



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**Il Digital Marketing nelle PMI del B2B:
Analisi del Nord Italia**

Relatore

Ch.mo Prof. Vladi Finotto

Laureanda

Giada Salmaso

Matricola 869256

Anno Accademico

2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I – IL MERCATO B2B.....	4
1.1 Il B2B: Definizione del termine	4
<i>1.1.1 Domanda e offerta del settore</i>	<i>6</i>
1.2 Processo di vendita.....	7
<i>1.2.1 Divisione e fasi del processo di vendita</i>	<i>8</i>
1.3 Processo di acquisto	11
<i>1.3.1 Fasi del processo di acquisto</i>	<i>13</i>
1.4 Le filiere del B2B.....	16
1.5 Differenze tra il Mercato B2B e il Mercato B2C.....	21
1.6 Il B2B e le Tecnologie Digitali.....	24
CAPITOLO II – IL DIGITAL MARKETING.....	26
2.1 Il concetto di Marketing	26
2.2 Evoluzione del concetto di marketing	28
<i>2.2.1 Orientamento alla produzione</i>	<i>28</i>
<i>2.2.2 Orientamento alle vendite</i>	<i>29</i>
<i>2.2.3 Orientamento al marketing</i>	<i>30</i>
<i>2.2.4 Il marketing relazionale</i>	<i>31</i>
<i>2.2.5 Il marketing olistico</i>	<i>32</i>
2.3 Il processo di digitalizzazione nelle PMI.....	33
<i>2.3.1 Definizione del concetto di PMI.....</i>	<i>34</i>
<i>2.3.2 Il digital marketing nelle PMI italiane.....</i>	<i>36</i>
<i>2.3.3 L'impatto della pandemia Covid-19 sulla digitalizzazione.....</i>	<i>42</i>
2.4 Il Marketing Digitale	45
<i>2.4.1 Search Engine Optimization.....</i>	<i>47</i>
<i>2.4.2 Social Media Marketing</i>	<i>49</i>
<i>2.4.3 Marketing Automation.....</i>	<i>55</i>
<i>2.4.4 Mail Marketing.....</i>	<i>56</i>
<i>2.4.5 Google Advertising.....</i>	<i>59</i>
<i>2.4.6 Social Advertising</i>	<i>62</i>
2.5 Strumenti di monitoraggio e analisi	64
<i>2.5.1 Web Analytics.....</i>	<i>65</i>
<i>2.5.2 Strumenti di misurazione: metriche e KPI</i>	<i>68</i>

2.6 Strumenti di ottimizzazione	71
CAPITOLO III – IL DIGITAL MARKETING NELLE PMI, ANALISI EMPIRICA	75
3.1 Introduzione	75
3.2 Metodi di analisi e di raccolta dati	78
3.2.1 <i>Scopo</i>	79
3.2.2 <i>Definizione del campione e questionario</i>	79
3.3 Risultati della survey	82
3.4 I casi oggetto di studio: aziende intervistate.....	88
3.4.1 <i>Alfa S.r.l.</i>	89
3.4.2 <i>Distillerie Bonollo Umberto S.p.A.</i>	90
3.4.3 <i>Gerotto Federico S.r.l.</i>	91
3.4.4 <i>Imesa Laundry Solutions S.p.A.</i>	92
3.4.5 <i>Irinox Professional</i>	93
3.4.6 <i>Lombardi Converting Machinery S.p.A.</i>	94
3.4.7 <i>Pompetravaini S.p.A.</i>	95
3.4.8 <i>Terex Italia S.r.l.</i>	96
3.5 Analisi cross-case	97
3.5.1 <i>Aspetti positivi del digital marketing</i>	97
3.5.2 <i>Il team marketing</i>	99
3.5.3 <i>Gli ostacoli del digital marketing</i>	100
3.5.4 <i>Sviluppo delle pagine aziendali nei social media</i>	102
3.5.5 <i>Strumenti di misurazione</i>	103
CONCLUSIONI.....	105
BIBLIOGRAFIA	108
SITOGRAFIA	113

INTRODUZIONE

L'elaborato ha ad oggetto lo sviluppo del digital marketing nelle PMI del Nord Italia che operano nel mercato del B2B.

Nell'ultimo ventennio con l'intensificarsi dell'uso di internet da parte degli individui, dell'interconnessione creata dai social attraverso l'utilizzo di computer e smartphone e della creazione di marketplace nei quali è possibile avviare compravendite, le aziende appartenenti al mercato B2C hanno avviato una serie di attività di marketing che consentono loro di stringere legami più coesi con i propri clienti.

In seguito a questa serie di avvenimenti, anche le organizzazioni che popolano il mercato del B2B si sono trovate sempre più coinvolte in un cambiamento culturale e organizzativo che ha influenzato anche il loro modo di operare.

Al giorno d'oggi, l'approccio verso un mondo più digitale sta portando molte aziende all'adozione di tecniche di digitalizzazione per lo sviluppo dei propri processi e all'attuazione di un nuovo metodo per instaurare relazioni con fornitori e clienti. Le prime vedono l'installazione di processi automatizzati o lo sviluppo dell'intelligenza artificiale per lo svolgimento di determinate mansioni. Le seconde hanno ad oggetto, invece, lo sfruttamento di piattaforme online per l'avvio di relazioni e una comunicazione svolta attraverso mail e altri strumenti digitali. In seguito a questi fenomeni, è possibile affermare che sono sempre più numerose le aziende che hanno iniziato ad intraprendere rapporti di fidelizzazione con i clienti e di awareness verso gli utenti ricorrendo al cambiamento culturale aziendale.

Molte delle grandi imprese hanno già digitalizzato i propri processi e hanno inserito il digital marketing tra le loro attività, altre, come per esempio le PMI, mostrano ancora scetticismo a riguardo.

La pandemia da Covid-19 che ha coinvolto le persone di tutto il mondo, ha impedito per un determinato periodo di tempo il contatto con altri individui e ha interrotto la possibilità di viaggiare anche per affari. Con la manifestazione di questo evento le organizzazioni hanno dovuto cercare delle strategie differenti da attuare per riuscire a comunicare con i propri clienti e fornitori e talvolta anche con i propri dipendenti. In questo periodo si è assistito infatti all'introduzione dello smart-working, di piattaforme digitali per la comunicazione e all'implementazione di nuove attività che consentono alle aziende di

essere presenti all'interno del mercato e illustrare lo svolgimento delle loro azioni. Sebbene le PMI siano flessibili, hanno meno capitale da poter investire e risorse da poter sfruttare e, quindi, lo sviluppo di questi aspetti è stato per loro più difficile.

In seguito a questo fenomeno si è potuto comprendere che la presenza del digital marketing nelle aziende è diventato, oggi, un fattore importante. Esso permette di farsi trovare da qualsiasi individuo, anche distante geograficamente, e riuscire ad entrare in contatto per intraprendere processi di compravendita. Il digital marketing ha come scopo principale quello della conversione ma, ad oggi nel B2B questa caratteristica non riesce ancora ad essere attuata. Durante la pandemia da Covid-19 molte aziende hanno iniziato ad adottare il digital principalmente per fare awareness e fidelizzazione dei clienti, mantenendo un'attività costante nei media.

L'elaborato ha lo scopo di comprendere l'evoluzione del marketing, in particolare del digital marketing, all'interno delle PMI del Nord Italia appartenenti al settore B2B, settore che tipicamente ha come oggetto la costruzione e commercializzazione di prodotti di nicchia e che vede l'azienda stringere rapporti con pochi grandi clienti.

Il Capitolo I ha l'obiettivo di fornire un quadro generale del mercato B2B, focalizzandosi sul mercato italiano. Esso, infatti, definisce il significato del termine B2B, illustra il processo di vendita dell'azienda, le fasi del processo d'acquisto dei consumatori e le filiere produttive che maggiormente ricoprono tale mercato. Effettua, inoltre, il confronto tra mercato B2B e mercato B2C comparando i prodotti ai quali si fa riferimento, i clienti e i mercati, esaminando poi le tecnologie digitali sviluppatesi nel tempo.

Il Capitolo II mira, in primo luogo, a chiarire il concetto di marketing, descrive la sua evoluzione nel tempo, dalla fine dell'800 ad oggi, e, in secondo luogo, la relazione tra digital marketing e PMI italiane approfondendo anche lo sviluppo di tale relazione durante la pandemia da Covid-19.

La seconda parte, invece, elenca e spiega gli strumenti di digital marketing utili alla generazione di traffico per le aziende come per esempio SEO, mail marketing, social media advertising. Spiega anche gli strumenti di monitoraggio, analisi e ottimizzazione dei dati necessari per lo sviluppo di pratiche di digital marketing in modo tale da poter controllare in modo efficace i dati ottenuti dalle varie attività.

In collaborazione con Marketing Arena, agenzia di marketing di Rovigo, è stato somministrato un questionario a piccole e medie imprese del Nord Italia che si rivolgono ad alcune filiere del settore B2B. Il Capitolo III ha analizzato i dati raccolti per cercare di comprendere lo stato di avanzamento del digital marketing nelle PMI appartenenti al mercato del B2B.

Per approfondire lo sviluppo del digital marketing sono state effettuate delle interviste qualitative a delle aziende di vari settori illustrate nel Capitolo. Nell'ultima parte del Capitolo è stato sviluppato un confronto dei dati raccolti dalle interviste esaminando argomenti come la percentuale di investimento in digital marketing, i benefici e gli ostacoli dettati dal digital marketing, l'utilizzo dei social media e degli strumenti di monitoraggio e analisi da parte delle aziende e altre tematiche.

CAPITOLO I – IL MERCATO B2B

1.1 Il B2B: Definizione del termine

In questi ultimi anni l'uso del termine B2B è all'ordine del giorno, sempre più spesso vi sono soggetti che sentono la necessità di intervenire in questo mercato e di dare maggiore importanza ad esso, è quindi utile chiarire il significato dell'acronimo.

B2B è l'abbreviazione del termine inglese business-to-business, definisce il commercio tra aziende considerando i processi e le contrattazioni che intervengono tra le stesse dal momento dell'acquisto delle materie prime fino all'ottenimento del prodotto finito. Partendo da una chiara definizione tecnica di questo termine è possibile affermare che esso comprende non solo lo scambio di attività aziendali tra partner commerciali distribuiti su reti come Internet, ma anche l'integrazione di applicazioni *back-end* all'interno dei processi aziendali, da monte a valle del processo produttivo.

B2B è una locuzione tipicamente *«utilizzata per descrivere operazioni commerciali, attività, compravendite e affari tra imprese, sia industriali, sia commerciali o di servizi, all'interno dei cosiddetti mercati organizzativi, aziendali o appunto, mercati business to business.»* (Casini, 2021) L'acronimo comprende scambi commerciali interaziendali e, più nello specifico, transazioni commerciali elettroniche che avvengono tra aziende. Le transazioni sono caratterizzate dall'instaurarsi di rapporti stabili creati tra imprese lungo la loro catena del valore, prima che il prodotto o servizio venga reso disponibile e acquistato dal consumatore finale. Queste transazioni possono avvenire sia tra l'azienda/società e i suoi fornitori che tra la stessa e altre aziende appartenenti allo stesso settore.

In questo tipo di rapporti, il cliente è, come detto precedentemente, non il consumatore ma, *«un'organizzazione che acquista prodotti e servizi per svolgere a sua volta attività economiche co-produttive e di servizio.»* (Tunisini, 2017)

È possibile, inoltre, attestare che all'interno dello stesso settore, sia acquirenti che venditori sono organizzazioni, società o enti pubblici, anche no profit.

Con l'integrazione business-to-business è possibile inglobare l'insieme delle relazioni che un'azienda instaura con i propri fornitori per attività di approvvigionamento, pianificazione e monitoraggio della produzione, o di sussidio nelle attività di sviluppo del prodotto. Esso può includere anche i rapporti che l'impresa origina con clienti

professionali, come per esempio quelli con altre imprese collocate lungo la stessa filiera produttiva.¹

Questo mercato è, da sempre, considerato un ambiente complesso in cui possono coesistere tipi differenti di scambio, infatti, al suo interno è possibile avere una regolare e semplice transazione o anche una partnership tra aziende o istituzioni.

Le situazioni principali in cui si verificano le transazioni commerciali B2B sono tre, un'azienda può:

- Procurarsi materiali per la propria filiera. Per esempio: una società che produce vestiti può acquistare le stoffe e i materiali per realizzare i capi da un'altra società;
- Ricorrere ai servizi di un'altra azienda per semplificare la propria attività commerciale ovvero, un'azienda che si occupa di software può rivolgersi a un'azienda di consulenza fiscale per la compilazione della propria dichiarazione dei redditi;
- Rivendere i beni e i servizi che acquista; per esempio: un'agenzia che esegue il white-labelling di uno strumento online lo può riconfigurare per poi venderlo ad un cliente.²

È fondamentale sottolineare che nel B2B usualmente la fornitura di beni e servizi è caratterizzata da continuità, ovvero i rapporti tra clienti business e fornitori, relativamente al fabbisogno di risorse sono destinati a durare diversi, per non dire molti, anni, andando a creare dei veri e propri rapporti di fidelizzazione tra gli stessi. Il rapporto tra il fornitore e le imprese a valle in base alla durata può essere definito: a lungo termine come, per esempio, in una partnership; a medio termine come in un contratto a progetto; a breve termine come in uno scambio una tantum, a seconda del tipo di modello di collaborazione.

Negli ultimi anni, sono stati inseriti nelle strategie di business anche un elevato numero di servizi al cliente, sia post-vendita che di formazione. In seguito a questi sviluppi è possibile evidenziare che anche la centralità del cliente è diventata una costante per le aziende.

¹ Il commercio.net: <https://www.ilcommercio.net/b2b-quali-vantaggi-porta/>, data ultima consultazione 22.03.2022

² Salesforce: <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/marketing/what-is-b2b-marketing/>, data ultima consultazione 02.04.2022

Per quel che riguarda l'aspetto decisionale, invece, il B2B è molto complesso perché vede il coinvolgimento di una moltitudine di membri appartenenti alle due parti contraenti, ovvero sia dal lato offerente che acquirente, richiedendo così qualvolta un maggior numero di incontri prima di arrivare ad un accordo ben definito, chiedendo qualvolta anche l'intervento di agenti esterni all'azienda o consulenti. Il coinvolgimento di un elevato numero di individui comporta la creazione di legami che comprendono un'ampia varietà di soggetti tra cui: collaboratori, partner, prospect, fornitori, aziende clienti storiche e nuove, utilizzatori finali e terze parti (sindacati, consigli di amministrazione, società di revisione, ecc.).

Da questi dati è possibile dedurre che la filosofia aziendale B2B si basa sulla costruzione della fiducia e sulla creazione di un solido rapporto tra i partner, con l'obiettivo di conservare un database composto da clienti fedeli e, proprio per questo motivo, una corretta strategia di marketing è vitale per permettere ad un'azienda business to business di avere successo.

1.1.1 Domanda e offerta del settore

In riferimento al mercato business to business, sono molteplici le caratteristiche che definiscono la domanda e l'offerta. In particolare, la domanda è derivata e fluttuante. Derivata perché scaturisce da una fonte secondaria che differisce dall'acquirente principale dell'azienda; fluttuante, invece, perché un piccolo cambiamento nella domanda da parte dei consumatori può avere un grande effetto su tutta la catena di imprese che forniscono i beni e servizi necessari per la realizzazione del prodotto finale per il consumatore. È molto importante, quindi, tenere costantemente monitorati i consumatori finali e le loro necessità, poiché, essi sono una forza potente. Alcune aziende cercano, addirittura, di direzionare le vendite del mercato interaziendale influenzando direttamente i consumatori finali, cercando così di comprendere e anticipare le preferenze dei consumatori in modo tale da sviluppare modelli che vanno a creare una domanda, che porterà, quindi, all'aumento delle vendite. Questo fenomeno si può osservare anche per quel che riguarda la domanda di tipo congiunto, in questo caso si cerca di influenzare la

vendita di un prodotto puntando anche all'aumento della vendita di un altro prodotto, il quale deve essere usato per forza congiuntamente al primo.³

Dal lato dell'offerta è possibile, invece, rilevare la presenza del prodotto nel mercato e, come lo si vorrebbe posizionare all'interno dello stesso. Per decidere come posizionare il prodotto, solitamente è bene tracciare i dati dell'indagine sui clienti attraverso una mappa percettiva che mostra dove ci si trova e dove ci si vorrebbe invece essere collocati. È utile quindi pianificare ed effettuare un eventuale riposizionamento del prodotto.⁴

1.2 Processo di vendita

Al giorno d'oggi, è possibile affermare che attirare l'attenzione dei potenziali clienti è un fattore molto importante per le aziende offerenti; esse, infatti, hanno l'opportunità di farsi conoscere e riconoscere e potersi distinguere e identificare dai competitor. Anche se questi mercati solitamente sono costituiti da nicchie di acquirenti, dipendendo così il fatturato da pochi individui, è molto importante sfruttare le politiche di prezzo e la first impression che si lascia agli acquirenti o potenziali acquirenti. Essendo i compratori sempre più informati e avendo a disposizione sempre più strumenti online che consentono loro la conduzione di ricerche in modo facoltativo, per individuare e scegliere i migliori fornitori in modo preliminare relativamente all'avvio del rapporto, saranno i fornitori a non doversi far cogliere impreparati. Essi dovranno, quindi, curare nei minimi dettagli la loro brand awareness come per esempio i siti, la fornitura dei servizi, le pagine social e le caratteristiche relative alla loro brand identity.

Il contatto con i potenziali fornitori rappresenta solo l'inizio dell'intero processo d'acquisto ma, è comunque di rilevante importanza per un'azienda che deve vendere i propri prodotti. Come detto precedentemente, prima di contattare l'ipotetica azienda, gli acquirenti cercheranno tutte le possibili informazioni disponibili relativamente a prodotti o servizi nei siti online, anche attraverso recensioni, testimonianze e tutti quei dati che possano dare una maggiore sicurezza nell'avvio del processo. Così facendo, chi possiede una buona facciata e ottime recensioni e

³ Pressbooks: <http://pressbooks-dev.oer.hawaii.edu/principlesmarketing/chapter/4-1-the-characteristics-of-business-to-business-b2b-markets/>, data ultima consultazione 23.03.2022

⁴ Pressbooks: <http://pressbooks-dev.oer.hawaii.edu/principlesmarketing/chapter/5-4-positioning-and-repositioning-offerings/>, data ultima consultazione 23.03.2022

testimonianze, riuscirà a conquistare il maggior numero di acquirenti. Oltre a ciò, l'azienda fornitrice deve mettere a disposizione dei potenziali clienti anche servizi di consulenza o assistenza per prendere iniziale contatto con l'utente, per concludere l'affare e avviare le relazioni. La presenza delle imprese online diventa, in questo modo, di fondamentale importanza per la first impression di qualsiasi tipo di individuo.

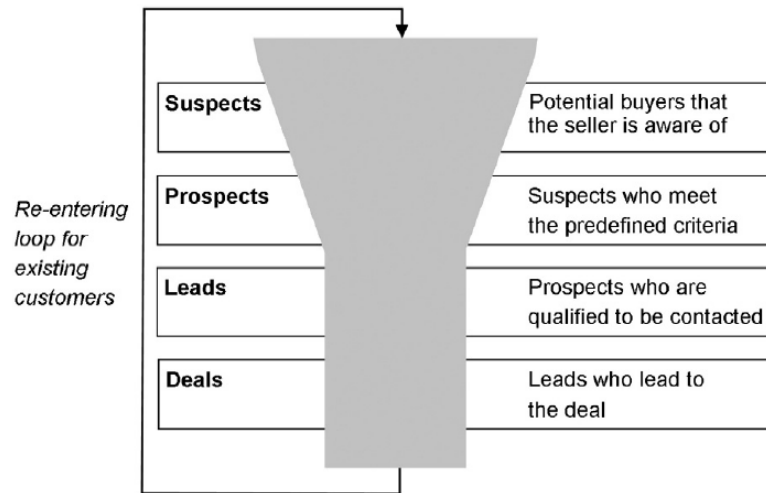
Chi opera nel commercio interaziendale, inoltre, deve vantare un'ampia esperienza e conoscenza del prodotto o servizio offerto nonché un ampio bagaglio di skill relativamente alla capacità di acquisire clienti e creare con loro dei contatti personali per questo motivo è molto importante anche il processo di formazione dei membri dell'azienda. Oltre ad un ottimo rapporto di vendita, i prodotti B2B necessitano di un supporto clienti che funzioni e che consenta loro di chiedere assistenza e consulenza in qualsiasi momento, qualora ne avessero bisogno. I consulenti dovranno, quindi, rispondere a domande ed esigenze riguardo al prodotto o all'erogazione del servizio, fornendo, qualora ve ne fosse la necessità, risposte in merito a qualsiasi tema.

1.2.1 Divisione e fasi del processo di vendita

Anche nel B2B è possibile assistere ad un determinato processo di vendita; esso può essere suddiviso in due tipi di processo:

- *Outbound*: i venditori avviano il rapporto relazionale e direzionano le interazioni con gli acquirenti. Essi contattano in modo diretto aziende e buyer cercando di vendergli il prodotto e di convincerli ad acquistare. Questa modalità di vendita, oggi, non vede lo stesso successo che aveva in passato essendo basata più sulla figura del venditore e sulle sue capacità che sull'attenzione verso i bisogni del pubblico.
- *Inbound*: nel processo di vendita *inbound*, invece, sono gli acquirenti a fare la prima mossa avvicinandosi ai venditori per poter ottenere maggiori informazioni ai fini della costruzione di un ipotetico rapporto contrattuale. Questa tipologia di potenziali clienti conosce già l'azienda possibile fornitrice attraverso una ricerca online o contenuti di marketing ed è interessata al prodotto o servizio offerti. Per chiudere con successo una vendita inbound, dunque, è necessario che il venditore sia capace di costruire un processo di vendita basato sul punto di vista del cliente, trovando così una soluzione ai suoi problemi.

Figura 1.1: *Sales Funnel Framework*



Fonte: Järvinen J., Taiminen H., 2016, *Harnessing marketing automation for B2B content marketing*, *Industrial Marketing Management* 54, p. 166

Come illustrato in Figura 1.1, il flusso *inbound* è, generalmente, strutturato in vari step:

- Identificare i potenziali clienti;
- Offrire le soluzioni;
- Instaurare la relazione;
- Chiudere la vendita;
- Fidelizzare i clienti.

Identificare i potenziali clienti. L'acquirente non contatta subito quelle aziende che pensa possano essere adeguate ma svolge in modo preventivo, delle ricerche, controllando i siti web e seguendo i possibili fornitori sui social media per determinare a quale azienda rivolgersi. In questo modo è necessario per il venditore definire quali sono i lead più qualificati a cui indirizzare le vendite. È necessario imparare a riconoscere i punti deboli, le sfide e gli obiettivi della propria azienda per migliorarsi e dare un'immagine più avvincente della stessa. Questa fase aiuta i venditori a comprendere ciò che cerca l'acquirente, portandolo così alla creazione di una strategia che faccia presentare all'azienda un'offerta che verrà percepita come di valore dai potenziali clienti e capace di soddisfare le loro esigenze.

Offrire le soluzioni. Il mantra per il moderno venditore B2B oggi è educare. Se si vogliono aumentare le vendite, è necessario educare il pubblico. Per educare si intende: dare consigli, offrire spunti di riflessione, indicare blog e corsi che aiutino a gestire e far crescere il proprio business e attraverso le informazioni che gli si offrono, avvicinare il potenziale acquirente al prodotto offerto.

Se tutti questi strumenti verranno sviluppati, nel tempo il venditore verrà percepito come un punto di riferimento, sarà la soluzione al problema dell'acquirente e con elevata probabilità verrà contattato e rimarrà ben saldo nella mente del cliente. È necessario, inoltre, ricordare sempre che l'oggetto della vendita non è un prodotto o un servizio ma si offrono delle soluzioni per risolvere determinate problematiche e bisogni aziendali. Tutta la strategia del fornitore, dai contenuti online al colloquio finale, deve, quindi, mirare a far capire come lui e la sua attività siano la cosa giusta al momento giusto per il potenziale cliente.

Instaurare la relazione. Costruire un rapporto è più importante che chiudere una vendita, quindi, se, dopo aver parlato con i potenziali clienti, si comprende che il proprio prodotto non può aiutare l'acquirente, non bisogna insistere. È più rilevante costruire una reputazione di fornitore competente e onesto piuttosto che ampliare solo il portafoglio rovinando la propria reputation perché qualvolta si potrebbe non essere in grado di soddisfare in modo completo il cliente. Questo comportamento di onestà aiuterà, nel tempo, ad attirare clienti e a concludere affari a lungo termine.

È necessario ricordare che esistono anche “cattivi” clienti. Essi sono clienti che sono stati spinti ad acquistare prodotti non adatti a loro e che, di conseguenza, potrebbero poi fornire recensioni negative, influenzando negativamente la reputazione della propria azienda fornitrice per molto tempo dopo la fine del rapporto commerciale.

Chiudere la vendita. Include la firma del contratto e si pensa che questa sia la fase più complessa del processo ma invece non è così. Lavorando bene agli step precedenti, la chiusura della vendita dovrebbe risultare una naturale conseguenza del processo. Ovviamente, ci può sempre essere qualcosa che non va durante il processo, in questo caso, occorre ripeterlo dell'inizio, in modo da acquisire maggiore sicurezza, conoscere meglio l'interlocutore e comprendere al meglio il problema, risolvendolo poi.

Per non perdere il contatto, è utile tenere impegnato il candidato, anche con un appuntamento con altri colleghi o una dimostrazione del prodotto, in modo tale da riuscire

ad ottenere una seconda opportunità ripetendo il processo di vendita senza il rischio di “raffreddare” il cliente.

Fidelizzare i clienti. Questo processo non è illustrato in Figura 1.1 perché costituisce uno step successivo alla vendita ma, oggi, una volta acquisito il nuovo cliente, è importante fidelizzarlo e condurlo ad acquisti anche in futuro. L'essenza di questo processo è rimanere in continuo contatto con il cliente e non limitarsi ad una comunicazione mirata alla vendita. È necessario inviare regolarmente delle e-mail, per tenere i clienti aggiornati su ciò che accade nell'azienda e dare valore alla relazione reciproca. In questo modo si riusciranno a mantenere i clienti nel lungo termine e quando arriverà il momento di vendere loro qualcos'altro, essi saranno già “caldi” e pronti ad ascoltare quello che si ha da proporgli.

Occorre, inoltre, che il settore vendite comunichi costantemente e quotidianamente con il dipartimento di marketing e utilizzi i contenuti, da esso creati, come strumento di vendita per portare i potenziali clienti all'interno del *sales funnel*, coinvolgendoli, quindi, all'interno del processo di vendita, che può essere generalmente diviso in quattro sezioni: awareness, interest, decision e action.

1.3 Processo di acquisto

Ponendosi ora dal lato dell'azienda acquirente e non più di quella venditrice (Paragrafo 1.2), è possibile affermare che anche l'acquirente segue un determinato processo di acquisto prima di arrivare all'atto di acquisto vero e proprio verso l'azienda fornitrice. Il processo d'acquisto lungo la catena del valore si manifesta in modo sequenziale per i diversi soggetti coinvolti nel processo. «*La B2B customer journey è l'itinerario che il consumatore percorre quando instaura una relazione con un'impresa e si snoda nel tempo e nei diversi ambienti di contatto, include, infatti, un insieme di azioni che compie il consumatore o cliente, online e offline. Possiamo, quindi, dire che la B2B customer journey rappresenta una sorta di legame cliente – azienda*»⁵ da quando esso scopre o cerca il prodotto o servizio a quando lo acquista.

⁵ Webit: <https://www.webit.it/magazine/la-b2b-customer-journey/>, data ultima consultazione 30.03.2022

È possibile affermare che gli acquirenti B2B sono più “razionali” e riportano a più stakeholder. Sono più razionali perché solitamente sono più informati e meno propensi ad effettuare acquisti impulsivamente o per capriccio, poiché utilizzano il denaro dell'azienda, e non il proprio e devono, quindi, rendere conto ad altri delle proprie decisioni. Essi in genere sono meno influenzati da fattori esterni e pongono domande importanti in relazione al ROI, le quali spesso sono trascurate, invece, dai consumatori privati. Gli acquirenti del commercio interaziendale, sempre più frequentemente, si informano sull'azienda con la quale andranno poi a contrattare e si aspettano che il team aziendale che prenderà contatto con loro sia preparato e possieda le competenze necessarie per fornire risposte sofisticate ed esaurienti alle eventuali domande tecniche.

