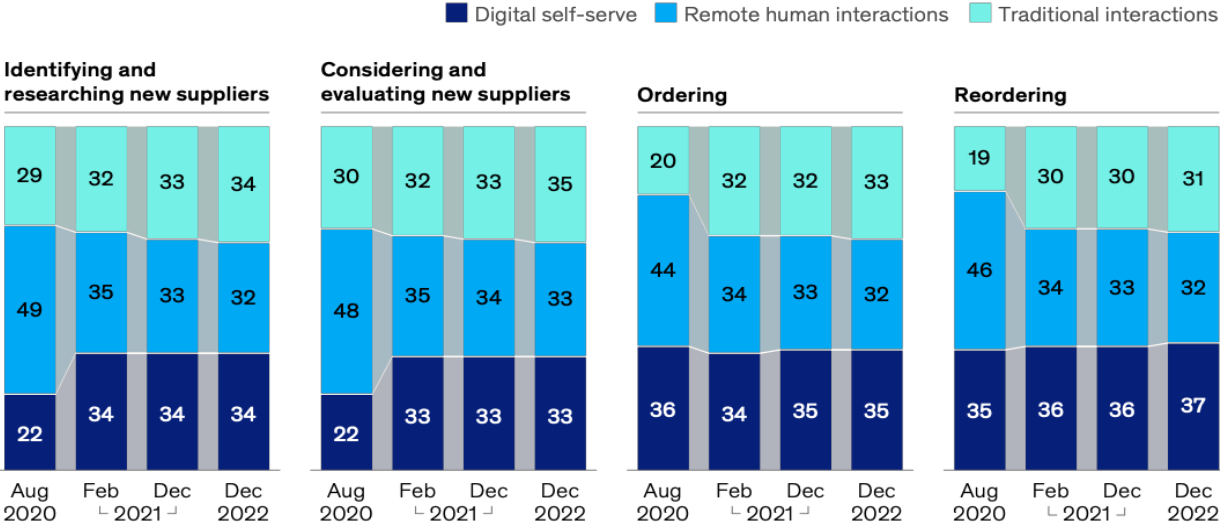
Si vuole ora prendere in analisi il report svolto da Wunderman Thompson Commerce & Technology (2023), tale ricerca è stata svolta su un campione di 2.261 manager come responsabili degli acquisti, addetti agli approvvigionamenti e agenti con potere decisionale di acquisto. Gli intervistati rappresentano una campionatura del contesto globale poiché provengono da undici paesi differenti, ossia: Regno Unito, Germania e Olanda a rappresentare il continente europeo; Cina, Giappone e India per l'Asia; Australia per l'Oceania; Sud Africa per il continente Africano; Stati Uniti e Brasile per le Americhe ed infine gli Emirati Arabi come rappresentante del Medio Oriente. Dall'indagine è emerso un contesto turbolento, in cui le imprese intervistate nell'ultimo anno hanno evidenziato tra le prime quattro problematiche più importanti degli ultimi dodici mesi: l'aumento del costo dell'energia, del carburante, la non disponibilità del prodotto ed i vincoli legati alla catena di fornitura. Nello stesso arco di tempo il 40% degli intervistati ha dichiarato di aver cambiato tutti i propri fornitori, il 62% invece, si è definito meno fedele ai propri fornitori e più incline a cambiarli a causa dell'aumento dell'inflazione e del costo della vita. Nel report, tuttavia, viene evidenziata la rilevanza degli acquisti online, riportando come il 49% delle transazioni B2B nel 2022 si è svolto online con una crescita prevista fino al 57% nei prossimi cinque anni.

Lo studio, inoltre, ha sottolineato come gli strumenti digitali siano fondamentali per le imprese al fine di ottimizzare l'esperienza di acquisto dei clienti, nel report infatti il 45% degli intervistati si è dichiarato insoddisfatto dal proprio percorso di acquisto online e ritiene che tale metodologia sia più complicata rispetto alle tecniche tradizionali. Il ruolo del sito web, inoltre, si è rivelato cruciale per le imprese acquirenti, essendo stato individuato come il metodo principale per la ricerca di informazioni e l'acquisto nelle transazioni. Il 66% dei rispondenti, inoltre, ha dichiarato di essere più propenso all'acquisto se il sito del potenziale fornitore è caratterizzato da contenuti accattivanti che ispirano la loro curiosità. Il 71% degli acquirenti ha indicato, come fattore rilevante ai fini decisionali, la possibilità di poter acquistare da un fornitore che permette di concludere la transazione online e tramite i negozi fisici.

L'estrema rilevanza di un approccio *omni-channel* da parte dei fornitori è emersa anche nella survey condotta da McKinsey and Co. (2023) su 3.800 manager, essa evidenzia come le imprese che adottano al meglio tale approccio ai canali di comunicazione stiano aumentando le proprie quote di mercato di almeno il 10% all'anno. Questa tendenza si manifesta nella cosiddetta *rule of thirds* (Figura 9) poiché le modalità di

interazione degli acquirenti nei mercati B2B si divide quasi equamente in modalità digitali, interazioni umane da remoto e interazioni tradizionali (McClatchy et al., 2023). In un'altra ricerca di McKinsey and Co. (2022) mettendo in relazioni i dati raccolti con quelli di una ricerca condotta nel 2016 è emerso come all'epoca, adottare un approccio *omni-channel* significasse interagire tramite quattro o cinque canali. Ora invece, gli acquirenti arrivano ad avere interazioni con l'azienda attraverso dieci e più canali differenti (Arora et al., 2022).

Figura 9: "The rule of thirds", la scelta dei canali da parte degli acquirenti B2B.

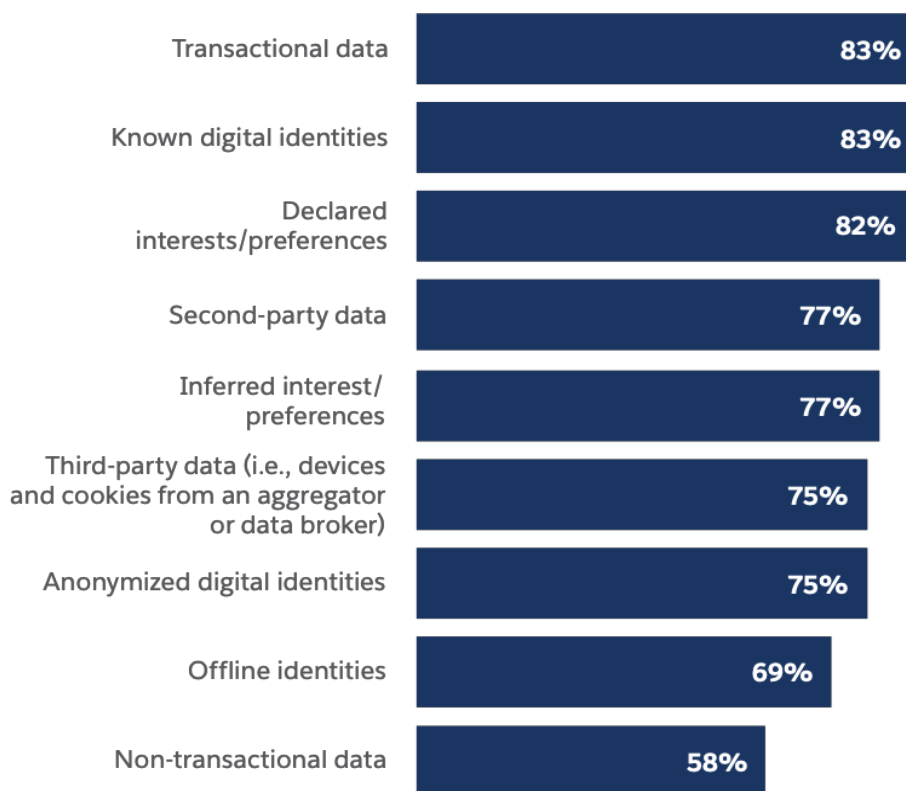


Fonte: McKinsey & Company, McClatchy et al., 2023, pag.3

Un altro trend molto interessante, sottolineato nel report di McKinsey and Co. (2023), è la necessità delle imprese di andare verso una maggior personalizzazione della propria offerta digitale, il 77% delle aziende che hanno implementato la personalizzazione dei propri contenuti, infatti, ha osservato un aumento della quota di mercato. Tale bisogno di personalizzazione è emerso anche nella ricerca di Wunderman Thompson Commerce & Technology (2023) dove il 56% degli acquirenti B2B intervistati, ha dichiarato una maggiore necessità di personalizzazione dei contenuti. Per consentire una massimizzazione della personalizzazione delle esperienze di acquisto dei clienti, le imprese devono poter accedere ai dati disponibili su di essi, interessante al riguardo sono i dati riportati da Salesforce (Figura 10), in merito alle principali fonti di dati indicati dalle aziende. Si vuole far notare come nonostante le principali fonti di dati siano le transazioni, le identità digitali e le

preferenze dichiarate, al sesto posto con il 75% si collocano i dati provenienti da terze parti, nonostante questa forma sia sempre più arginata dai legislatori al fine di rispettare il diritto alla privacy. Nel medesimo rapporto di Salesforce si evidenzia come il 68% dei marketer dichiara di avere una strategia di utilizzo dell'intelligenza artificiale completamente definita, i cinque campi principali in cui essa viene utilizzata sono: l'automatizzazione delle interazioni con i clienti, dei processi e dell'analisi dei dati, l'ottimizzazione della personalizzazione dell'esperienza del cliente e infine, per collegare le esperienze online a quelle tradizionali.

Figura 10: Fonti di dati utilizzate dalle organizzazioni di marketing.



Fonte: Salesforce, Franklin, 2022, pag. 15

Quanto detto fino ad ora, quindi, conferma la centralità a livello globale dei temi analizzati come il *content marketing*, l'*omni-channel* ma anche l'essenzialità dell'acquisizione di dati sui clienti e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Data la situazione socioeconomica attuale e le necessità esplicite degli acquirenti, la transizione verso il digitale appare non più solo come una fonte di vantaggio competitivo ma come un requisito minimo per la sopravvivenza delle imprese.

CAPITOLO 3 - ANALISI EMPIRICA DEL MARKETING DIGITALE NELLE IMPRESE ITALIANE

Saranno presentati, in questo terzo ed ultimo capitolo, il progetto e i risultati ottenuti dall'indagine condotta sul livello del marketing digitale nelle piccole e medie imprese italiane operanti nei mercati B2B. Inizialmente verrà delineato il contesto in cui queste imprese si trovano ad operare, per poi definire la metodologia di raccolta dati utilizzata e i criteri di selezione del campione. Si procederà quindi con la presentazione e l'analisi dei risultati ottenuti e per concludere, infine, con una sintesi dei risultati e un'analisi focalizzata sui *social media* utilizzati dalle imprese intervistate.

3.1 Introduzione e contesto.

L'analisi empirica che si andrà a presentare è stata condotta per la terza edizione dell'Osservatorio Marketing B2B, un progetto frutto della collaborazione tra Marketing Arena Spa, una digital agency con sede a Rovigo e il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, allo scopo di monitorare l'evoluzione della trasformazione digitale nelle piccole e medie imprese italiane operanti nei mercati inter-organizzativi. Durante l'intero progetto a cui ho avuto l'onore di partecipare insieme ad altri due studenti, Sara Bortolotto e Davide Costantin, abbiamo ricevuto il supporto e le indicazioni tramite incontri settimanali con i referenti del progetto, ossia Ludovica Pozzana, Brand Specialist di Marketing Arena Spa e dei professori Cinzia Colapinto e Vladi Finotto.

Quanto riportato fino ad ora nell'elaborato, ha evidenziato l'importanza crescente del marketing digitale per le imprese attive nei mercati B2B a livello globale, in questo terzo ed ultimo capitolo si affronterà l'applicazione di tale disciplina, focalizzando l'attenzione sul contesto nazionale. Prima di presentare l'analisi nello specifico, si vuole delineare il contesto in cui le imprese italiane si trovano ad operare.

Come più volte sottolineato, la rilevanza dell'applicazione delle nuove tecnologie digitali alla funzione di marketing nelle aziende attive nei mercati inter-organizzativi, si è sviluppata in tempi recenti. L'efficacia nel raggiungere i consumatori in modo estremamente capillare tramite i nuovi canali di comunicazione, invece, è stata colta

fin da subito dalle imprese operanti a contatto con i consumatori, che hanno saputo implementare e sfruttare tali tecniche per elevare il rapporto con i propri clienti. L'utilità di tali strumenti nei contesti industriali invece, veniva messa in dubbio per motivazioni legate principalmente alle peculiarità dei mercati business-to-business, come l'elevata rilevanza delle transazioni e la complessità del processo d'acquisto in termini di tempistiche e di attori coinvolti. Ai fattori appena presentati, si aggiunge anche la necessità di trasmettere affidabilità e fiducia ai propri clienti nella compravendita, che le tecnologie digitali non sembravano garantire. Le potenzialità del marketing digitale evidenziate dalle aziende operanti nel B2C, tuttavia, hanno palesato questa mancanza nei mercati inter-organizzativi, per tale ragione nonostante le lacune in termini di ricerca accademica, vi è stata un'implementazione rilevante delle tecniche e degli strumenti di digital marketing anche nel B2B, in particolare in seguito alla pandemia da Covid-19.

L'impatto dell'emergenza sanitaria sui mercati B2B e sull'utilizzo contestuale di strumenti di marketing digitale è stato approfondito nell'elaborato (si veda paragrafi 1.3.3 e 2.2.1). Si vuole sottolineare come, la contrazione della domanda e dei flussi di cassa in entrata nei mercati inter-organizzativi, in cui le singole transazioni possono avere un effetto determinante sui risultati economici annuali, abbiano messo a dura prova molte imprese. A questi fattori dev'essere aggiunto che, l'aumento di prezzo e la difficoltà di reperire le materie prime insieme all'elevata inflazione, sono fenomeni innescatisi durante la pandemia e divenuti ora strutturali che hanno spinto ulteriormente le imprese verso le opportunità rappresentate dalla trasformazione digitale. A tal riguardo si vuole riportare il pensiero di De Santis et al (pag. 5, 2022): *"... la digitalizzazione sempre più spinta diviene non solo strumento per una maggiore competitività (...) ma anche condizione necessaria per la sopravvivenza delle imprese in un contesto radicalmente mutato."*

Tali fenomeni sono stati riscontrati anche in Italia dove le transazioni dei mercati B2B hanno un peso considerevole sull'economica nazionale, il fatturato delle imprese operanti nei mercati industriali nel 2020 si aggirava attorno ai 2700 miliardi di euro, l'equivalente del 75% del fatturato di tutte le imprese del territorio (Loro, 2021). Una delle note peculiarità del tessuto economico italiano è di essere composto principalmente da piccole e medie imprese (PMI), stando alla raccomandazione 2003/361/CE dell'Unione Europea, in vigore dal 2005 sono racchiuse nella categoria

delle PMI le microimprese, le piccole imprese e le medie imprese. Secondo la raccomandazione un'impresa è definita media se ha un numero di dipendenti superiore o uguale a 50 e inferiore a 250, con un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio che non superi i 43 milioni di euro. Una piccola impresa, invece, ha un numero di dipendenti superiore o uguale ai 10 ed inferiore a 50, con un fatturato annuo o un totale di bilancio che non superi i 10 milioni di euro. Le microimprese, infine, hanno un numero di dipendenti inferiore a 10 ed un fatturato annuo o un totale di bilancio, inferiore ai 2 milioni di euro. Stando ai dati riportati dall'Annuario Statistico Italiano 2022 (pag. 562) redatto dall'Istituto Nazionale di Statistica (Istat), in Italia le imprese attive sono oltre 4,2 milioni, di cui quasi 4 milioni ossia il 94,8% con meno di 10 dipendenti appartenenti, quindi, alla categoria delle microimprese. A livello occupazionale, questa categoria rappresenta il 43,2% del totale degli addetti, contribuisce inoltre, alla creazione del 26,8% del valore aggiunto¹⁰ totale delle imprese del territorio. Le piccole e medie imprese, con un numero di addetti compresi tra 11 e 249, invece, sono quasi 214 mila ed impiegano il 33,5% del totale degli addetti, per contro tuttavia concorrono alla formazione del 37,9% del valore aggiunto. Le grandi imprese invece sono 4057 concentrano il 23,3% degli addetti e contribuiscono al 35,3% del valore aggiunto. È evidente che la categoria delle PMI in Italia abbia un peso determinante in termini di numerosità delle imprese, per occupazione lavorativa degli individui e per valore aggiunto creato.

Il ruolo di agente catalizzatore ricoperto dall'emergenza sanitaria da Covid-19 sulla transizione digitale delle imprese italiane, è evidenziato da un altro report dell'Istat (2022), sulla situazione post-pandemica delle imprese. In questo documento, infatti, si può notare come la quota di fatturato delle organizzazioni attribuibile a transazioni avvenute per mezzo del sito web dell'azienda sia passato dal 13,8% nel 2019, al 14,7% nel 2020 ed infine al 17,5% nel 2021 (Istat, 2022). Tale statistica, tuttavia, specifica come la vendita via Web venga intesa in Italia maggiormente come uno strumento per raggiungere i consumatori finali, attribuendo il 61% delle vendite online del 2021, ai mercati B2C. I mercati inter-organizzativi prevalgono su quelli a contatto diretto con i consumatori (56%), per quanto riguarda l'utilizzo dei canali online come mezzo per

¹⁰ L'Istat nel suo glossario definisce il valore aggiunto come (pag. 271, 2022) "...l'incremento di valore che l'attività dell'impresa apporta al valore dei beni e servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (il lavoro, il capitale e l'attività imprenditoriale)".

rendere più efficace ed efficiente la comunicazione con il cliente, grazie all'utilizzo di mail e modulistica online (Istat, 2022).

Le statistiche sull'utilizzo del digitale variano molto se si esaminano le grandi imprese o le PMI, a tal riguardo prendendo in considerazione il *Digital Intensity Index* (DII)¹¹, nel 2022 si individua secondo l'Istat (2023), che il 69,9% delle piccole e medie imprese che hanno, quindi, un numero di dipendenti compreso tra 10 e 249 ha almeno un livello di digitalizzazione basso. Tale dato si colloca di poco sopra la media europea (69,1%) e solo il 26,8% di questa categoria di imprese, invece, ha un livello alto. Al contrario il 97,1% delle grandi imprese raggiunge almeno un livello di digitalizzazione basso mentre l'82,1%, un livello alto (Istat, 2023). Tuttavia, l'incremento della digitalizzazione delle PMI italiane, in seguito all'emergenza sanitaria, è significativo essendo passato dal 60% del 2019 al 69,9% del 2022 (Istat 2023).

In Italia, quindi, si denotano due scenari, il primo vede le grandi imprese caratterizzate da un elevato livello di digitalizzazione, ciò fa presupporre una padronanza degli strumenti di marketing digitale e delle conoscenze necessarie al loro utilizzo. L'altro scenario, invece, denota un livello inferiore di digitalizzazione, ma in evidente crescita nelle PMI, segnale che anche questa tipologia di imprese sta cercando di cogliere le opportunità della trasformazione digitale. L'evidente divario tecnologico tra PMI e grandi imprese può avere diverse fonti, indubbiamente le dimensioni dell'azienda influiscono sulla sua capacità di attuare investimenti in infrastrutture tecnologiche, che soprattutto nella fase iniziale della transizione digitale di un'impresa, assumono un ruolo fondamentale. Le organizzazioni di dimensioni minori, inoltre, per motivazioni sempre legate alla difficoltà di attuare ingenti investimenti, potrebbero riscontrare maggiori complicazioni nell'attrarre risorse umane qualificate che portino le competenze specifiche mancanti all'interno dell'impresa. Il tema del ricambio generazionale, infine, avrà un impatto determinante, secondo De Santis et al (2022) la trasformazione tecnologica delle imprese e la necessità crescente di competenze

¹¹ Il Digital Intensity Index (DII) è un indicatore definito dall'Unione Europea per misurare lo stato di avanzamento di digitale delle imprese, si basa sull'utilizzo da parte di queste di 12 differenti tecnologie ed attività digitali. In base al numero di attività le imprese vengono definiti quattro livelli di digitalizzazione, si parla di livello molto basso fino a 3 attività, livello basso da 4 a 6 attività, livello alto da 7 a 9 e infine livello molto alto da 10 a 12 attività. Per l'elenco completo delle attività si veda <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220826-1>.

digitali comporterà una spinta verso un turnover generazionale, permettendo alle organizzazioni di includere risorse umane che abbiano una percezione maggiore delle criticità e delle opportunità che la digitalizzazione comporta.

Delineato il contesto post-pandemico in cui si trovano ad operare le imprese italiane, è auspicabile che esse intraprendano al più presto un percorso di digitalizzazione in particolare dell'area marketing, per poter sfruttare le potenzialità derivanti dagli strumenti illustrati nel Capitolo 2 di questo elaborato in termini di visibilità, *brand awareness*, ottimizzazione dei processi, conoscenza e rapporto con clienti.

3.1.1 Obiettivi della ricerca.

L'obiettivo principale dell'indagine ed in generale del progetto Osservatorio Marketing B2B è quello di contribuire agli studi di carattere empirico sul marketing digitale applicato alle PMI operanti nei mercati Business-to-Business italiani. Un progetto sicuramente ambizioso, ma necessario per comprendere l'andamento e l'approccio alle nuove tecnologie delle imprese che costituiscono la spina dorsale del sistema economico nazionale.

Monitorare il processo evolutivo del marketing digitale nelle PMI dei mercati industriali è fondamentale, poiché tale disciplina offre alle imprese che sono in grado di sfruttare gli strumenti che mette a disposizione, delle opportunità per poter espandere il numero di *touchpoint* con la propria base clienti consolidata e potenziale, oltre a consentire una risonanza su scala globale delle comunicazioni dell'organizzazione. Tramite l'applicazione dei principi del *content marketing*, a strumenti come i *social media* o le e-mail, ad esempio, le imprese italiane possono trasmettere al proprio pubblico dei contenuti informativi accattivanti, che stimolino le conversazioni attorno al marchio, permettendo così di aumentare la consapevolezza dei propri clienti. Una delle caratteristiche fondamentali degli strumenti digitali, inoltre, è di consentire un rapporto bidirezionale con i destinatari delle comunicazioni di marketing, tramite l'utilizzo di tecniche di *analytics*, infatti, le imprese sono in grado di comprendere molto su comportamenti, preferenze e bisogni dei propri clienti. Per tali ragioni, analizzare ed incentivare la digitalizzazione delle PMI italiane è fondamentale a comprendere e stimolare la competitività dell'intero sistema economico italiano.

3.2 Criteri di definizione del campione e metodologia.

Per la fase di definizione del campione di imprese da coinvolgere nel progetto, seguita principalmente da Davide Costantin, in quanto coinvolto precedentemente nella ricerca, sono stati individuati dei criteri precisi al fine di delineare una specifica cerchia di aziende. Innanzitutto, le imprese incluse nel campione di ricerca sono state selezionate in base al loro numero di dipendenti, le organizzazioni prese in considerazione hanno un personale organico compreso tra 11 e 249 addetti, rientrando quindi, nella categoria delle PMI, si è scelto tuttavia, di escludere dal campione la classe delle microimprese. Il secondo criterio quantitativo preso in considerazione è il fatturato, sono state incluse le imprese che nel 2021 sono rientrate in un intervallo di fatturato compreso tra i 5 e i 55 milioni di euro. Le aziende, inoltre, sono state individuate a seconda del loro codice ATECO¹², necessario per la selezione dei settori di competenza delle imprese. Sono stati presi in considerazione dalla sezione “C - Attività manifatturiere” le seguenti divisioni:

- 11: Industria delle bevande;
- 13: Industrie tessili;
- 14: Confezione di articoli da abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia;
- 15: Fabbricazione di articoli in pelle e simili;
- 27: Fabbricazione di apparecchiature elettriche e di apparecchiature per uso domestico non elettriche;
- 28: Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature, in particolare sono state considerati solo i gruppi 28.1, ossia le imprese operanti nella fabbricazione di macchine ad impiego generale; 28.2 aziende che si occupano della fabbricazione di altre macchine ad impiego generale e infine, 28.9 ossia aziende che fabbricano altre macchine per impieghi speciali;

¹² Come riporta il sito dell'Istat “L'ATECO è la classificazione delle attività economiche adottata dall'Istat per finalità statistiche cioè per la produzione e la diffusione di dati statistici ufficiali (...) La classificazione attualmente in vigore è ATECO 2007, aggiornamento 2022”, si veda <https://www.istat.it/it/archivio/17888>.

- 29: Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi, nello specifico è stata considerato solo il gruppo 29.3, ossia le imprese che si occupano della fabbricazione di parti ed accessori per autoveicoli e loro motori.
- 31: Fabbricazione di mobili;
- Della sezione “F - Costruzioni” sono state incluse tutte e tre le divisioni che la compongono:
 - 41: Costruzione di edifici;
 - 42: Ingegneria civile;
 - 43: Lavori di costruzione specializzati;

Della sezione “J - Servizi di informazione e comunicazione” è stata presa in considerazione solo la divisione 62 ed in particolare il gruppo 62.02 “Consulenza nel settore delle tecnologie dell’informatica”. Infine, della sezione “M - Attività professionali, scientifiche e tecniche” la divisione 73 e più in particolare 73.2 “ricerche di mercato e sondaggi di opinione”.

Le aziende infine sono state suddivise a seconda della loro localizzazione geografica, per la ripartizione del territorio italiano sono state individuate quattro macro-aree regionali: Triveneto ed Emilia Romagna (Costituito da Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Trentino Alto Adige ed Emilia Romagna per l’appunto); Nord-Ovest (comprendente Valle D’Aosta, Liguria, Piemonte e Lombardia); Centro (Toscana, Lazio, Molise, Umbria, Marche e Abruzzo) e Sud (Campania, Calabria, Basilicata, Puglia, Sicilia e Sardegna).

La raccolta delle informazioni e la selezione delle organizzazioni in base ai criteri dapprima definiti, è avvenuta grazie all’utilizzo del noto database di Analisi Informatizzata Delle Aziende italiane (AIDA) distribuito dal gruppo Bureau van Dijk. Questa particolare banca dati consente l’accesso alle informazioni di carattere anagrafico, finanziario e commerciale, sulle società attive o chiuse in Italia, lo storico dei dati risale ad un periodo di dieci anni fa’ e il loro formato è indicizzato, permettendo così una miglior ricerca e selezione.

3.2.1 Metodologia di raccolta dei dati.

L'acquisizione dei dati necessari alla composizione del campione da analizzare è avvenuta tramite un questionario su Google Forms, un'applicazione prodotta da Google LLC per la produzione di sondaggi, permette di riportare in modo automatico le risposte ai quesiti posti agli intervistati in un foglio di calcolo consentendo, quindi, una semplificazione nell'analisi dei dati.

Le aziende contattate dal sottoscritto, Sara Bortolotto e Davide Costantin in totale sono 3876 ripartite nel seguente modo:

- 1415 della macroregione Triveneto ed Emilia-Romagna;
- 1555 del Nord-Ovest;
- 680 del Centro;
- 226 del Sud.

Per la somministrazione del questionario è stato svolto un minuzioso lavoro di ricerca all'interno dei siti Web delle aziende, al fine di ottenere un contatto mail per l'invio del questionario. Quando è stato possibile, si è preferito contattare direttamente il reparto marketing dell'azienda in questione. Il periodo di raccolta dati si è proteso dalla metà di Novembre 2022 fino alla fine di Gennaio 2023, una fase dell'anno in cui le aziende sono fortemente impegnate a causa delle festività natalizie, alle quali spesso, segue un periodo di chiusura dell'attività nei primi giorni dell'anno. Per tali ragioni al fine di incentivare la partecipazione al questionario e senza voler risultare invadenti, sono state inviate fino ad un massimo di tre e-mail per stabilire un contatto, a distanza di sette giorni l'una dall'altra.

Il questionario proposto alle aziende prevedeva un ordine preciso di domande suddivisibili in macrogruppi tematici differenti, comprendevano sia quesiti a scelta multipla che a risposta aperta. Innanzitutto, all'interno del sondaggio si sono acquisite informazioni sulle caratteristiche dell'intervistato quali età, genere, titolo di studio, ruolo, *business unit* di appartenenza nell'impresa e anni di esperienza nel ruolo indicato

Nel secondo segmento si è investigato sulla struttura della funzione di marketing all'interno dell'impresa, ad esempio cercando di comprendere chi ricoprisse il ruolo apicale in ambito di digital marketing, se la persona a ricoprire tale ruolo fosse cambiata negli ultimi anni, e infine, se vi sono state variazioni in termini di numero di addetti o ruoli all'interno della funzione.