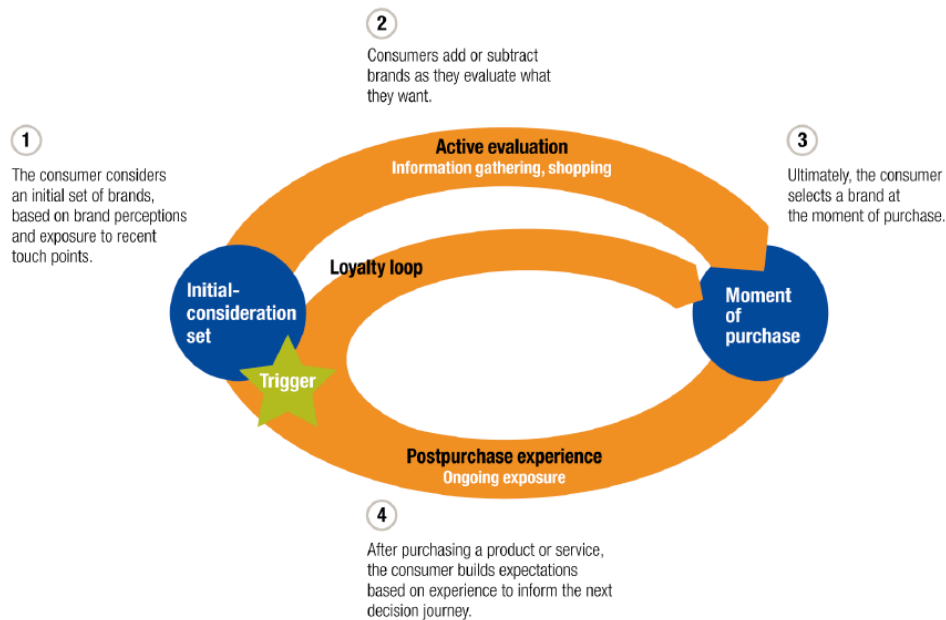
I legami personali sono, anch'essi, molto importanti nei processi di compravendita dato che una delle caratteristiche principali nel commercio B2B sono le relazioni durature con un numero esiguo di clienti. Come da studi precedenti, è possibile notare che il numero di soggetti coinvolti nell'acquisto business to business coinvolge una media complessiva di tre o quattro partecipanti. In questa prospettiva, molte società B2B spesso incaricano account manager dedicati per consolidare i legami personali, i quali possono utilizzare, ad esempio, un approccio di marketing basato sugli account e curare così relazioni con un numero ridotto di lead ben qualificati contattando i vari clienti sui canali che preferiscono e interfacciandosi costantemente con loro.⁶

⁶ Salesforce: <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/marketing/what-is-b2b-marketing/>, data ultima consultazione 02.04.2022

1.3.1 Fasi del processo di acquisto

Il processo d'acquisto nel B2B o anche definito *buy-grid*, prevede diverse fasi che, a loro volta, possono prevedere diverse classi di acquisto.

Figura 1.2: *The decision-making process*



Fonte: slide prof. Soffiato G., 2020, *The consumer decision journey*, Corso Digital Marketing and Communication

Le varie fasi del processo d'acquisto sono:

1. Riconoscere il bisogno;
2. Il bisogno è descritto e quantificato;
3. Cercare potenziali fornitori;
4. Fornitori qualificati completano le risposte alle richieste di proposta;
5. Proposte valutate e fornitori selezionati;
6. Definizione di una routine d'ordine;
7. Valutazione post-acquisto e feedback al venditore.

Riconoscere il bisogno. Qualcuno riconosce che l'organizzazione ha un bisogno che deve essere colmato.

Il bisogno è descritto e quantificato. Il centro acquisti o un gruppo di persone si riunisce per prendere una decisione in merito e vengono descritte caratteristiche, quantità e specifiche tecniche del prodotto o servizio.

Cercare potenziali fornitori. Le persone coinvolte nel processo d'acquisto cercano informazioni sui prodotti e sui fornitori che possono fornirli, partecipando a fiere e convegni del settore, consultando riviste di settore, blog o partecipando a webinar, cercando così il fornitore più affidabile e finanziariamente stabile. A volte, con un'approfondita ricerca, l'acquirente potrebbe addirittura riuscire a capire qual è il budget del fornitore, riuscendo così a guadagnare un'informazione aggiuntiva ancor prima di prendere contatto.

Fornitori qualificati completano le risposte alle richieste di proposta. I fornitori forniscono la loro offerta relativamente alla fornitura del bene includendo qualità, prezzo, finanziamento, consegna, servizi post-vendita e anche eventuale smaltimento del prodotto. I buoni professionisti delle vendite e del marketing si occupano dei problemi dell'acquirente e di come adattare le loro offerte per risolverli.

Proposte valutate e fornitori selezionati. Le richieste di offerta vengono poi valutate dagli acquirenti in base a obiettivi e prodotti che si stanno cercando. Alcuni acquirenti potrebbero dare più importanza al prezzo offerto, altri alla qualità, altri ancora all'affidabilità del fornitore, ecc.

In un secondo momento vengono scelti i fornitori che possono essere: uno o una pluralità. Con la presenza di un unico fornitore si semplificano le pratiche burocratiche e altri processi di acquisto, ottenendo anche maggiori sconti. Tuttavia, il *single sourcing* comporta dei rischi perché l'azienda affidandosi unicamente ad un soggetto, se questo dovesse cessare attività o avere dei ritardi nella consegna o altri problemi porterebbe l'azienda in una situazione di difficoltà; per questo motivo la ricerca di più fornitori è solitamente consigliata.

Definizione di una routine d'ordine. In questa fase si sono scelti i fornitori e definito l'ordine che include il prezzo concordato, la quantità, il tempo di consegna previsto, le politiche di restituzione, le garanzie e qualsiasi altro termine di negoziazione. Definendo, inoltre, se ordine online o cartaceo, se una tantum o periodico e altre informazioni rilevanti per il rapporto.

Valutazione post-acquisto e feedback al venditore. In questa fase finale, ma di inizio di un rapporto che si spera essere duraturo, le aziende, dopo aver venduto beni e servizi vengono valutate dagli acquirenti. La valutazione viene effettuata in base al loro grado di soddisfazione dell'acquirente e ad altre misure imposte per la valutazione nonché anche in base alla fornitura di rapporti periodici sulle tendenze dell'azienda fornitrice per mostrare il suo andamento e riuscire così a fidelizzare il suo rapporto con l'acquirente.⁷

Le classi di acquisto prima citate, invece, sono: nuovi acquisti, riacquisti o riacquisti modificati. Nei primi vengono seguite tutte le fasi precedentemente descritte mentre, nei secondi alcuni passaggi intermedi vengono saltati perché si hanno già le informazioni delle quali si ha bisogno. Per quel che riguarda, invece, il riacquisto con modifica si ha la presenza di un approfondimento solo di determinati punti del processo.

Ponendo nuovamente attenzione alle fasi, queste sono guidate dal modello AIDA, modello che considera fattori come:

- *Scoperta*: la fase in cui l'utente conosce e si avvicina al brand;
- *Interesse*: l'utente ha un bisogno che può essere soddisfatto con il prodotto o servizio offerto dal brand e pertanto interagisce con quest'ultimo;
- *Desiderio*: il cliente decide di scegliere quel determinato brand per soddisfare il proprio bisogno;
- *Azione*: il momento dell'acquisto (conversione);
- *Soddisfazione*: il cliente vuole tornare ad acquistare di nuovo.

Il modello è stato poi ripreso da Philip Kotler che lo ha reso più chiaro, rinominando i fattori del modello AIDA e trasformandoli nelle 5A:

- *Aware*: attenzione, riconoscibilità del brand
- *Appeal*: attrazione verso il brand
- *Ask*: curiosità, ricerca di informazioni, consigli e recensioni
- *Act*: impegno, decisione d'acquisto
- *Advocate*: affinità, consiglio del brand ad altri

⁷ Pressbooks: <http://pressbooks-dev.oer.hawaii.edu/principlesmarketing/chapter/4-4-stages-in-the-b2b-buying-process-and-b2b-buying-situations/>, data ultima consultazione 25.03.2022

Inoltre, a seconda del contesto di riferimento, il processo di acquisto, meglio definito come *funnel* può dare più o meno peso ad un *touchpoint* piuttosto che ad un altro. Il *funnel* tipico del commercio interaziendale è il cosiddetto Goldfish di Philip Kotler, dove i *touchpoint* più importanti sono legati alla generazione di attenzione e di curiosità verso il brand.

Riassumendo, gli elementi che contraddistinguono il processo di acquisto sono:

- raccolta notevole di informazioni prima dell'acquisto;
- processo di acquisto molto lungo;
- inclusione di tanti partner nel processo;
- posizionamento simile tra i competitor.⁸

Le fasi dei processi di vendita e acquisto sono adattabili a tutto il mercato del B2B; nel Paragrafo 1.4 verranno illustrate le filiere più rilevanti per il settore.

1.4 Le filiere del B2B

Il B2B è un mercato molto ampio e circa il 61% del fatturato italiano ricade in esso. Il valore dell'e-commerce B2B è, invece, di 360 miliardi e il 57% di tale valore viene prodotto da 69 filiere. In particolare, in base a quanto definito da Loro nel 2019, quelle che contribuiscono maggiormente al mercato business-to-business sono: automotive, largo consumo, farmaceutico, tessile abbigliamento, elettrodomestici ed elettronica di consumo, materiale elettrico, utility, pubblica amministrazione e metalmeccanico.

In termini percentuali le filiere principali sono così suddivise:

- Automotive (25%);
- Largo Consumo (20%);
- Farmaceutico (6%);
- Tessile-Abbigliamento (3%);
- Elettrodomestici ed elettronica di consumo (2%);
- Materiale elettrico (1%).

⁸ Webit: <https://www.webit.it/magazine/la-b2b-customer-journey/>, data ultima consultazione 30.03.2022

Automotive: il settore automotive è composto da circa 120mila imprese in Italia e gli scambi B2B all'interno dello stesso si aggirano attorno ai 160 miliardi di euro includendo transazioni tra imprese italiane (circa 115 miliardi di euro) e con imprese estere (circa 45 miliardi di euro). La filiera automobilistica è quella con un maggior grado di maturità digitale e vantava, nel 2017, un e-commerce italiano pari a 83 miliardi di euro e estero di 34 miliardi di euro.

Le varie transazioni avvengono sia nel mercato di fornitura di apparecchiature originali – Original Equipment Manufacturer (OEM) – che nell'aftermarket⁹. Nella filiera le aziende che effettuano scambi del nuovo si aggirano attorno al 75% del mercato e vedono una relazione tra case produttrici e fornitori che è caratterizzata dall'adozione dell'Electronic Data Interchange (EDI)¹⁰ per lo scambio dei principali documenti del ciclo dell'ordine. Le transazioni dell'aftermarket, invece, sono del restante 25% e vedono l'instaurarsi di relazioni tra produttori e grossisti che mirano alla promozione della digitalizzazione e in alcuni casi anche all'avvio di progetti collaborativi. In essi vi è la diffusione di portali B2B a supporto delle varie relazioni, allo scopo di agevolare la raccolta degli ordini e di offrire servizi a valore aggiunto ai clienti. (Loro, 2019)

Largo consumo: è la filiera in Italia con il maggior numero di attori e con il più alto valore di transato B2B. La diffusione del digitale, però, è ancora limitata tra attori di piccole e piccolissime dimensioni. Il settore è costituito da 1,5 milioni di imprese in Italia e presenta un transato di 330 miliardi di euro per quel che riguarda le imprese italiane e di 40 miliardi di euro verso le imprese estere; con un valore dell'e-commerce interaziendale che nel 2017 era di 72 miliardi di euro. (Mangiarancina, 2019)

Il largo consumo vede l'integrazione degli strumenti digitali principalmente nelle relazioni tra produttori e retailer di grandi dimensioni e con soluzione EDI creano progetti collaborativi per la razionalizzazione dei flussi logistici, la riduzione del numero di vendite, il miglioramento della pianificazione e per la riduzione del livello di scorte. Oltre a questi, i progetti che vengono oggi avviati sono anche relativi alla condivisione della disponibilità dei prodotti a scaffale, rendendo così disponibili ai

⁹ Aftermarket: settore che comprende ricambi auto e non solo.

¹⁰ EDI: comunicazione interaziendale dei documenti di business in formato standard.

produttori le informazioni sul venduto e sullo stock direttamente nel punto vendita, con l'obiettivo di evitare rotture di stock. Tra produttori e fornitori i portali web-based sono, invece, i più diffusi sia per la qualifica dei fornitori che per la gestione delle aste elettroniche, che per lo scambio di documenti transazionali.

Farmaceutico: data la necessità di garantire elevata tempestività nelle consegne e la disponibilità immediata della merce, questo settore ha bisogno di investire costantemente in ricerca e sviluppo. Proprio per questo motivo è, oggi, uno dei settori più attivi rispetto all'adozione di soluzioni digitali. A questa filiera appartengono circa 20mila imprese in Italia e il transato B2B è di 52 miliardi di euro includendo sia scambi tra imprese italiane che con l'estero.

Nel 2017 il valore dell'e-commerce B2B in Italia era di 19 miliardi di euro e quello estero di 2,5 miliardi.

Tessile – abbigliamento: la crescita di questo settore, in Europa e negli Stati Uniti, è stata influenzata principalmente dall'elevata diffusione di internet; ciò ha spostato gli acquisti dai negozi fisici tradizionali a quelli online all'interno dei siti o delle piattaforme. «L'Europa è il terzo mercato per dimensioni, con un volume pari a 108,1 miliardi di dollari per il 2019, con una stima di crescita fino a 175,6 miliardi entro il 2025. Zalando, Vente Privee, Asos, il Gruppo Otto e H&M sono i principali player di settore.»¹¹

Nel settore tessile italiano, le imprese attive sono circa 67mila, di queste quasi 50mila si occupano di articoli di abbigliamento e circa 18mila sono industrie tessili. L'Italia è in terza posizione tra i principali esportatori mondiali di prodotti tessili. Il peso delle esportazioni nel settore dei prodotti tessili sul totale dell'export italiano nel 2019 è stato del 2,1%, in lieve flessione rispetto all'anno precedente (-3,4%).¹² All'interno della nazione i prodotti tessili, dell'abbigliamento e degli accessori ricoprono il 10% delle esportazioni nazionali, mentre, a livello mondiale, le esportazioni italiane di prodotti di questo settore sono più del 6%. Anche le esportazioni di calzature hanno importante rilievo all'interno del tessile.

¹¹ Digit Export: <https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/e-commerce-numeri-e-sviluppo-del-segmento-moda.kl#/>, data ultima consultazione 25.03.2022

¹² InfoMercatiEsteri: https://www.infomercatiesteri.it/settore.php?id_settori=16#, data ultima consultazione 25.03.2022

In uno studio si è notato che nel 2021 il settore dell'abbigliamento online vale 39 miliardi di euro. Questo si è manifestato in un ambiente dove gli acquisti dei prodotti continuano a crescere e gli acquisti dei servizi sono in forte ripresa dopo la crisi del 2020, con acquisti pari a 8,9 miliardi di euro. «*Quest'ultimo trend, seppur positivo, non riesce ancora a compensare le gravi perdite generate dall'emergenza sanitaria, dato che il divario rispetto ai valori pre-pandemia, 13,5 miliardi di euro, resta ancora elevato.*» (Pontiggia, 2022)

Elettrodomestici ed Elettronica di consumo: il settore è costituito da circa 18mila imprese con un transato B2B di circa 30 miliardi di euro di scambi tra imprese italiane e 10 miliardi verso imprese estere, con una crescita della digitalizzazione significativa negli ultimi anni. Il valore dell'e-commerce B2B si aggira intorno ai 3,5 miliardi.

Nel settore si ha una maggiore diffusione di *eSupply Chain Execution* nelle relazioni tra produttori e rivenditori e, grazie a EDIEL¹³, associazione della filiera che continua ad essere fondamentale per la diffusione dell'EDI, i distributori che aderiscono all'associazione sono in costante aumento.

Materiale Elettrico: il settore è costituito da circa 10mila imprese che hanno realizzato un transato di circa 45 miliardi di euro con un e-commerce B2B che supera i 5 miliardi di euro e un e-commerce estero di circa 6 miliardi.

Al suo interno i progetti di natura collaborativa sono caratterizzati prevalentemente da relazioni che intercorrono tra produttori e fornitori con *extranet web-based*¹⁴ utilizzati per gestire le relazioni.

Metalmeccanico: la meccanica è un asse portante della manifattura, il settore è costituito da circa 16mila imprese con un transato B2B di circa 500 miliardi di euro di scambi tra imprese italiane e 175 miliardi di euro di export, con una crescita della digitalizzazione significativa negli ultimi anni. (Bricco, 2020) Prendendo in considerazione i principali Paesi dell'Unione Europea, l'Italia è la nazione con le

¹³ associazione che ha l'obiettivo di costruire percorsi di innovazione e di integrazione nei processi di filiera in chiave digitale a supporto delle imprese.

¹⁴ consente solo a determinati utenti autorizzati di avere l'accesso limitato a documenti e file dell'azienda.

migliori performance nel settore metalmeccanico e ha superato Francia e Germania che non hanno ancora raggiunto i valori che possedevano nel periodo pre-pandemico. L'Italia nel 2021, all'interno del mercato ha recuperato la sua posizione pre-pandemica grazie ad una marcata ripresa dell'export e ad un miglioramento della domanda interna; l'export è, infatti, cresciuto in media del 18,4% rispetto al 2020. Una parte significativa di tale incremento è imputabile a una forte crescita dei valori medi unitari che contribuiscono in modo sostanziale anche all'aumento delle importazioni (+24,9%). Nell'evoluzione congiunta, la produzione metalmeccanica ha dimostrato risultati negativi verso fine anno dato che nel trimestre ottobre-dicembre i volumi di produzione sono diminuiti dell'1,8% rispetto al periodo precedente. Su base tendenziale la variazione è passata, invece, da un +6,4% di metà anno ad un +1,2% degli ultimi mesi dell'anno. Il peggioramento registrato risulta in parte causato da un rallentamento globale di tutte le attività metalmeccaniche, ma è possibile evidenziare che l'origine di tali risultati è influenzata principalmente dal comparto automotive che ha registrato una riduzione di oltre 13% rispetto all'anno precedente (2020) e da un decremento più contenuto del comparto degli altri mezzi di trasporto (-2,4%).

Negli ultimi periodi nel settore metalmeccanico si sono manifestati, inoltre, aumenti dei prezzi di produzione dei prodotti industriali, portando così, ad un aumento medio di quasi l'8% del settore. A causa di queste alterazioni si stanno registrando, quindi, incrementi di costo che impattano negativamente sulla competitività di molte imprese e che stanno ridimensionando in modo esponenziale i margini di profitto delle aziende.

Utility: rappresenta il business relativo alla produzione, gestione e distribuzione di servizi quali energia elettrica, gas, acqua. Il settore delle utility italiane ha registrato dati sono positivi, infatti, ha concluso il 2020 con un fatturato di circa 88 miliardi di euro (come valore della produzione) rappresentando il 5,3% del valore del PIL italiano. I dati coinvolgono un tessuto di imprese molto vario, ovvero inglobano grandi gruppi dell'energia, ma anche imprese regionali di taglia media e utility locali di dimensioni più contenute. Complessivamente queste realtà rappresentano oltre il 50% dell'energia prodotta, il 40% dei rifiuti urbani gestiti e il 60% dell'acqua gestita in Italia.

1.5 Differenze tra il Mercato B2B e il Mercato B2C

All'interno del mercato ogni individuo è per prima cosa un consumatore, ovvero un soggetto che acquista beni o servizi per uso proprio o della propria famiglia. Tipicamente, quindi, il mercato a cui ognuno di noi fa riferimento è quello business to consumer o B2C che consiste nella vendita al dettaglio. Il B2B è un mercato meno conosciuto e meno approfondito dagli individui, sempre se non si abbia un impiego in esso o se non ci si occupi del commercio tra aziende in prima persona. Proprio per questo motivo in quest'elaborato si è deciso di approfondire l'argomento. Ora verranno esaminate le differenze che intercorrono tra questi due mercati per riuscire a distinguerli in modo più chiaro.

«B2B relationships include those between manufacturers and both wholesalers and retailers; between agribusiness firms and farmers; and between pharmaceutical firms and both hospitals and physicians. But they exclude relationships between firms (manufacturers who sell direct or retailers) and consumers, the domain of B2C.» (Lilien, 2016, p. 544)

Partendo da domanda e offerta, nel mercato B2B, come confermato in questa citazione, un'impresa venditrice offre i propri prodotti o servizi ad un'impresa compratrice e i prodotti sono solitamente di nicchia, non standardizzati e adeguati alle esigenze di ogni cliente, prevedendo un impegno in termini di consulenza, supporto ed eventuale personalizzazione dei prodotti. Gli scambi che vengono a crearsi all'interno di questi mercati possono avere ad oggetto beni diversi come:

- beni input: materie prime, semilavorati, materiali, componenti e tutti i beni che faranno parte dei prodotti finiti;
- beni strumentali: impianti o macchinari e tutti i beni a supporto dei processi produttivi e logistici (per esempio edifici, scrivanie, computer, ecc.);
- beni facilitanti: riguardano sia il supporto dei processi organizzativi (come per esempio la carta), sia il mantenimento e la riparazione di beni (come computer o macchinari), ma anche servizi di consulenza e di formazione del personale.¹⁵

¹⁵ InsideMarketing: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/b2b/>, data ultima consultazione 29.03.2022

Il B2C ha, invece, ad oggetto prodotti finiti che spesso sono di massa, standardizzati e pensati per un uso prettamente personale, resi disponibili per l'acquisto da parte del consumatore finale. È possibile però affermare che *«ogni attività svolta all'interno del business to consumer origina, a monte, delle attività e relazioni di tipo business to business relative alla produzione, alla fornitura, al rifornimento e all'aggiornamento dei prodotti.»* (Casini, 2021)

Per quel che riguarda gli acquisti, invece, a differenza dei clienti B2C, i clienti B2B tendono a non effettuare acquisti in modo spontaneo, emotivo o impulsivo. Essi hanno delle esigenze specifiche e spesso fanno acquisti per conto di un elevato numero di altre entità, proprio per questo, è necessario che le tecniche di marketing B2B vengano applicate tenendo conto di queste importanti differenze.¹⁶

I clienti d'affari e gli utenti finali, nei due mercati, hanno aspettative differenti anche relativamente alle relazioni commerciali con esito positivo. Nel B2C i clienti non dispongono solitamente di conoscenze specifiche, i prezzi e le offerte possono essere comparati tra di loro con facilità e in totale trasparenza e il cliente tende a non essere a conoscenza della situazione di mercato, effettuando decisioni di acquisto dettate principalmente da fattori emozionali. I clienti del B2B, invece, facendone loro parte in modo diretto, hanno conoscenze approfondite del settore e si aspettano, quindi, un elevato grado di conoscenza e che il partner d'affari sia consapevole di prodotti, prezzi e concorrenti attuali, con intensiva consulenza e fidelizzazione, divenendo così essenziali per il mercato. In questi settori, inoltre, si ha a che fare con team che sono responsabili per l'acquisto o per la vendita per conto dell'azienda e che devono essere altamente preparati e aggiornati per mantenere alti i risultati.

Anche i volumi transazionali sono differenti tra i due mercati. È possibile evidenziare che nei mercati interaziendali vi è la presenza un numero ridotto di rivenditori ma le transazioni sono economicamente più remunerative. Nel mercato al dettaglio, invece, vi sono molte aziende che competono per la vendita degli stessi prodotti (come per esempio scarpe, alimenti, penne, ecc.) ma, escludendo le merci di lusso, il settore automobilistico e il mercato immobiliare, questi mercati hanno transazioni di portata inferiore.

¹⁶ Salesforce: <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/marketing/what-is-b2b-marketing/>, data ultima consultazione 02.04.2022

A livello decisionale, nel B2B il decisore non è un singolo individuo bensì un gruppo di persone e pure il processo decisionale tende a essere più complesso. Infatti, è molto importante porre attenzione alle decisioni che vengono prese perché da esse dipenderà lo sviluppo dell'azienda. Anche i membri coinvolti nei processi decisionali sono molti, con background diversi ed è difficile porre tutti in comune accordo. Per esempio, mentre nell'ambito business to consumer la mera interazione tra venditore e consumatore in store può portare all'acquisto, nel business to business, prima di decidere se acquistare o meno il prodotto o se affidarsi o meno al fornitore, le aziende comunicheranno tra loro attraverso l'organizzazione di diverse riunioni. Queste serviranno per pattuire prezzi, rifornimenti, servizi e altre caratteristiche della vendita e andranno registrate tra le clausole contrattuali, considerando anche la possibilità del coinvolgimento di consulenti tecnici esterni all'azienda che potranno aiutare a mediare il rapporto.

Nella Tabella 1.1 si evidenzia una chiara demarcazione delle principali differenze tra business to business e business to consumer.

Tabella 1.1: *Some key differences between B2B and B2C markets.*

Business-to-Consumer	Business-to-Business
Marketing culture	Manufacturing/Tech culture
Market to end of chain	Market to value chain
Perceptual proposition	Technical proposition
Value in brand relationship	Value in use, quantifiable
Large customer segments	Small number of customers
Smaller-unit transactions	Large-unit transactions
Transaction linkage	Process linkage
More direct purchase	Complex buying sequences
Consumer decides	Web of decision participants

Fonte: Lilien G. L., 2016, *The B2B Knowledge Gap*, International Journal of Research in Marketing 33, p. 544

1.6 Il B2B e le Tecnologie Digitali

È possibile affermare, infine, che il commercio tra imprese può manifestarsi in tre ambiti: nei processi pre-transazionali (e-procurement); nei processi operativi (e-supply chain execution) e in quelli collaborativi (e-supply chain collaboration).

E-procurement: comprende tutti gli strumenti digitali utili per l'ottimizzazione della catena di approvvigionamento; facilita la collaborazione in tempo reale tra i membri interni del team di acquisto inter-funzionale dell'azienda e semplifica anche i rapporti con i fornitori nel momento dell'acquisto. L'e-procurement genera riduzione dei costi di manodopera e di ridondanza, fornendo un processo di acquisto più efficiente e semplificato. Questo processo comporta, però, una riorganizzazione dei processi aziendali e una ridefinizione delle funzioni dell'azienda; nonostante ciò, aiuta a razionalizzare il processo di approvvigionamento e le relazioni con i partner commerciali. Questo sistema di gestione digitale permette di tenere monitorata ogni fase del processo d'acquisto, garantendo trasparenza o controllo delle prestazioni dei fornitori, come loro tempi di consegna, livello di qualità delle prestazioni e fornitura dei servizi.

In questa fase preliminare del processo di acquisto è rilevante la collaborazione del personale operativo e di marketing che garantiranno un'adeguata formazione in merito alle tecnologie, presentando i loro vantaggi in termini di efficienza dei tempi e di ritorno degli investimenti.

E-supply chain execution: ingloba le soluzioni tecnologiche utili al supporto delle fasi logistiche, commerciali, amministrative e contabili che vanno a originare ordini e fatturazioni. Facilita il regolare flusso dei prodotti, dei servizi e delle informazioni che vengono fornite lungo la catena del valore, riducendo costi e tempi e massimizzando la qualità, il servizio e la credibilità dell'azienda. L'obiettivo principale del processo operativo, che comprende uno scambio di dati strutturato, è lo spostamento dei dati da un'organizzazione all'altra con una tolleranza quasi zero per la perdita del contenuto effettivo o del significato di esso.

E-supply chain collaboration: si intendono tutte le varie collaborazioni assistite dall'utilizzo di tecnologie digitali che vengono a crearsi tra cliente e fornitore. Tali attività vengono applicate sia nel monitoraggio della catena logistica, che durante la pianificazione delle scorte, fino allo sviluppo e all'introduzione di nuovi prodotti e

soluzioni. È utile per coordinare le attività delle transazioni avviate con i partner e delle transizioni che hanno ad oggetto gli scambi di prodotti e servizi con essi in modo tale da velocizzare i processi di comunicazione e la fidelizzazione dei rapporti.

Queste fasi procedurali verranno esaminate nel Capitolo II, comprendendo al meglio la creazione e lo sviluppo dei processi aziendali attraverso le piattaforme virtuali, cercando di comprendere la loro relazione con il marketing e approfondendo i processi di marketing digitale utili alle piccole e medie imprese del commercio B2B.

CAPITOLO II – IL DIGITAL MARKETING

2.1 Il concetto di Marketing

Nel Capitolo I è stato esaminato il mercato business to business considerando: soggetti coinvolti nelle relazioni, processi di vendita, di acquisto e la demarcazione con il mercato ad esso contrapposto, business to consumer. Verrà analizzato ora il marketing, dalle sue origini all'evoluzione nel tempo, fino al sorgere del marketing digitale e alla sua connessione con le imprese del commercio interaziendale, approfondendo la relazione con le piccole e medie imprese.

In primo luogo, è necessario chiarire la definizione del termine e comprendere cosa si intende per marketing. Il concetto di marketing è stato dibattuto e valutato regolarmente da quando esso è stato riconosciuto come disciplina e con distintivo dominio. Molte definizioni del termine sono state proposte nel corso del tempo e ogni generazione cerca di catturare quale sia il significato del marketing e cosa significa all'interno del proprio arco storico.