La sezione seguente, invece, ha riguardato innanzitutto una richiesta di determinazione della periodicità di fissazione del budget di marketing e l'attribuzione di un intervallo percentuale di fatturato dell'impresa destinato al marketing digitale. Si è poi proseguito con una serie di domande specifiche su quali canali ed attività di digital marketing venissero svolti in azienda, a cui gli intervistati dovevano rispondere attribuendo, tramite una scala a differenziale semantico, un peso da 1 "il meno utilizzato" ad 8 "il più utilizzato".

Il raggruppamento seguente di quesiti è stato focalizzato sul digital advertising e gli strumenti di analytics. È stato richiesto agli intervistati di determinare un intervallo percentuale del budget di marketing dell'organizzazione attribuito al digital marketing e di determinare gli strumenti di analytics maggiormente utilizzati, sempre tramite l'utilizzo di una scala a differenziale semantico con un intervallo di punteggio da 1 a 5.

Nella quinta porzione di quesiti il focus è stato attribuito alla *lead generation* cercando di comprendere se e come venisse condotta e infine, a chi fosse assegnata la gestione dei lead dell'impresa.

La sezione successiva si è occupata di indagare l'importanza attribuita a diverse tipologie di KPI da parte delle imprese, utilizzando una valutazione basata sempre su una scala a differenziale semantico. Gli indicatori sono stati suddivisi in tre aree di competenza: il primo gruppo comprende i KPI riguardanti i social media; il secondo set di KPI riguarda il sito web dell'azienda; il terzo e ultimo gruppo di metriche, è dedicato ad individuare gli indicatori più rilevanti per le attività di e-mail marketing dell'organizzazione.

L'ottava ripartizione di domande, è stata destinata ad individuare gli elementi di marketing strategico mappati dall'impresa, mentre la nona, tramite l'utilizzo di una

scala Likert¹³ aveva lo scopo di identificare le eventuali attività di progettazione, manifestazione e comunicazione del brand da parte dell'azienda.

L'ultima serie di quesiti, infine, sempre tramite l'utilizzo di una scala Likert, ha richiesto agli intervistati di esprimere un giudizio in merito a diverse affermazioni riguardanti la strategia di marketing digitale aziendale, sia in relazione agli attori interni che esterni all'impresa.

I dati ottenuti dalla survey, come sottolineato in precedenza, sono stati automaticamente riportati in un foglio di calcolo. Per l'analisi si sono utilizzati diversi metodi, per le domande a risposta dicotomica sono state utilizzate delle variabili binarie o *dummy* che rappresentassero la risposta in valore numerico, in modo da poterne semplificare l'analisi. Le risposte con più di due opzioni invece, sono state analizzate sempre attribuendo un valore numerico ad ogni alternativa utilizzando la funzione SE, tale risultato numerico è stato utilizzato per calcolare la frequenza delle risposte corrispondenti a quel determinato valore, tramite la funzione CONTA.SE con la conseguente possibilità di trarre delle percentuali di risposta.

3.3 Presentazione del campione ed analisi dei risultati ottenuti.

La somministrazione dei questionari ha portato all'ottenimento di 130 risposte totali, con un tasso di risposta generale del 3,35%, prendendo in considerazione le quattro macroaree in cui è stato suddiviso il campione si può notare che:

- Le risposte sono pervenute per la maggior parte dall'area che comprende Triveneto ed Emilia-Romagna, per il 56,6%, con un tasso di risposta in quest'area del 4,88%;
- Al secondo posto si colloca l'area del Nord-Ovest con il 31,1% delle risposte totali e un tasso di risposta del 2,44%;

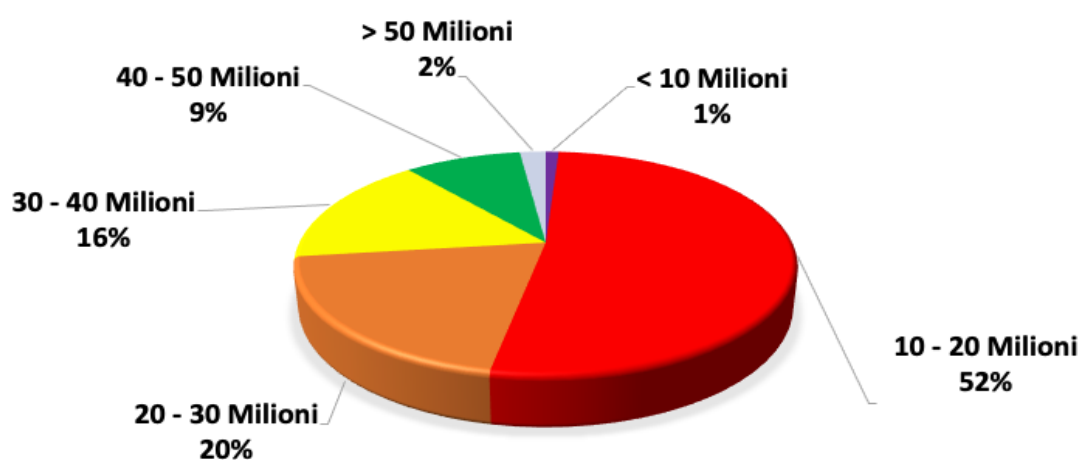
¹³ Si tratta di una particolare metodologia di misurazione dell'atteggiamento di un individuo in merito ad un determinato argomento, inventata da Rensis Likert nel 1932, richiede di prendere una posizione di accordo o disaccordo totale o parziale in merito ad una determinata affermazione.

- L'area del centro ha contribuito con l'8,2% delle risposte, in quest'area si è riscontrato il tasso di risposta più basso, l'1,47%;
- L'area del Sud infine ha fornito il 4,1% di risposte al questionario, con un tasso di risposta dell'2,21%;

Le imprese rispondenti, in termini di dipendenti rientrano tutte nella categoria delle PMI avendo un numero di addetti compreso tra 11 e 249. La maggior parte delle aziende intervistate si colloca nella fascia tra gli 11 e i 50 dipendenti per il 36,9% dei casi; seguita dalle imprese in cui operano tra i 51 e 100 dipendenti con il 32,0%; tra i 101 e 150 invece, la percentuale di organizzazioni comincia a diminuire con il 23,8%; infine, nelle fasce comprendenti dai 151 a 200 dipendenti e da 201 a 249 vi sono rispettivamente il 5,6% e l'1,6% delle aziende.

In termini di fatturato, invece, avendo considerato la fascia da 5 a 55 milioni si ha il 98% delle imprese che possono essere comprese nei criteri delle PMI (Figura 11). Solo un'impresa ha un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro ma rientra comunque nella categoria delle PMI avendo 22 dipendenti. Non ricade nei criteri della definizione di PMI solo il 2% del campione che pur rientrando nei criteri dimensionali in termini di dipendenti ha un fatturato superiore ai 50 milioni di euro.

Figura 11: Distribuzione delle imprese per classi di fatturato.



Fonte: Elaborazione personale.

Le imprese partecipanti sono per il 90,2% aziende con più di 10 anni di vita, il che fa pensare siano perlopiù aziende già affermate nel proprio settore. Analizzando i codici ATECO si è riscontrato che la gran parte del campione, più precisamente l'80% delle partecipanti alla survey, rientrano nella sezione "C" ATECO, corrispondente alle attività manifatturiere. In particolare, il 52% delle imprese appartiene alla divisione 28 dedicata alla fabbricazione di macchinari ed apparecchiature. Un altro codice rilevante perché presente nell'8,20% delle aziende selezionate è stato il 27, sempre appartenente alla sezione "C" e corrispondente alla fabbricazione di apparecchiature elettriche e di apparecchiature per uso domestico non elettriche. La divisione 11 della medesima sezione, a cui appartengono le imprese operanti nell'industria delle bevande, rappresenta il 6,2% delle organizzazioni rispondenti. Nel 12% delle risposte si sono riscontrate aziende appartenenti alla divisione "F" corrispondente alle attività legate alle costruzioni, particolare peso (6,56%) hanno avuto le imprese rientranti nel codice 41, assegnato alle organizzazioni operanti nella Costruzione di edifici. Il restante 7,38% è più o meno equamente distribuito tra le altre sezioni e divisioni indicate nel paragrafo 2.1, avendo tutte una percentuale compresa tra l'1% e il 5%.

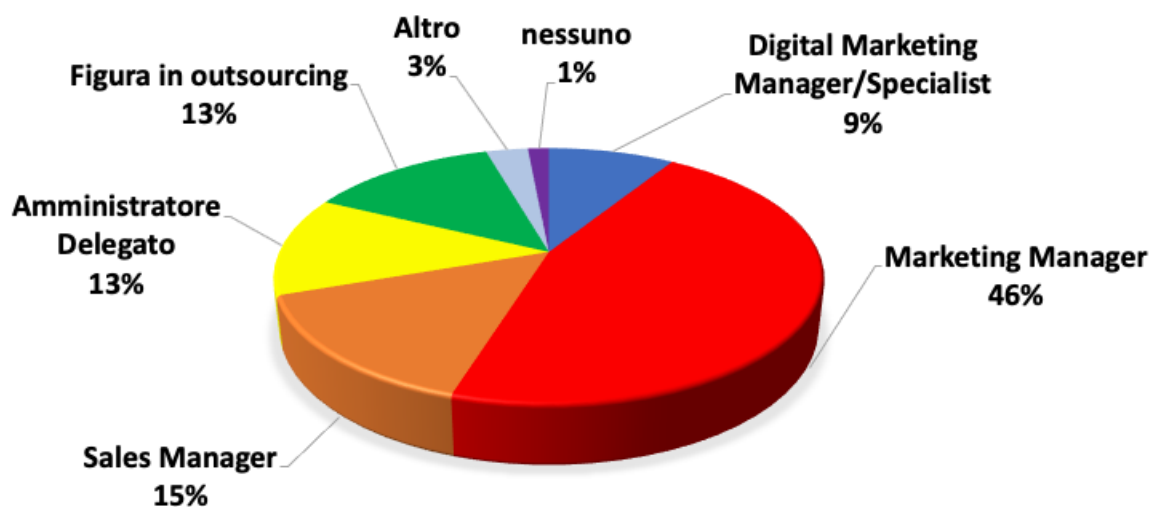
In merito ai singoli individui rispondenti al questionario, occorre sottolineare come il 57,8% operi nella funzione marketing; il 16% nell'area di amministrazione, finanza e controllo dell'azienda; il 10% proviene dell'area commerciale; il 9% degli intervistati ricopre il ruolo di CEO dell'impresa; mentre, solo l'1% opera rispettivamente nelle risorse umane e nelle pubbliche relazioni. Il 4% lavora in altre funzioni diverse da quelle elencate, come reparti qualità, produzione ed export.

Riassumendo quanto riportato fino ad ora si sottolinea come il campione di rispondenti, quindi, si caratterizza per essere costituito principalmente da PMI con più di dieci anni di vita operanti nel Nord Italia. A tal riguardo pur essendo un fattore noto, si vuole sottolineare che a livello nazionale vi sono differenze rilevanti a livello economico, il Rapporto Regionale PMI di Confindustria (2021) sottolinea come nelle PMI del Nord Italia venga prodotto il 67% del valore aggiunto totale di tutte le PMI operanti sul territorio nazionale. Le organizzazioni che hanno partecipato alla survey operano per la quasi totalità nel settore manifatturiero, in particolare nella fabbricazione di macchinari ed apparecchiature. In termini di addetti tutte le imprese rientrano nella

categoria delle PMI definita dalla raccomandazione 2003/361/CE e nel 92,7% si tratta di aziende con un organico compreso tra gli 11 e i 149 dipendenti. Infine, in termini di fatturato solo un 2% non rientra nei limiti della definizione di PMI, il 52% delle imprese appartiene alla fascia di fatturato compresa tra i 10 e i 20 milioni di euro. Per tali ragioni si crede che il campione possa essere ben rappresentativo del contesto italiano, riportando un tessuto economico frammentato in tante PMI caratterizzate da fatturato e dimensioni ridotte.

Si procederà ora con l'analisi vera e propria dei risultati della survey, al fine di comprendere l'importanza che le organizzazioni prese in esame danno al marketing digitale, si vuole analizzare il primo quesito riguardante l'individuazione del ruolo che ha la responsabilità in materia di marketing digitale dell'azienda (Figura 12).

Figura 12: Responsabilità del digital marketing.



Fonte: Elaborazione personale.

La figura indicata nella maggior parte delle casistiche è quella del Marketing Manager, un peso rilevante è ricoperto anche dal Sales Manager e dall'Amministratore Delegato dell'impresa. Si vuole soffermare l'attenzione su due dati molto significativi, innanzitutto la figura di Digital Marketing Manager/Specialist si attesta solo al 9%, invece, nel 13% dei casi le organizzazioni si affidano ad una figura in *outsourcing*. Vi sono due elementi deducibili da tali dati, innanzitutto il fatto che il Marketing Manager

sia la figura prevalente e che le imprese non sentano la necessità di ingaggiare un manager specialista, potrebbe far pensare che il digital marketing sia visto in tali aziende solo come un ramo della funzione di marketing. L'elevato ricorso a figure in outsourcing, invece, porta a pensare che le aziende in questione comprendano l'importanza del marketing digitale ma che non possiedano internamente, delle figure dotate delle competenze necessarie a ricoprire il ruolo. Questa mancanza di risorse umane dalle competenze specifiche di digital marketing all'interno delle PMI non è un fattore esclusivo del campione intervistato, Farese (2022) riporta come tale problematica sia diffusa a livello nazionale.

A riconferma di quanto detto fino ad ora, prendendo in considerazione la struttura della funzione di marketing, si sottolinea come il 62% delle imprese abbia indicato che questa sia rimasta stabile negli ultimi anni per quanto concerne la determinazione di una figura responsabile del marketing digitale in azienda. Si segnala, tuttavia, anche una contemporanea variazione in termini di numero di addetti e di ruoli all'interno della funzione in tempi recenti, rispettivamente nel 52% e 53% delle imprese intervistate. Questi, possono essere considerati dei buoni indicatori del fatto che la maggior parte delle organizzazioni è consapevole della crescente importanza del digital marketing e che stia attuando dei cambiamenti in tale direzione.

La rilevanza crescente del digital marketing, infine, è sottolineata anche dalle decisioni di allocazione delle risorse economiche da parte delle imprese, se un'azienda decide di investire in una determinata funzione aziendale è spesso sinonimo di una percezione di criticità di tale area. Sebbene il 50% del campione affermi di destinare alle attività di digital marketing una percentuale di fatturato inferiore all'1%, si segnala come il 23% dedichi una percentuale compresa tra l'1% e il 5% del proprio fatturato in tale area e che soprattutto, il 22% delle imprese dedichi più del 5% del fatturato alle attività di marketing digitale, il 5% del campione mancante non è stato in grado di indicare un valore.

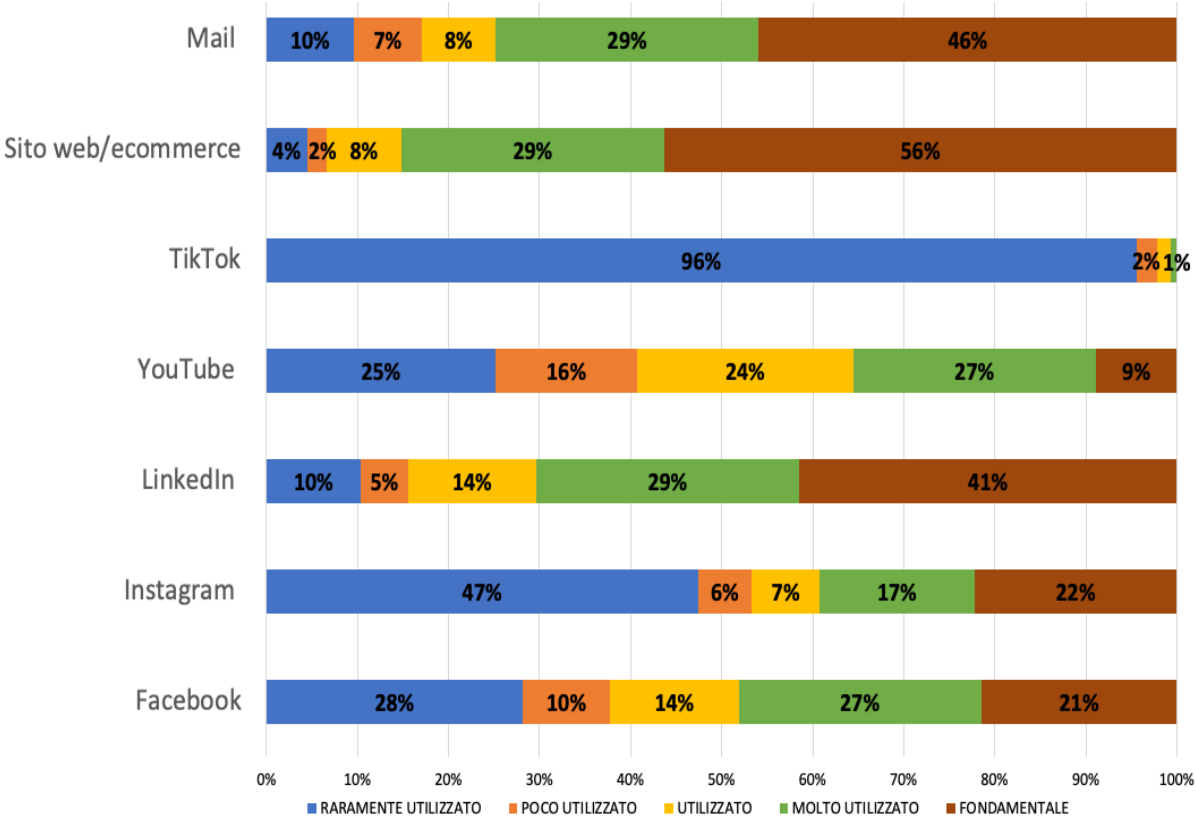
Per quanto riguarda la fissazione del budget di marketing, inoltre, come indicato nel Report 2023 dell'Osservatorio di Marketing B2B, si possono individuare due tendenze opposte. La prima individua delle imprese che pianificano le proprie attività, il 35% delle aziende rispondenti, infatti, ha dichiarato di fissare annualmente il budget di marketing e di attuare delle revisioni durante l'anno, sinonimo della consapevolezza

da parte delle imprese della dinamicità dei contesti in cui esse operano, il 23% invece, determina il budget in modo annuale senza attuare revisioni. La seconda tendenza rilevata invece è di non pianificare, il 30% infatti del campione non fissa un budget di marketing e l'11% lascia che venga determinato a discrezione del manager.

Si prosegue l'analisi dei risultati della ricerca svolta, presentando i dati riguardanti un focus specifico sui canali e gli strumenti di marketing digitale utilizzati. La scala a differenziale semantico ha richiesto di attribuire valori da 1 a 8, le fasce dei valori sono state tradotte poi in 5 dimensioni rappresentative, il valore 1 corrisponde ad un canale o strumento di marketing utilizzato di rado, la coppia 2-3 invece indica un uso scarso, 4-5 un utilizzo nella norma, 6-7 un impiego frequente ed infine il valore 8 indica un'elevata importanza del canale o strumento per le operazioni dell'impresa.

Partendo dall'analisi dei canali utilizzati si può notare dal grafico in Figura 13 come le imprese intervistate prediligano l'utilizzo del Sito Web e della mail come mezzi di comunicazione primari per raggiungere i propri clienti online.

Figura 13: L'utilizzo dei canali di comunicazione.



Fonte: Elaborazione personale.

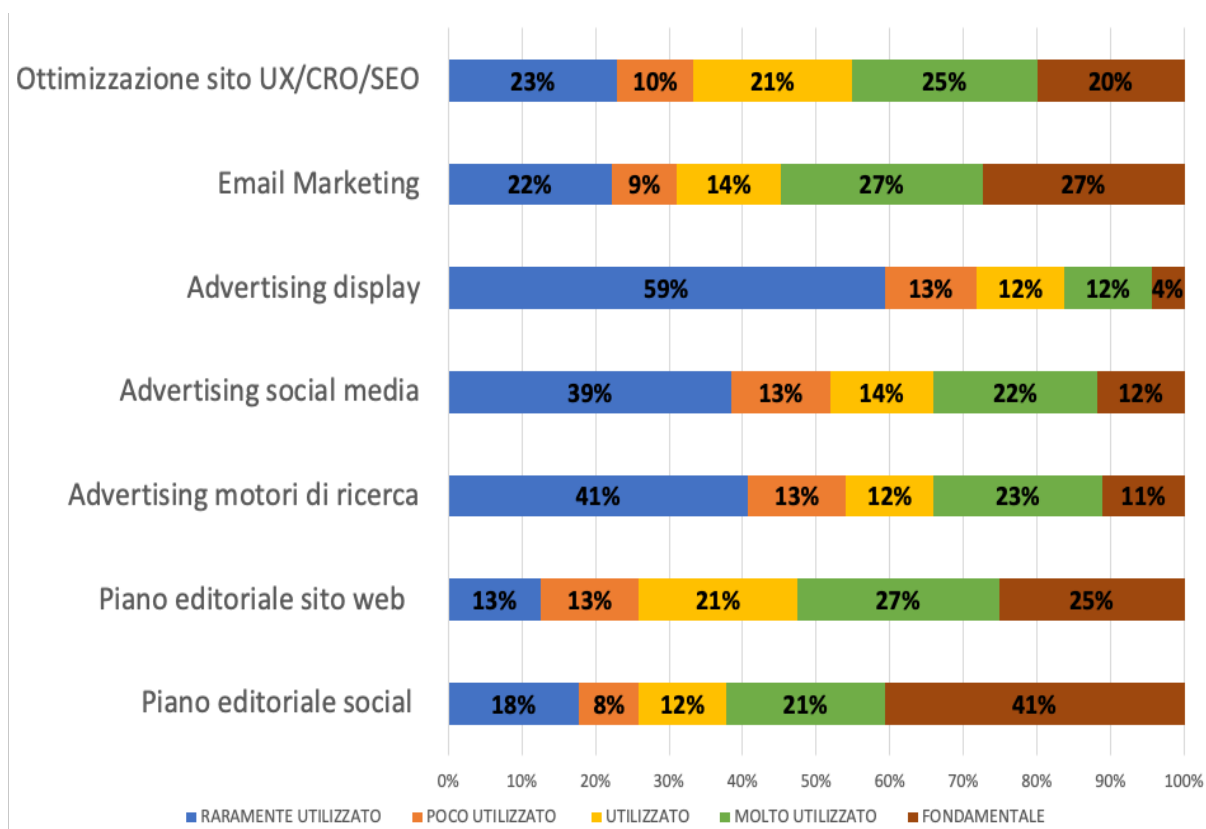
L'utilizzo dei social media da parte delle imprese ha delle caratteristiche chiaramente eterogenee, questo probabilmente è legato al fatto che soprattutto nei mercati B2B, non tutte le piattaforme sembrano riuscire a trasmettere un senso di professionalità alle comunicazioni necessaria in questi contesti, tale percezione tuttavia è uno dei miti da sdoganare tramite l'applicazione dei principi del *content marketing* e di un'adeguata strategia di *social media marketing*. A riprova di quanto appena affermato si può notare che il *social media* più utilizzato dal campione di aziende intervistate sia LinkedIn, una piattaforma nata con il chiaro intento di essere impiegata in ambito lavorativo. Resta comunque discretamente affermato anche l'uso di *social* come Facebook e YouTube mentre per quanto riguarda Instagram vi è uno sfruttamento inferiore, ciò è probabilmente legato all'aspetto tipico dei contenuti di questo social in cui è molto diffuso l'utilizzo di foto e testi brevi, forse meno compatibili con le necessità del campione analizzato, in quanto appartenente per la maggior parte al settore delle attività manifatturiere. Infine, si vuole sottolineare come nonostante il social TikTok abbia avuto una forte crescita generale, arrivando secondo le stime di Statista (Dixon, 2023) alla fine del 2022 ad ottenere più di un miliardo di utenti attivi, nella nostra indagine è evidente che vi sia uno scarso interesse da parte delle imprese operanti nei mercati B2B, questo può essere dovuto a diversi fattori come il format del social o più probabilmente alla bassa età media degli utilizzatori, ritenuti forse un audience non adeguata. Come riportato da Ceci (2023) infatti, si stima che ad Aprile 2023 il 38,5% di tutti gli utenti di TikTok rientrassero nella fascia di età tra i 18 e 24 anni, arrivando al 71% del totale se si considera la fascia 25-34 anni.

Prima di analizzare l'utilizzo degli strumenti digitali si ritiene fondamentale menzionare i dati raccolti in merito all'allocazione del budget per le attività di *digital advertising*, il 41% delle imprese dichiara di destinare meno dell'1% del budget di marketing in tali attività ed il secondo dato in ordine di grandezza riporta che il 28%, afferma che la propria organizzazione non investa in *digital advertising*. Le imprese che investono una percentuale compresa tra l'1% e il 5% del budget sono il 16% del campione intervistato; tra il 6% e il 30% dei fondi il 10% ed infine solo il 4% dichiara di investire tra il 30% e il 50% del budget in attività di *digital advertising*. Nessuna impresa, infine, ha dichiarato di investire una percentuale maggiore del 50% e questo, come gli altri dati appena presentati, purtroppo evidenzia che seppur le imprese intervistate hanno

compreso l'importanza del *digital marketing*, non sono ancora consapevoli dell'efficacia delle attività di sponsorizzazione tramite i canali digitali.

Passando ora all'indagine sull'utilizzo degli strumenti digitali da parte delle imprese intervistate (Figura 14), si vuol da subito sottolineare come, in linea con quanto appena riportato sull'allocazione del budget in attività di *digital advertising*, tali strumenti si confermano essere i meno utilizzati da parte delle aziende prese in esame. Questo è riscontrabile in tutte le forme di *digital advertising* proposte, sia in termini di *display advertising*, che di *social media advertising* ed infine, di *advertising* sui motori di ricerca.

Figura 14: L'utilizzo degli strumenti digitali.



Fonte: Elaborazione personale.

Lo strumento di digital marketing maggiormente utilizzato invece, risulta essere il piano editoriale dei *social media* e del sito web, ad indicare che le imprese percepiscono come una pianificazione dei contenuti da pubblicare, sia necessaria per stabilire un adeguato contatto con i clienti. Sono ritenuti strumenti rilevanti dalle aziende, inoltre,

l'e-mail marketing e l'ottimizzazione del sito per quanto riguarda la *user experience*, il tasso di conversione e la SEO. Quanto detto sottolinea l'elevata importanza, individuata anche in precedenza, che le imprese intervistate ripongono nei contenuti pubblicati tramite canali di comunicazione quali sito web, e-mail e social media.