Oggi, in base a quanto definito dall'Enciclopedia Treccani, è possibile affermare che, l'etimologia della parola “marketing” deriva dei termini inglesi “*make market*”, che in italiano significa “fare mercato”, commercializzare. Il marketing, infatti, è utile a qualsiasi azienda o individuo per comunicare l'identità dei propri prodotti e per riuscire a venderli. Più nello specifico il marketing fa riferimento *«alle imprese produttrici di beni di largo consumo e rappresenta il complesso dei metodi atti a collocare con il massimo profitto i prodotti in un dato mercato attraverso la scelta e la pianificazione delle politiche più opportune di prodotto, di prezzo, di distribuzione, di comunicazione, dopo aver individuato, attraverso analisi di mercato, i bisogni dei consumatori attuali e potenziali.»*¹⁷

Il concetto di marketing, infatti, è considerato un approccio dell'organizzazione dedicato a creare valore attraverso la comprensione e la soddisfazione dei bisogni del consumatore. In un mercato globale in costante evoluzione, vi è la presenza di un insieme di prodotti e servizi messi a disposizione da aziende verso altre aziende o consumatori che quotidianamente sentono la necessità di soddisfare i propri bisogni. Questi bisogni

¹⁷ Treccani: <https://www.treccani.it/enciclopedia/marketing/>, data ultima consultazione 20.04.2022

originano domanda da parte degli individui, la quale deve poi essere soddisfatta dal mercato attraverso l'offerta di prodotti o servizi dedicati. Per definizione il marketing crea relazioni con diversi tipi di soggetti, che devono poi essere monitorate e gestite per comprendere quali sono le caratteristiche e gli strumenti alla base di una comunicazione significativa e personalizzata per l'instaurarsi di un rapporto duraturo.

Obiettivo principale del concetto di marketing è quello di “*make market*” ovvero, incentivare lo scambio di prodotti e servizi incrementando il commercio e le vendite e divenendo protagonisti all'interno dello stesso. Per riuscire a distinguersi dalla massa ed emergere è necessario pensare fuori dagli schemi, essere empatici, accattivanti e rendere una chiara immagine dei prodotti offerti.

Al giorno d'oggi gli utenti non pongono più attenzione solo al prodotto in quanto tale ma, anche, all'etica dell'azienda e acquistano solo se la brand identity della stessa li rappresenta e rispecchia i loro ideali. Questo meccanismo è presente all'interno del mercato business to consumer ma anche all'interno del mercato business to business poiché anche le aziende, oggi, si documentano sulle aziende con cui andranno a contrattare preferendo quelle che seguono determinati principi e una determinata etica.

È possibile sottolineare che il marketing è un'attività specifica all'interno di un'organizzazione ed è presente anche in una serie di mansioni e compiti di cui non si occupa il reparto marketing in modo diretto, ma tale fenomeno è originato anche da altre aree all'interno dell'azienda, come per esempio quelle dell'approvvigionamento e della distribuzione. Nelle aziende del B2B il marketing è rappresentato anche dal concetto di utilità ovvero dal valore che un prodotto o un servizio possono avere per l'acquirente e dall'uso a cui è destinato lo stesso.

«In pratica, il marketing è molto più di una semplice vendita o pubblicità. Il marketing influenza gli individui in quanto consumatori attraverso le scelte lavorative presenti e future e attraverso l'economia.» (Levens, Casarin, 2014, p. 3)

Negli ultimi 50 anni, il marketing è evoluto, influenzato da materie economiche, psicologiche, sociali e statistiche. Per adattarsi ai vari contesti – come quello dei settori no profit o di tipo politico – negli anni, è stato ridefinito grazie anche alla scoperta di nuove tecnologie, tecniche di applicazione e media che hanno permesso maggiori opportunità di applicazione. Queste definizioni spesso sembrano attecchire il significato del termine marketing in qualche modo, con le parole vendite, pubblicità, servizio clienti

e interazioni usate in modo intercambiabile e adattate da esperti di marketing o venditori per soddisfare il proprio obiettivo lavorativo. Nel Paragrafo 2.2 verrà illustrato l'intero sviluppo del marketing nella storia.

2.2 Evoluzione del concetto di marketing

I teorici suggeriscono che il marketing abbia avuto origine già dall'era preindustriale, agli albori dello scambio. Il commercio all'epoca avveniva a livello locale e vi era un'interazione diretta tra venditori (produttori) e acquirenti (consumatori). Gli scambi originavano continue relazioni e spesso erano guidati da norme e dalla reputazione dell'individuo. Tuttavia, la storia antica del marketing non è mai stata sufficientemente approfondita.

2.2.1 Orientamento alla produzione

Con la rivoluzione industriale si è osservato il passaggio dal commercio locale a un commercio più ampio, con la produzione che, dall'interno delle case si è spostata alla proprietà organizzativa o azienda esterna, consentendo di ottenere nuovi posti di lavoro e un ampliamento del commercio. L'introduzione di tecniche industriali ha portato anche allo sviluppo di nuove mansioni, consentendo agli imprenditori di spostare l'attenzione dalla relazione con l'utente finale al sorgere di relazioni a livello aziendale tra dipendenti e collaboratori e all'instaurarsi di saldi legami con i partner commerciali.

È possibile affermare che nel periodo 1870-1930, con lo sviluppo della produzione di massa, la filosofia del marketing vedeva l'imprenditore interessato principalmente alla vendita del prodotto e al soddisfacimento delle proprie esigenze di vendita. In questo modo si è assistito ad un marketing inglobato nel posizionamento di inserzioni pubblicitarie nei mezzi di comunicazione appena sorti come riviste e radio.

Inizialmente, la presenza di acquirenti ricettivi e poco esigenti, in termini di bisogni espressi, non ha imposto significativi sforzi di vendita, promuovendo pertanto un orientamento strategico dell'azienda al prodotto. In questo periodo le attività di marketing e vendita vengono pensate per supportare la produzione, infatti, prima si creavano i prodotti e poi si cercavano i clienti ai quali offrirli, con un orientamento prettamente

incentrato sulla produzione. In quest'epoca il marketing riveste ancora un ruolo marginale ma il tutto cambierà con il passaggio verso un orientamento basato sulle vendite.

2.2.2 *Orientamento alle vendite*

È stato stabilito che le origini del marketing risalgono al periodo tra il 1910 e il 1920 negli Stati Uniti, dove sono sorte le prime istituzioni di settore. La prima istituzione fondata è stata la National Association of Teachers of Advertising e, solo una decina di anni dopo, in seguito al crollo della borsa di Wall Street, si è sentita la necessità di far nascere un nuovo marketing, che portasse ad una chiave di comunicazione più etica e sostenibile. L'American Marketing Society nasce, infatti, nel 1930, in seguito al crollo della Borsa di Wall Street e al manifestarsi della cosiddetta grande depressione. In questo periodo l'offerta supera la domanda e si assiste alla mancanza di mercati alternativi. Gli imprenditori cercano in tutti i modi di vendere i propri prodotti e, in seguito alla mancanza di nuovi mercati, si impegnano per costruire rapporti di fiducia con gli attuali clienti.

Il periodo centrato sull'orientamento alle vendite va dal 1930 al 1950 e vede la scissione del marketing dalla pubblicità (advertising). In questi anni il marketing viene riconosciuto una vera e propria disciplina e per la prima volta si inizia a studiare in modo realmente organico e scientifico la grande distribuzione con l'utilizzo delle ricerche di mercato. In quest'epoca si assiste ad un orientamento verso le vendite e ad una maggiore attenzione delle aziende alla pubblicità e alle vendite per movimentare le scorte che stanno diventando sempre più consistenti nei magazzini delle imprese.

Attraverso la prospettiva di relationship marketing e *relationship selling* ci si concentra sulla creazione di un rapporto basato sulla fiducia reciproca e su un rapporto con il cliente di medio/lunga durata. Questo tipo di marketing sviluppatosi consente così di avvicinarsi ai clienti sia essi appartenenti al B2C che al B2B, manifestando la necessità di fronteggiare tecniche promozionali che concedono un incremento delle vendite e dei profitti dopo un periodo di difficoltà a livello mondiale.

2.2.3 Orientamento al marketing

Quest'epoca parte dal 1950 in seguito al dopoguerra e con l'avvenire del boom economico. Questo periodo ingloba lo studio della distribuzione dei beni e servizi dal produttore al consumatore, imponendo un potenziamento dell'organizzazione, dei metodi operativi e delle strutture commerciali. Esso vede la nascita della società di marketing e del reparto di marketing. Per società di marketing si intende la specializzazione delle funzioni di marketing e un orientamento delle attività aziendali verso il marketing, ponendo una maggiore attenzione ai clienti poiché vengono visti come informatori di opportunità all'interno dell'ambiente. Per reparto di marketing si intende, invece, la creazione di un dipartimento all'interno dell'azienda in cui vengono definite le attività funzionali e attraverso le quali i membri del reparto determinano il tipo di comunicazione da adottare con i clienti in modo tale da soddisfare le richieste del mercato e i bisogni.

In un mercato molto ampio e dinamico che vede lo sviluppo di imprese con ritmi di crescita sostenuti, rapidità dei tempi di produzione e una modifica dell'approccio comunicativo all'interno delle aziende, è possibile assistere ad un cambiamento radicale dell'orientamento; si passa, quindi, da un orientamento basato sulle vendite ad un orientamento che pone attenzione al consumatore e ai suoi bisogni.

Nell'area marketing vengono comprese anche funzioni relative a pubblicità, distribuzione, vendita, analisi e ricerche di mercato, che portano al sorgere del marketing mix. Esso ingloba l'insieme delle azioni svolte dall'impresa e rappresenta la base operativa del marketing, definendo l'approccio alle quattro P: product, price, place e promotion. In questo modo, il consumo si trasforma in un fenomeno di massa e si assiste all'affermazione dell'orientamento al marketing verticale con l'organizzazione di produzione, distribuzione e promozione che creano un collegamento diretto di comunicazione con il cliente e che mirano esclusivamente alla soddisfazione dei bisogni dell'utente e alla vendita del prodotto ad esso connessa.

In questo periodo *«il marketing costituisce una funzione chiave ai fini del raccordo tra l'impresa e il mercato, dotata di un ruolo che non è limitato alle attività operative di vendita poste a valle del processo di produzione e che si estende alla definizione delle strategie d'impresa.»*¹⁸

¹⁸ Enciclopedia Treccani: <https://www.treccani.it/enciclopedia/marketing/>, data ultima consultazione 20.04.2022

In questi anni vi è, quindi, il sorgere di strategie di impresa che definiscono obiettivi da raggiungere attraverso la determinazione di un piano di lavoro chiaro, con obiettivi a breve e medio lungo termine, che possono essere create sia a livello aziendale che per singolo reparto. Le strategie vengono originate in seguito a riunioni e sono utili per riuscire ad avere un business di successo. Per essere correttamente realizzate seguono cinque step principali:

- Definizione della mission e della vision;
- Determinazione dei vari obiettivi;
- Pianificazione delle mansioni da svolgere e dei progetti da intraprendere;
- Analisi dei risultati per verificare il funzionamento della strategia;
- Definizione di un quadro strategico chiaro.

La strategia può essere definita come il processo di allineamento delle attività e degli investimenti, creato in base a opportunità e rischi esterni e dev'essere costantemente monitorata.

2.2.4 Il marketing relazionale

La fine del XX secolo è stata caratterizzata dalla rivoluzione tecnologica che ha portato al sorgere di una nuova economia. Le aziende hanno così subito profondi cambiamenti all'interno dei mercati, con variazioni a livello economico e sociale, portando ad una conseguente crescita di ricchezza e produttività e alla trasformazione degli stili di vita degli individui. In questo modo il funzionamento aziendale è diventato più efficiente e il commercio si è esteso oltre i tradizionali confini nazionali. Profonde modifiche sono avvenute anche all'interno delle aziende, si è infatti potuto assistere ad una riduzione dei costi organizzativi, di distribuzione e ad ingenti investimenti di capitale per un accesso all'informazione divenuto fondamentale per qualsiasi organizzazione e con l'utilizzo del web come nuovo canale per la propria pubblicità.

In questa nuova economia degli anni '80 vi è un orientamento del marketing basato sulle relazioni, dove al centro vi è la creazione di valore nelle relazioni sia con i clienti che con i fornitori. È necessario, inoltre, originare rapporti che siano di lungo termine e intesi a rafforzare il valore del prodotto o servizio, in modo tale da farlo preferire a quello della concorrenza.

Da questo momento anche le imprese tradizionali, dell'economia industriale, sono costrette ad adottare delle strategie atte ad incrementare la relazione con l'utente e a creare una propria identità aziendale nonché a rendere le proprie strutture maggiormente flessibili per soddisfare qualsiasi tipo di esigenza.

2.2.5 Il marketing olistico

È possibile affermare che oggi si è andati oltre al concetto di marketing relazionale e si è passati ad un marketing orientato alla collaborazione, ai social media e ad un approccio di tipo olistico. Le varie rivoluzioni che si sono susseguite, la web economy prima, e l'economia digitale poi, hanno portato nel tempo ad una modifica nell'approccio delle aziende al marketing. Dagli anni 2000 in poi, si è iniziato a sentir parlare di web marketing e si è avviata l'applicazione del marketing tradizionale sul web, accorgendosi presto però, che il web necessita di regole, strategie e priorità a sé stanti e che richiede utenti con determinate caratteristiche. Questi accorgimenti hanno portato all'instaurarsi del cosiddetto digital marketing che comprende l'insieme delle attività e azioni svolte su canali web, con l'obiettivo di essere protagonisti del proprio mercato e di creare una brand identity che sia tale da permettere di differenziarsi dai competitor e di incrementare le vendite.

I risultati ottenuti dalle rivoluzioni hanno portato ad un nuovo concetto di "fare impresa" e la digitalizzazione aziendale ha iniziato a svilupparsi in tutti i settori lungo la catena del valore. L'innovazione permette tutt'oggi minori costi del personale in seguito alla riduzione di manodopera e alla velocizzazione dei processi di contrattazione e di comunicazione con altri soggetti vedendo anche la dematerializzazione del cartaceo.

Oggi le transazioni si muovono online e i social media sono uno strumento indispensabile per il marketing attuale. Le nuove dinamiche hanno portato le aziende a sviluppare anche attività di supporto del core business per fornire al cliente un servizio completo dal preacquisto al post-vendita.

Le organizzazioni, che si sono create una propria identità e che cercano di far conoscere e trasmettere i propri valori e ideali alle persone, stanno orientando il mercato alla creazione di community. Community fondate sulla base della condivisione di passioni, di medesimi ideali o di condivisione dei ritmi di vita.

Dagli anni '90 ad oggi si è assistito, quindi, all'insediamento del marketing nella vita quotidiana di ogni individuo e, anche se in modo più lento e razionato, anche le aziende attualmente stanno adottando il marketing digitale. Questo sviluppo è avvenuto in modo più rapido nelle aziende del commercio business to consumer, in un secondo momento nei processi delle aziende business to business di grandi dimensioni e ora si sta sviluppando anche all'interno delle piccole e medie imprese (PMI). Nelle PMI questo fenomeno si sta manifestando in modo meno intenso e con maggiori difficoltà, dovute a diversi fattori che vedremo nei prossimi paragrafi.

2.3 Il processo di digitalizzazione nelle PMI

In questo Paragrafo verranno illustrati i motivi per cui è necessario implementare la digitalizzazione all'interno di un'azienda, l'effetto che questo processo sta avendo sulle PMI e la relazione pandemia, digitalizzazione e digital marketing.

La digitalizzazione può essere definita come un fenomeno di recente impatto nella società moderna. Essa, infatti, si è manifestata negli anni '90 ma solo verso il 2015 si è assistito ad un incremento sostanziale nell'uso delle piattaforme digitali da parte degli utenti; osservando, in un secondo momento, come Google, Apple e Microsoft erano diventate le prime piattaforme digitali usate.

Uno degli obiettivi principali di un'azienda è riuscire a lavorare nel modo più efficiente possibile e, proprio per questo, investire in digital, nel tempo, è diventato sempre più importante per competere all'interno dei vari mercati. La trasformazione digitale condotta dall'introduzione di nuove tecnologie digitali ha portato a miglioramenti aziendali sia a livello commerciale che produttivo e ha contribuito al cambiamento del comportamento del cliente nell'approccio verso il proprio fornitore. Si è così assistito all'implementazione di attività strategiche sfruttate per esprimere al meglio la propria brand identity, al superamento di barriere organizzative presenti in passato e anche all'evoluzione dei processi di vendita basati ora sulle relazioni con le persone e sul sales funnel.

Questo processo ha contribuito alla manifestazione di vari cambiamenti nell'iter aziendale di qualsiasi reparto. Un maggior impatto si è riscontrato però nelle aree relative al marketing e alle vendite; vedendo l'introduzione di una serie di strumenti software più flessibili, che consentono un monitoraggio continuo dei dati e che portano a benefici,

come per esempio l'abbreviazione delle tempistiche di svolgimento di vari processi, la riduzione di ridondanza dei dati e delle operazioni e il miglioramento nella qualità dei servizi.

Con la digitalizzazione canali diversi possono essere oggi usati per trasmettere le informazioni e per contattare qualsiasi individuo. È possibile affermare che questi strumenti hanno portato ad un cambiamento anche nel contatto con il cliente, nella generazione dei lead e nella fornitura di servizi di preventivazione più agili e semplici.

Il commercio B2B è caratterizzato da una comunicazione di tipo diretto, con uno stretto contatto tra acquirente e fornitore; lo stretto legame che viene a crearsi è tale perché ci si riferisce a nicchie di mercato e in questi mercati tipicamente si assiste alla creazione di solide relazioni e di rapporti di fiducia tra partner. Il digitale che si sta sviluppando, sta contribuendo, sotto questo aspetto, alla costruzione di relazioni ancor più salde, con iterazioni costanti, quasi quotidiane di vario tipo, attraverso l'utilizzo di piattaforme come social media, blog o pagine dedicate.

È possibile sottolineare che la digitalizzazione è un processo significativo per le aziende di tutti i settori. Essa ha portato all'attuazione di pratiche strategiche e tattiche del marketing all'interno di ogni organizzazione e le aziende stanno offrendo ai propri clienti una gamma di servizi sempre più articolata, fondamentale per la soddisfazione dei bisogni dei prospect e della fidelizzazione dei clienti.

Questi nuovi meccanismi operativi hanno anche condotto ad un cambiamento delle abitudini dei consumatori, fornendo loro nuovi modi di cercare, valutare, scegliere e acquistare beni e servizi nel mercato di riferimento.

2.3.1 Definizione del concetto di PMI

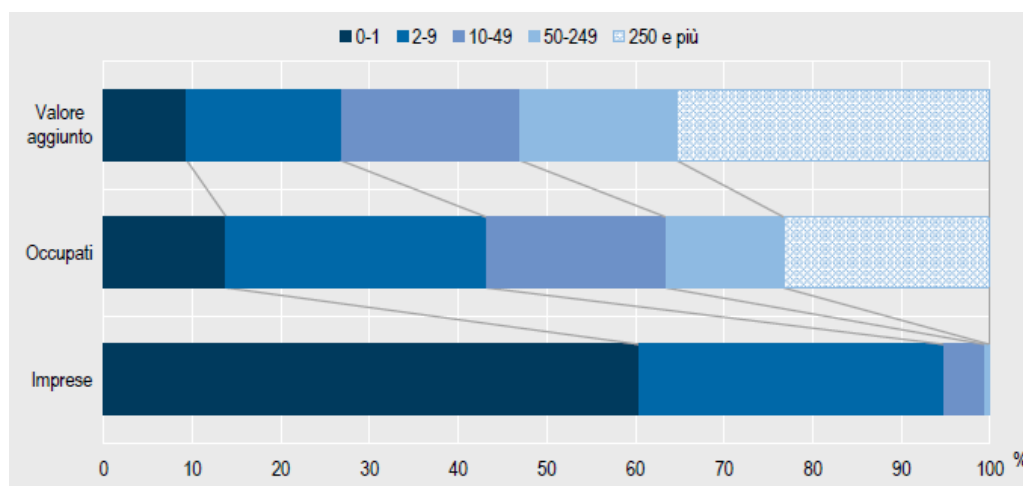
Attraverso l'elaborato si è posto l'obiettivo di comprendere nel modo più dettagliato possibile lo sviluppo del digital marketing all'interno delle PMI operanti nel mercato business to business. È necessario ora chiarire il concetto di PMI.

In base a quanto definito dall'art. 2 c. 1 nella Raccomandazione della Commissione Europea pubblicata il 6 maggio 2003 «*La categoria delle microimprese delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR.*»

È possibile, anche, distinguere tra piccole e microimprese. «Nella categoria delle PMI si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR» (2003/361/CE art. 2 c.2) e «si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR.» (2003/361/CE art. 2 c.2)

In Italia le PMI sono riconosciute come uno dei principali contributi alla crescita economica, allo sviluppo e all'occupazione. Nel confronto a livello europeo, l'Italia ha un sistema produttivo con una popolazione di imprese numerosa rispetto al resto degli altri Paesi UE. Nella nazione, nel 2019 erano attive quasi 4,4 milioni di imprese non agricole, con 17,4 milioni di addetti e il 60% di esse aveva un solo addetto; con un terzo della popolazione formato da microimprese tra 2 e 9 dipendenti. Le piccole imprese erano, invece, 200mila e le medie e grandi 28mila. (De Panizza, 2021, p. 12)

Figura 2.1: *Imprese, addetti e valore aggiunto in Italia per classe di addetti. Anno 2019, composizione in %*



Fonte: De Panizza A., 2021, *Rapporto sulle imprese 2021 - Struttura, comportamenti e performance dal censimento permanente*, Istat, p. 12

È possibile notare però, che negli ultimi anni si è manifestata una riduzione di imprese nel settore dell'industria, del commercio e dei trasporti, con una crescita di quasi 300mila imprese nei settori dei servizi. Nonostante questi cali, l'industria resta ancora al primo posto come fonte di occupazione.

Sebbene le PMI svolgano un ruolo importante nell'economia odierna, è risaputo però che hanno limitazioni e barriere di accettazione per quel che riguarda l'adozione delle nuove tecnologie, anche se la rivoluzione di internet e dei canali di comunicazione ha cambiato il modo in cui le persone fanno affari oggi. (Dahnil et al., 2014, p. 119)

2.3.2 Il digital marketing nelle PMI italiane

A causa delle innovazioni provocate dall'ascesa delle tecnologie avanzate negli ultimi anni le aziende stanno affrontando sfide relative all'adattamento delle proprie strategie nei vari mercati, al fine di riuscire a differenziare i propri marchi da quelli dei concorrenti, cercando di ottenere vantaggi competitivi forti.

Nel 2018 più della metà delle imprese investiva meno dell'1% del proprio fatturato in progetti di digitalizzazione e non dava la priorità alla digitalizzazione nei processi interni, a differenza delle grandi imprese, che fin da subito si sono adoperate per provvedere all'attuazione di processi digital.

Per quanto riguarda il marketing, invece, nell'ultimo decennio è completamente cambiato: è un marketing nuovo e diverso dal precedente, è di tipo relazionale e virtuale. Nel contesto B2B delle PMI, lo sviluppo di tecniche e approcci differenti da quelli tradizionali e l'utilizzo di nuove tecnologie di comunicazione e piattaforme tarda ancora la sua manifestazione. I top manager delle medesime sono ancora scettici riguardo all'utilizzo di tecniche di digital, in parte perché poco formati sull'argomento marketing e comunicazione e, in parte hanno timore che avvenga la propagazione di informazioni riservate o sensibili che mettano l'organizzazione in una situazione di difficoltà.

I social media potrebbero essere per le PMI delle opportunità per incrementare la brand awareness e la lead generation ma, spesso non hanno nessun individuo che si possa occupare della loro gestione e per attuare quest'attività necessitano di personale aggiuntivo o addirittura di rivolgersi ad aziende di marketing dovendo sostenere costi anche elevati. Qualora l'impresa decida di assumere nuovi collaboratori per utilizzare i vari strumenti di digital marketing messi a disposizione nella società odierna, dovrà definire delle regole essenziali per lo sviluppo del processo di digitalizzazione al fine di ottenere successo all'interno del mercato del commercio interaziendale di cui è parte.

Come accennato precedentemente, la presenza delle PMI nella nazione copre una vasta gamma del mercato, circa il 60% delle imprese sono di piccole e medie dimensioni. All'interno di queste imprese, però, spesso non vi è nemmeno un reparto di marketing e quando c'è, il suo sviluppo verso il digital marketing è poco implementato. Al contrario, è possibile confrontarsi anche con PMI che hanno un reparto marketing e che lo gestiscono in modo efficace, queste aziende purtroppo, sono presenti in una percentuale inferiore rispetto alle precedenti.

Solitamente la difficoltà nello sviluppo del digital marketing all'interno di organizzazioni di piccole e medie dimensioni è dettata da vari fattori di influenza:

- Differenze generazionali;
- Priorità verso le relazioni;
- Disponibilità limitata di risorse;
- Mancanza di competenze specialistiche;
- Impatto limitato sul mercato.

Differenze generazionali: sono la prima barriera al marketing digitale. Nelle PMI è tipicamente l'amministratore delegato che ha il maggior potere decisionale e spesso accade che gli imprenditori parlino dell'azienda come se fossero loro l'azienda, piuttosto che l'azienda un'entità separata. Quando a capo di un'azienda vi è un manager con maggiore esperienza, che magari ha fondato in primis l'azienda, accade che egli sostenga che il marketing ha poco da offrire al settore cui fa riferimento che è, invece, prettamente concentrato sulle vendite, incalzando di voler continuare a gestire l'attività nel B2B come ha sempre fatto e senza modifiche di adattamento al mercato.

Spesso a causa del profilo d'età più avanzato, questa categoria di manager tende a non essere favorevole all'adozione del marketing e più nello specifico del digital marketing, riconoscendo qualvolta di avere carenza di competenze di marketing e tecnologiche, non avendo quindi familiarità con l'uso delle comunicazioni digitali o degli strumenti di marketing.

Priorità verso le relazioni: per gli imprenditori dei vari settori delle PMI presenti nel B2B le relazioni sono un elemento fondamentale. Questo elemento è caratterizzato da agenti interni ed esterni. Per quel che riguarda i fattori interni i manager sostengono che la

creazione di relazioni di fiducia è fondamentale all'interno del B2B che vede la produzione di prodotti di nicchia altamente complessi. In queste aree data la presenza di competitor più ristretta vi è una maggiore tendenza al contatto con chiamata o attraverso fiere e visite in azienda o attraverso l'intermediazione di distributori. Costruire relazioni e utilizzare reti consolidate è quindi estremamente importante per il successo degli affari; il "faccia a faccia" e il "passaparola" ancora oggi sono considerati da manager e individui i migliori strumenti di contatto.

Disponibilità limitata di risorse: il capitale a disposizione delle PMI è un fattore interno limitato nelle aziende legato alle ridotte dimensioni, alle risorse finanziarie limitate e con carenza di competenze di marketing. Inoltre, spesso i Chief Executive Officer (CEO) hanno il timore che attraverso il marketing la clientela possa ingrandirsi eccessivamente non riuscendo a gestirla poi in modo efficiente o addirittura trascurando i clienti più fedeli. È possibile constatare che anche questo fattore contribuisca alla mancata adozione di approcci strutturati di marketing.

Mancanza di competenze specialistiche: spesso i top manager non sono adeguatamente formati sul marketing e nelle aziende di piccole e medie dimensioni vi è solitamente una persona che opera in altre aree e a cui viene affidata anche la gestione del marketing. In questo modo, però, le attività di marketing non vengono mai sufficientemente implementate e approfondite. Nelle PMI molte volte le attività di marketing e soprattutto di digital marketing vengono percepite come di importanza inferiore nello sviluppo del business rispetto alle attività svolte all'interno delle altre aree operative.

Impatto limitato sul mercato: queste aziende producono prodotti di nicchia e durevoli nel tempo e richiedono quindi la registrazione di ordini meno corposi e un maggior numero di ordini nei quali vi sia la richiesta di ricambi per i prodotti. All'interno del mercato si trovano però a competere con organizzazioni di grandi dimensioni che lasciano alle PMI meno potere di mercato.

Tutti questi fattori possono essere in parte superati con l'integrazione di un'area marketing all'interno dell'impresa, piccola o media che sia, portando così ad un incremento di brand awareness e di fidelizzazione dei clienti. Il problema è che finora più di qualche azienda non vede un'utilità sostanziale e impattante da dovervi ricorrere, i CEO si accontentano della stabilità della loro situazione all'interno del mercato.

Se queste barriere vengono oltrepassate anche le PMI possono fare dell'ottimo marketing e dell'efficiente digital marketing; sempre se correttamente formate, organizzate e con dei piani strategici ben definiti.