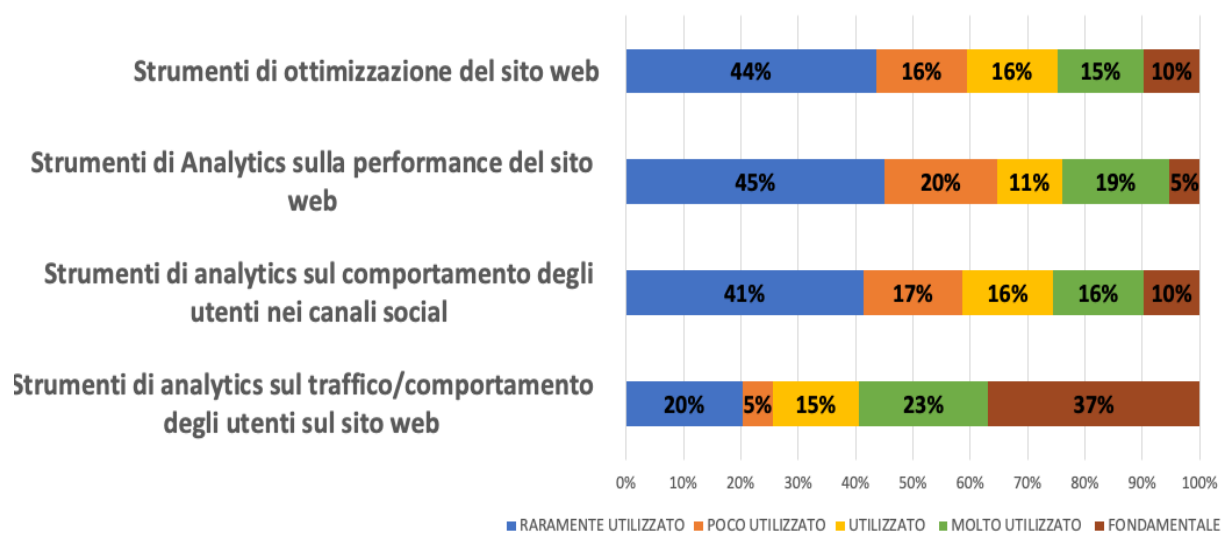
Si è quindi passati, nella sezione seguente del questionario, alla raccolta di informazioni sulle attività di *lead generation* delle imprese. I risultati in merito, tuttavia, hanno evidenziato che quasi la metà del campione, il 44%, non mette in atto delle attività di *lead generation digitale*. Per quanto riguarda le aziende che invece compiono queste attività, la maggior parte, ovvero il 30%, svolge attività di *lead generation* tradizionali, ad esempio con la raccolta di informazioni commerciali quali mail e numero di telefono attraverso la compilazione di moduli sul sito web. Per quanto concerne le imprese che svolgono delle attività di *lead generation* più elaborate, solo il 15% dichiara di utilizzare tecniche di *lead nurturing* dopo aver acquisito il contatto, tra queste vi è ad esempio l'utilizzo di tecniche di *marketing automation* che permettono di inviare delle mail mirate e personalizzate ai *lead* già acquisiti, con l'intento di mantenere i contatti, informali e in un futuro convertirli in vendita. Infine, solo l'11% ha dichiarato di utilizzare delle tecniche di *inbound marketing*, proponendo dei contenuti interessanti e di valore, al fine di convertire i visitatori del sito Web o dei *social*, in *lead*. Quanto riportato fino ad ora in merito alla gestione dei *lead*, purtroppo, delinea una superficialità delle aziende intervistate sul tema, a questo si aggiunge che oltre un terzo delle aziende, il 31%, dichiara di non qualificare i *lead*. Questa mancanza da parte delle organizzazioni intervistate, non dovrebbe essere sottovalutata, poiché comporta una perdita di opportunità e uno spreco di risorse. Non individuare i *lead* qualificati per l'organizzazione significa, infatti, utilizzare delle risorse per generare contenuti di un certo valore, per poi non usufruire dei risultati evitando di individuare i potenziali clienti che con più probabilità si sarebbero convertiti in una vendita per l'azienda.

3.3.1 Strumenti di Web Analytics e KPI.

Si prosegue, quindi, con lo studio degli strumenti di analytics maggiormente utilizzati dalle organizzazioni rispondenti (Figura 15), dai dati raccolti si può notare come

nell'indagine condotta, gli strumenti maggiormente usati dalle imprese siano quelli volti ad analizzare il traffico e il comportamento degli utenti sul sito web aziendale. Questa tipologia di strumenti comprende ad esempio Google Analytics, utilizzato molto spesso dalle imprese per la sua semplicità d'uso, la prevalenza di questa categoria di strumenti fa presupporre che, anche in questo caso, vi sia una mancanza di competenze necessaria ad utilizzare tecniche analitiche più complesse. Le restanti tre tipologie come si può vedere dal grafico, sono quasi ugualmente utilizzate dalle imprese, in tutte e tre le casistiche, infatti, le organizzazioni affermano per quasi la metà delle risposte di utilizzare raramente tali strumenti. Come sottolineato nel paragrafo 2.4.4 le attività di digital marketing condotte dalle organizzazioni, dovrebbero essere accompagnate da operazioni di *web analytics*, al fine di poterne determinare l'impatto effettivo. Tali strumenti di analisi, infatti, sono necessari alle imprese per identificare quali sono i punti di forza e di debolezza delle proprie attività di digital marketing, oltre ad essere uno strumento indispensabile per poter comprendere in che modo implementare l'esperienza del cliente.

Figura 15: L'utilizzo degli strumenti di web analytics.



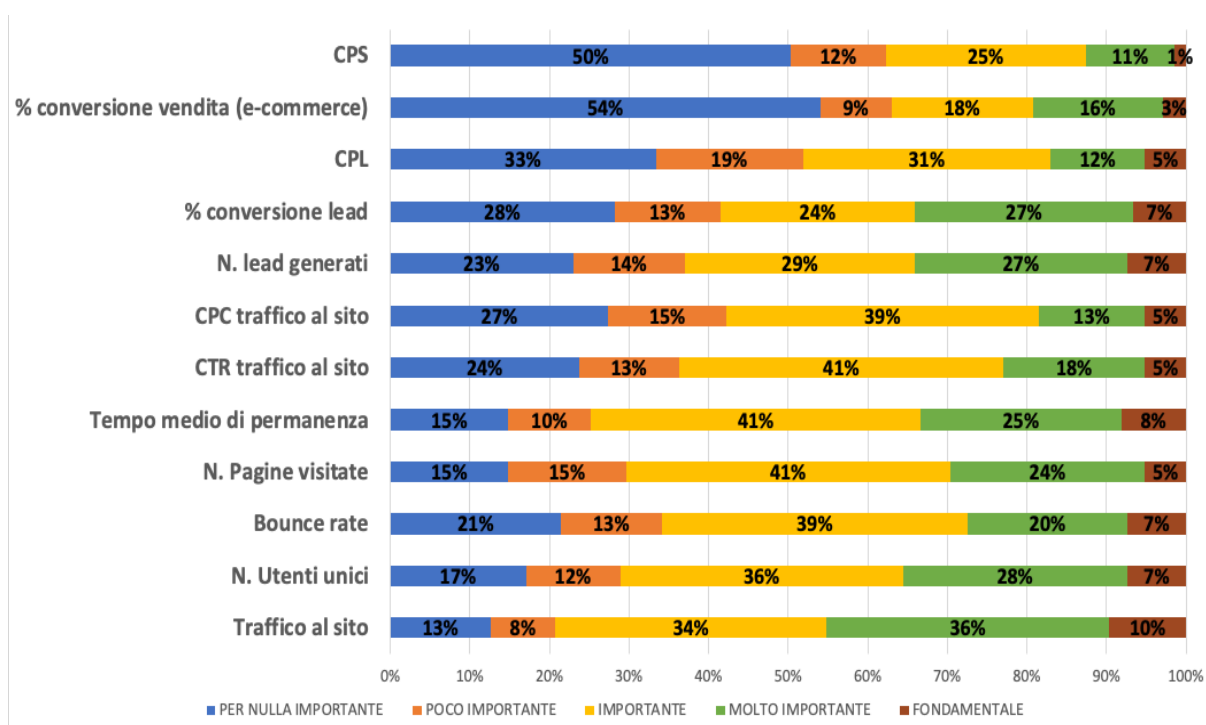
Fonte: Elaborazione personale.

Per il corretto svolgimento delle attività di *web analytics* dell'impresa, è fondamentale che essa individui un adeguato set di misure, come sottolineato nel paragrafo 2.4.4,

ne esistono di diverse tipologie. Come anticipato, nella ricerca sono state poste all'attenzione degli intervistati una serie di KPI da valutare a seconda dell'importanza che essi ricoprono per l'attività dell'azienda. Le tre categorie di indicatori proposti sono state individuate a seconda del canale di comunicazione per cui vengono utilizzati.

Il primo canale di comunicazione che si prenderà in considerazione è il sito web, per quanto riguarda i KPI impiegati per misurare le attività di marketing (Figura 16), si può notare come, per le imprese intervistate, il più importante sia il traffico al sito dell'impresa, questo a sottolineare ancora una volta l'importanza di tale canale. Altri indicatori rilevanti secondo l'indagine sono il numero di visitatori unici, *Bounce Rate*, numero di pagine visitate, CTR, tempo medio di permanenza ed infine, due indicatori riguardanti i *lead*, ossia *lead* generati e la percentuale di conversione dei visitatori in contatti.

Figura 16: L'Importanza attribuita ai KPI relativi al sito web aziendale.



Fonte: Elaborazione personale.

Il principale indicatore delle attività di e-mail marketing, considerato fondamentale o molto utilizzato nel 49% dei casi, è il tasso di apertura, ossia il rapporto tra le mail aperte dai contatti e il totale inviato dall'impresa. Il KPI ritenuto fondamentale o molto

utilizzato dal 46% dei rispondenti è il Click-Through-Rate (CTR), calcolato tramite il rapporto tra numero di click generati e il numero totale di *impression*. Il 41% delle imprese, ripone molta importanza nel calcolare il numero di utenti unici che aprono una comunicazione via mail, questo permette alle aziende di individuare il numero di visitatori effettivi che aprono il messaggio e di distinguere tale valore dalle visualizzazioni complessive, che al contrario, comprendono visite multiple da parte di uno stesso individuo. Poco utilizzato, invece, il tasso percentuale di consegna delle mail, questo può essere utile all'azienda per comprendere la validità dei contatti forniti dai clienti. L'indicatore meno utilizzato, infine, è il tasso di disiscrizione, il suo scopo è quello di comprendere la percentuale di contatti che esprimono la volontà di non ricevere più comunicazioni via e-mail da parte dell'impresa in questione. Lo scarso uso del tasso di disiscrizione, tuttavia, è un'ulteriore occasione mancata da parte delle organizzazioni di presidiare la dimensione dei *lead*. Non quantificando il tasso di disiscrizione, infatti, le imprese non possono essere in grado di distinguere un tasso di abbandono fisiologico, da uno dovuto a comunicazioni o campagne inadeguate da parte dell'azienda. Si ritiene che gli indicatori più complessi dell'e-mail marketing siano utilizzati dalla maggior parte delle imprese, che confermano, con qualche riserva, di padroneggiare tale canale di comunicazione.

Si vuole sottolineare, inoltre, come tutti gli indicatori finora descritti come i più importanti, siano impiegati perlopiù al fine di delineare il comportamento dei clienti durante la navigazione sul sito. Gli indicatori maggiormente legati alla sfera monetaria, invece, come il costo per vendita (CPS), il costo per click (CPC) e il costo per lead ottenuto (CPL) siano i meno importanti. Tale fenomeno può essere sintomo di un atteggiamento errato da parte delle imprese, le quali dovrebbero concentrare maggiore attenzione sui costi delle attività di marketing digitale, potendo così comprendere eventuali sprechi e gli effettivi ritorni in termini economici degli investimenti effettuati. La percentuale di conversione in vendita, se il sito è di e-commerce, è l'indicatore meno rilevante e ciò deriva dal fatto che, come verrà sottolineato più avanti nell'elaborato, appena l'11% delle imprese intervistate possiede un sito di e-commerce.

I KPI dedicati alla misurazione delle attività di marketing digitale sui *social media*, infine, sono generalmente meno importanti secondo gli intervistati. Si riconferma, anche in questo caso, quanto appena evidenziato in merito agli indicatori di carattere

monetario come: il costo per 1.000 *impressions*, CPL, CPC e CTR per post pubblicato. Tale tipologia, infatti, si dimostra la categoria di indicatori meno preferita dalle imprese. Tra i KPI meno importanti, a riconferma di quanto già affermato, c'è l'indicatore di Reach delle attività di *digital advertising* (poco o per nulla importante per il 59% degli intervistati). Hanno un maggior peso, invece, altri indicatori di carattere descrittivo, come il numero di *impressions*, il numero organico di visualizzazione dei post pubblicati, il numero di *lead* generati ed infine, indicati come i più importanti, il numero dei fan sui social e l'*engagement rate*.

3.3.2 Elementi di marketing strategico e attività di branding.

La seguente sezione di risposte che si andrà ad analizzare, concerne gli elementi di marketing strategico che sono stati mappati dalle imprese rispondenti (Tabella 1). Per fare ciò, è stata fornita una serie di strumenti e attività di marketing strategico, richiedendo al campione di indicare lo scopo per cui vengono utilizzati. Si può notare come, per tutti e cinque gli strumenti e attività proposte ossia: interviste al target, focus group, rapporto da customer care, rapporto da forza vendita e l'analisi dei dati web, lo scopo prevalente sia il medesimo ovvero quello di analisi del target. In particolare, si sottolinea come le interviste al target, focus group e analisi dei dati web risultino essere gli strumenti maggiormente utilizzati per tale scopo.

Tabella 1: Elementi di marketing strategico mappati.

	Interviste al Target	Focus group	Rapporto da customer care aziendale	Rapporto da forza vendita aziendale	Analisi dati web (social, analytics, sito web)
Analisi del target	78%	79%	65%	63%	71%
Analisi dei percorsi d'acquisto	22%	21%	35%	37%	29%

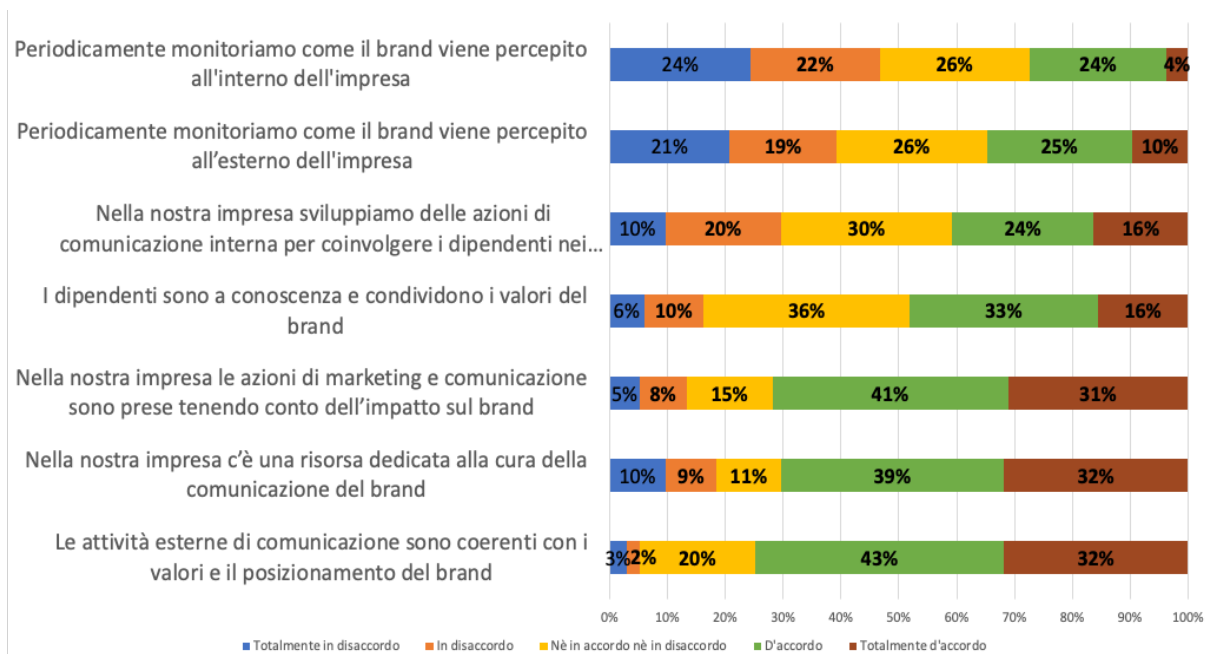
Fonte: Elaborazione personale.