Essendo, però, la digitalizzazione un processo emergente è necessario definire verso quale direzione sta andando il mercato business to business. Il mercato oggi è rappresentato da vari elementi caratteristici, Figura 2.2:

- *Coopetition*: esprime la combinazione di due fenomeni: competizione e collaborazione. Questi due fenomeni sono stati originati dallo sviluppo dei processi tecnologici e dall'interconnessione globale creatasi nel mercato, costringendo le aziende a competere con i loro partner e a collaborare con i loro concorrenti, creando così nuovi mezzi di collaborazione e una concorrenza oltre i confini geografici.
- *Co-creazione di valore*: la creazione di valore è l'epicentro del marketing. La co-creazione effettua una combinazione di attività commerciali tra partner e clienti B2B e il marketing digitale è lo strumento fondamentale per esprimere questo valore attraverso attributi intangibili digitali. La digitalizzazione può, inoltre, contribuire alla costruzione di relazioni con marketplace, aiutando le aziende a superare sfide legate a discontinuità temporali e spaziali nelle collaborazioni inter-organizzative, ottenendo così la co-creazione di valore per la stessa. Nella co-creazione è prevista anche una continua interazione con i clienti, i potenziali clienti e i fornitori durante ogni fase del processo e con un monitoraggio costante dei dati fornito dalle nuove tecnologie.
- *Branding business to business*: i marchi sono il mezzo distintivo delle aziende. I clienti per riconoscere una determinata azienda utilizzano il marchio o un colore ad esso associato. Essi sono il segno distintivo per eccellenza e racchiudono l'insieme di valori, attività e reputazione utili per contraddistinguersi dalla concorrenza. Affinché il marchio B2B sia efficace, tutti gli stakeholder devono avere la stessa percezione unificata e condivisa, per questo, all'interno di questo mercato le aziende richiedono feedback costanti ai propri stakeholder.

La digitalizzazione ha aumentato la concorrenza e, per riuscire a privilegiare sul mercato in modo efficace e unico è fondamentale comunicare il proprio brand catturando l'attenzione di tutti, anche fornendosi di campagne social o di

influencer con un elevato numero di follower. L'ascesa dei media digitali ha, quindi, reso multidirezionale la costruzione del marchio, conducendo ad un'interconnessione online tra gli individui e contribuendo alla creazione del branding con la partecipazione dei clienti business.

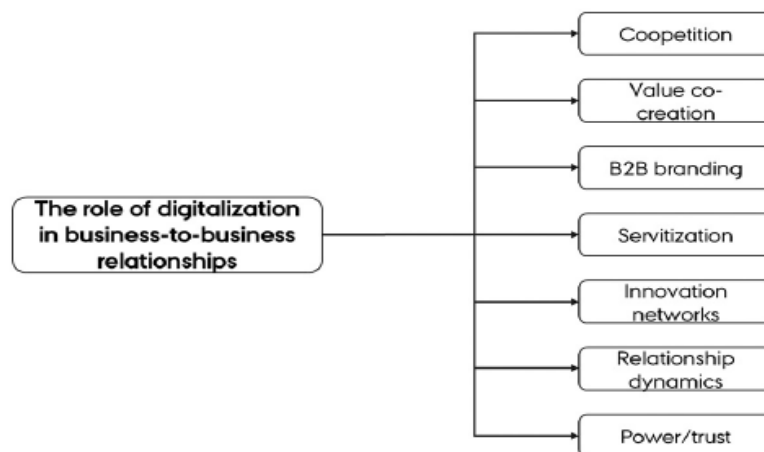
- *Servitizzazione*: è una tendenza delle aziende attuali e rappresenta l'insieme dei processi aziendali trasformativi forniti dalle aziende ai clienti. Questo processo richiede da parte dell'azienda una profonda ed estesa collaborazione con fornitori, partner e clienti. I mercati B2B, precedentemente, puntavano ad una creazione del valore basata sul prodotto offerto al cliente, oggi, l'attenzione si è spostata verso la servitizzazione e, quindi, il soddisfacimento di richieste da parte dei clienti relative a consulenze, servizi di consulenza e assistenza, in modo tale da differenziarsi dai competitor.

La servitizzazione migliora le capacità di innovare dell'azienda e crea ulteriore valore verso il cliente, consentendo un maggior equilibrio tra prodotti e servizi, ma potrebbe ridurre la percezione da parte dei clienti di ciò che viene offerto perché i servizi potrebbero spostare l'attenzione verso di sé, trascurando i prodotti che sono il reale oggetto dell'azienda.

- *Reti di innovazione*: raccolgono le relazioni di cooperazione tra imprese innovatrici che interagiscono tra loro e partecipano a progetti. Le tecnologie digitali sono un importante passo anche per queste reti perché riducono costi di comunicazione, migliorano la connettività tra le imprese e incrementano l'eterogeneità delle informazioni fornite.
- *Dinamiche relazionali*: includono le interazioni di più individui all'interno dell'organizzazione. È possibile affermare che con lo sviluppo della digitalizzazione è cambiato il modo in cui gli attori si muovono all'interno della rete B2B. Al suo interno si osservano relazioni B2B dinamiche influenzate da vari fattori lungo l'arco temporale di sviluppo e con attori della filiera a valle e a monte connessi grazie alle tecnologie digitali. Sebbene la digitalizzazione sia un grande passo per le relazioni tra individui, nel mercato B2B occorre instaurare delle relazioni ibride ovvero, sia basate sul digital e sui contatti nei social media che, anche, con l'impiego di venditori tradizionali in contatto con i clienti o potenziali clienti.

- *Potere/fiducia*: sono concetti che si manifestano costantemente sia all'interno che all'esterno di un'azienda. Ogni comportamento può essere codificato e archiviato come dato, le aziende che dispongono di mezzi per accedere ai big data e che sono in grado di analizzarli, possono ottenere vantaggio competitivo all'interno delle reti B2B. Tuttavia, anche se avvantaggia la posizione di potere dell'azienda nelle relazioni business to business, può anche danneggiare la fiducia inter-organizzativa. La digitalizzazione oggi consente di ottenere feedback online dagli utenti, contribuendo alla creazione di fiducia nelle piattaforme del B2B.

Figura 2.2: *Major B2B research domains that are likely to be influenced by digital marketing*



Fonte: Hofacker C. et al., 2020, *Digital marketing and business-to-business relationships: a close look at the interface and a roadmap for the future*, Guest Editorial, p. 1163

Un'azienda per riuscire a rimanere sul mercato ed essere altamente competitiva deve sviluppare determinati processi digitali. È essenziale che sviluppi una certa competenza nell'analisi dei dati per poter prendere le decisioni strategiche che più le si addicono, per prima cosa è necessario effettuare analisi dei mercati e fare analisi interne, di settore o su determinati temi. Per riuscire ad avere successo il reparto vendite deve disporre di strumenti adeguati al soddisfacimento dei bisogni del cliente e poter accedere in tempo reale ai dati necessari. Essendo gli strumenti digitali di recente introduzione, è inoltre utile impartire dei corsi di formazione appropriati al proprio personale al fine di migliorare le competenze di ogni individuo implementando una cultura proiettata al digitale.

2.3.3 L'impatto della pandemia Covid-19 sulla digitalizzazione

Le aziende hanno da sempre un obiettivo principale: vendere i propri prodotti e servizi. Negli ultimi anni, però, l'economia sta cambiando questo stile di pensiero ed è diventato sempre più importante concentrarsi sulla costruzione di relazioni per riuscire a incrementare il proprio fatturato. Nel 2018 - 2019 molti CEO soprattutto nelle PMI, non comprendevano quanto fosse importante instaurare legami con gli individui e continuavano a non interessarsi alla digitalizzazione e soprattutto al digital marketing, non comprendendo quanto la sua presenza sia fondamentale per incrementare la vendita dei propri prodotti e per registrare fatturati elevati.

Nell'anno 2020, però, si è manifestato un avvenimento incalcolabile: la diffusione della pandemia da Covid-19, una crisi catastrofica e intensa più delle precedenti. Essa ha inizialmente costretto tutti a rimanere chiusi in casa per settimane, fino ad ottenere poi una parziale apertura e consentendo a tutte le aziende di continuare a produrre e a far proseguire il mercato. Questo periodo, purtroppo, ha portato all'inserimento di vincoli per quel che comprendeva i metodi di viaggio, l'imposizione del distanziamento interpersonale e della mascherina e la modifica dello svolgimento delle mansioni svolte all'interno della vita quotidiana richiedendo dei cambiamenti relazionali non indifferenti.

Con questo fenomeno le aziende di tutto il mondo sono state costrette a rivalutare le proprie catene di approvvigionamento, a rivolgersi a piattaforme digitali per il commercio e, gestendo di conseguenza anche i propri rapporti con i fornitori in modo differente. Questo periodo ha messo a dura prova l'essere umano, innescando la sua capacità di reazione e resilienza. Dal lato delle organizzazioni ha, invece, provocato tensioni all'interno delle stesse che hanno dovuto sperimentare nuovi e non testati approcci di relazione e operatività in un lasso di tempo ridotto e sperimentando la capacità di assemblare immediatamente le risorse necessarie per garantire una continuazione nella gestione delle attività. In caso di crisi improvvise, infatti, sia legami intra-organizzativi – interni all'azienda – che inter-organizzativi – con partner esterni all'azienda – sono di fondamentale importanza e creano collaborazioni che consentono di ottenere obiettivi che non potrebbero essere raggiunti in altre situazioni rendendo possibile la co-creazione di valore.

È possibile affermare che l'avvento della pandemia ha evidenziato come la maggior parte delle PMI B2B non fosse sufficientemente digitalizzata nei processi e come sia stata colta impreparata dalla crisi. Questa situazione ha portato i consigli di amministrazione a dover

trovare delle soluzioni a breve e medio lungo termine trovandosi ad avere a disposizione il 50%, se non meno, dei dipendenti e facendo lavorare varie aree in smart-working – svolgendo il proprio lavoro da casa – e con lo svolgimento di riunioni attraverso piattaforme online come Zoom, Google Meet, ecc. La gran parte delle aziende, oltretutto, è stata costretta a creare pagine nei vari social in modo tale da illustrare come stavano rispondendo a questo fenomeno e che non erano chiuse ma stavano ancora sviluppando l'attività produttiva. Questo periodo ha portato, quindi, ad un'implementazione dei processi tecnologici e digitali modificando anche le relazioni con fornitori e clienti che sono oggi cambiate e che vengono spesso affrontate virtualmente anche se con maggior tempo di comunicazione e, a volte, con meno efficacia.

Come si è potuto notare, la risposta delle varie aziende al Coronavirus ha portato alla luce lo stato attuale della trasformazione digitale, fattore principale di influenza dei processi decisionali e dei rapporti sociali. In base ad uno studio condotto da Cortez R. M. nel 2020 sulla rivista “Industrial Marketing Management” sono state varie le azioni condotte dalle organizzazioni per riuscire ad arginare il problema pandemico e continuare a svolgere le proprie attività.

Per quel che riguarda la trasformazione digitale si sono utilizzati webinar – videochiamate online – per comunicare tra membri dell'azienda e diffondere informazioni operative, ma anche come strumenti esterni di formazione del personale e dei clienti. Per quel che riguarda i rapporti commerciali, i webinar, di durata ridotta rispetto ai seminari in presenza, sono stati sfruttati per spiegare ai clienti nuove modalità commerciali, semplificando i processi di presentazione e coinvolgendo i partecipanti in modo attivo per riuscire a ottenere risultati positivi.

Oltre ai webinar sono stati modificati i contenuti dei siti web, al fine di incrementare il traffico sulle pagine e fornendo ai clienti e ai fornitori le informazioni di cui avevano bisogno con l'inserimento di video, podcast ed eventuali numeri telefonici per assistenza pre e post-vendita. Sono state inoltre create delle sezioni relative alle news per tenere gli utenti costantemente aggiornati e con l'inserimento di date ed eventi che rimandavano a dirette online nei vari social media. In alcuni siti web le organizzazioni hanno, anche, costruito delle sezioni relative a showroom digitali per l'esposizione dei propri prodotti e servizi, dando la possibilità ai clienti di poter in qualche modo avere una visione simulata dei prodotti esposti, prestando attenzione ad una serie di attributi loro offerti in un modo del tutto nuovo.

Inizialmente queste modalità hanno riscontrato difficoltà di attuazione ma, nel tempo, gli individui si sono adattati a questi cambiamenti e attraverso di essi hanno fatto il primo passo del processo di scambio, contattando poi telefonicamente o con e-mail il fornitore per la continuazione del processo di compravendita.

In aggiunta ai siti web, anche i social media sono stati utilizzati come strumento di informazione e comunicazione con gli utenti, fornendo così una comunicazione bidirezionale con la possibilità di condividere sentimenti, preoccupazioni e pareri.

L'attività di smart-working svolta dai dipendenti ha incrementato, invece, l'utilizzo di software statistici per l'analisi dei dati contribuendo al monitoraggio dei risultati pre, durante e post pandemia e seguendo le reazioni e operazioni dei clienti; attività che prima, da molti, non era ritenuta necessaria.

A livello decisionale si è manifestata una decentralizzazione del potere che ha portato i dipendenti all'ottenimento di maggiori responsabilità e ad una ricompensa a livello sociale con un impegno attivo dei dipendenti più giovani che sono più agili nell'utilizzare le tecnologie. Non solo decentralizzazione ma anche flessibilità e agilità sono stati i capisaldi delle PMI che sono riuscite ad adattarsi alle richieste di mercato gestendo in modo proattivo e reattivo il commercio e proteggendo i loro obiettivi strategici a lungo termine.

In questo scenario drammatico i top manager, invece, hanno dovuto supportare il comando centrale fornendo informazioni chiare, affrontando le problematiche presenti e guidando un miglioramento del morale degli individui rendendo nitida la situazione aziendale con una comunicazione onesta e trasparente verso i dipendenti e i collaboratori.

Sebbene durante la pandemia molte fiere siano saltate, in molte aziende il budget marketing è stato utilizzato per azioni di marketing digitale e di comunicazione dinamica con clienti, cercando di rafforzare le relazioni esistenti tra acquirente e fornitore.

La pandemia ha influenzato ogni tipo di individuo conducendolo ad una dipendenza dagli strumenti digitali in qualsiasi tipo di rapporto, infatti, ha in parte velocizzato i processi di digitalizzazione che da molto tempo certe aziende del B2B rimandavano. L'automazione del marketing e l'utilizzo di questi strumenti ha anche influenzato vari processi, come per esempio quelli di vendita delle PMI conducendo i clienti a svolgere oltre il 60% della ricerca primaria su internet, in una fase definita pre-approccio e con un approccio acquirente-venditore svolto il più delle volte attraverso piattaforme online.

Questo evento ha permesso, inoltre, di intensificare il legame tra area vendite e area marketing per la realizzazione di contenuti personalizzati per ogni singolo cliente e di gestire, in questo modo, ogni singolo cliente in modo a sé stante. Durante i processi di vendita si è anche potuto riscontrare che gli addetti alle vendite devono continuare a interagire con i clienti attraverso l'utilizzo dei vari strumenti digitali per ottenere feedback in modo costante e veritiero e incentivando la creazione di valore dell'azienda da parte del cliente.

Riassumendo, durante questo periodo si è assistito allo sviluppo di un processo omnicanale ovvero un processo caratterizzato da comunicazione coerente e penetrante su più canali contemporaneamente, consentendo ai marchi di raccontare una singola storia ogni volta e ovunque il cliente B2B desideri prendere contatto. Questo tipo di processo, al giorno d'oggi, è diventato essenziale per lo sviluppo del Paese. Sebbene il lockdown abbia in precedenza evidenziato la debolezza per quel che riguarda la trasformazione digitale delle PMI, ha anche sviluppato una serie di opportunità, come per esempio quella relativa all'analisi dei dati, alla presenza delle aziende sui social media e all'incremento dell'e-commerce e delle piattaforme di e-commerce.

2.4 Il Marketing Digitale

Come precedentemente citato il digital marketing è oggi uno strumento che si sta sviluppando, in modo più o meno intenso, nelle aziende di tutto il mondo. Esso è maggiormente sviluppato nelle grandi imprese che dispongono di maggiori capitali ma che seguono orientamenti aziendali più rigidi e definiti. Nelle piccole e medie imprese, invece, le aziende disponendo di minori capitali stanno riscontrando maggiore difficoltà nell'adozione di dette tecnologie, sebbene esse essendo di minori dimensioni potrebbero gestire il marketing tradizionale e quello digitale in modo più flessibile e integrato.

Inoltre, molte volte le imprese sono talmente coinvolte nella gestione ordinaria delle proprie attività e inglobate all'interno della filiera di riferimento che non trovano il tempo per cercare di capire cosa sta succedendo all'interno del mercato per valutare se vi siano possibili nuove o migliori opportunità di business, come lo è negli ultimi anni l'introduzione del marketing digitale.

È possibile definire che le attività di analisi del mercato e dell'offerta di prodotti e servizi formano la base del marketing strategico a cui le imprese dovrebbero dedicare

periodicamente delle risorse per evitare di trovarsi in difficoltà nel mercato o per non perdersi nuove possibili e importanti opportunità che si presentano. Per poter compiere tali analisi con la dovuta lucidità può essere utile anche collaborare con soggetti esterni per una visione distaccata e più realista dell'organizzazione alla quale si fa riferimento e che proponga nuovi ed originali punti di vista.

In effetti, l'essenza del marketing B2B è racchiusa nell'idea che fornitori e clienti lavorino insieme per creare un valore superiore che non può essere fornito solo dai fornitori.¹⁹

Per lo sviluppo di un marketing profittevole è necessario utilizzare strumenti che gestiscano il traffico online. Gli strumenti e i canali di digital marketing possono essere suddivisi come illustrato in Figura 2.3:

- Search Engine Optimization;
- Social Media Marketing;
- Marketing Automation;
- Mail Marketing;
- Google Advertising;
- Social Advertising;

Figura 2.3: *La struttura del traffico online*



Fonte: Elaborazione dell'autore

¹⁹ Mas Management Network: <https://www.mas.mn/marketing/>, data ultima consultazione 29.04.2022

2.4.1 Search Engine Optimization

La Search Engine Optimization può essere espressa anche attraverso l'acronimo SEO e letteralmente significa "ottimizzazione per i motori di ricerca". La SEO comprende l'insieme di strategie e pratiche volte ad aumentare la visibilità di un sito internet migliorandone la posizione nelle classifiche sui motori di ricerca e nei risultati non a pagamento, definiti risultati puri o organici. Questo strumento viene utilizzato per ottimizzare il sito web, con l'obiettivo di migliorarne il posizionamento sul motore di ricerca e analizzare una serie di attività sui contenuti e sulla *link popularity*.

La SEO, come precedentemente citato, non è un media a pagamento ma, può essere definita uno strumento utile all'interno dell'*earned* media per portare traffico nel sito web, cercando di mettere in evidenza il brand e ottenendo un buon posizionamento organico su social network come Facebook, LinkedIn e sui motori di ricerca come per esempio Google e YouTube. La SEO interviene anche negli *owned* media – media di proprietà – delle aziende, cercando di strutturare le varie pagine in modo tale da creare una propria identità ed essere ben distinti dai competitor, mantenendo, però, costantemente monitorati i fattori esterni, ovvero quei fattori al di fuori della sfera di controllo dell'azienda.

Questo strumento è una grande fonte di traffico e, come tale, presenta delle peculiarità; esso, infatti, lavora sul bisogno delle persone, quindi, se qualcuno ha bisogno di qualcosa o necessita di qualche informazione, cerca nel motore di ricerca, inserendo delle parole chiave per ottenere poi una serie di risultati sequenzialmente. Inoltre, si auto-alimenta e non utilizzando il denaro, è necessario lavorare sui contenuti, più questi sono ben definiti e chiari, più la SEO si incrementa, migliora e aumenta il traffico nella landing page (pagina di atterraggio). Per fare ciò, però, deve generare anche fiducia verso gli utenti, perché è una ricerca che si effettua sul motore di ricerca e quindi, in base alla generazione di contenuti che esprimono fiducia sull'identità del brand e sul valore dell'azienda, il motore di ricerca inserirà il link di accesso in una posizione più alta o più bassa all'interno della pagina dei risultati. Maggiore è la fiducia che il motore riscontra nel brand, più alta sarà la posizione dell'azienda nella pagina di ricerca, in questo modo la probabilità dell'azienda di essere cliccata e visitata da un elevato numero di individui sarà maggiore. Ultima caratteristica della SEO è che pervade l'intera customer journey. Nel momento in cui viene effettuata una ricerca generica, viene dato un assist alla SEO e, più la ricerca viene intensificata con l'inserimento di parole chiave e caratteristiche specifiche del

prodotto che si sta cercando, più è possibile avere risposte lungo l'intero funnel, ottenendo risultati in qualsiasi fase, dal top, al middle e al bottom of the funnel.²⁰

È necessario ricordare che la SEO è caratterizzata da un approccio tecnico ma anche umanistico. Tecnico perché la creazione di pagine web richiede delle specifiche competenze tecniche per quel che riguarda la creazione della pagina. Inoltre, devono anche essere studiati e creati contenuti di qualità e impatto verso gli utenti e dev'essere testata la velocità del sito web perché, al giorno d'oggi, gli utenti sono sempre più esigenti e una pagina lenta porta l'utente ad uscire in fretta perché non ottiene velocemente le informazioni di cui ha bisogno. Tutti questi meccanismi solitamente sono controllati da utenti esterni alle aziende o da individui interni all'azienda ma con elevata formazione. L'approccio umanistico, invece, è caratterizzato dalla comunicazione con gli utenti. Essa è alla base dello scopo della SEO e attraverso questo approccio l'azienda si impegna ad avere un avvicinamento con gli utenti che vada, in un secondo momento a creare delle relazioni che li coinvolga e che li segua lungo tutta la customer journey. All'interno di un'azienda è importante la presenza di copywriter ma anche grafici, fotografi, videomaker, ecc. che si occupino di attirare l'attenzione degli utenti attraverso i siti web e i social.

Prendendo in considerazione il fattore tempo, la SEO viene considerata una leva di marketing di medio lungo periodo perché richiede del tempo per essere implementata, migliorata e per far ottenere posizioni ottimali all'azienda all'interno del motore di ricerca.

Per posizionare un sito web è necessario lavorare sia dentro che fuori la pagina, l'ottimizzazione dei contenuti per migliorarne il posizionamento sui motori di ricerca può avvenire, quindi, on page o off page. On page, come lo definisce il termine stesso, vede l'ottimizzazione di determinate caratteristiche della pagina, del blog, dell'e-commerce avendo chiara una strategia per raggiungere gli obiettivi fissati. Nel processo di miglioramento della pagina è possibile, per esempio andare a lavorare sulle parole chiave incorporate nei tag, negli url e nel contenuto della pagina come l'inserimento di determinati termini nel *title*, nei *meta tag*, nei *tag title*, ecc., inserendo, quindi, una serie

²⁰ In corrispondenza sono: la fase di primo impatto, interesse e conoscenza del prodotto o servizio; la fase di desiderio e acquisto del prodotto e, infine, la fase che va dall'acquisto del prodotto verso la fidelizzazione del cliente.

di *keyword* che porteranno il visitatore alla landing page dopo aver cliccato un link o una pubblicità.

Off page, invece, comprende tutti i *backlink*, ovvero quei link che, da siti esterni fanno atterrare il visitatore sul sito web. Tipicamente, maggiore è la presenza di *backlink*, migliore è il posizionamento del sito web rispetto a quelli dei competitor all'interno della Search Engine Result Page (SERP) ovvero la pagina dei risultati del motore di ricerca.

Riassumendo, la strategia di implementazione della SEO comprende:

Keyword research: l'attività di ricerca e identificazione delle tematiche e delle parole chiave che sono attinenti ai contenuti di un sito web. A questa attività segue la definizione della distribuzione dei topic nelle pagine del sito web;

SEO tech: tecnologia all'interno del sito web, è l'insieme delle attività di controllo degli aspetti tecnici rilevanti per la SEO. Nel sito web, a livello tecnico, come prima citato, deve essere tutto ben definito e controllato;

SEO copy: ingloba l'insieme delle attività di scrittura o riscrittura dei contenuti per esprimere l'ambito semantico di un *topic*, per far comprendere a Google che si sta parlando in modo sempre più intenso di quel contenuto e comprende contenuti seo-friendly;

Digital pr: comprende l'insieme delle attività per fare *seeding* di link in altri siti web ovvero quelle attività che vedono la pianificazione di contenuti per far emergere il brand. Infine, dato che la SEO è uno strumento di medio lungo termine, è importante sottolineare che sui motori di ricerca sono molto importanti: l'anzianità e il trust del dominio, i link in ingresso provenienti da altri siti web, i contenuti e le *keywords*, la user experience.

2.4.2 Social Media Marketing

Negli ultimi anni si è potuto assistere ad una notevole crescita dell'utilizzo di mezzi di comunicazione online come i social media. In base ad uno studio condotto dal sito web tedesco "Statista" nel 2022 in media una persona passa 2 ore e mezza sui social network e sulle app di messaggistica, portando i social ad essere uno strumento sempre più integrato e presente nella vita quotidiana di ogni individuo. In seguito a questo fenomeno, le persone hanno iniziato a rapportarsi in modo intenso tra di loro all'interno dei social network e molte aziende B2C hanno iniziato a sfruttare questo strumento, per la commercializzazione dei proprio prodotti. Negli anni è stato creato un vero e proprio

mercato online dei prodotti e nei social, oggi, è possibile assistere a qualsiasi tipo di pubblicità, sponsorizzazione, presentazione di determinati prodotti da parte di influencer ed effettuare qualsiasi tipo di acquisto o comunque iniziare il processo di acquisto sul social per poi concluderlo con una landing page che rimanda al sito e che consente di terminare l'acquisto o di iscriversi alla newsletter per rimanere sempre aggiornati.

Quello appena illustrato è il fenomeno del social media marketing. Esso può essere visto come una nuova pratica commerciale nel marketing dei beni e servizi e attraverso l'utilizzo delle piattaforme dei social media e delle relative tecnologie e funzionalità aiuta le aziende a raggiungere obiettivi di marketing, in collaborazione con l'utilizzo anche di altre piattaforme relative alla comunicazione e al commercio.

Le aziende, oggi, stanno utilizzando sempre più i social media per varie attività di marketing come ad esempio per fare branding, per ricerche di mercato, per gestire le relazioni con i clienti e avere feedback e comunicazione continui con loro e per fornire servizi e promozioni sulle vendite. Lo sviluppo di questo strumento ha avuto impatti significativi per quel che riguarda il mercato B2C ma, la sua espansione ha riscontrato maggiori difficoltà nel mercato B2B e soprattutto per quel che riguarda le PMI.

Sebbene la rivoluzione di internet e dei canali di comunicazione abbia portato a dei cambiamenti nel modo di condurre gli affari all'interno del mercato, le organizzazioni riscontrano comunque numerose limitazioni e barriere per quel che riguarda l'adozione di innovazioni tecnologiche. Le limitazioni – oltre a quelle illustrate al Paragrafo 2.3.2 – comprendono il sostenimento di costi da parte dell'azienda per l'avvio dell'attività di marketing nei siti e rischi di insuccesso dei progetti e, quindi, di investire denaro in piani che poi potrebbero non riscontrare il successo atteso. Anche il dover seguire procedure complesse che spesso richiedono ingenti capitali e che non si possono creare e concludere sui social può essere considerata una limitazione importante. Pertanto, i social possono essere sfruttati come primo step di conoscenza dell'azienda anche se successivamente i potenziali clienti necessitano di un contatto diretto con il potenziale acquirente e che vede, in questo modo, l'utilizzo dei social principalmente per agire sulla brand awareness aziendale.

All'interno delle PMI spesso non vi è la presenza di un responsabile di marketing e qualora un'azienda dovesse decidere di implementare il proprio marketing e, più nello specifico, decidere di creare delle proprie pagine social, dovrebbe assumere una persona

con determinate skill o affidarsi ad un'agenzia esterna per farsi aiutare nella comunicazione della propria brand identity. Negli ultimi tempi, sta diventando fondamentale la presenza, anche marginale, delle aziende del commercio B2B all'interno dei social, vendendo i medesimi come strumento utile per rimanere in concorrenza, fidelizzando e catturando l'attenzione degli attuali acquirenti e accendendo la curiosità dei potenziali clienti verso il proprio brand.

I social media sono le più grandi piattaforme di Customer Relationship Management (CRM)²¹ e comprendono l'insieme dei canali online, a cui se ne aggiungono continuamente di nuovi. In base a quanto illustrato alla Figura 2.4, il social media marketing può essere suddiviso in:

1. *Social Community* comprende tutti i canali focalizzati sulle relazioni e sulle attività comuni a cui le persone partecipano insieme ad altre condividendo interessi, passioni e fattori identitari. Essi sono caratterizzati da conversazioni che coinvolgono due o più persone, collaborazioni e condivisione di esperienze e risorse. Lo scopo principale delle social community è quello di costruire e mantenere le relazioni create e servono per fare:

- Condivisione;
- Socializzazione;
- Conversione.

I social network sono un esempio di social community all'interno del quale i membri mantengono una presenza social nella comunità. Ogni individuo ha un proprio profilo rappresentato da immagini per descriversi e informazioni di base, i contatti che vengono a crearsi possono, invece, essere definiti amici o follower e la comunicazione avviene con messaggi diretti, post su bacheca, chat e altro. Il social network più famoso è Facebook e ingloba tutte e quattro le aree ma, ad oggi, anche Instagram sta avendo grandi sviluppi nel mercato. LinkedIn invece è visto come il social più utilizzato a livello professionale.

2. *Social Publishing* favorisce la diffusione di contenuti verso un pubblico e i canali utilizzati sono i blog, i siti di media sharing, di news, ecc. I blog sono siti web che ospitano contenuti che vengono aggiornati regolarmente come testi, video e immagini

²¹ Strategia per la gestione dei rapporti e delle interazioni con i clienti e potenziali clienti.

e possono trattare molti temi. Siti di sharing, invece, ospitano contenuti che devono avere una determinata lunghezza, come per esempio una frase – Twitter ne è un esempio – ma ne sono un esempio anche Picasa e Blogspot. Il social publishing consiste in:

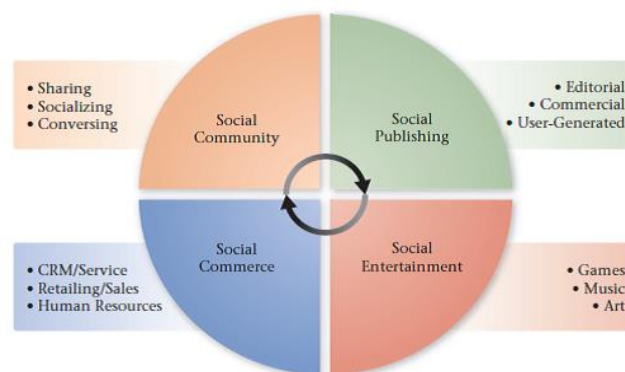
- Pubblicazioni Editoriali;
- Pubblicazioni Commerciali;
- User Generated Content.

3. *Social Entertainment* comprende canali e veicoli che offrono opportunità di giocare e divertirsi tra giochi social e siti di gioco, mondi virtuali e realtà di intrattenimento. I giochi social sono il canale più avanzato e possono fare riferimento a diverse attività: giochi (es. Twitch), musica (es. Spotify), arte, ecc.

4. *Social Commerce* si riferisce all'uso dei social media per favorire la vendita e l'acquisto online di prodotti e servizi. Tra i canali di social commerce ci sono recensioni e valutazioni, siti di occasioni e mercati di social shopping. Inoltre, le imprese possono aggiungere funzionalità social per alcuni aspetti dei loro siti di e-commerce usando strumenti quali Facebook connect e applicazioni di condivisione. Sono un esempio anche TripAdvisor e Living Social. I social di commerce consentono servizi relativi a:

- CRM;
- Vendita / Rivendita;
- Risorse Umane.

Figura 2.4: *Le aree dei social media*



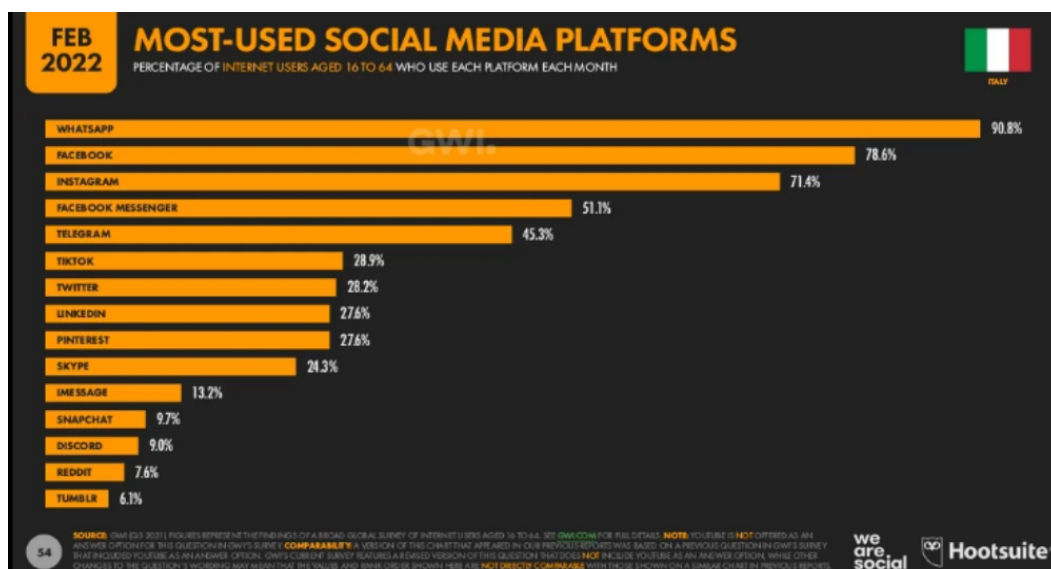
Fonte: Tuten T. L., Solomon M. R., 2018, *Social Media Marketing – Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, Pearson, p. 19

Il social media marketing può essere sviluppato in base ad una serie di obiettivi strategici – definiti in base ad un piano d’azione di lungo periodo – e tattici – mirati a selezionare l’insieme di strumenti, metodi e tecniche per la realizzazione della strategia – che possono riguardare la reputazione del brand, la differenziazione dei clienti, l’acquisizione dei clienti e la generazione di fedeltà. Tutti gli obiettivi devono poi essere monitorati periodicamente attraverso appositi strumenti di analisi (Paragrafo 2.5).

È possibile affermare che, al giorno d’oggi, le piattaforme social sono uno dei canali principali in cui ogni individuo cerca informazioni perché, al loro interno gli user trovano la gran parte delle risposte alle loro domande sia per quel che riguarda l’azienda in sé che relativamente ai prodotti che produce.

Come è possibile vedere dalla Figura 2.5 molti sono i social media oggi sviluppati ma, non tutti implementano al loro interno la funzione marketing.

Figura 2.5: *Most uses Social Media Platforms*



Fonte: Hootsuite, 2022, *Most uses Social Media Platforms*

LinkedIn, considerato il social network dei professionisti, è il social maggiormente utilizzato da aziende che si interfacciano con il mondo del B2B ma, evidentemente non è ancora notevolmente sviluppato per entrare in competizione con social dominanti come Instagram, Facebook e TikTok, social che si rivolgono ad un pubblico molto ampio.

«LinkedIn is the most popular and valued social media platform for B2B marketers, providing a way for firms to connect their corporate identity with their corporate audiences.» (Cortez, 2022, p. 94)

In base ad uno studio condotto dal Department of Entrepreneurship and Relationship Management, Southern Denmark University e dal Department of Marketing, Georgia State University, United States, nel 2022, questo social attrae milioni di aziende e il 99% di esse viene classificato come PMI. Su LinkedIn i manager dialogano e creano relazioni con altre aziende per imparare e creare contenuti professionali. In base a questo studio i contenuti pubblicati sulla piattaforma, siano essi, post di testo, video o immagini, contribuiscono ad una conoscenza e integrazione del social media marketing. I contenuti acquisiscono significato in seguito al coinvolgimento dell'utente e all'interazione sociale che viene a crearsi. Da questo studio è possibile comprendere che le PMI adottano il social media marketing per le medesime ragioni delle grandi imprese e sono: ricerca di opportunità commerciali, contatti commerciali di qualità in contesti internazionali e di costruzione di collaborazioni con distributori e la fidelizzazione dei propri clienti. Esse soffrono però di scarsità di personale e di risorse limitate, come precedentemente citato (Paragrafo 2.3.2) e il top management è ancora riluttante per quel che riguarda l'utilizzo dei social come mezzo di comunicazione, anche se i CEO (Chief Executive Officer) potrebbero essere forti ambassador delle proprie aziende. Un'altra preoccupazione delle piccole e medie imprese è quella relativa alla fuga o distorsione di informazioni riservate e sensibili.

Nei social media il coinvolgimento dei clienti può essere definito come un investimento motivazionale e volontario dell'azienda, che consente di intraprendere relazioni e di mostrare le proprie attività e capacità, risaltando i valori dell'azienda. Un altro aspetto fondamentale per un'azienda B2B è cercare di aumentare sempre più il numero di follower, anche se questo è difficile da ottenere con post solo organici.

In conclusione, è evidente che, al giorno d'oggi, un cliente segue un ciclo acquisto-consumo che inizia con la ricerca delle informazioni online e soprattutto dalle pagine social del fornitore, prima di definire come continuare il proprio processo decisionale e, proprio per questo, è fondamentale effettuare social media marketing.

2.4.3 Marketing Automation

Come si è potuto notare, inizialmente il marketing era visto come funzione di supporto alle vendite. Nel tempo, invece, si è trasformato nella creazione di relazioni con il cliente e come opportunità per incrementare vendite e generare lead di qualità, proprio per questo può essere importante capire di cosa hanno bisogno i clienti e comprendere al meglio quali sono le soluzioni di marketing automation da dover sfruttare per fornire un servizio completo.

La marketing automation è rappresentata dall'inserimento di nuove tecnologie che consentono di gestire le relazioni con i clienti, portando al passaggio dal marketing tradizionale al marketing digitale con l'utilizzo di strumenti di CRM. È possibile affermare che l'introduzione di questo strumento è stata fortemente ricercata dalle aziende per riuscire a incrementare il budget riservato al marketing sentendo la necessità di ridurre i costi, dato che i venditori sono costosi e anche percependo la necessità di introdurre nuovi strumenti che consentono di misurare in modo più dettagliato il ritorno sugli investimenti relativi al marketing.

I sistemi di marketing automation possono essere definiti come software di progettazione di attività ripetitive, utilizzati, quindi, per sviluppare e implementare campagne pubblicitarie originate attraverso e-mail marketing, consentendo così di poter tracciare in modo dettagliato e continuo clienti e potenziali clienti. È uno strumento utile alla misurazione e al controllo delle attività di digital marketing e consente un maggior controllo delle mail, delle landing page, delle campagne, del CRM e del social media marketing rendendo più efficace l'operatività del marketing delle aziende, attraendo maggiori potenziali utenti e portandoli alla conversione con campagne personalizzate e mirate.

I vantaggi organizzativi possono essere sia interni che esterni, quindi sia di contributo nella collaborazione tra reparto marketing e vendite che di miglioramento del rapporto cliente con fornitura di servizi ad hoc. Infatti, come definito in uno studio condotto da Redding nel Journal of Direct, Data e Digital Marketing Practice, alla domanda «*Can CRM and marketing automation be the glue that helps align sales and marketing to help B2B organizations become more customer-centric?*» è stato risposto «*Believe the answer is yes, but with some important caveats. Technology alone is not the answer, but it can provide a framework that people can use to build best practice sales and marketing*

alignment.» Questo perché attraverso l'automazione vi è la possibilità di controllo del processo del prospect, ovvero il cliente, lungo tutta la customer journey – dal momento in cui si entra in contatto con il prodotto o servizio, al momento dell'acquisto e alla seguente fidelizzazione – si presenta la possibilità di qualificare ogni lead dall'area marketing fino al raggiungimento dello step che porta al passaggio all'area vendite.

Tracciando i comportamenti online dei visitatori, dalla navigazione sul sito web, all'uso dei *cookie*, agli indirizzi IP, si nota che il potenziale acquirente, soprattutto nel B2B, deve essere seguito con molta cautela perché potendosi creare in seguito rapporti duraturi e di fiducia, il potenziale cliente, prima di contattare il fornitore, effettuerà una serie di operazioni di analisi di mercato e di raccolta di informazioni, come visto nel Paragrafo 1.2 sul processo di vendita. Con l'automation marketing è possibile, infatti, seguire il potenziale cliente e utilizzare mezzi attivi, ad esempio ponendo domande in modo diretto sui siti o sulle pagine o mezzi passivi cercando informazioni su transizioni passate e *clickstream*, potendo, in un secondo momento, contattare l'utente in modo personalizzato e accattivante, e cercando di portarlo al contatto o all'acquisto. Con l'utilizzo di questo strumento è molto importante qualificare i lead lungo la customer journey per suddividere il proprio target fornendo per ciascuno l'informazione di cui esso ha bisogno che sia quindi con l'obiettivo di attrazione, creazione di fiducia, fidelizzazione o altro.

Occorre affermare che la marketing automation gestisce una comunicazione multicanale e, proprio per questo, è stato uno strumento fondamentale nell'era del digital marketing. Essa consente la misurazione completa di tutti i processi svolti online e Salesforce è una delle piattaforme alla quale è possibile affidarsi per una corretta gestione delle relazioni con i clienti e per l'ottimizzazione delle proprie attività.

2.4.4 Mail Marketing

Nell'ultimo ventennio, uno strumento online utilizzato dalle aziende per comunicare con i propri clienti è diventato l'e-mail marketing. Esso è una forma di Direct Email Marketing (DEM) e viene considerato uno tra i più importanti strumenti strategici e tattici per comunicare, incrementando la relazione tra brand e audience. La sua implementazione ha consentito il passaggio da un marketing di tipo push, basato sul “*make and sell*” a un marketing pull. Il primo era un marketing che mirava alle vendite e a far comprendere al mercato l'importanza dell'azienda attraverso la quantità di unità

vendute, il secondo, invece, è un mercato nel quale ogni transazione viene fruita dall'organizzazione per soddisfare innanzitutto i bisogni dei clienti e poi per comprendere se il cliente sia pienamente soddisfatto o se sia necessario fornire ulteriori prodotti e servizi più specifici; in questo modo si supera l'ottica push andando oltre la sola creazione e vendita del prodotto e ponendo attenzione alle necessità degli individui.

L'e-mail, introdotta nei primi anni 2000, in base a quanto affermato da Lisa Chittenden, direttrice di Data Strategy di "Claritas Interactive" è stata «*the fastest-growing communications technology in history*» e ha portato ad un cambiamento nel modo di comunicare tra le persone. Se prima si svolgeva tutto tramite incontri vis a vis, telefonate o comunicati stampa, con l'introduzione delle e-mail si è iniziata ad avere una comunicazione più rapida, chiara e tracciabile perché effettuata per iscritto e online. Quindi la svolta iniziale si è avuta a livello professionale attraverso l'utilizzo della mail aziendali per comunicare con i clienti e per accordarsi su determinati argomenti, contribuendo al tracciamento dei dati e al loro salvataggio all'interno dei portali, senza il rischio di dimenticare qualche punto discusso telefonicamente o in un incontro e, questo modo, ha agevolato e velocizzato il processo operativo.

Successivamente, sono state introdotte anche nel marketing e sfruttate come opportunità di comunicazione pubblicitaria da svolgere online. Numerosi sono i vantaggi di questo strumento: oltre a velocizzare i processi operativi, si è anche velocizzato il modo di comunicare, riducendo anche i costi originati dai comunicati stampa cartacei e dalle affissioni pubblicitarie sviluppate esposte nei cartelloni delle metropoli.

Ancora oggi vi è la presenza di cartellonistica pubblicitaria ma, questa, si rivolge generalmente ad un pubblico ampio perché messa a disposizione di tutti; per quel che riguarda le mail, invece, esse stanno diventando sempre più uno strumento di fidelizzazione dei clienti e quindi si rivolgono ad una cerchia più ristretta di individui.

Grazie a questo, stanno dando la possibilità di effettuare pubblicità mirata, creando anche conversazione personalizzata e costante con i propri clienti. È da chiarire che le e-mail sono personali, quindi, si ottengono dalla disponibilità degli utenti e quindi sono loro che le lasciano in seguito a registrazione o a primo contatto in negozio. Essendo rilasciata dal diretto interessato, si presume che, ricevere in un secondo momento delle mail riguardo l'introduzione di nuovi prodotti o possibili offerte e promozioni, sarà ritenuto interessante dall'individuo iscritto. Finché le aziende chiedono il permesso ai clienti per inviare

messaggi e non abusano di questo privilegio, riusciranno a costruire profilo, consapevolezza e, con il tempo, un rapporto proficuo con le varie persone o aziende, in base al fatto che ci si riferisca al mercato B2C o a quello B2B.

Nel tempo si è potuto riscontrare che più una mail è mirata, personalizzata e coinvolge l'utente, rispondendo anche alle sue esigenze, maggiore è la probabilità di risposta dello stesso e di creare un rapporto duraturo.

È di fondamentale importanza, inoltre, specificare che le mail devono essere costruite in base a criteri specifici. Esse devono essere formate da:

- *Oggetto* che delinea cosa si va a proporre o spiegare;
- *Corpo* con testo di lunghezza ridotta ma che renda una chiara idea dell'argomento perché testi troppo lunghi hanno tasso di risposta basso e posso indurre anche l'iscritto a disisciversi perché annoiato o poco soddisfatto;
- *Immagini* che devono essere presenti in numero elevato e devono essere impattanti rendendo una lucida idea di ciò di cui si sta parlando;
- *Call to action* distribuite lungo tutto il testo, contenenti i link utili, in modo tale che l'utente possa cliccare in qualsiasi momento leggendo la mail, effettuando, quindi, un passo in più verso la curiosità dell'argomento o verso l'acquisto del prodotto o servizio.

Oltre a ciò, anche la creazione di messaggi colorati e attraenti, a carattere personale e pertinente, consentono di generare una maggiore probabilità di risposta degli utenti. In questo modo il tema centrale è la rilevanza dell'individuo in quanto tale, oggi le aziende effettuano una pubblicità mirata e personale per determinati target.

È possibile sottolineare che l'e-mail marketing somministrato attraverso le newsletter, è, oggi, uno strumento promettente e utile per aumentare la fedeltà al marchio poiché contribuisce al costante e regolare contatto con i clienti. Essa è, infatti, diventata un importante fattore di implementazione delle strategie di CRM e di fidelizzazione piuttosto che di attrazione del cliente.

Le newsletter oggi sempre più usate sono messaggi di posta elettronica inviati agli iscritti ad un sito web, in modo gratuito o a pagamento e consentono di ricevere in modo costante informazioni e sconti su prodotti e servizi. Sono lo strumento usufruito per incrementare il traffico nelle pagine delle aziende o dei blog con l'utilizzo di un linguaggio persuasivo delle parole e con una struttura a livello grafico che renda chiara l'idea al lettore. Esse

devono essere strutturate come le mail prima citate e devono avere anche un tone of voice incline al target di riferimento e rappresentativo del brand per rendere il messaggio più umano e accattivante, consentendo la creazione di un carattere di riconoscibilità del brand che lo renda così unico e identificativo. Le newsletter sono periodiche ovvero non vengono mandate in modo continuativo ma solo per pubblicizzare un determinato avvenimento o rendere partecipe il lettore durante la campagna di lancio di un nuovo prodotto o servizio.

È possibile evidenziare, infine, che l'e-mail marketing è semplice da analizzare e misurare in termini di ROI. Esso consente una chiara visualizzazione del successo o insuccesso dello strumento attraverso la percentuale del tasso di conversione degli utenti, CRO, che verrà trattato nel Paragrafo 2.6.

2.4.5 Google Advertising

L'utilizzo di Google advertising è una delle strategie che rientra tra i *paid media* e consente di pianificare e creare campagne pubblicitarie sponsorizzate allo scopo di ottenere un ottimo posizionamento, nel breve periodo, sulla SERP di Google.

Google advertising in italiano definisce la pubblicità attraverso Google e Google AdWords è la piattaforma da utilizzare per lavorare sul traffico e sul posizionamento dei siti web in modo non organico oppure anche su specifici portali o all'interno dei risultati di ricerca.

Il costo di ogni inserzione dipende da aste online, rapidissime, utili a definire il posizionamento degli annunci in base al ranking di ognuno. *«Il ranking dell'annuncio determina la sua idoneità a essere pubblicato e la posizione dell'annuncio stesso.»*²² Queste aste prendono in considerazione click sugli annunci per l'incremento del traffico online, impression relative alla frequenza con la quale vengono mostrati gli annunci e conversioni degli utenti definite in base a specifiche azioni da loro effettuate. Google è la piattaforma di advertising più diffusa al mondo ma, come vedremo nel SottoParagrafo 2.4.6, non è l'unica piattaforma di advertising. Essendo molto diffuso ha un bacino di utenti consistente, infatti, quasi tutti gli utenti vengono classificati in base ai risultati proposti dalla SERP di Google e in base a questa definiscono i comportamenti da adottare.

²² The Wide Factory: <https://www.thewidefactory.it/google-adwords/>, data ultima consultazione 06.05.2022

Per riuscire ad avere una presenza importante in questo mercato, è molto importante essere competitivi per ottenere posizionamento in alto alla pagina e quindi risultare in modo immediato agli occhi dei ricercatori una volta che sono alla ricerca di determinate informazioni relative a prodotti o servizi.

Fare advertising tramite AdWords è fondamentale per le organizzazioni perché consente:

- *Click di alta qualità:* solitamente gli utenti quando cliccano su annunci sponsorizzati hanno già ben chiaro ciò che vogliono acquistare e sono quindi già orientati all'acquisto e, in questo modo, mostrano il loro interesse verso ciò che gli si sta offrendo. Attraverso la ricerca mirata è più probabile ottenere un click di acquisto da parte dell'utente e così facendo l'azienda otterrà conversione;
- *Misurabilità della campagna:* consente all'organizzazione il monitoraggio puntuale delle performance della campagna lanciata sul mercato. Attraverso questa opportunità, è possibile comprendere nel dettaglio quali elementi impattano maggiormente rispetto ad altri, ponendo eventuali aggiustamenti in corso d'opera. Nella definizione delle campagne è, inoltre, richiesta la definizione del budget d'investimento, del target di riferimento e di parole chiave. Effettuando in modo corretto queste decisioni è possibile avere un'ottimizzazione della campagna pubblicitaria e avere maggiore probabilità di successo;
- *Attenta profilazione:* questo passaggio permette all'azienda di impostare la campagna definendo dove, quando e come l'annuncio debba essere fissato. Il dove stabilisce il posizionamento all'interno delle pagine web, il quando definisce ora e giorno di visualizzazione e il come l'impostazione definita dell'annuncio per una maggiore probabilità di ottenere conversioni;
- *Risultati immediati:* in seguito al lancio della campagna pubblicitaria è possibile vedere in tempo reale i risultati che si stanno ottenendo ma, per i risultati effettivi sarà necessario attendere la conclusione della campagna. Per l'ottimizzazione dei risultati sarà necessario effettuare degli aggiustamenti per le campagne successive;
- *Scalabilità delle campagne:* se le campagne lanciate creano buone prestazioni e buon tasso di conversione, è possibile aumentare l'investimento in esse, portando così ad un incremento proporzionale dei risultati.

Per riuscire ad ottenere i risultati appena visti è possibile promuovere le proprie organizzazioni con l'applicazione di cinque tecniche:

1. *Search Ads*: annunci pubblicitari che compaiono nelle SERP attraverso del testo scritto. Si manifesta nel momento in cui un potenziale cliente effettua una ricerca di informazioni da qualsiasi dispositivo e si pagano solo i click ottenuti. Le campagne possono essere attivate o disattivate in qualsiasi momento;
2. *Display Ads*: sono dei banner di varie dimensioni che compaiono su siti web e blog di altri. Possono essere di varie dimensioni e tipologie e composti da testi, immagini animate o statiche e video;
3. *Google Shopping*: sono rappresentati da annunci di vendita online di prodotti, compaiono solitamente come risultati all'inizio della SERP. Vengono mostrate delle anteprime con breve descrizione di prodotto e una volta cliccate rimandano al portale e-commerce del venditore;
4. *Video Ads*: rappresentati da video pubblicitari che vengono visualizzati tra quelli caricati su YouTube o che si presentano qualora venga effettuata una ricerca per un determinato argomento. È possibile, inoltre, profilare anche il target a cui fare riferimento e il loro posizionamento;
5. *App Ads*: sono annunci pubblicitari che compaiono solo agli individui che atterrano su siti web in-app.

In Google Adwords è necessario saper gestire parole chiave e offerte, monitorare e misurare i risultati delle campagne e conoscere il marketing pubblicitario garantendo così il successo della vendita di prodotti e servizi relativi ad un'organizzazione e, per questa pratica, è necessario fare ricorso ad agenti esterni o soggetti altamente formati per un maggiore successo nelle azioni intraprese.

È possibile evidenziare che anche la scelta delle *keyword* di riferimento richiede un'elevata attenzione ed è possibile scegliere delle *keyword* generiche di tipo *short tail*, rappresentate da massimo tre parole oppure *keyword long tail* rappresentate da quattro o più termini che, alle volte, aggiungono dettagli fondamentali relativi al prodotto o servizio di cui l'utente ha bisogno.

Si conclude sostenendo che l'advertising su Google è un importante strumento per riuscire a connettere fornitori e potenziali clienti, incrementando il traffico alle pagine e migliorando la brand awareness delle aziende.

2.4.6 Social Advertising

Come si è potuto notare, Google Advertising è la piattaforma di advertising più diffusa al mondo ma, non è l'unica, infatti, oggi anche attraverso i social è consentito fare pubblicità. Le spese pubblicitarie online, negli ultimi anni, sono sempre più in aumento, e le aziende puntano sempre più ad una comunicazione distintiva e iconica, che riesca a rimanere impressa nella mente degli individui, in modo tale da differenziarsi nettamente dai competitor. In seguito a questi obiettivi, negli ultimi anni, il Social Advertising o Social ADV è diventato uno strumento molto diffuso. Esso sviluppa inserzioni pubblicitarie all'interno dei vari social network ideando campagne a pagamento, performanti e di successo e rivolte a determinati target.

Per prima cosa è necessario, infatti, determinare il target a cui indirizzare la campagna identificando varie user personas e definendo la loro età, il sesso, i dati demografici, la professione, l'area geografica di riferimento, passioni, interessi, abitudini e obiettivi di vita. Successivamente è necessario individuare uno o più archetipi ai quali fare riferimento per rivolgersi alle user personas, il tone of voice da utilizzare e i valori da esaltare.

In base al target preso a riferimento è anche importante scegliere il social media a cui indirizzare la campagna perché ogni piattaforma ha una propria struttura e un proprio modo di comunicare e viene sfruttata per scopi diversi. Le piattaforme con un bacino di utenti elevato e maggiormente diffuse sono: Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, Twitter e Pinterest.

Per sviluppare una buona campagna di advertising è utile creare delle sponsorizzate di impatto, in grado di portare traffico verso i siti o le pagine dell'azienda interessata e per fare ciò è importante:

- Definire obiettivi da raggiungere in base a target e clienti cui fare riferimento. È molto importante decidere anche il budget da utilizzare per una sponsorizzata. Esso dipende dal mercato, dai prodotti offerti e dalla tipologia di business cui si fa capo;

- Effettuare analisi di mercato, cercando di comprendere quali piattaforme utilizzare e come operano i competitor, in modo tale da riuscire a fare di meglio;
- Avviare la campagna sponsorizzata attraverso l'uso di banner, inserzioni e annunci pubblicitari. Tutti questi tool possono essere composti da immagini, video, *slideshow*, caroselli, ecc. e devono poi essere distribuiti nelle diverse piattaforme;
- Analizzare i risultati nel breve e medio lungo periodo ed eventualmente cercare di ottimizzarla.

Oggi, il social ADV si sta diffondendo in modo sempre più intenso come forma di promozione performante. I social, con il tempo, sono diventati luoghi di conversazione e di confronto in cui le persone coltivano i propri interessi e li condividono con i follower. È possibile notare che i social sono diventati uno strumento che oggi è necessario utilizzare per avvicinare gli utenti all'obiettivo dell'organizzazione e più nello specifico all'incremento dell'awareness, della vendita e della fidelizzazione degli utenti, in questo modo la rilevanza diventa il fondamento di ogni azienda, esserci e mostrarsi agli individui è diventato fondamentale per ogni individuo.

Se si vuole aumentare il traffico nel proprio sito web è indispensabile fare advertising, esso è una leva di breve periodo che, in base al periodo, può mettere in risalto il brand, il prodotto promosso, il sito o anche un avvenimento che si sta svolgendo o che si svolgerà in futuro. Le sponsorizzate nei social tipicamente vengono sviluppate per generare lead, per profilare il proprio pubblico e per incrementare la brand awareness.

Uno dei canali di comunicazione rilevanti è Facebook Advertising. Al suo interno è possibile commerciare i propri prodotti fissando obiettivi di traffico o di generazione di contatti con strumenti quali: messaggi creati da bot verso gli utenti in seguito a loro interazione, utilizzo del *remarketing* dinamico ovvero ricomparsa del prodotto nella home, in seguito ad una precisa ricerca effettuata e anche *collection* ovvero caroselli di prodotti presentati in sequenza.

Attraverso la piattaforma di Instagram, invece, è possibile fare branding attraverso le stories e provocare acquisti di impulso attraverso diversi strumenti come stories create da sponsorizzazioni, acquisto diretto nell'area dedicata allo shopping, paid partnership effettuata da influencer relativamente a prodotti di qualsiasi tipo.