Per quanto riguarda l'analisi dei percorsi d'acquisto, invece, si nota che viene attribuita un'importanza maggiore al contatto diretto con il cliente, sia esso con il customer care aziendale o con la forza vendita. Come sottolineato nel paragrafo 2.3, tuttavia, si ritiene che una maggiore attenzione all'analisi dei percorsi d'acquisto, anche tramite l'utilizzo di strumenti diversi dal rapporto diretto, sia molto importante per le imprese in quanto una buona esperienza durante il percorso compiuto dal cliente, consente di aumentare la soddisfazione dello stesso e di conseguenza le sue scelte di acquisto future.

La penultima sezione del questionario, avendo il Report 2023 dell'Osservatorio di Marketing B2B uno specifico focus sull'argomento, è stata dedicata a comprendere le attività di branding, suddivise in attività di progettazione, comunicazione e manifestazione del marchio. Innanzitutto, è emerso dalle rilevazioni che la visione e la missione dell'azienda sono chiaramente esplicitate e si riflettono nei valori del marchio, il 78% dei rispondenti, inoltre, è d'accordo o totalmente d'accordo nell'affermare che l'impresa abbia definito in modo chiaro la posizione del proprio marchio rispetto ai *competitor*. L'attività di progettazione del brand, quindi, appare un concetto ben sviluppato nelle aziende del campione, tuttavia, un 35% degli intervistati ritiene che l'impresa non abbia coinvolto gli stakeholder nelle attività di definizione e validazione del posizionamento. Come sottolineato dal Report 2023, questo comporta una definizione del posizionamento come frutto di un unico contributo aziendale, mentre l'azienda dovrebbe puntare ad una commistione di interventi provenienti dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione, al fine di far convergere il posizionamento percepito con quello desiderato ed eventualmente attuare delle azioni correttive al riguardo. Quanto appena evidenziato, si conferma nell'indagine sulle attività di comunicazione del marchio da parte dell'azienda (Figura 17), la maggior parte degli intervistati, infatti, sottolinea come non vengano svolte dall'azienda delle attività periodiche volte monitorare la percezione del brand all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Il 40% degli intervistati, è d'accordo nell'affermare che vengono svolte delle azioni di comunicazione verso gli attori interni all'impresa riguardanti i valori aziendali, che vengono compresi e condivisi nella maggior parte delle organizzazioni rispondenti. L'attenzione alle attività di brand risulta cruciale, ciò è sottolineato dal fatto che, oltre il 71% degli intervistati, è d'accordo nell'affermare che all'interno dell'azienda vi sia una risorsa dedicata alla cura delle attività di branding. Nell'attuare comunicazioni di marketing, inoltre, le organizzazioni tengono in considerazione l'impatto che esse

avranno sul marchio e per tali ragioni devono essere coerenti con i valori e il posizionamento dello stesso.

Figura 17: Attività di comunicazione del brand.



Fonte: Elaborazione personale

I rispondenti, quindi, sono risultati abbastanza sicuri in merito alle azioni di brand della propria impresa, a riprova di ciò, l'80% degli intervistati si trova d'accordo nell'affermare che le azioni intraprese dalla propria azienda, sono coerenti con i valori del brand.

La sezione conclusiva ha richiesto agli intervistati di esprimere un'opinione su una serie di affermazioni, queste hanno assunto molta importanza soprattutto per la fase di sintesi dei risultati.

3.4 Sintesi dei risultati e analisi del sito web.

I risultati presentati delineano un quadro eterogeneo e particolare, l'importanza del marketing digitale sembra essere un fattore assodato nelle PMI analizzate. Nonostante il ruolo apicale delle attività di marketing digitale sia spesso affidato al marketing manager, si è rilevata anche una spiccata dinamicità dei ruoli e dell'organico nella funzione di marketing, sintomo che i cambiamenti sono in atto. Il 60% degli intervistati, infatti, sottolinea come la transizione verso un approccio di marketing maggiormente

legato alle tecnologie digitali, sia stato fortemente incoraggiato dalla proprietà o dal top management dell'azienda. Il 47% inoltre, dichiara di essere d'accordo nell'affermare che tali figure ai vertici dell'impresa, hanno dimostrato un elevato livello di coinvolgimento nell'implementazione di una strategia di marketing digitale. Il disaccordo generale (32%) verso l'affermazione riguardante lo sviluppo del digital marketing in azienda, inteso come risposta alle mosse dei concorrenti, delinea una consapevolezza delle opportunità che il marketing digitale comporta ed una proattività delle imprese verso di esse. Questi cambiamenti in atto si manifestano anche sotto forma di risorse dedicate, seppur basati su campioni di ricerca differenti e quindi relativamente confrontabili, si vuole porre l'attenzione sui dati riguardanti la percentuale di fatturato destinati al digital marketing rilevati nelle tre diverse edizioni del progetto Osservatorio Digital Marketing B2B (Tabella 2). Si può notare come, nonostante la fascia di imprese che dedica meno dell'1% di fatturato al marketing digitale sia leggermente aumentata, sia aumentata anche la fascia di imprese che dedica una percentuale maggiore del 5% passando dall'11% al 21% tra il 2021 e 2022.

Tabella 2: Percentuale di fatturato destinato al digital marketing.

	2022	2021	2020
<1%	50%	47%	42%
>= 1% < 5%	23%	37%	43%
>= 5%	21%	11%	5%
NA	6%	5%	9%

Fonte: Elaborazione personale.

Tali dati possono essere spiegati anche dal fatto che le aziende partecipanti, concordano nel 38% dei casi nell'affermare che il mercato in cui operano premia le imprese che investono nel digitale.

Un altro delle tendenze sottolineate dall'analisi dei dati, è un utilizzo maggioritario da parte delle aziende di strumenti di marketing digitali tradizionali quali sito web ed e-mail. Una quota rilevante, tuttavia, sta implementando l'utilizzo dei *social media* ad indicare che, consolidata la presenza sui canali tradizionali, ora le imprese si muovono verso nuove modalità per raggiungere i propri clienti. Si denota inoltre una spiccata immaturità delle PMI intervistate per quanto riguarda le attività di *digital advertising*, sia in termini di fatturato investito da parte dell'impresa, che di utilizzo di strumenti adeguati ed infine, in termini di KPI specifici utilizzati. Le attività di *digital advertising* e la gestione dei *lead*, appaiono le aree maggiormente trascurate dalle imprese che dovrebbero, invece, presidiare al meglio al fine di poter ottimizzare gli investimenti raggiungendo una platea più ampia di potenziali clienti ed aumentando le possibilità che essi si trasformino in vendite effettive per l'organizzazione.

La pianificazione delle attività di digital marketing sembra una prassi assodata nelle PMI rispondenti, ciò è confermato anche dal fatto che il 45% degli intervistati si definisce d'accordo nell'affermare che l'attività di progettazione di digital marketing, fissa dei precisi obiettivi con degli orizzonti temporali definiti. Un altro fattore evidenziato dall'analisi, tuttavia, è un sentimento di scarsa comunicazione tra top management e funzione di marketing nei confronti del resto delle aree aziendali. Se da un lato quindi le imprese svolgono una corretta pianificazione delle attività, sarebbe necessario per loro attuare anche uno sviluppo della comunicazione interna aziendale, poiché il campione è concorde nell'affermare che funzioni diversa da quella di marketing non vengono coinvolte nella definizione della strategia di marketing digitale e, il 32%, afferma che obiettivi e modalità di esecuzione non sono stati profusi verso tutta l'organizzazione.

Il sottoscritto e Sara Bortolotto, inoltre, abbiamo condotto un'ulteriore analisi specifica sul sito web delle aziende rispondenti, è stato rilevato che nessuna impresa è sprovvista di tale canale di comunicazione. Il sito web si è confermato uno strumento imprescindibile per lo svolgimento dell'attività d'impresa, la sua funzionalità informativa verso clienti esistenti e potenziali è fondamentale poiché si presenta, ormai, come il primo punto di contatto nel processo decisionale d'acquisto degli acquirenti. Per tali ragioni le imprese dovrebbero arricchire tale strumento con funzionalità ed informazioni stimolanti sull'organizzazione che spingano il cliente a voler approfondire il rapporto. Nel sito web delle PMI analizzate l'83% consente di visualizzare i contenuti

in lingua inglese, questo può essere inteso come indicatore di possesso di un livello di internazionalizzazione di base, ben consolidato peraltro nel campione intervistato. La possibilità di accedere alle informazioni tradotte in almeno una terza lingua, invece, è consentita dal 49% del campione, le PMI che possiedono un livello di internazionalizzazione che potremmo definire avanzato, quindi, costituiscono poco meno della metà del totale. Appena più di un terzo delle organizzazioni, inoltre, consente l'iscrizione alla newsletter sul sito web, questa funzionalità non utilizzata è un'altra occasione sprecata di stabilire un contatto con i clienti e di generare dei *lead* per le imprese ad un prezzo irrisorio. Appena l'11% dei siti web aziendali analizzati, contempla la possibilità di effettuare acquisti online tramite un *e-commerce* dedicato. Tale funzionalità comporterebbe per l'impresa un investimento significativo in termini economici e di ottenimento delle competenze necessarie alla gestione organizzativa e logistica di una piattaforma di acquisti online. Tuttavia, questo consentirebbe alle imprese di offrire un servizio innovativo nei mercati B2B, concedendo ad esempio ai clienti di effettuare le operazioni di riordino in totale autonomia, si otterrebbero dei vantaggi in termini di riduzione dei tempi dell'ordine, con conseguente maggiore soddisfazione per il cliente, minori costi per l'impresa e un miglior impiego della forza vendita verso l'acquisizione di nuovi clienti e transazioni complesse. Per quanto riguarda l'utilizzo dei *social media*, è stata ricercata l'indicazione di un contatto o un link di re-indirizzamento dal sito web al profilo dell'impresa sui *social*, è stata riscontrata una percentuale dell'80% di imprese che forniscono tali informazioni. Come già presentato, il 70% degli intervistati ha definito molto importante o fondamentale l'utilizzo di LinkedIn nella survey e infatti, il 68% delle imprese fornisce il contatto LinkedIn all'interno della propria pagina web. Questo particolare social media sembra essere il più adatto ai mercati B2B, come sottolinea Biaggiotti (2016) infatti, l'elemento cardine del social network in questione è la possibilità di consentire uno scambio di informazioni, con imprese e individui, che hanno un peso significativo nel settore professionale di riferimento, potendo tramite questo canale individuare nuovi partner come fornitori innovativi o potenziali clienti. LinkedIn, inoltre, può consentire ad una nuova organizzazione di *"incrementare la notorietà e l'autorevolezza dell'azienda e a diffondere, in modo coerente e pertinente, la propria mission, i propri obiettivi e i propri valori"* (Biaggiotti, pag. 244, 2016). Gli altri *social media* rilevanti, riscontrati nei siti aziendali, sono Facebook (65%), YouTube (61%), Instagram (41%) e Twitter (21%). Facebook, Instagram e Twitter danno, a differenza di LinkedIn, la possibilità alle

imprese di diffondere contenuti dal carattere più informale e consentire di raggiungere il cliente facendo leva maggiormente sulla sfera emotiva. Instagram e Twitter, nello specifico, grazie all'utilizzo degli hashtag consentono l'indicizzazione dei contenuti pubblicati a seconda dell'argomento e al contempo, di poter individuare i contenuti rilevanti per i clienti e le loro opinioni in merito. Youtube, infine, viene indicato da Biaggiotti (2016) come un *social media* fondamentale allo sviluppo dell'*engagement* dei clienti, tramite i video, le imprese possono raccontare delle storie e stimolare delle emozioni più forti rispetto ad un post scritto o ad una foto. Gli utilizzi di quest'ultimo *social* nel B2B sono molteplici, dai fini informativi, che possono assumere una profondità maggiore rispetto a quella consentita da altri social, ad utilizzi quali la creazione di tutorial sulle funzionalità specifiche del prodotto, supportando in tal modo l'implementazione dei servizi di customer care per il cliente. Data la rilevanza riscontrata dei *social media*, si è deciso di indagare anche il comportamento delle imprese in merito a tali mezzi di comunicazione, cercando di comprendere se esse fossero caratterizzate da un atteggiamento passivo, volto alla semplice presenza nella piattaforma, o un atteggiamento proattivo, orientato alla pubblicazione di contenuti che alimentassero la brand awareness dei clienti. Dall'analisi condotta è emerso un approccio proattivo da parte delle organizzazioni, sottolineato dal fatto che l'80% delle imprese che forniscono il contatto del loro profilo *social*, ha pubblicato almeno un post nell'ultimo mese di riferimento, ancora più rilevante è che il 65% dello stesso campione nel medesimo periodo, si è distinto per aver pubblicato più di un contenuto.

Le imprese intervistate, quindi, se da un lato hanno sottolineato delle carenze nell'utilizzo del digital advertising e degli strumenti di analisi adeguati a tali canali, dall'altro hanno dimostrato di comprendere l'importanza di un approccio omni-canale, con una diffusa presenza sui social media oltre che ad un consolidato sfruttamento dei mezzi tradizionali come sito web e e-mail.