2.5 Strumenti di monitoraggio e analisi

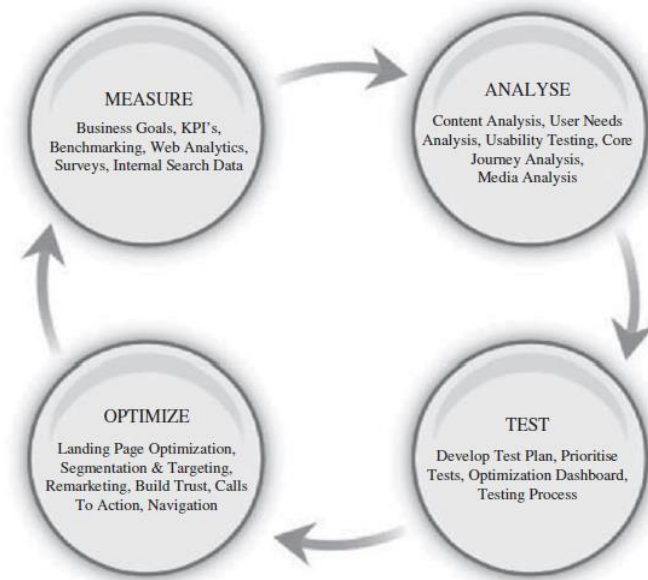
Gli strumenti elencati al Paragrafo 2.4 non sono gli unici sviluppati nell'ultimo decennio, infatti, anche strumenti di monitoraggio e analisi stanno contribuendo all'accelerazione dei processi di adozione del digital marketing. Un fattore importante da sottolineare è l'evento della pandemia che per un determinato lasso di tempo, ha costretto le persone a rimanere a casa. Quest'imposizione ha cambiato il modo di interagire tra gli individui obbligandoli allo svolgimento delle mansioni lavorative, per quanto possibile, all'interno delle proprie abitazioni e all'attuazione di un maggior numero di attività quotidiane senza alcuno spostamento. La manifestazione di questo fenomeno ha incrementato in modo globale l'uso di internet e degli strumenti di ultima generazione da parte degli individui. Oggi, è possibile perfino fare la spesa per i propri alimenti online e farsela consegnare a casa o pagare bollette o effettuare acquisti di abbigliamento e scarpe online. Grazie all'adozione di questa serie di evoluzioni innovative e tecniche commerciali, le aziende hanno sentito il bisogno di voler comprendere in che modo le azioni intraprese impattino sulla società. Proprio per questo motivo, gli strumenti di monitoraggio e analisi dei dati si stanno sviluppando all'interno di un numero sempre più esteso di imprese.

Attraverso i canali online, oggi, è possibile tenere monitorati, quotidianamente o periodicamente, dati raccolti in seguito ad azioni intraprese online che consentono alle organizzazioni di comprendere quali sono i bisogni e le preferenze degli utenti.

Al giorno d'oggi però, molte aziende non stanno ancora utilizzando pratiche di analisi web e di monitoraggio di metriche e KPI perché viste come non strettamente necessarie, costose e poco utili dal punto di vista di certi individui, secondo i quali è possibile comprendere il comportamento degli utenti anche senza questo tipo di piattaforme.

Nella Figura 2.6 è illustrata una versione semplificata del processo che può essere adottato dalle aziende per implementare il digital marketing. Un corretto utilizzo di strumenti di misurazione, analisi, ottimizzazione e test è fondamentale per sviluppare un business di successo.

Figura 2.6: *Recommended process for deriving improvements from digital analytics*



Fonte: Chaffey D., Patron M., 2012, *From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics*, Journal of Direct, p. 39

2.5.1 Web Analytics

La misurabilità dei media digitali è uno dei principali vantaggi di cui oggi è possibile disporre, ma i servizi di analisi web attualmente non sono ben consolidati all'interno dei mercati. La tecnologia di analisi non è ancora ampiamente utilizzata dalle PMI per le attività di marketing. Ricerche recenti sostengono, infatti, che molte aziende non stanno ancora utilizzando pratiche di analisi web efficienti e per questo motivo non riescono ad ottenere significativi ritorni sugli investimenti.

La web analytics può essere definita «*the practice of the measurement, collection, analysis and reporting of Internet data in order to understand how a site is used by an audience and how to optimize it.*» (Saura et al., 2017, p. 6)

Per pianificare una strategia a livello aziendale è utile cercare di comprendere una serie di attributi del pubblico target al quale ci si rivolge e le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'azienda opera. Analisi accurate e tempestive sono fondamentali per la valutazione degli obiettivi e delle strategie aziendali e per controllare se le attività intraprese siano svolte in modo adeguato e comprensibile agli occhi degli utenti.

La web analytics è formata da indicatori che possono essere di tipo quantitativo o qualitativo e deve essere sviluppata con lo scopo di: comprendere il comportamento del target di riferimento, analizzare le tendenze, verificare le prestazioni delle azioni intraprese e contribuire alla definizione di decisioni strategiche. A volte è possibile notare che ci sono dei risultati che poi però non corrispondono in modo esatto alla realtà, le cosiddette *vanity metric* – approfondite al Sottoparagrafo 2.5.2 – per questo è importante riuscire a cogliere il vero significato delle informazioni e saperle interpretare.

La scelta degli strumenti di monitoraggio dei dati dipende, inoltre, dall'accuratezza dei dati a disposizione e dal budget che si è disposti ad investire per la sua gestione.

È possibile affermare che la web analytics consiste principalmente nella definizione di una strategia di analisi dei dati e nell'effettuare un set-up degli strumenti atti alla raccolta ed elaborazione degli stessi. Essa può essere strutturata in tre fasi che a loro volta corrispondono all'utilizzo di tre diversi strumenti:

- *Google Tag Manager*: è lo strumento utilizzato per il tracciamento dei dati. Può essere considerato una metapiattaforma che permette di facilitare il lavoro di analisi e solitamente corrisponde a pezzi di codice html. Esso, infatti, semplifica e ottimizza il lavoro di analisi che verrà svolto in un secondo momento da Google Analytics;
- *Google Analytics*: è il software di ricerca, raccolta e pulizia dei dati. I dati vengono raccolti dalle varie pagine web e i contenuti vengono memorizzati. Attraverso l'uso del dizionario vengono poi classificati nella SERP dei motori di ricerca in base ai termini utilizzati, considerando solo i contenuti pertinenti determinati dal classificatore di testo (dizionario).
- *Google Data Studio*: è lo strumento utile per aggregare i dati puliti e filtrati. Può essere considerato una piattaforma di visualizzazione del dato ed è un aggregatore di dati che contiene informazioni minimali e di visualizzazione.

Lo strumento fondamentale è analytics mentre data studio e tag manager servono per ottimizzare i tempi di raccolta e pulizia dei dati. I rapporti forniti da analytics sono formati da dimensioni e metriche. Le dimensioni sono gli attributi dei dati, invece, le metriche sono le misurazioni quantitative, rappresentate da numeri e dati. Alcune aziende si affidano ad analytics per tracciare il numero di visitatori senza però cercare di comprendere in modo approfondito a cosa sono dovuti l'aumento o diminuzione di certi

dati. Questo atteggiamento può essere poco profittevole e inefficiente anche per il marketing perché in quest'area è utile spiegare ogni singolo comportamento.

L'analisi è importante ma per riuscire ad effettuarla è di fondamentale importanza definire un piano di misurazione dei dati del digital marketing.

La web analytics utilizza l'insieme delle informazioni fornite dalle azioni eseguite dagli utenti e, dopo aver effettuato l'analisi, richiede di effettuare delle operazioni di ottimizzazione per ottenere un miglioramento delle attività e un maggiore successo delle campagne. Senza il pieno controllo dei tipi di informazione raccolti c'è il rischio di trascurare i contenuti chiave rilevanti. La raccolta dei dati e delle informazioni può avvenire in base a tre elementi tra loro indipendenti:

- analisi dei contenuti del sito web che identificano quali aree del sito hanno maggiore influenza sulle vendite;
- analisi del segmento che identifica i gruppi di utenti più preziosi come per esempio i visitatori abituali o quelli registrati;
- analisi del percorso principale dell'utente, utile per la definizione di interessi e obiettivi del target nella customer journey.

Nonostante queste analisi si mostrino poi estremamente rilevanti e profittevoli per ogni tipo di azienda, spesso accade che una percentuale elevata di aziende non sappia il reale successo che il proprio sito o la propria pagina stanno conseguendo. Per successo conseguito si intende il reale ritorno sull'investimento, la redditività, l'efficacia, l'affidabilità, l'utilità o il vantaggio competitivo di un'organizzazione e proprio per questo ogni azienda dovrebbe effettuare una web analytics dettagliata.

Come sostiene Phippen et al. nello studio "A practical evaluation of Web Analytics" del 2004 *«if customers are key to a site's success, one needs to understand how a customer engages with one's Web site, and subsequently develop measurements based on customers rather than the organisation.»*

È quindi chiaro che monitoraggio e reportistica del sito web e dei social media e informazioni dettagliate riguardo al target sono fondamentali per aumentare vendite e fedeltà.

2.5.2 Strumenti di misurazione: metriche e KPI

I social media coinvolgono persone instaurando legami e relazioni tra aziende e individui o aziende e altre aziende ma, dietro alle aziende, ci sono sempre le persone. Fino a qualche anno fa vi era il pensiero che determinate attività non potessero essere misurate in alcun modo, nel tempo invece si è potuto riscontrare che non è così.

I social media e i siti web, le attività relative all'organico, ma anche quelle delle campagne a pagamento possono oggi essere misurate attraverso diverse metriche:

- *reach*, numero di persone esposte al messaggio;
- *frequenza*, volte medie in cui una persona viene esposta al messaggio;
- *stickiness*, capacità di un sito di attrarre visite;
- *relative pull della pubblicità*, confronto tra relazioni suscitate tra generi comunicativi differenti;
- *clickthrough*, numero di individui esposti ad un'inserzione online o che cliccano un link;
- *tasso di conversione in vendite (CRO)*, numero di individui che clicca il link e che poi prosegue acquistando il prodotto;
- *viewthrough*, numero di persone che non entrano nella pagina ma che in seguito ad annunci o altro iniziano a seguire l'azienda.

Le metriche possono essere anche relative alle attività svolte, all'interazione con gli utenti e al rendimento derivante da determinate operazioni. Alcune metriche possono fornire informazioni che non hanno una rilevanza significativa per l'organizzazione ma che forniscono dati a livello numerico, queste sono le cosiddette metriche della vanità o *vanity metric*. Le *vanity metric* sono un indicatore di misurazione di follower, like, commenti, condivisioni ma nei social media, per esempio, non sempre il post più condiviso del mese è il post di maggiore impatto sul fatturato. Le *vanity metric* sono metriche che a volte raggiungono dei valori elevati ma non è detto che portino sempre alla conversione dell'utente e spesso non sono direttamente correlate al business aziendale.

Il coinvolgimento dell'utente è un fenomeno complesso da misurare, infatti, è necessario selezionare quali misure sono più importanti da raccogliere.

I Key Performance Indicator (KPI) sono gli "indicatori fondamentali delle prestazioni" ovvero le metriche selezionate per misurare il raggiungimento di uno o più obiettivi di un'azienda. Per valutare un obiettivo possono essere necessari uno o più KPI e ogni KPI

è dato a sua volta da una o più metriche. Prima che i KPI vengano definiti è necessario avere chiaro il contesto di riferimento e gli obiettivi che le metriche dovranno raggiungere fornendo determinate informazioni, infatti, è utile creare un piano di misurazione prima di andare ad avviare qualsiasi tipo di attività online.

Per essere sicuri che gli obiettivi siano ben definiti è utile definire le caratteristiche che devono avere. Un obiettivo tipicamente deve essere SMART: Specifico, Misurabile, Appropriato, Realistico e Temporalmente orientato.

Poiché le metriche a disposizione sono molte, è essenziale raggrupparle e classificarle in base agli obiettivi aziendali o di marketing che si intendono conseguire, così facendo si distingueranno le metriche di performance utilizzate per valutare e migliorare l'efficienza e l'efficacia del processo di marketing e i KPI.

I KPI solitamente sono raccolti e analizzati attraverso le piattaforme di analytics consentendo poi di poter trovare delle soluzioni ai problemi emersi dai confronti anche con la partecipazione dei senior manager.

I motori di ricerca sono il principale canale di contatto tra l'utente e i siti delle aziende, per questo è importante definire gli indicatori utili alla comprensione dei dati e all'ottimizzazione degli stessi. Gli indicatori possono essere analitici quantitativi, qualitativi e indicatori chiave di prestazione. Quelli quantitativi sono misurabili e comprendono: aumento degli accessi alle pagine, riduzione dei costi e maggiore soddisfazione del cliente. Nella Tabella 2.1 è possibile notare i principali indicatori quantitativi e le loro descrizioni.

Tabella 2.1: *Quantitative Indicators in DM*

Quantitative Indicators	Description
Impressions	An instance of an organic search-engine listing or sponsored ad being served on a particular web page or an image being viewed in display advertising.
Traffic	Number of visitors who come to a website.
Unique users	Number of different individuals who visit a site within a specific time period.
Lead	When a visitor registers, signs up for, or downloads something on an advertiser's site. A lead might also comprise a visitor filling out a form on an advertiser's site.
Conversion	What defines a conversion depends on the marketing objective. It could be a sent form, a click on an ad or a purchase. It is an objective or goal.

Fonte: Saura J. R., Palos-Sanchez P., Cerda Suarez L. M., 2017, Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics, Future Internet, p. 7

Gli indicatori analitici, invece, misurano il comportamento degli utenti e sono metriche che forniscono feedback delle attività che possono essere migliorate. Le informazioni qualitative possono essere dirette quando raccolte da quesiti posti in modo diretto agli utenti attraverso sondaggi, focus group o interviste oppure possono avvenire attraverso dei suggerimenti ovvero non chiedendo direttamente all'utente ma analizzando il comportamento e la risposta dell'utente a domande di A/B testing, usabilità, ecc. Questi indicatori possono essere vari, alcuni di essi sono indicati alla Tabella 2.2.

Tabella 2.2: *Qualitative Indicators in DM*

Qualitative Indicator	Description
A/B Testing	A/B testing refers to two different versions of a page or a page element such as a heading, image or button. A/B testing is aimed at increasing page or site effectiveness against key performance indicators including click through rates, conversion rates and revenue per visit.
Call to Action (CTA)	A statement or instruction, typically promoted in print, web, TV, radio, on-portal, or other forms of media (often embedded in advertising), that explains to a mobile subscriber how to respond to an opt-in for a particular promotion or mobile initiative, which is typically followed by a notice.
User experience (UX)	Encompasses all aspects of the end-user's interaction with the company, its services and its products through different devices. This term is also used with Information Architecture (IA), which is the structural design of shared information on a site based on user behaviour.
Rating systems	A system of classifying according to quality or merit or amount which could divide and organize the type of users.
Surveys and forms	Tools that allows users to send information to a website. It is usually used to set the number of conversions or conversion goals in a web site or DM campaign.
The Flow of Users	Graphical representation of the paths users took through the site, from the source, through the various pages and where along their paths they exited the site. The Users Flow report lets you compare volumes of traffic from different sources, examine traffic patterns through your site, and troubleshoot the effectiveness of your site. It is used to understand the user behaviour on a site.

Fonte: Saura J. R., Palos-Sanchez P., Cerda Suarez L. M., 2017, *Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics*, Future Internet, p. 8

Per quel che riguarda i KPI, le aziende possono identificare quelli che ritengono più rilevanti. I KPI più rilevanti nel direct marketing sono illustrati nella Tabella 2.3.

Tabella 2.3: *Key Performance Indicators (KPIs) in DM*

KPI in DM	Description
Conversion Rate	The average number of conversions per click in SERP results or in ads click (depends on the marketing objective), shown as a percentage. Conversion rates are calculated by simply taking the number of conversions and dividing that by the number of total ad clicks/actions that can be tracked to a conversion during the same time period.
Goals Conversion Rate	A <i>goal</i> represents a completed activity (also called a conversion). Examples of goals include making a purchase -e-commerce-, completing a game level (App), or submitting a contact information form (Lead generation site).
Type of Users	<i>New Visitors</i> . They are users who visit your site for the first time. <i>Returning Visitors</i> . They are users who visit your site for the second or more times. It is important because it shows the interest of your business and website for the target audience.
Type of Sources	<i>Source</i> . Every referral to a web site has an origin, or source. <i>Medium</i> . Every referral to a website also has a medium, such as, according to Google Analytics: “organic” (unpaid search), CPC, referral, email and “none”, direct traffic has a medium of none. <i>Campaign</i> . Is the name of the referring AdWords campaign or a custom campaign that has been created.
Keywords/Traffic of Non branded Keywords	<i>Keywords</i> in DM, are the key words and phrases in a web content that make it possible for people to find a site via search engines. A <i>non-branded keyword</i> is a one that does not contain the target website’s brand name or some variation. Ranking for non-branded keywords is valuable because it allows a website to obtain new visitors who are not already familiar with the brand.
Keyword Ranking	Rank is an estimate of your website’s position for a particular search term in some search engines’ results pages. The lower the rank is, the easier your website will be found in search results for that keyword.

Fonte: Saura J. R., Palos-Sanchez P., Cerda Suarez L. M., 2017, *Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics*, Future Internet, p. 9

Definire i KPI più adatti al raggiungimento degli obiettivi di business è un passaggio fondamentale per le aziende, spesso però, soprattutto all’interno delle PMI a questa fase non viene data un’importanza adeguata e così facendo non si riescono a comprendere in modo corretto i dati a disposizione.

2.6 Strumenti di ottimizzazione

Le metriche di misurazione si sono sviluppate in modo sempre più intenso e, nel corso del tempo, si è compreso che oltre alla raccolta e analisi dei dati è necessario trovare anche degli strumenti che consentano un’ottimizzazione dei processi di marketing per riuscire a comprendere lo svolgimento del processo d’acquisto del cliente e l’impatto che un determinato bene o servizio hanno verso lo stesso. In questi ultimi anni si è quindi sviluppata un’ulteriore tecnica, la Conversion Rate Optimization o CRO, in italiano

“ottimizzazione del tasso di conversione”. Essa è composta da una serie di tecniche utili alla misurazione di tutte le attività svolte in un sito web con l’obiettivo di ottimizzare il tasso di conversione alle pagine in modo tale che un visitatore compia un’azione nella pagina esprimendo il proprio interesse verso il prodotto o servizio, ovvero “converta” verso l’organizzazione.

La CRO può essere definita attraverso un piano, il piano CRO che comprende l’insieme di azioni che hanno lo scopo di misurare il tasso di conversione. Le sue fasi principali sono:

- Analizzare le performance del sito web o dell’e-commerce e redigere un report dettagliato;
- Individuare gli obiettivi e scegliere così i KPI, controllando con frequenza la dashboard di monitoraggio;
- Fare marketing automation. Essa consente di personalizzare i siti web rivolgendosi a determinati target attraverso e-mail marketing personalizzato;
- Fare testing automation ovvero comprendere cosa preferisce il consumatore.

Attraverso la CRO è possibile aumentare l’adozione dell’analisi web nelle organizzazioni, portando così a miglioramenti del sito web e alla creazione di lead negli e-commerce online. Nelle PMI, però, spesso manca personale adeguatamente formato per la gestione e il miglioramento del marketing digitale. In seguito al periodo pandemico che ha portato ad uno sviluppo consistente del digitale, oggi, sarebbe necessario che le aziende riorganizzassero le loro strutture organizzative e i loro investimenti riguardo l’analisi web e l’ottimizzazione dei motori di ricerca per sfruttare ogni opportunità che il mercato gli presenta, riuscendo così ad ottenere un business di successo.

La strategia di CRO pone al centro gli A/B test ovvero test sperimentali presentati a campioni di consumatori che consentono di definire quali strutture e testi di presentazione pagina sono più adeguati e impattanti sul cluster²³.

È possibile affermare che la CRO è il processo che aumenta i lead senza dover investire ulteriori capitali per attrarre i visitatori e può essere misurata servendosi di vari tool – strumenti – come per esempio Hotjar, Google Optimize, Usability Test e altri.

Hotjar è un software che viene installato per il controllo del traffico all’interno delle pagine web. Dopo un determinato periodo di tempo restituisce una mappa di calore della

²³ Cluster: Insieme di soggetti (consumatori)

pagina, ovvero mostra come si sviluppa il comportamento degli utenti all'interno della stessa, evidenziando colore più forte nelle ore e giorni di maggior intensità e mettendo in evidenza anche gli elementi più cliccati. Questo software restituisce feedback per comprendere in che modo poter ottimizzare la propria pagina, quando postare contenuti per avere un maggior numero di view – visualizzazioni – ed evidenzia la user experience dei consumatori.

Anche Google Optimize aiuta ad apportare miglioramenti alle pagine per riuscire a fornire una user experience d'impatto. Esso è un software gratuito e sviluppa una serie di test A/B sulle pagine in modo tale da poter studiare le risposte dell'utente e vedere quale "converte" maggiormente.

Spesso si è parlato di user experience, è possibile ora chiarire la definizione del termine. La user experience indica la relazione tra un consumatore e il prodotto e/o servizio acquistato, dal sentiment al legame che si crea, all'attribuzione di valore e affetto verso il prodotto o servizio.

L'esperienza utente è di elevata importanza per le aziende perché esse cercano sempre più di soddisfare i bisogni degli utenti per riuscire a creare delle community con valori condivisi in cui i visitatori si identifichino. Ricevere feedback da parte dei potenziali clienti o dei clienti è diventato quindi fondamentale al giorno d'oggi.

L'innovazione digitale sta portando a grandi cambiamenti a livello commerciale e relazionale e comprendere l'esperienza utente consente di identificare quali sono gli attributi di un prodotto estremamente importanti per i consumatori.

Con l'avvento della pandemia da Covid-19 si è chiarito che la generazione di contenuti è importante per un'azienda, sia B2C che B2B, ma nel B2B è più complesso creare contenuti. Oggi, per attrarre nuovi potenziali clienti è fondamentale che alla creazione di contenuti collaborino con l'area marketing anche le aree di vendita e post-vendita e in modo attivo anche il cliente.

Sebbene nel mercato B2B sia possibile identificare restrizioni e preoccupazioni come la presenza di conflitto di interessi all'interno del mercato, riservatezza o stakeholder multipli (si veda Figura 2.7) è comunque essenziale creare contenuti che mantengano l'attenzione degli utenti alle proprie pagine social e pagine web.

L'identificazione dell'esperienza utente e del suo intero processo, con lo sviluppo degli strumenti di monitoraggio, analisi e ottimizzazione, oggi, è un fattore di fondamentale importanza perché se i clienti, siano essi consumatori finali o azienda sono soddisfatti dei

prodotti acquistati daranno feedback positivi online e questo porterà ad una reputation positiva dell'azienda fornitrice e ad un possibile incremento di clientela.

Figura 2.7: *A Framework for B2B marketers in generating and leveraging their clients' UGC*



Fonte: Aras A., Xu X., Penaloza L., 2022, *Deciphering B2B marketers' concerns in marketing 'with' clients: Further insights into how B2B characteristics foster and inhibit UGC generation and its leverage*, *Industrial Marketing Management* 101, p. 77

CAPITOLO III – IL DIGITAL MARKETING NELLE PMI, ANALISI EMPIRICA

3.1 Introduzione

Dagli anni 2000 e seguenti si è assistito ad uno sviluppo sempre più intenso di internet e delle innovazioni tecnologiche che hanno contribuito alla modifica del comportamento degli individui. L'uso sempre più comune di tecnologie come gli smartphone e i social media vede oggi gli individui costantemente interconnessi.

Questo fenomeno ha portato anche alla creazione di community ovvero gruppi formati da una moltitudine di persone che condividono abitudini, passioni e hobby e ad un atteggiamento diverso delle persone per quel che riguarda le ricerche su prodotti e servizi di interesse. Esse possono essere considerate, inoltre, luoghi in cui consultarsi con altre persone e dare consigli riguardo all'utilizzo di determinati prodotti e internet è diventato la piattaforma d'eccellenza a cui fare riferimento per la soddisfazione di qualsiasi problema o bisogno.

Nell'ultimo decennio qualsiasi tipo di ricerca può essere effettuata in internet, basta inserire parole chiave di ciò di cui si ha bisogno o di cui si cerca risposta nella barra di ricerca di browser come Google, Yahoo, ecc. e loro forniscono le risposte. Con uno sviluppo sempre più avanzato di queste piattaforme, le aziende, per espandere il proprio commercio e riuscire quindi a commercializzare con un pubblico sempre più ampio, hanno iniziato ad aprire siti web o posizionarsi all'interno delle SERP per esporre il proprio nome e i propri prodotti. In questo modo le aziende puntano ad un commercio non solo locale ma cercano di espandersi in altri mercati, incuriosendo e catturando l'attenzione di un maggior numero di individui.

Questa necessità di espansione è stata percepita inizialmente da aziende del mercato B2C per riuscire a raggiungere generazioni di utenti che quotidianamente navigano per molto tempo su internet e che sfruttano i social media in modo attivo. In un secondo momento queste aziende hanno deciso di intraprendere, oltre alla vendita al dettaglio nei negozi fisici, attiva da sempre, la vendita da siti e-commerce propri o di terzi in modo tale da commerciare anche online i propri prodotti.

Le aziende B2B, invece, da sempre sono più restie all'adozione di questo tipo di strumenti. In particolare, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni trovandosi in

mercati di nicchia instaurano rapporti commerciali attraverso incontri “faccia a faccia” o attraverso i propri dealer e quindi non si sono mai inserite nel mondo dell’online.

Analizzando il mercato è possibile affermare che il mercato italiano del B2B vede un’intensa presenza di PMI, infatti, esso è formato per più dell’80% da PMI. Grazie a questa elevata presenza il livello occupazionale in Italia è alto e con continue attività di innovazione e ricerca in strumenti digital per lo sviluppo di una maggiore efficienza dei servizi offerti e della fornitura dei prodotti.

Dal punto di vista della fornitura però, nel 2020, con l’avvento della pandemia, le organizzazioni hanno dovuto affrontare diversi ostacoli che le hanno messe in difficoltà sotto alcuni aspetti e soprattutto a livello economico per quel che riguarda le PMI.

Esse, infatti, nel B2B occupano tipicamente mercati di nicchia e hanno subito un progressivo blocco degli approvvigionamenti e una ridotta possibilità di raggiungere i clienti perché essi sono diffusi in tutto il mondo. Questo fenomeno ha richiesto, per quanto possibile, una pronta azione e riorganizzazione del lavoro all’interno delle aziende e nei rapporti con i clienti, ridefinendo anche priorità e risorse da utilizzare.

«L'emergenza Covid-19 ha imposto un salto culturale verso la digitalizzazione e un allargamento della platea dei soggetti coinvolti che favorisce il percorso verso un'organizzazione economica e sociale permanentemente diversa.» (De Santis et al., 2022, p. 5)

La digitalizzazione ha spinto le PMI ad un’attenzione massima ai dati che è possibile raccogliere online oggi. Essi stanno portando alla diffusione di siti web, siti e-commerce, alla fornitura di servizi digitali e alla presenza delle aziende nei social media. Tutto questo può essere riassunto in una maggiore attenzione al mondo digitale e alla misurazione degli eventi online. Proprio per questo motivo nell’elaborato è stata effettuata un’analisi degli strumenti di marketing online – sito web, mail marketing, social advertising, ecc. – che devono essere utilizzati per ottenere un business di successo.

Mentre prima della pandemia da Covid-19 le aziende del B2B avevano come obiettivo primario le vendite e come secondario l’acquisizione di awareness e la fidelizzazione del cliente; con l’avvento della pandemia questa classificazione è cambiata e tra gli obiettivi primari si sono inseriti anche la presenza delle aziende all’interno dei social media per continuare a comunicare con gli utenti e lo svolgimento di consulenze online per la vendita dei propri prodotti. Questo cambiamento è stato fondamentale per la

sopravvivenza delle aziende e ha portato ad un'evoluzione culturale registrando non poche critiche e spesso con opposizione da parte di diversi individui sia interni che esterni. In seguito allo sviluppo di una serie di processi che oggi devono essere svolti con modalità digitali e all'introduzione di vari strumenti usati quotidianamente dalle generazioni Y²⁴ e Z²⁵ si è anche presentata la possibilità di poter assistere al passaggio generazionale.

La trasformazione digitale è stata e sarà difficile da attuare per qualsiasi tipo di azienda ma è un investimento fondamentale per riuscire a restare competitivi all'interno dei vari mercati. Questa evoluzione è, inoltre, un investimento non solo economico per le aziende ma anche relazionale e di risorse. La digitalizzazione richiede tempo per dare successo alle organizzazioni e nel tempo i benefici verranno tutti percepiti. In base a quanto affermato da uno studio condotto da Federmeccanica nel 2022 *«le aziende che investono di più nella trasformazione digitale superano le loro concorrenti nel tempo, sono più preparate ai cambiamenti, in grado di modificare velocemente il modello di business ed i processi collegati e sono maggiormente in grado di sfruttare i nuovi canali digitali e di costruire una base di utenti più ampia e forte.»*

Il digitale, in particolare il digital marketing, aiuta le PMI ad incrementare entrate, ottenere risultati, consolidare rapporti di fedeltà e mantenerli nel tempo con clienti e fornitori e contribuire ad un'efficace produttività.

Dal lato del digital marketing è possibile evidenziare che grandi e medie o piccole imprese hanno diverse caratteristiche sia relativamente ad aspetti organizzativi, sia per quel che riguarda metodi decisionali che aspetti economici e risorse. Nonostante queste differenze definite in base alle dimensioni è possibile evidenziare che, in Italia, vi sono anche differenze di gestione e di attuazione di piani anche in base all'area geografica cui si fa riferimento.

Infatti, in base ai dati raccolti dall'Istat nel 2021 è possibile osservare il divario economico tra centro-nord e sud Italia. Questo divario è riconducibile all'allocazione delle aziende all'interno del territorio italiano evidenziando una maggior presenza di imprese al centro-nord, imprese che svolgono circa il 35% delle attività relative al commercio e alla logistica e circa il 50% delle attività nell'industria e nei servizi di information and communications technology. Anche la complessità delle strategie

²⁴ Generazione Y: Individui nati tra il 1980 e il 2000

²⁵ Generazione Z: Individui nati dopo il 2000

sviluppate dalle PMI varia da territorio a territorio, per esempio, nelle regioni Emilia-Romagna e Lombardia è possibile notare l'attuazione di strategie innovative e complesse che richiedono maggiori investimenti in ricerca e conoscenza con l'utilizzo di canali diversificati per provvedere all'attuazione delle innovazioni, rispetto ad altri paesi. (De Panizza, 2021, p. 84)

Il divario tra nord e sud prosegue anche per quel che riguarda competenze e cultura, infatti, esaminando l'adozione di progetti relativi alle tecnologie di frontiera è possibile notare un 48% di adozione di progetti di big data al nord e un quasi 5% di adozione degli stessi al sud.

Nel Capitolo III verrà illustrato il rapporto tra PMI nel B2B e digital marketing, allo scopo di comprendere il livello di sviluppo della digitalizzazione e più nello specifico del marketing digitale nelle loro unità operative.

In primo luogo, verranno esposti i metodi di ricerca utilizzati per la determinazione del campione di PMI all'interno del mercato B2B. Successivamente verrà presentato il resoconto dei dati derivante dalla raccolta di una serie di questionari effettuati. In un secondo momento si illustrerà lo sviluppo di vari approfondimenti di casi di attuazione o mancata esistenza del digital marketing all'interno di aziende presenti nel campione evidenziando differenze e similitudini tra le stesse.

3.2 Metodi di analisi e di raccolta dati

Come visto nel Paragrafo 3.1 la pandemia da Covid-19 è stata un evento catastrofico ma allo stesso tempo significativo per la società. Grazie ad esso la maggior parte delle organizzazioni appartenenti a qualsiasi settore e mercato ha modificato la propria gestione, portando nella maggior parte dei casi ad un miglioramento dei processi decisionali e ad un'efficienza del commercio. La difficoltà di comunicazione e contatto tra le persone ha sviluppato nuovi modi di interazione e nuove tecniche commerciali e di marketing.

Questo elaborato pone la sua attenzione al livello di sviluppo del digital nel quale si trovano le PMI italiane presenti nel commercio interaziendale. La digitalizzazione delle varie aziende, secondo gli studiosi, è diventata oggi sempre più fondamentale per il successo delle attività svolte dalle aziende.

3.2.1 Scopo

L'elaborato ha lo scopo di comprendere a che punto è lo sviluppo della trasformazione digitale delle PMI nel mercato del B2B e l'evoluzione del marketing digitale di queste aziende. Spesso si crede che l'attività di marketing sia fondamentale solo per il mercato B2C ma è possibile notare che essa è rilevante anche per il B2B perché consente di intercettare gli utenti, vedere quando “convertono” e conoscere i loro atteggiamenti e le loro preferenze. Oltre a questo, il marketing consente di creare dei rapporti ancora più saldi perché, attraverso e-mail marketing, campagne pubblicitarie e e-commerce, consente di creare rapporti personalizzati che fanno sentire il cliente valorizzato e unico.

3.2.2 Definizione del campione e questionario

La raccolta dei dati è stata attuata in collaborazione con Marketing Arena, agenzia di marketing di Rovigo, la quale ha messo a disposizione una borsa di studio presso l'Università Ca' Foscari per la stesura di una tesi relativa alla digitalizzazione nelle imprese italiane del B2B.

I dati sono stati raccolti per contribuire alla seconda edizione del progetto “Osservatorio Marketing B2B” avviato da Marketing Arena e per lo sviluppo del seguente elaborato. In base a istruzioni fornite dal team di Marketing Arena e dai professori del dipartimento di Management Vladi Finotto e Cinzia Colapinto, la sottoscritta e Anna Smanio, altra studentessa del corso Magistrale in Marketing e Comunicazione dell'Università Ca' Foscari Venezia, hanno individuato un campione di ricerca iniziale.

Il campione è stato selezionato attraverso l'utilizzo della piattaforma relativa all'Analisi Informatizzata Delle Aziende anche conosciuta come AIDA. Si tratta di una banca dati online, di proprietà del gruppo Bureau Van Dijk che fornisce informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali sulle società attive in Italia e che ingloba bilanci, indici, localizzazione geografica e molte altre informazioni relative alle aziende italiane.

Attraverso l'utilizzo di questo strumento è stato così definito un campione di piccole e medie imprese che include aziende presenti nei territori di: Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige, Lombardia, Emilia-Romagna e Piemonte. Le aziende devono, inoltre, aver ottenuto nel biennio 2019 - 2020 un fatturato tra i 10 milioni e i 50 milioni e un personale composto da 11 fino a 250 dipendenti. Il campione è stato formato dalla

classificazione merceologica, definita da codici ATECO 2007. I codici oggetto del campione sono:

- 110 – Industria delle bevande;
- 281 – Fabbricazione di macchine di impiego generale;
- 282 – Fabbricazione di altre macchine di impiego generale;
- 289 – Fabbricazione di altre macchine per impieghi speciali;
- 293 – Fabbricazione di parti e accessori di autoveicoli;
- 6202 – Fornitura di consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica.

Da questa ricerca sono emerse circa 1635 aziende alle quali è stato somministrato il questionario relativo al digital marketing prodotto attraverso Google Form, strumento gratuito online di creazione di moduli e sondaggi con una moltitudine di domande.

Il questionario è stato strutturato con domande aperte e domande a risposta multipla in base alla tipologia di domanda effettuata.

La prima parte ha sviluppato domande demografiche sulla persona che lo ha compilato – età, genere, titolo di studio, ruolo, anni di esperienza – e la ragione sociale dell'impresa. Nella seconda sezione sono state richieste informazioni relative alla struttura organizzativa dell'azienda per vedere se negli ultimi anni l'organizzazione è variata, per cercare di comprendere chi gestisce il marketing, se agenti interni o esterni e per monitorare chi è a capo del digital marketing.

Nella terza sezione si è cercato, invece, di capire com'è sviluppata l'attività di digital marketing all'interno dell'azienda, quanto budget investe in media una PMI in digital marketing e in digital advertising, l'utilizzo di strumenti di digital marketing e di analytics e ottimizzazione con l'inserimento di una scala di valutazione che va da 1 a 9. Sono state poi effettuate domande su attività di lead generation, brand awareness, KPI, cercando di comprendere anche come le aziende riescono a mappare i propri utenti e di quali strumenti si servono. Infine, si è cercato di capire come funziona la determinazione del budget, se esso viene fissato annualmente, con aggiornamenti o se non viene fissato.

In conclusione, attraverso l'utilizzo della scala di Likert è stato chiesto di rispondere ad alcune affermazioni per comprendere il pensiero dei marketing manager, digital manager e di chi gestisce principalmente il marketing in azienda.

Il questionario o survey è stato somministrato inizialmente via e-mail ad aziende che ne avevano già preso parte precedentemente e poi alle aziende risultate dal campione. In un

secondo momento le aziende che non hanno risposto sono state ricontattate attraverso mail e come terzo step si è provveduto al contatto telefonico con il personale delle varie aziende.

La raccolta dati ha registrato 121 risposte, numero inferiore agli esiti attesi. Attraverso i vari contatti telefonici si è potuto riscontrare che molte sono le PMI del mercato interaziendale che non adottano tecniche di marketing e molte sono le aziende che hanno sede principale o reparto marketing in un paese estero e che non potevano quindi essere inglobate all'interno dei dati che si stavano cercando perché lo scopo è quello di comprendere lo sviluppo del digital marketing nelle aziende del nord Italia e non a livello mondiale. Altre aziende, invece, dato il periodo pandemico, avevano personale dimezzato e carico di lavoro elevato per cui non sono riuscite a dare disponibilità.

Terminata la fase di raccolta dati, questi sono stati trasferiti in un documento Excel nel quale sono stati predisposti per essere poi analizzati in modo chiaro. Successivamente, infatti, si sono create delle tabelle univariate – con un'unica variabile – e bivariate – con combinazioni di due variabili ritenute complementari ed efficaci per la fornitura di risultati in seguito all'analisi dei dati.

In seguito alla raccolta e analisi dei dati che verrà illustrata nel Paragrafo 3.3, si è deciso di effettuare una serie di interviste di approfondimento della ricerca allo scopo di comprendere cosa spinge un'azienda di questo settore ad investire in digital marketing, quali sono i benefici e gli ostacoli del digital marketing per le PMI del mercato B2B e come le aziende hanno risposto alla pandemia da Covid-19.

Le interviste sono state realizzate attraverso incontri virtuali con le piattaforme Google Meet o Microsoft Teams, incontri telefonici e un'intervista è stata svolta invece di persona.

3.3 Risultati della survey

La raccolta dati ha fornito 121 risposte ai questionari. Queste sono poi state inserite in un foglio Excel e codificate servendosi di variabili dicotomiche o *dummy variable* con valori 0 o 1, variabili qualitative ordinali per un corretto ordinamento e quantitative ordinali per una corretta misurazione.

Dall'analisi è possibile notare che nel campione delle 121 imprese, circa il 40% di esse ha fatturato compreso tra 10 e 15 milioni di euro e il 35% ha fatturato tra 16 e 25 milioni di euro, la restante parte ha, invece, fatturato tra 26 e 50 milioni di euro. Questo dato evidenzia la composizione del tessuto industriale italiano che vede l'elevata presenza di PMI all'interno del mercato.

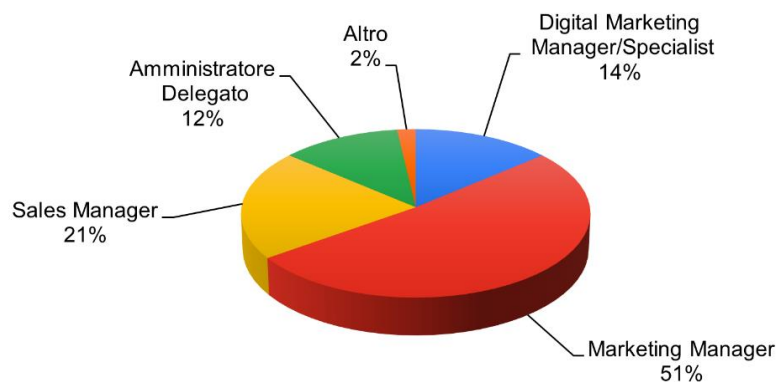
Prendendo ora in considerazione la composizione del personale, è possibile affermare che il 60% delle aziende ha meno di 100 dipendenti ed esse hanno principalmente un fatturato compreso tra i 10 e i 15 milioni di euro.

Gli individui che hanno compilato la survey ricoprono il proprio ruolo per il 37% all'interno dell'area marketing, 14% area commerciale, 7% area amministrazione finanza e controllo e 7% CEO o all'interno del top management, con un 2% nello human resource e 1% in aree di pubbliche relazioni e produzione.

Per quel che riguarda il digital marketing è possibile affermare che le aziende per poter ottenere vantaggio dalle attività di marketing necessitano di una persona che possieda competenze adeguate, per questo motivo nella maggior parte delle aziende la responsabilità spetta al marketing manager – quasi il 50% del campione – e in percentuale minore (19%) anche al sales manager. Vedendo al secondo posto i sales manager è possibile ricordare che il commercio B2B spinge verso le vendite, infatti, la vision aziendale nel B2B ha ad oggetto la vendita di prodotti e/o servizi che porta ad un incremento del commercio e al successo di business. Inoltre, per il sales manager è fondamentale anche comprendere la customer decision journey degli utenti, quindi, è normale che gli individui che si occupano principalmente di digital marketing siano dell'area marketing e sales. All'interno della survey la presenza di un digital marketing manager è solo del 14%, dal dato è possibile dedurre che le aziende prevedano che tipicamente gli individui che gestiscono il marketing possano gestire anche il digital marketing e ciò consente di non dover assumere altro personale.

Le PMI sono aziende nelle quali flessibilità e costanza ricoprono un importante ruolo, proprio per questo quelle che esternalizzano la gestione del marketing sono solo il 10% e in quantità più elevata quelle con fatturato che va dai 5 ai 10 milioni di euro. Questa correlazione potrebbe evidenziare il fatto che spesso aziende di piccole dimensioni non sanno come approcciare al mondo del digital marketing e non vogliono assumere del personale qualificato perché non sanno se quest'attività registrerà del successo oppure no. Per non rischiare di investire su personale e risorse in modo eccessivo e poco controllato, in seguito a mancata esperienza in materia da parte del CEO o del top management, decidono, quindi, di ricorrere ad agenzie esterne formate da esperti per sperimentare il marketing nella propria organizzazione e vedere così come gli utenti reagiscono alle attività indirizzate dall'agenzia.

Figura 3.1: *Il responsabile del digital marketing*



Fonte: Elaborazione dell'autore

Il digital marketing si sta manifestando intensamente negli ultimi anni e, com'è possibile notare dai dati in Tabella 3.1 la pandemia ha contribuito ad un'accelerazione di questo processo, infatti, l'11% delle aziende rispondenti oggi investe più del 5% del proprio fatturato in digital, rispetto ad un solo 6% registrato nell'anno precedente. Questo valore non è ancora elevato ma viene comunque considerato un dato importante per il settore che pian piano sta sviluppando conoscenze e competenze a riguardo.

La Tabella 3.1 illustra, inoltre, gli investimenti in digital marketing delle varie PMI nei campioni del biennio, mostrando come da un anno all'altro l'investimento in digital sia comunque incrementato.

Tabella 3.1: *Percentuale di fatturato destinata alle operazioni di digital marketing negli anni 2021 e 2019*

	Frequenza 2021	Frequenza 2019
< 1%	47%	42%
1% - 5%	37%	43%
>5%	11%	6%
NA	5%	9%
TOTALE	100%	100%

Fonte: Elaborazione dell'autore

Durante l'analisi si è potuto constatare che sebbene l'investimento in digital marketing sia nel tempo aumentato, l'investimento in digital advertising è ancora molto ridotto, circa il 43% delle aziende investe in advertising meno dell'1% del proprio budget marketing. Le aziende, infatti, utilizzano social media, siti web e blog con l'obiettivo principale di awareness e non ritengono ancora essenziale investire in advertising ma credono che sia sufficiente attuare attività digitali organiche.

Sebbene non investano in modo sostanziale in digital advertising, le aziende negli ultimi anni stanno sperimentando strumenti vari di digital marketing. Come evidenziato in Figura 3.2, gli strumenti maggiormente presenti all'interno delle organizzazioni sono social media marketing, mail marketing, video o contenuti multimediali, con una buona percentuale anche per quel che riguarda la web analytics.

Attraverso l'utilizzo del social media marketing le organizzazioni possono fare lead nurturing ovvero attuare l'insieme dei processi di marketing per interagire con i contatti e con gli utenti interessati al prodotto o servizio che l'azienda offre e anche fare il primo passo per cercare di trasformare gli utenti in clienti. Per fare questo le aziende devono instaurare contatti tra l'utente e la propria azienda per poi comprendere il percorso da intraprendere per l'avvio del rapporto commerciale.

Le PMI del B2B tipicamente producono prodotti di nicchia e lo strumento di social media marketing consente loro di attuare una buona strategia di brand reputation e la condivisione con la società delle loro relazioni con i clienti in modo tale da mostrarsi attivi e parte integrante della società.

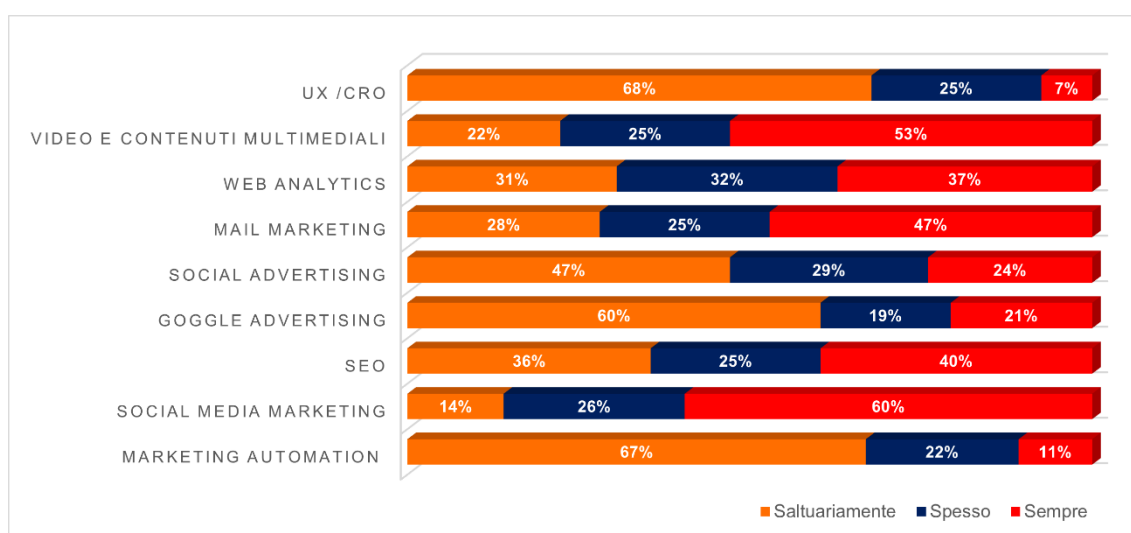
Lo strumento di mail marketing, invece, valutato importante per il 47% delle aziende del campione, svolge l'attività di lead nurturing consentendo la produzione di contenuti personalizzati per i vari clienti perché è molto importante segmentare il mercato in base al contatto e al tipo di rapporto instaurato. In questo modo vengono poi fornite informazioni in base al target. Tipicamente il mail marketing viene adottato per la fidelizzazione del cliente.

Per quel che riguarda video e contenuti di multimedialità sono ritenuti importanti dal 53% del campione. Le aziende del B2B si occupano della produzione di prodotti di grandi dimensioni o complessi nella loro realizzazione e richiedono, quindi, tempo e processi di acquisto maggiormente complessi e strutturati. Per loro è quindi fondamentale produrre contenuti multimediali o video che mostrino i vari macchinari e il loro funzionamento per evidenziare la qualità e l'efficacia dei prodotti.

Nel tempo il content marketing è diventato una strategia sempre più importante nel marketing perché aiuta il potenziale cliente ad ottenere informazioni sui prodotti e a far sorgere relazioni stabili e durature.

Come scrisse Bill Gates nel 1996 nel suo articolo intitolato *“Content is King”*: *«Content is where I expect much of the real money will be made on the Internet, just as it was in broadcasting»* l'imprenditore aveva già previsto quale sarebbe stata l'evoluzione del mercato. Quest'affermazione spiega, infatti, come la produzione di contenuti esclusivi, efficaci, approfonditi e utili al pubblico sono fondamentali per riuscire a padroneggiare il mercato al quale si fa riferimento.

Figura 3.2: Strumenti di digital marketing utilizzati in azienda

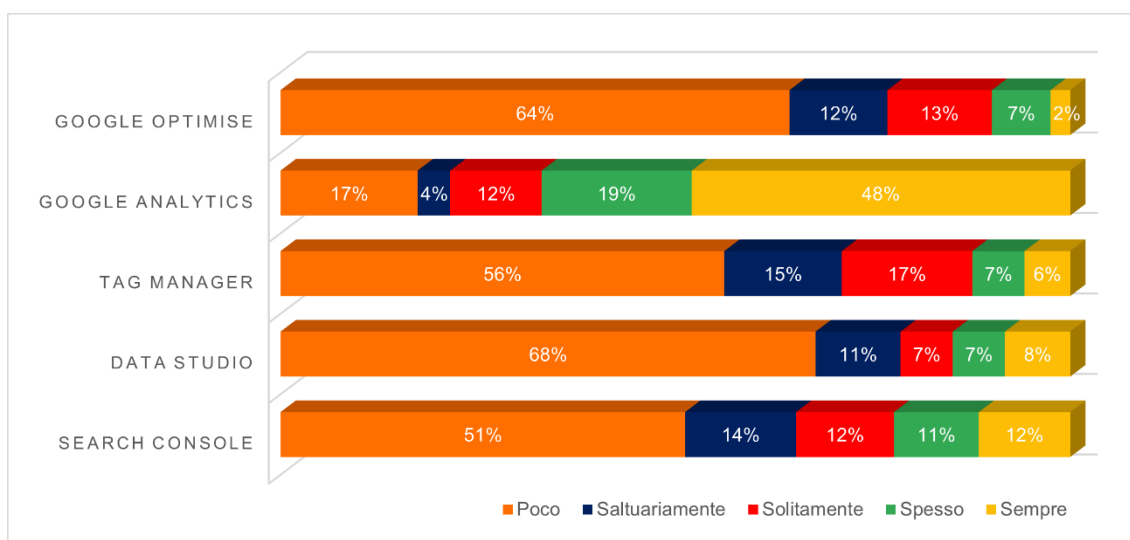


Fonte: Elaborazione dell'autore

Oltre agli strumenti di digital marketing, sono estremamente rilevanti anche quelli di analisi. Come illustrato in Figura 3.2 anche la web analytics è uno strumento abbastanza usufruito. Le performance delle aziende devono però essere adeguatamente misurate e se necessario ottimizzate. Google Analytics è lo strumento di analytics maggiormente utilizzato dal campione, 48% degli intervistati. È possibile affermare che quasi la metà del campione monitora il comportamento degli utenti, il proprio sito web e attua delle previsioni di view e attività che spera di riuscire a ottenere.

Nel questionario è stato chiesto anche dell'utilizzo di altri strumenti di analytics, più tecnici e mirati, si è potuto constatare (Figura 3.3) però che questi vengono implementati in modo meno intenso e più raro, infatti, solo il 12% utilizza sempre Google Optimise, l'8% Google Data Studio, il 6% adotta anche Tag Manager e solo il 2% Google Optimise, strumento molto utile per gli A/B test, ovvero i test utilizzati per comprendere come risponde il cliente alle varie campagne.

Figura 3.3: *Utilizzo strumenti di analisi*



Fonte: Elaborazione dell'autore

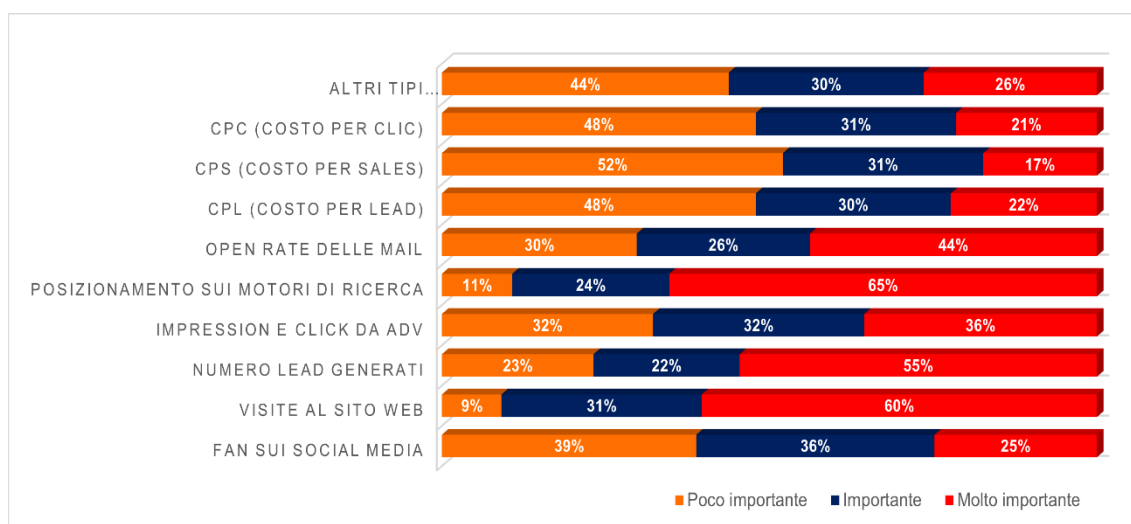
Nel tempo si è potuto constatare che i lead sono fondamentali per qualsiasi azienda in quanto consentono di approcciare ad utenti e clienti e di soddisfare in modo dettagliato i bisogni del target cui si fa riferimento.

Dai risultati dell'analisi effettuata è possibile constatare che più del 60% delle imprese svolge attività di lead generation attuando campagne di advertising ma anche alle volte di lead nurturing e inbound marketing.

Un altro strumento fondamentale per la misurazione dei risultati sono i KPI, illustrati al Sottoparagrafo 2.5.2. Essi sono indicatori di performance e devono essere programmati dal marketing team. Le metriche relative a touchpoint e presidi digitali sono quelle più utilizzate dai rispondenti al campione e vengono adottati principalmente nelle fasi avanzate del processo d’acquisto. Dai dati è possibile evincere che i KPI ritenuti più importanti dalle aziende del campione di indagine sono: il posizionamento sui motori di ricerca (90%), il numero di lead generati (76%) e le visite al sito web (91%).

È possibile dedurre, quindi, che per le piccole e medie imprese, avere un buon posizionamento all’interno della SERP consente di essere più visibili nel mercato e di essere cliccati e ingaggiati con maggiore frequenza rispetto ai competitor. Le visite al sito web sono in parte correlate al posizionamento sui motori di ricerca ed è possibile affermare che più un sito è cliccato, maggiori sono gli individui interessati ai contenuti di quella pagina e a ciò che viene offerto da questa. Anche i lead generati sono connessi ai due elementi precedenti perché la maggior parte delle volte, più una pagina è visitata più è probabile che l’utente compia un’azione per ingaggiare l’azienda venditrice o clicchi una call to action – tasto che porta a compiere una determinata azione di contatto. I costi per click e per lead sono invece quelli ai quali le PMI fanno meno riferimento, questo potrebbe essere dato dal fatto che richiedono l’investimento di denaro per la loro attuazione; così facendo purtroppo viene tolto valore all’attività di SEO perché lavorare sulle pagine di ricerca solo con l’organico porta ad una riduzione dei costi di accesso alle SERP.

Figura 3.4: *Importanza dei KPI*



Fonte: Elaborazione dell’autore

Nell'ultima sezione del questionario gli intervistati hanno risposto ad alcune affermazioni attraverso l'utilizzo della scala di Likert. Questa sezione ha consentito di comprendere al meglio le modalità operative e le strategie all'interno delle varie aziende metalmeccaniche, di software e dei distributori di bevande.

È possibile notare che lo sviluppo del marketing digital è stato incoraggiato principalmente dal top management che si è confrontato poi con il responsabile marketing per la scelta della strategia da adottare. Questa fase è stata però preceduta dalla raccolta di informazioni relative al marketing digitale, ad analisi di mercato e alla comprensione di come esso sia utilizzato dai competitor.

Il marketing è un'area che deve essere necessariamente integrata con le altre funzioni aziendali, per questo si è potuto constatare dalle risposte alle affermazioni che per la sua implementazione e per l'avvio del digital marketing è necessario ricorrere a riunioni con le altre funzioni aziendali per definire le strategie da adottare e come agire su determinate strategie.

Sebbene il marketing richieda del tempo per la sua implementazione, da quanto emerso dalle varie interviste è possibile affermare che porre dei chiari obiettivi di breve e medio lungo termine è fondamentale per riuscire ad ottenere i risultati attesi.

Dalla survey è emerso, inoltre, che le aziende che decidono di investire percentuali più elevate in marketing e digital marketing, sono quelle al cui interno gli strumenti sono sviluppati in modo più definito, i clienti vengono targettizzati e tracciati e il monitoraggio dei dati avviene periodicamente per poter agire in modo sempre più preciso nel mercato.

3.4 I casi oggetto di studio: aziende intervistate

Per la stesura dell'elaborato, oltre alla somministrazione di questionari che hanno raccolto dati quantitativi e numerici, sono state effettuate anche delle interviste con responsabili marketing o membri della dirigenza organizzate attraverso webinar online. Lo scopo è stato quello di approfondire e comprendere al meglio il concetto di digital marketing per le aziende del mercato B2B. In particolare, il fine è stato quello di capire perché le aziende del B2B decidono di investire o non investire nel digital marketing, obiettivi posti nel breve e medio lungo periodo, benefici ottenuti e ostacoli riscontrati dall'inserimento delle aziende all'interno dei social media e dall'applicazione del digital marketing all'interno del commercio.

Si è cercato di comprendere anche quanto la pandemia abbia influenzato l'adozione del digitale nelle aziende e da quante persone sia composto il team marketing per capire se questo possa influenzare o meno l'efficienza operativa in tema digital marketing, visionando pure l'adozione degli strumenti di misurazione e controllo dei dati.

Nella Tabella 3.2 sono illustrate le aziende a cui è stata sottoposta l'intervista. Esse sono tutte aziende del campione contattato per la somministrazione dei questionari esplicitati al Paragrafo 3.3 ed è possibile notare le loro caratteristiche in termini di codice ateco, territorio, fatturato e dipendenti.