L'utilizzo degli strumenti digitali, improntato maggiormente alla definizione della *brand awareness* dell'azienda, piuttosto che alla generazione di contatti da convertire in vendite, è sintomo di un approccio sempre più consapevole delle tecniche di marketing digitale e sempre più simile a quello utilizzato nei mercati B2C. Infine, è emerso dalla survey che un'area tutt'ora considerabile come critica, è quella delle competenze in materia di digital marketing. Per le PMI, quindi, al fine di attuare una reale transizione nell'approccio al marketing digitale, risulta di fondamentale importanza investire

nell'acquisizione di risorse umane ed organizzative che consentano di portare all'interno dell'organizzazione nuove e specifiche competenze.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato è stato svolto per studiare e comprendere l'evoluzione del marketing digitale nei mercati inter-organizzativi, una tematica tanto importante quanto spesso sottovalutata. Nella prima parte di questo scritto è stato delineato il quadro teorico iniziale, sono stati approfonditi i contesti industriali ritenuti per lungo tempo marginali rispetto ai mercati a contatto con i consumatori, in particolare per quanto riguarda l'applicazione e lo studio delle teorie di marketing. Definita la rilevanza e le peculiarità del marketing tradizionale in questi mercati, si è proceduto con il presentare l'evoluzione della materia dalla sua nascita fino ai tempi recenti ed è a questo punto che, inevitabilmente, si è scontrata con la necessità di integrare l'utilizzo delle tecnologie digitali.

Seppur a lungo osteggiato dalle stesse imprese per motivazioni più o meno valide, il marketing digitale ha ormai affondato le sue radici anche nei contesti inter-organizzativi. Approdando al secondo capitolo, ovvero il fulcro teorico dell'elaborato, si è quindi ripercorsa anche la breve, ma estremamente dinamica, evoluzione del marketing in chiave digitale, sottolineando le differenze con gli approcci tradizionali a tali mercati.

Le caratteristiche delle nuove attività e degli strumenti di marketing digitale hanno sconvolto l'approccio alla materia, la natura bidirezionale dello scambio di informazioni ha avuto un impatto determinante. La possibilità di raccogliere informazioni in modo massivo su fornitori, competitor e in particolare sui clienti acquisiti e potenziali, ha totalmente rivoluzionato la condotta delle imprese anche nei mercati business-to-business. Tramite l'analisi del processo di acquisto digitale degli acquirenti, è stata evidenziata la molteplicità di *touchpoint* che le organizzazioni hanno ora a disposizione per influenzare i clienti. La conseguenza logica di questi elementi è la necessità di sviluppare un approccio omni-canale che aiuti le organizzazioni ad ottimizzare la portata della risonanza delle loro comunicazioni. L'utilizzo dei *social media*, tramite l'applicazione dei principi teorici definiti dal *content marketing*, è stato indicato come uno dei mezzi potenzialmente più efficaci se sfruttati con cognizione di causa da parte delle aziende, per aumentare la consapevolezza del marchio, stimolare l'e-WOM e l'engagement dei destinatari. Se da un lato l'aumento esponenziale di dati ottenibili sul comportamento dei clienti apre delle enormi opportunità per le imprese attive nei

mercati industriali, dall'altro evidenzia la necessità di saper tradurre i dati in questione in informazioni effettivamente utili. La definizione di un adeguato set di KPI da parte delle imprese a tal riguardo è fondamentale per sviluppare delle attività di *web analytics* che permettano di elevare il valore delle attività di digital marketing.

In quanto estremamente dinamica ed in costante evoluzione, la disciplina del marketing digitale trova continuamente nuovi utilizzi nelle tecnologie innovative. Il futuro dell'analisi dei Big Data tramite l'ausilio di software basati sull'Intelligenza Artificiale, rappresenta una delle applicazioni che con molte probabilità, una volta diffusa su larga scala, avrà un impatto determinante sulle principali attività di marketing svolte dalle imprese. A conclusione del secondo capitolo, sono state riportate le principali tendenze globali attuali riguardanti l'utilizzo delle tecnologie digitali nei mercati industriali. L'analisi di questi trend, oltre ad aver sottolineato l'importanza di dover affiancare ai tradizionali approcci di vendita, delle nuove metodologie basate sugli strumenti digitali, ha evidenziato come gli acquirenti di questi settori non siano più disposti a confrontarsi, nel proprio ambito professionale, con dei servizi digitali qualitativamente inferiori rispetto a quelli che ottengono nella propria sfera privata in veste di consumatori.

La pandemia da Covid-19 è stato un tema ricorrente durante tutto l'elaborato, essa infatti, ha avuto un impatto determinante nell'incentivare la trasformazione digitale delle imprese sia a livello globale che nazionale. La crisi pandemica a livello socioeconomico ha comportato uno sconvolgimento di equilibri che difficilmente torneranno alla condizione iniziale. Il virus Covid-19, tuttavia, costringendo ad una limitazione dei contatti umani diretti su scala globale, ha portato le imprese a dover proseguire la propria attività usufruendo di modalità alternative. Si è assistito per tali ragioni all'affermazione di fenomeni fino ad allora inusuali o comunque diffusi solo in determinati ambiti, quali il lavoro da remoto o l'aumento esponenziale delle vendite e delle comunicazioni online. È auspicabile che l'incremento della consapevolezza sulle potenzialità delle nuove tecnologie e la loro applicazione specifica al marketing, permetta ora di rendere la trasformazione digitale un tema strutturale all'interno delle imprese.

La definizione del contesto teorico del marketing nei mercati B2B, sia in termini tradizionali che digitali, così come l'analisi dei principali trend globali, sono stati

funzionali all'analisi svolta nel terzo capitolo. È stato presentato, nell'ultima e più rilevante sezione dell'elaborato, lo studio dell'Osservatorio Marketing B2B, tale ricerca volta all'indagine sul livello di digitalizzazione del marketing nelle PMI italiane operanti nei mercati industriali, ha portato a rilevanti risultati sul piano empirico. I criteri individuati per selezionare il campione di imprese partecipanti sono stati fondamentali, essi infatti, hanno permesso di individuare un determinato insieme di organizzazioni che può essere considerato ben rappresentativo delle PMI operanti nel contesto nazionale.

Le risposte alla survey hanno evidenziato la rilevanza della trasformazione digitale per le imprese intervistate, nella gran parte dei casi essa è stata fortemente incentivata dal top management, non tanto come risposta ai competitor, quanto più per la consapevolezza di operare in mercati premianti nei confronti delle organizzazioni che effettuano investimenti per una transizione verso un approccio digitale. Il quadro delineato dalle risposte ottenute si presenta comunque in modo eterogeneo, in generale si può affermare che le tecniche tradizionali di marketing digitale siano ormai consolidate nelle imprese e, data la crescente allocazione di risorse economiche negli anni, che esse siano di notevole importanza per le organizzazioni. Le PMI intervistate inoltre, possedendo tutte un sito web di proprietà e, nel 57% dei casi, un account su almeno tre *social media*, hanno dimostrato la consapevolezza dell'importanza di attuare un approccio omni-canale anche nei mercati B2B. Ben diversa si presenta la situazione in merito all'utilizzo del *display advertising* e di attività avanzate di *web analytics*, considerate in modo marginale sia in termini di risorse dedicate che di strumenti utilizzati. L'implementazione di migliori sistemi di analisi delle performance delle attività di marketing digitale, infine, in particolare in termini monetari, permetterebbe una miglior comprensione degli impatti e dei risultati degli sforzi compiuti dalle organizzazioni.

In conclusione, si può quindi affermare che le imprese esaminate abbiano, nella maggior parte dei casi, assimilato almeno un livello base di digitalizzazione delle attività di marketing. Per realizzare il salto di qualità verso un livello avanzato, finalizzato ad una massimizzazione della conoscenza e soddisfazione dei clienti, si sottolinea nuovamente la necessità di realizzare investimenti mirati all'acquisizione di risorse che permettano di implementare le competenze interne.

BIBLIOGRAFIA

AGNIHOTRI R., DINGUS R., HU M.Y e KRUSH M.T., “*Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales*”, *Industrial Marketing Management*, 53, Pag. 172–180, 2016.

ALDERSON W., “*Scope and place of wholesaling in the United States*”, *Journal of Marketing*, Vol.14, Pag.145–155, Settembre 1949.

ANCILLAI C., TERHO H., CARDINALI S. E PASCUCCI F., “*Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling*” *Industrial Marketing Management*, 82, Pag. 293–308, 2019.

ANDERSON E. W., FORNELL C. e LEHMANN D.R., “*Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*” *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, Pag. 53-66, Luglio 1994.

BENGTSSON M. e KOCK S., “*Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges*”, *Industrial Marketing Management*, 43, Pag. 180–188, 2014.

BIAGGIOTTI M., “*Web Marketing Internazionale*”, EPC Editore, Roma, 2016.

BOOMS B. H., e BITNER M. J., “*Marketing strategies and organizational structures for service firms*”, In: “*Marketing of Services*”, American Marketing Association, Chicago, 1981.

BRUNTON F., “*Spam: A Shadow History of the Internet*”, The MIT Press, Cambridge, 2014.

BUSCA L. e BERTRANDIAS L., “*A Framework for Digital Marketing Research: Investigating the Four Cultural Eras of Digital Marketing*”, *Journal of Interactive Marketing*, 49, Pag. 1–19, 2019.

BUTTLE F. A. e MAKLAN S. “*Customer Relationship Management*, New York, Taylor and Francis-Routledge, 2019.

CARTWRIGHT S., LIU H. e DAVIES I.A., “*Influencer marketing within business-to-business organisations*”, *Industrial Marketing Management*, 106, Pag. 338–350, 2022.

- CARTWRIGHT S., LIU H. e RADDATS C., “*Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: A systematic literature review*”, *Industrial Marketing Management*, 97, Pag. 35–58, 2021.
- CAWSEY, T., ROWLEY, J., “*Social media brand building strategies in B2B companies*”, *Marketing Intelligence & Planning*, 34, Pag.. 754-776, 2016.
- CHESBROUGH H. W., “*The era of open innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*”, Harvard Business School Press, Boston, 2003.
- CONSTANTINIDES E. “*The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing*”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, Pag. 407-438, 2006.
- CORSARO D. e D’AMICO V., “*How the digital transformation from COVID-19 affected the relational approaches in B2B*”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37/10, Pag. 2095–2115, 2022.
- COSSÍO-SILVA F. J., REVILLA-CAMACHO M, A., VEGA-VÁZQUEZ M, e PALACIOS-FLORENCIO B., “*Value co-creation and customer loyalty*”, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 5, Pag, 1621-1625, 2016.
- CRICK J. M. e CRICK D. “*Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis*”, *Industrial Marketing Management*, 88, Pag. 206–213, 2020.
- DAVENPORT T., GUHA A., GREWAL D. e BRESSGOTT T., “*How artificial intelligence will change the future of marketing*”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24–42, 2020.
- DONG M., JOHNSTON W., CORTEZ R. M. e SRIVASTAVA R., “*Managing crises in B2B settings: COVID-19 and Ukraine conflict*”, *Journal of Business Research*, Call for papers, 2022.
- EDWARDS C.J., BENDICKSON J. S., BAKER B. L. e SOLOMON S. J., “*Entrepreneurship within the history of marketing*”, *Journal of Business Research*, Volume 108, Pag. 259-267, 2020.
- ELIA G., POLIMENO G, SOLAZZO G., PASSIANTE G., “*A multi-dimension framework for value creation through big data*”, *Industrial Marketing Management*, 90, Pag. 508–522, 2020.

FIOCCA R., SNEHOTA I. e TUNISINI A., *“Marketing business-to-business”*, McGraw-Hill, Milano, 2009.

FORD D. *“IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development.”* *Industrial Marketing Management*, 40(2), Pag. 231–239, 2011.

FREBERG K., GRAHAM K., MCGAUGHEY K., FREBERG L. *“Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality.”* *Public Relations Review*, 37(1), Pag. 90–92, 2011.

GEBAUER H., PAIOLA M., SACCANI N. e RAPACCINI M., *“Digital servitization: Crossing the perspectives of digitization and servitization”* *Industrial Marketing Management*, 93, Pag. 382–388, 2021.

GEORGE G., HAAS M. e PENTLAND A., *“Big Data Management”*, *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 2, Pag. 321–326, 2014.

GIL-SAURA I., FRASQUET-DELTORO M. e CERVERA-TAULET A., *“The value of B2B relationships”*, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 No. 5, Pag. 593-609, 2009.

Gregori G.L. e Perna A., *“BtoB marketing, il business marketing tra teoria e managerialità”* Egea, prima edizione, Settembre 2019.

GUMMESSON E. e POLESE F. *“B2B is not an island!”*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Pag. 337–350, Giugno 2009.

GUSTAFSON B.M. e POMIRLEANU N., *“A discursive framework of B2B brand legitimacy”*, *Industrial Marketing Management*, 93, Pag. 22–31, 2021.

HADJIKHANI A. e LAPLACA P. *“Development of B2B marketing theory”* *Industrial Marketing Management* 42, Pag. 294–305, 2013.

HÅKANSSON H. e JOHANSON J. *“A Model of Industrial Networks”*, Routledge, Londra, 1992.

HÅKANSSON H. e SNEHOTA I. *“Developing Relationships in Business Networks”*, Routledge, Londra 1995.

HAYES O. e KELLIHER F., “*The emergence of B2B omni-channel marketing in the digital era: a systematic literature review*”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37/11 Pag. 2156–2168, 2022.

HILBERT M., “*Digital technology and social change: the digital transformation of society from a historical perspective*”, *Dialogues in Clinical Neuroscience*, Vol 22, No. 2, Pag. 189-194, 2020.

HOFACKER C., GOLCECI I., PILLAI K. e GLIGOR D., “*Digital marketing and business- to-business relationships: a close look at the interface and a roadmap for the future*”, *European Journal of Marketing* Vol. 54 No. 6, Pag. 1161-1179, 2020.

HOLLIMAN G. e ROWLEY J., “*Business to business digital content marketing: marketers’ perceptions of best practice*”, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8, No. 4, Pag. 269-293, 2014.

HUTT M. D. e SPEH T. W., “*Business Marketing Management: b2b*”, South-Western Cengage Learning, decima edizione, 2010.

INDOUNAS K. “*Market-based pricing in B2B service industries*”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(5), Pag. 1030–1040, 2019.

JAIN M., KHALIL S., JOHNSTON W. J. e CHENG J. M.S., “*The performance implications of power– trust relationship: the moderating role of commitment in the supplier–retailer relationship*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, Pag. 312-321, 2014.

KADIC-MAGLAJLIC S., BOSO N. e MICEVSKI M., “*How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets?*”, *Journal of Business Research*, 86, Pag. 291–299, 2018.

KANG J., DIAO Z. e ZANINI M.T., “*Business-to- business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective*”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 39 No. 3, Pag. 454-468, 2020.

KIM J., KANG S. e LEE H.K. “*Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles*”, *Journal of Business Research*, 130, Pag. 552–563, 2021.

KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F. e COSTABILE M., “*Principi di Marketing*”, Pearson, diciassettesima edizione, 2019.

KOTLER P., KARTAJAYA H. e SETIAWAN I., “*MARKETING 4.0: Moving from Traditional to Digital*”, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2017.

KUMAR V., “*Transformative marketing: The next 20 years*”, *Journal of Marketing*, 82 (4), Pag. 1–12, 2018.

KUMAR, N. e GANGULY, K.K., “*External diffusion of B2B e-procurement and firm financial performance: role of information transparency and supply chain coordination*”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 34, No. 4, Pag. 1037-1060, 2021.

KWIATEK, P., MORGAN, Z. e THANASI-BOÇE, M., “*The role of relationship quality and loyalty programs in building customer loyalty*”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35, No. 11, Pag. 1645-1657, 2020.

LANEY, D., “*3D data management: Controlling data volume, velocity and variety.*” META Group Research Note, 6, 2001.

LAPLACA P. e DA SILVA R.V., “*B2B: A Paradigm Shift from Economic Exchange to Behavioral Theory: A Quest for Better Explanations and Predictions*”, *Psychology & Marketing*, Vol. 33(4), Pag. 232–249, Aprile 2016.

LEMKE F., CLARK, M., WILSON, H., «*Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique*», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, Pag. 846-869, 2011.

LEMON K.N. e VERHOEF P.C., “*Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*”, *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, Vol. 80 Pag. 69–96, Novembre 2016.

LESSCHER L. LOBSCHAT L. e VERHOEF P.C., “*Do offline and online go hand in hand? Cross-channel and synergy effects of direct mailing and display advertising*”, *International Journal of Research in Marketing*, 38, Pag. 678–697, 2021.

LIM W. M., “*Transformative marketing in the new normal: A novel practice-scholarly integrative review of business-to-business marketing mix challenges, opportunities, and solutions*”, *Journal of Business Research*, 160, Pag. 1-13, 2023.

LOPES A.R. e CASAIS B., “*Digital content marketing: Conceptual review and recommendations for practitioners*”, *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), Pag. 1-17, 2022.

LUNDIN L. e Kindström D., “*Digitalizing customer journeys in B2B markets*”, *Journal of Business Research*, 157, Pag. 1-12, 2023.

LYTRAS M., VISVIZI A., ZHANG X. e ALJOHANI N.R., “*Cognitive computing, Big Data Analytics and data driven industrial marketing*”, *Industrial Marketing Management*, 90, Pag. 663–666, 2020.

LYYTINEN K., YOO Y. e BOLAND R. J., “*Digital product innovation within four classes of innovation networks*”, *Information Systems Journal* 26, Pag. 47–75, 2016.

MALONE T. W., YATES J. e BENJAMIN R. I., “*Electronic markets and electronic hierarchies*”, *Communications of the ACM*, 30(6), Pag. 484–497, 1987.

MCCHARTY J. E. “*Basic Marketing: A Managerial Approach*”, seconda edizione, Irwin, New York, 1964.

MCLEAN G.J., “*Investigating the online customer experience: A B2B perspective*”, *Marketing Intelligence & Planning*, 35, Pag. 657-672, 2017.

MIKALEF P., ISLAM N., PARIDA V., SINGH H. e ALTWAJRY N “*Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective*”, *Journal of Business Research*, 164, Pag. 1-11, 2023.

OBAL M., LANCIONI R. A., “*Maximizing buyer-supplier relationships in the digital era: concept and research agenda*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 No. 6, Pag. 851-854, 2013.

- PAGANI M. e PARDO C., “*The impact of digital technology on relationships in a business network*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, Pag. 185-192, 2017.
- PASCUCCI F., ANCILLAI C. e CARDINALI S., “*Exploring antecedents of social media usage in B2B: a systematic review*”, *Management Research Review*, Vol. 41, No. 6, Pag. 629-656, 2018.
- PAYNE E.M., PELTIER J.W. e BARGER V.A., “*Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement*” *Journal of Research in Interactive Marketing* Vol. 11, No. 2, Pag. 185-197, 2017.
- PORTER M. E. e MILLAR V. E., “*How information gives you competitive advantage*” *Harvard Business Review*, 63, Pag. 149–160, 1985.^[L]_[SEP]
- PRAHALAD C. K. e RAMASWAMY V. “*Co-opting Customer Competence*”, *Harvard Business Review*, 78, Pag. 79–87 Gennaio 2000
- RAMASWAMY V. e OZCAN K., “*Brand value co-creation in a digitalized world: an integrative framework and research implications*”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 33 No. 1, Pag. 93-106, 2016.
- RÈKLAITIS K. e PILELIENÈ L., “*Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes*”, *Management of Organizations: Systematic Research*, Vol.81 (Issue 1), Pag. 73-86, 2019.
- RIFKIN J., “*The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life is a Paid-For Experience*”, Penguin, 2000.
- RITTER T. e PEDERSEN C.L., “*Digitization capability and the digitalization of business models in business- to-business firms: Past, present, and future*”, *Industrial Marketing Management*, 86, Pag. 180–190, 2020.
- RUNFOLA A. e PERNA A., “*Relazioni business to business e cambiamenti tecnologici. Una prospettiva di marketing industriale*”, Franco Angeli, 2017.
- RUSTHOLLKARHU S., TOUKOLA S., AARIKKA-STENROOS L e MAHLAMAKI T., “*Managing B2B customer journeys in digital era: Four management activities with*

artificial intelligence-empowered tools”, *Industrial Marketing Management*, 104, Pag. 241–257, 2022.

SANTESSO ERASMO, “*Lezioni di Economia Aziendale*”, Giuffrè Editore, 2010.

SAURA J.R., PALOS-SANCHEZ P. e SUAREZ L.M., “*Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics*”, *Future Internet*, 9,76, Pag. 1-12, 2017.

SHANKAR V., GREWA D., SUNDER S., FOSSEN B., PETERS K. e AGARWAL A., “*Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches*”, *International Journal of Research in Marketing*, 39, Pag. 541–565, 2022.

SHETH J. N. e PARVATIYAR A., “*Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences*”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), Pag. 255–271, 1995.

SIEBEL T. M. “*Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*”, RosettaBooks, prima edizione, New York, 2019.

SINGH H., “*Artificial Intelligence in strategic marketing: Value generation and mechanisms of action*”, Norwegian University of Science and Technology, 2019.

SINGH J., FLAHERTY K., SOHI R. S., DEETER-SCHMELZ D., HABEL J., LE MEUNIER-FITZHUGH K., MALSHE A., MULLINS R. e ONYEMAH V., “*Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions*”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 39, No. 1, Pag. 2-22, 2019.

SOFFIATO G., “*Marketing agenda: Strategie e strumenti per il manager dell'era digitale*”, EGEA, Prima Edizione, Milano, 2019.

Srivastava, R.K., SHERVANI, T.A. e FAHEY, L., “*Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing*”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, Pag. 168-179, 1999.

SUCHMAN M.C., *“Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”*, Academy of Management Review, 20, Pag. 571–611, Luglio, 1995.

TADAJAWESKI M., *“Relationship Marketing at Wanamaker’s in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries”*, Journal of Macromarketing, Vol. 28 No. 2, Pag. 169-182, Giugno 2008.

TUNISINI A. *“Marketing B2B: Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese”*, Hoepli, Marzo 2017.

VARGO S. L. e LUSCH R. F., *“Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”*, Journal of Marketing, Vol. 68, Pag 1-17, Gennaio 2004.

VENDRELL-HERRERO F. e WILSON J.R. *“Servitization for territorial competitiveness: taxonomy and research agenda”*, Competitiveness Review, Vol. 27, No. 1, Pag. 2-11, 2017.

VERHOEF P.C., BROEKHUIZEN T., BART Y., BHATTACHARYA A., DONG J.Q., FABIAN N. e HAENLEIN M., *“Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”*, Journal of Business Research, 122, Pag. 889–901, 2021.

VERHOEF P.C., KANNAN P.K. e INMAN J.J., *“From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing”*, Journal of Retailing 91, Pag. 174–181, 2015.

WAMBAS. F., AKTER S., EDWARDS A., CHOPIN G., e GNANZOU D., *“How big data can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study”*, International Journal of Production Economics, 165, Pag. 234–246, 2015.

WANAMAKER J., *“A little handbook of Philadelphia together with certain annals of the Wanamaker system”*, American Academy of Political and Social Science, 15(13),1899.

WANG W.L., MALTHOUSE E.C., CALDER B. e UZUNOGLU E., *“B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts”*, Industrial Marketing Management, 81, Pag. 160–168, 2019.

WANG Y., HONG A., LI X. e GAO J., “*Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms’ response to COVID-19*”. *Journal of Business Research*, 116, Pag. 214–220, 2020.

WEBSTER F. E., “*The Changing Role of Marketing in the Corporation*”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, Pag. 1-17, Ottobre 1992.

WEBSTER F.E. e WIND Y., “*A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior*” *Journal of Marketing*, 36(2), pag.12-19, 1972.

WILKIE W. L. e MOORE E. S., “*Scholarly research in marketing: Exploring the ‘4 eras’ of thought development*”, *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), Pag. 116–146, 2003.

WRIGHT L.T., ROBIN R., STONE R. e ARAVOPOULOU E., “*Adoption of Big Data Technology for Innovation in B2B Marketing*”, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 26, 3–4, Pag. 281–293, 2019.

YAGHTIN S., SAFARZADEH H. e ZAND M.K., “*B2B digital content marketing in uncertain situations: a systematic review*”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37/9, Pag.1852–1866, 2022.

SITOGRAFIA

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA): <https://www.ama.org/>.

BEVERFOOD, In collaborazione con Associazione Italiana Industria Bevande Analcoliche (ASSOBIBE), <https://www.beverfood.com/downloads/bevitalia-annuario-bevande-analcoliche/>.

BUSINESS INSIDER: <https://www.businessinsider.com/influencer-marketing-report?amp;IR=T&r=US&IR=T>.

CONFINDUSTRIA: <https://www.confindustria.it/home/notizie/Rapporto-Regionale-PMI-2021>.

ECONOMYUP, LORO C., <https://www.economyup.it/innovazione/il-mercato-b2b-e-il-piu-grande-ma-la-trasformazione-digitale-e-solo-allinizio/>.

EUROSTAT: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220826-1>.

FEDERMECCANICA, DE SANTIS S., DI MARIA E., INTINI N. e LA FORGIA C.: https://www.federmeccanica.it/images/files/position_paper_liberare_ingegno.pdf.

FORRESTER, WIZDO L.: <https://www.forrester.com/blogs/the-ways-and-means-of-b2b-buyer-journey-maps-were-going-deep-at-forresters-b2b-forum/> .

GARTNER DIGITAL MARKETS, GUPTA S.: <https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/b2b-marketing-trends-2022> .

HUBSPOT, KUSINITZ: <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-definition-under-100-sr> .

HUBSPOT, MUNROE: <https://www.hubspot.com/company-news/hubspot-ai>.

IL SOLE 24 ORE, FARESE G.: <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2022/11/03/pmi-digitalizzazione/>.

ISTAT: <https://www.istat.it/it/archivio/277962>.

ISTAT: https://www.istat.it/it/files//2022/01/REPORT-ICT-NELLE-IMPRESA_2021.pdf.

ISTAT: https://www.istat.it/it/files//2022/02/REPORT-COVID-IMPRESA_2022.pdf.

ISTAT: https://www.istat.it/it/files//2023/01/REPORTICTNELLEIMPRESA_2022.pdf.

OXFORDLANGUAGES: <https://languages.oup.com/research/oxford-english-dictionary/>.

MARKETING ARENA SPA: <https://www.b2bday.it/osservatorio-b2b/2023-osservatorio/>.

MCKINSEY AND COMPANY, ARORA A., HARRISON L., PLOTKIN C., MAGNI M e STANLEY J.: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-new-b2b-growth-equation>

MCKINSEY AND COMPANY, Catlin T., Harrison L., Plotkin C.L e Stanley j.: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-digital-leaders-drive-five-times-more-revenue-growth-than-their-peers> .

MCKINSEY AND COMPANY, GAVIN R., HARRISON L., Plotkin C.L, SPILLECKE D. e Stanley J.: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-b2b-digital-inflection-point-how-sales-have-changed-during-covid-19> .

MCKINSEY AND COMPANY, HARRISON L., SPILLECKE D., Stanley J. e TSAI J.: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/omnichannel-in-b2b-sales-the-new-normal-in-a-year-that-has-been-anything-but>.

MCKINSEY AND COMPANY, McClatchy, Plotkin C., Sauer-Sidor K., Stanley J., e Wei Wang K.: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-multiplier-effect-how-b2b-winners-grow> .

MCKINSEY DIGITAL, MANYIKA J., CHUI M., BROWN B., BUGHIN J., DOBBS R., ROXBURGH R. e BYERS A.: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>.

SALESFORCE, FRANKLIN S, <https://www.salesforce.com/it/resources/research-reports/state-of-marketing/>.

STATISTA, CECI L.: <https://www.statista.com/statistics/1299771/tiktok-global-user-age-distribution/>.

STATISTA, DENCHEVA V.: <https://www.statista.com/statistics/259379/social-media-platforms-used-by-marketers-worldwide/>.

STATISTA, DIXON S.: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.

STATISTA, PETROSYAN ANI: <https://www.statista.com/statistics/227082/countries-with-the-highest-internet-penetration-rate/> .

STATISTA, PETROSYAN ANI: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/> .

WE ARE SOCIAL, SARRI MICHELE: <https://wearesocial.com/it/blog/2023/01/digital-2023-i-dati-globali/>.

WORLD HEALTH ORGANIZATION: [https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-\(covid-19\)-pandemic](https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-(covid-19)-pandemic) .

WUNDERMAN THOMPSON: <https://www.wundermanthompson.com/insight/the-b2b-future-shopper-2023>.