Tabella 3.2: *Aziende che hanno aderito all'intervista qualitativa*

	Codice Ateco	Provincia	Fatturato 2020	Dipendenti 2020
Alfa S.r.l.	28.2	Bologna	16,6 milioni	39
Distillerie Bonollo Umberto S.p.A	11.01	Padova	64,8 milioni	95
Gerotto Federico S.r.l	28.9	Padova	13,6 milioni	59
Imesa Laundry Solutions S.p.A.	28.9	Treviso	13,9 milioni	110
Irinox Professional S.p.A.	28.2	Treviso	39,9 milioni	241
Lombardi Converting Machinery S.p.A	28.9	Brescia	15,5 milioni	58
Pompetravaini S.p.A.	28.1	Milano	27,3 milioni	150
Terex Italia S.r.l.	28.2	Bologna	34,9 milioni	115

Fonte: Elaborazione dell'autore

3.4.1 *Alfa S.r.l.*

Alfa S.r.l. – nome fittizio – è un'azienda sita nella provincia di Bologna che da oltre quarant'anni realizza macchine automatiche per il confezionamento di qualsiasi tipo di materiale in sacchi industriali. L'azienda offre soluzioni tecniche per l'imballaggio e l'insaccamento di materiali solidi, liquidi o in polvere e cerca di soddisfare le esigenze di ogni individuo e di fornire risposte tempestive alle richieste dei propri partner, siano essi utenti finali, distributori OEM o System integrati. Può essere definita come il fornitore partner delle più prestigiose società di ingegneria e nel 2020 contava un fatturato di circa 16,6 milioni di euro con quasi 40 dipendenti.

Commercia a livello internazionale prodotti come: bilance, sistemi di insacco, sistemi di pallettizzazione, apparecchiature di fine linea, soluzioni chiavi in mano, macchinari utili per il trasporto e altri accessori. Opera nei settori del petrolchimico, delle sostanze

chimiche, dei fertilizzanti, dei materiali da costruzione, dei pellet di legno, del sale, del cibo per animali e dell'alimentare. È un'azienda attenta alla qualità dei propri prodotti e ogni macchina è costruita per ordine in base alle esigenze del cliente. Fornisce anche servizio di assistenza e ricambio dei pezzi. I distributori italiani cui si affida hanno un forte potere di marketing, invece, quelli esteri molte volte hanno solo siti web basici.

L'impresa ha un proprio sito web e come social adotta solo LinkedIn, nel quale ha quasi 2mila follower pubblicando periodicamente video o post dove illustra i prodotti. Sono presenti anche su YouTube con una pagina ricca di video, un po' datati – anche di 12 anni fa – che mostrano i vari macchinari in azione.

In seguito all'intervista effettuata attraverso webinar si è potuto constatare che l'azienda non ha un responsabile che svolga solo la funzione di marketing ma, il marketing è assoggettato ad un individuo che svolge principalmente l'attività di commerciale estero.

3.4.2 Distillerie Bonollo Umberto S.p.A.

Distillerie Bonollo Umberto è un'azienda situata nella provincia di Padova che si occupa della distillazione, rettifica e miscelatura di alcolici. Ha un fatturato di quasi 65 milioni e un personale formato da 95 addetti. L'attività è a conduzione familiare e legata alla storia della famiglia Bonollo. Oggi vede la presenza di due stabilimenti operativi, uno che si occupa dell'ottenimento delle grappe e l'altro che si occupa della produzione dei liquori e dell'imbottigliamento dei distillati commerciali. Il commercio avviene a livello internazionale e si rivolge sia al mercato B2C che al mercato B2B.

L'azienda oltre ai prodotti Bonollo, dal 1978 ha anche acquistato le storiche distillerie Modine e Dalla Vecchia che hanno incrementato il know-how produttivo.

“Grappa OF” è il marchio di Bonollo e i prodotti principali sono le grappe di vario gusto e i cioccolatini con liquore. L'azienda pone molta attenzione ai propri prodotti ed effettua un'accurata selezione delle vinacce, svolgendo anche controllo qualità.

Il sito web è ben strutturato ed è suddiviso in varie aree come quella relativa alla storia dell'azienda, al prodotto, allo shop, ai contatti, ecc. Al suo interno vi è un'elevata presenza di video ad alta definizione e contenuti multimediali. Nel sito è presente anche la spiegazione del processo produttivo e i vari disciplinari e consigli preliminari utili per una corretta valutazione del prodotto.

L'azienda ha aperto pagine su social network come Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn e YouTube.

Facebook vanta circa 46mila follower, Instagram circa 5mila ed entrambe le pagine sono molto attive, con post periodici e video dei vari prodotti. Twitter è poco sviluppato e al suo interno non vi sono pubblicazioni dal 2018 forse perché l'azienda ha potuto constatare che non è un social rilevante per la propria awareness e per la comunicazione con i clienti. LinkedIn con 1500 follower non è un social molto sfruttato dall'azienda. Per quel che riguarda YouTube, invece, il canale è ricco di spot di presentazione del prodotto ma anche di video di interazione dei CEO o di vari responsabili aziendali durante interviste ad hoc.

3.4.3 Gerotto Federico S.r.l.

L'azienda Gerotto Federico S.r.l. nel 2020 aveva un fatturato di quasi 14 milioni di euro e con circa 60 dipendenti. È collocata in provincia di Padova ed è formata da tre business unit. Nasce negli anni '60 e si occupa di lavori edili e di manutenzione di infrastrutture pubbliche rivolgendosi al mercato locale della provincia di Padova. Dal 2001 diventa distributore commerciale esclusivo per l'Italia di macchine speciali definite escavatori a risucchio. Questa tecnologia è applicabile sia in ambito edilizio per la rimozione di macerie, calcinacci, scavi, ecc. che nell'ambito delle pulizie industriali. Gli escavatori a risucchio aspirano qualsiasi tipo di materiale sia liquido, che solido o addirittura anche melmoso. L'azienda fornisce anche il servizio di noleggio degli escavatori e di training sui mezzi per formare gli individui e fornire maggiori informazioni. Un paio di anni dopo avvia la produzione di un nuovo prodotto, tecnologie robotiche che possono essere comandate da remoto e che operano in spazi confinati dove l'uomo non può entrare o all'interno del quale per l'uomo vi è un elevato rischio come per esempio all'interno di tubature, serbatoi e vasche del petrolchimico, impianti minerari ecc. e quest'ultimo prodotto è commerciato a livello mondiale.

L'azienda utilizza il sito web per mostrare principalmente i propri prodotti e le politiche di qualità, sicurezza, ambiente e privacy che segue. Nonché fornisce contatti utili per l'ottenimento di informazioni o l'avvio di rapporti commerciali.

I canali social utilizzati sono YouTube, Facebook, LinkedIn e Instagram più l'utilizzo dello strumento delle newsletter. L'azienda su Facebook effettua varie pubblicazioni di post relativi ai propri prodotti e ad attività intraprese ma non ha un numero particolarmente elevato di follower. LinkedIn registra più di 4mila follower ed è

considerato dall'azienda il canale più forte. I post al suo interno interagiscono in modo più formale e impattante con gli individui. La pagina Instagram è stata avviata, invece, durante la pandemia con l'obiettivo principale di informare e formare i follower sulle tecnologie e sul settore illustrando i prodotti offerti, le normative nazionali e molto altro ma con l'utilizzo di caroselli o post di semplice comprensione. Un secondo obiettivo posto è quello di employer branding per catturare l'attenzione di potenziali candidati, dipendenti e anche verso i clienti. YouTube è, invece, il canale utilizzato per illustrare i vari prodotti e le loro funzioni e i video contano un gran numero di visualizzazioni.

3.4.4 Imesa Laundry Solutions S.p.A.

Imesa Laundry Solutions è un'azienda sita nella provincia di Treviso. Nel 2020 ha ottenuto un fatturato di quasi 14 milioni di euro con 110 dipendenti e da oltre cinquant'anni si occupa della fabbricazione di lavatrici, essiccatoi, tandem, mangani, ecc. L'azienda è a conduzione familiare, fabbrica prodotti professionali per la grande industria e si rivolge al mercato delle lavanderie self-service, delle lavanderie industriali ed artigianali, del ho.re.ca, della pulizia professionale e ai settori ospedaliero, delle cure assistenziali e al settore marino.

L'azienda segue l'utente lungo tutto il processo d'acquisto fornendo anche servizi preacquisto e post-vendita. È in continua evoluzione e ha come obiettivo principale la fornitura di prodotti di qualità che contribuiscano al mantenimento dei tessuti dei prodotti una volta lavati e stirati e la salvaguardia della sostenibilità ambientale. Grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie l'azienda può controllare i propri macchinari a distanza e fornire un ottimo servizio di assistenza e di manutenzione dei prodotti. Oltre a questo, fornisce corsi formativi per i tecnici e corsi di formazione commerciale per una corretta istruzione verso i propri prodotti.

Nel 2018 all'interno dell'azienda sono stati effettuati dei cambiamenti, infatti, il processo produttivo è stato modificato ed il personale è stato adeguatamente formato per riuscire a sviluppare un approccio fondato sulla cultura lean. La lean production consiste nella riduzione dei costi, nella standardizzazione dei processi e in una serie di altre azioni. Tutti questi cambiamenti hanno portato anche ad un successivo sviluppo di un approccio verso la digitalizzazione.

Il sito web è ben strutturato e suddiviso in varie sezioni come quella relativa ai prodotti, ai settori nei quali è presente l'azienda e anche l'area "news" nella quale è possibile notare i nuovi prodotti inseriti sul mercato.

Le pagine Facebook e LinkedIn misurano entrambe più di mille cinquecento follower e vedono la presenza di post con elevata qualità di immagini e video e l'interazione con i follower. I vari social presentano post simili ma, Facebook è maggiormente utilizzato per l'interazione con il mondo orientale che è più attivo su questo social e talvolta richiede anche direttamente informazioni sotto le immagini o su Messenger. Nella pagina YouTube dell'azienda sono illustrati vari video accattivanti, con slogan comunicativi e anche video nei quali vi è la presenza del CEO o di altri individui. Prossimamente l'azienda avvierà anche una campagna interamente in arabo per una comunicazione più consistente anche per questo commercio.

3.4.5 Irinox Professional

Irinox Professional è una delle tre business unit che formano il gruppo Irinox S.p.A.. La suddetta business unit si occupa principalmente della produzione di abbattitori di temperatura, ovvero macchinari che si occupano del mantenimento di alimenti al fresco. È un prodotto che raffredda molto velocemente gli alimenti, in modo tale da preservarne le caratteristiche organolettiche e mantenere la qualità del prodotto. Oltre agli abbattitori produce anche i conservatori, ovvero macchinari di conservazione dei prodotti, surgelatori e macchinari per la lievitazione. L'azienda si trova nella provincia di Treviso e serve i settori relativi a pasticceria, gelateria, ristorazione, panificazione, industria, catering e piccole e medie industrie alimentari tramite distributori in tutto il mondo.

L'obiettivo dell'area marketing è quello di riuscire ad utilizzare tutti gli strumenti online stabilendo un approccio omnichannel per riuscire a sviluppare in un secondo momento strategie più efficaci.

Il sito web è ben strutturato ed è prevista una pagina per ogni business unit. Per quel che riguarda Irinox Professional, al suo interno è possibile trovare vari contenuti multimediali, macchinari prodotti e settori nei quali opera, nonché una newsletter a cui è possibile iscriversi direttamente dal sito. L'azienda collabora anche con vari istituti di cucina, infatti all'interno del sito web è possibile trovare la sezione "Accademy" che illustra tutti i vari corsi forniti, da quello di panificazione a quello di pasticceria.

L'azienda è molto presente a livello di social, infatti su Facebook vede oltre 9mila follower e su Instagram oltre 6mila con post di qualità e interazione anche con gli utenti. Su LinkedIn, invece, vi sono meno follower dei precedenti social ma comunque c'è la presenza di pubblicazioni video e post periodici. Nella piattaforma YouTube è possibile vedere numerosi video creati con la partecipazione di dipendenti aziendali che spiegano i prodotti ma anche di utilizzatori che illustrano i vari prodotti e la loro efficienza.

3.4.6 Lombardi Converting Machinery S.p.A.

Lombardi Converting Machinery è una società a gestione familiare che da oltre trent'anni si occupa della progettazione, produzione e distribuzione di macchine da stampa flessografica. Ha un fatturato di oltre 15 milioni di euro e quasi 60 dipendenti, effettua produzioni di alta qualità commercializzate in tutto il mondo. È un'azienda all'avanguardia tecnologica e in continua crescita, infatti, crede nella tecnologia e sta investendo molto anche nel digital marketing. Punta alla qualità e semplicità dei propri prodotti e pone al centro la relazione tra cliente e società, cercando di soddisfare al meglio le esigenze dei clienti.

L'azienda cerca di essere il più flessibile possibile e di adottare simmetria tra il prodotto e il linguaggio adottato. La comunicazione per l'azienda deve essere costante e veritiera, in modo tale da essere percepita correttamente dagli individui. Dal punto di vista del marketing punta alla promozione del prodotto, a mostrare la propria presenza anche alle fiere, alla creazione di consapevolezza del brand e allo sviluppo delle novità tecnologiche all'interno del mercato.

Il sito web è molto strutturato e con contenuti multimediali. Nelle varie pagine è possibile trovare vari slogan che cercano di catturare l'attenzione degli utenti e rendere chiara la mission dell'azienda Lombardi.

È presente in social media come Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube e Twitter essendo però più sviluppato in certi social piuttosto che in altri. L'azienda non punta su social come Facebook, infatti, non vi sono pubblicazioni dal 2019, Twitter è un po' più sviluppato ma vede la presenza di post caricati sporadicamente. LinkedIn è il social su cui l'azienda pone la maggior attenzione e vanta più di 4mila follower che con cadenza settimanale vedono la pubblicazione di immagini e video. Anche su YouTube vi è la pagina dell'azienda all'interno della quale vengono spiegati prodotti, messi in evidenza rapporti commerciali e l'azienda ha anche lanciato una nuova proposta definita

“Lombardi Studios” che è un format all’interno del quale si svolgono interviste periodiche con partner e clienti commerciali che vengono poi anche condivise su LinkedIn. Instagram vede più di mille follower ma la pagina è denominata “Flexoworld” e vede la presenza di immagini e video relativi all’evento virtuale in multi-streaming che cerca di portare l’utente all’interno del mercato della flessografia.

3.4.7 Pompetravaini S.p.A.

Pompetravaini è la società a cui fa capo la famiglia Travaini e da oltre 90 anni si occupa della produzione di costruzioni meccaniche. L’azienda nel 2020 ha registrato un fatturato di 27 milioni di euro e al suo interno impiega 150 dipendenti. Nel tempo ha effettuato nuove acquisizioni e oggi vede la presenza di diverse sedi diffuse a livello internazionale. Commercias in tutto il mondo e oggi è diventato un gruppo internazionale. La società produce pompe di diverso tipo ma anche soffiatori, depressori, booster e sistemi ingegnerizzati per vuoto.

L’azienda ha ottenuto numerose certificazioni e da quasi vent’anni si occupa della pubblicazione di un periodico trimestrale chiamato “PT News” che offre informazioni su vari argomenti di interesse interno ed esterno all’azienda, disponibile in formato sia online che cartaceo.

Il sito web mostra i prodotti costruiti e definisce informazioni relative ad aggiornamenti, alla partecipazione dell’azienda ad eventi e offre anche il catalogo aziendale in lingue differenti.

La società è presente su piattaforme come YouTube, LinkedIn e Instagram. In YouTube è possibile visionare vari video principalmente relativi ai processi di produzione dei prodotti e Instagram, invece, non ha molti follower in quanto lo scopo è quello di coinvolgere il personale aziendale.

LinkedIn è la piattaforma più performante, con circa 2mila follower ed è avviata da circa un anno e mezzo in seguito alla pandemia da Covid-19. Al suo interno vi è una comunicazione disruptive – fuori dagli schemi – che vede la pubblicazione di post periodici relativi al personale, ai prodotti e al calendario che da anni Pompetravaini produce. Il calendario è nato nel 1989 ed è un calendario da tavolo. Ogni anno ha temi differenti e può essere venduto a qualsiasi individuo. Per scelta aziendale l’azienda non utilizza Facebook come mezzo di comunicazione.

3.4.8 Terex Italia S.r.l.

Terex Italia è un'azienda che ha sede produttiva sita nella provincia di Bologna ed è parte del Gruppo Terex Cranes. La sede amministrativa e gestionale si trova nella provincia di Pordenone. L'azienda si occupa della produzione di gru fuoristrada, a torre e a torre automontanti e mette a disposizione anche macchinari di seconda mano. Dato l'elevato costo del prodotto, al suo interno, la pagina web dispone anche della sezione "servizi di finanziamento per acquisto macchinari" nella quale il cliente può indipendentemente calcolare l'eventuale spesa da sostenere. Inoltre, esso può anche effettuare degli ordini istantanei in base al bisogno, per esempio può domandare un certo numero di brochure in una determinata lingua all'occorrenza.

La società ha diverse sedi diffuse in tutto il mondo e attraverso le quali fornisce anche servizi di assistenza alla vendita, di consulenza, di ricambio e di formazione per riuscire a mantenere i propri prodotti sempre in condizioni ottimali.

Obiettivo principale dell'azienda è la fornitura di prodotti di qualità e il riuscire a distinguersi dai competitor in modo evidente.

Il sito web è ben strutturato con la presenza di diverse aree di cui potrebbero aver bisogno gli utenti e nelle quali vengono mantenuti anche prodotti che ormai non sono più in produzione per aiutare il visitatore a trovare anche un'eventuale macchina che aveva acquistato in passato.

Facebook conta più di 80mila follower sparsi in tutto il mondo ed è molto sfruttato dall'azienda, infatti, è possibile notare che vi sono molte pubblicazioni sia di foto che di video. Instagram ha meno follower – circa 10mila – ma anche questo social è ben sfruttato attraverso il caricamento di varie immagini delle gru all'opera e ha una buona interazione con i follower. Su LinkedIn vi sono circa 14mila follower, con post periodici ma l'interazione all'interno di questo social in via di sviluppo è ancora scarsa.

Nella piattaforma YouTube è, invece, possibile notare una vasta gamma di video che mostrano il trasporto e la messa in opera dei macchinari che vengono usati per varie occasioni, dalla costruzione di palazzi in grandi città alla messa in opera in luoghi più isolati e differenti.

3.5 Analisi cross-case

Dopo aver effettuato un'attenta analisi dei dati raccolti dalla survey e aver interagito con le società, è possibile affermare che sono stati approfonditi differenti concetti e apprese motivazioni a determinate risposte ottenute dalla survey.

In questo Paragrafo verrà svolta un'analisi incrociata ottenuta dallo sviluppo e sbobinatura delle varie interviste compiute attraverso webinar svolti con le aziende presentate al Paragrafo 3.4.

3.5.1 Aspetti positivi del digital marketing

Il digital marketing consiste nell'utilizzo di vari strumenti digitali come per esempio sito web, social media per riuscire a individuare persone o aziende in modo immediato. In base a quanto emerso dalle varie interviste, oggi, anche le aziende appartenenti al mercato B2B si pongono come obiettivo principale quello di esserci. Esserci significa essere presenti, farsi trovare dalle persone negli esiti delle pagine di ricerca e all'interno dei social media e non esserci in modo passivo, ma essere presenti e attivi per mostrare il proprio brand e diffondere la propria awareness, identity e reputation.

Le aziende sostengono che costruendo prodotti di nicchia, le loro vendite si realizzano anche senza la necessità di essere presenti sui social media. Al giorno d'oggi, però, data la globalizzazione e la competizione intensa tra aziende di tutto il mondo, è importante riuscire a distinguersi dai competitor, a catturare l'attenzione degli utenti e a fidelizzare i rapporti con i clienti. Proprio per questo motivo la maggior parte delle aziende attualmente ha un proprio sito web e una pagina LinkedIn. Per riuscire a fronteggiare il mercato, sempre più spesso le aziende attuano ricerche di mercato per comprendere la loro posizione rispetto alla concorrenza e per capire cosa poter migliorare e su cosa focalizzarsi maggiormente per attirare l'attenzione degli utenti. All'interno dei vari mercati le PMI devono competere anche con aziende di grandi dimensioni che dispongono di maggiori budget da investire in digital marketing e nel loro piccolo devono, quindi, riuscire ad effettuare delle attività che siano impattanti per attirare l'attenzione.

Non tutte le aziende hanno deciso di investire in digital marketing in seguito alle attività delle aziende competitor, alcune, come per esempio Irinox Professional, Imesa Laundry Solution e Terex Italia sostengono che hanno investito in digital marketing perché ne hanno sentito la necessità in base alla richiesta di cambiamento proveniente dal mercato.

Attraverso la presenza dei siti web aziendali le società forniscono servizi che consentono al cliente di soddisfare i propri bisogni in modo rapido. Mentre in passato per ogni domanda i clienti dovevano avere contatto diretto – chiamata o incontro – con il fornitore, oggi è sufficiente effettuare una ricerca in internet o rivolgersi alla pagina web per soddisfare possibili domande o dubbi relativi a prodotti o a informazioni sull'azienda. Accompagnare e seguire il cliente durante la customer journey è diventato essenziale per i fornitori dato che il processo d'acquisto si svolge principalmente online e, proprio per questo, negli attuali mercati è fondamentale l'adozione di un approccio omnichannel da parte di ogni organizzazione. Questo approccio vede, infatti, la presenza delle aziende all'interno di vari canali social e di piattaforme differenti.

Nel tempo si è passati da un approccio pull che vedeva l'azienda andare verso la rivista o il rivenditore direzionarsi verso il cliente, ad un approccio push nel quale l'azienda crea del materiale che attrae l'attenzione delle riviste e dei clienti. La comunicazione costante con l'utente si sta diffondendo in modo sempre più intenso attraverso i social media anche nel mercato B2B.

È stato possibile constatare che sebbene il marketing nel commercio interaziendale sia presente da anni all'interno delle differenti aziende, spesso per mancanza di tempo l'investimento in digital marketing è stato rimandato ed è stato implementato solo di recente.

Dalle interviste si è potuto comprendere che la pandemia da Covid-19 ha limitato le relazioni delle aziende con propri partner e clienti, bloccando eventi e fiere che solitamente sono gli strumenti utilizzati dalle organizzazioni per poter entrare in contatto diretto con clienti o potenziali clienti. In seguito a questo fenomeno le aziende, come Lombardi Converting Machinery, Terex Italia, Distillerie Bonollo Umberto, hanno deciso di incrementare il lato digital per aggirare il problema e per rispondere in modo attivo al mercato e riuscire a stipulare comunque affari o attirare l'attenzione degli utenti. Molte sono le aziende che hanno affermato di aver intensificato la comunicazione attraverso i social media negli ultimi anni, per esempio l'azienda Imesa Laundry Solution ha affermato di essersi trovata costretta a dover automatizzare parte dei processi produttivi e ha deciso anche di fornire cataloghi e altre documentazioni online per riuscire a darne disponibilità immediata riducendo così anche gli sprechi dei materiali per la loro produzione e distribuzione. In base a quanto definito anche da Irinox Professional la

pandemia ha favorito la creazione di un vero e proprio team marketing formato da due o tre individui.

Durante la pandemia l'azienda Gerotto Federico ha, invece, creato la pagina Instagram aziendale con due obiettivi principali: fornire informazioni e chiarimenti relativi all'azienda e alla sua mission e con lo scopo di avviare l'attività di employer brandig.

L'azienda Lombardi Converting Machinery in questo periodo di isolamento ha trovato il modo di reagire comunicando con follower e clienti attraverso l'utilizzo di dirette sui social – ovvero video avviati in tempo reale sui social media – con cadenza periodica. Esse erano condotte sulla piattaforma LinkedIn con un linguaggio informale per illustrare i prodotti dell'azienda o trattare particolari tematiche con un'interazione e risposta immediata alle domande che provenivano dai partecipanti. Il tutto è stato inizialmente realizzato a costo quasi zero, investendo solo il tempo per la realizzazione della diretta, successivamente si è evoluto vedendo oggi la realizzazione dei “Lombardi Studios” ovvero conferenze condotte dai membri dell'azienda in collaborazione con società clienti e partner all'interno di uno stabile adeguatamente attrezzato.

È bene sottolineare che quasi tutte le aziende nel periodo pandemico hanno implementato il digital marketing e hanno adottato lo smart-working per lo svolgimento dell'attività lavorativa e la gran parte degli intervistati ha sostenuto che a livello commerciale non sono stati riscontrati gravi cali di produzione.

3.5.2 Il team marketing

Nelle aziende che operano nel commercio interaziendale il processo decisionale si suddivide tra aziende che svolgono riunioni quotidianamente o con cadenza settimanale e aziende che svolgono solo una o due riunioni principali l'anno e operano in modo continuativo senza consultazione periodica.

Le prime, durante le riunioni, si consultano con i CEO e i membri appartenenti ad altri reparti per comprendere come proseguire con le proprie attività, cosa migliorare e dove intervenire, le altre, invece, svolgono consultazioni con i colleghi ma senza ricorrere a riunioni.

Dalle interviste è emerso che in media il team di marketing è formato da due o tre individui che sono assoggettati allo svolgimento di diverse mansioni relative al marketing come per esempio: la preparazione di grafiche, il monitoraggio dei dati, l'organizzazione

di eventi, la realizzazione di copy e post da pubblicare, ecc. Oltre al personale interno alcune aziende come per esempio Distillerie Bonollo Umberto, Imesa Laundry Solution e Gerotto Federico si rivolgono ad agenzie esterne per farsi assistere nella gestione e nell'organizzazione di sponsorizzazioni o nello sviluppo di piani editoriali. In particolare, le aziende che effettuano collaborazioni con agenzie, spesso affidano a queste determinate tematiche, come per esempio la customizzazione dei clienti, l'analisi dei dati, la qualità delle immagini e dei multimedia.

Altre aziende, invece, decidono di non affidarsi ad agenzie di marketing esterne perché hanno poca fiducia nei loro metodi operativi e sostengono che non pongono la giusta attenzione al prodotto tanto quanto chi opera all'interno dell'azienda e conosce l'etica e la prospettiva aziendale.

3.5.3 Gli ostacoli del digital marketing

Gli ostacoli relativi all'implementazione del digital marketing rilevati dalle varie aziende sono differenti. L'azienda Alfa tra quelle intervistate è risultata tra le meno proiettate al marketing. Nell'area operativa non c'è un individuo che si occupi solamente del marketing o del digital marketing ma sito web e LinkedIn sono gestiti in modo combinato ad altre attività commerciali. L'azienda vorrebbe investire in quest'area ma fino ad ora accantona l'argomento e preferisce intraprendere progetti commerciali che danno introiti immediati. Inoltre, l'amministratore delegato vorrebbe riuscire a controllare in modo dettagliato le varie operazioni che andrebbero intraprese ma è sempre molto occupato e non è esperto in materia. L'azienda ha, quindi, difficoltà nell'adottare il marketing e nell'implementare l'aspetto digitale, sostenendo che anche gli acquirenti sono alquanto diffidenti in merito e che i distributori stranieri non hanno nemmeno siti web o pagine social.

Anche la società Pompetravaini non ha un'area marketing ma, al suo interno sono molteplici le persone che si occupano delle varie attività di marketing in combinazione con lo svolgimento di altre attività aziendali. L'azienda si pone l'obiettivo però di riuscire a creare un'area marketing nel breve medio periodo sebbene sarà necessario il sostenimento di molteplici costi.

Altre aziende come, per esempio, Imesa Laundry Solution sostengono che il tracciamento dei dati e lavorare su fogli Excel per la mappatura dei dati sia ostico perché si rischia di dimenticare alcuni dati o di raggruppare erroneamente lead o altri attributi.

La gran parte delle aziende sostiene che il principale ostacolo sia effettuare uno switch culturale sia interno che esterno all'azienda. I team di marketing spesso si trovano a dover contrastare i colleghi di altri reparti, soprattutto il team dell'area vendite con il quale vi è una stretta relazione e che spesso non dimostra fiducia nel marketing dato che esso fornisce risultati nel medio lungo periodo e quindi non dà ritorno immediato come i ricavi, invece, derivanti dalla vendita dei prodotti.

Per quel che riguarda lo scetticismo derivante dall'esterno, spesso clienti o partner diffidano della comunicazione costante online, questo fenomeno può dipendere dal fatto che clienti e commerciali sono ancora individui che appartengono a fasce d'età avanzata, maggiormente improntati alla relazione porta a porta o alla comunicazione di tipo telefonico e non utilizzano social media o altri strumenti più tecnologici.

È quindi possibile affermare che un cambio di *mindset* di tale portata è, oggi, ancora difficile da attuare.

Un altro ostacolo legato ai clienti è anche quello derivante dalla disponibilità da parte loro di fornire foto o video dei macchinari in funzione. Alle aziende interessa mostrare i macchinari nei luoghi di lavoro all'interno dei vari settori ma a volte i clienti non condividono questo tipo di iniziative, altre volte, invece, è possibile imbattersi in clienti molto disponibili.

Le aziende definiscono i propri prodotti come ottimi e di qualità ma, se un utente non ha mai acquistato presso di loro è per lui impossibile confermare questa affermazione, proprio per questo motivo alcune aziende ritengono importante trovare clienti che affermino la qualità dei prodotti attraverso video o foto. Purtroppo, anche la realizzazione di questo metodo operativo è difficoltosa all'interno del mercato B2B perché spesso i clienti non vogliono far conoscere quali sono i propri partner per evitare che i competitor creino con loro successivi contatti o per dinamiche di policy aziendale di riservatezza o di segreto professionale.

È possibile affermare che il digital marketing all'interno del settore B2B è necessario ma difficile da gestire ed implementare.

3.5.4 Sviluppo delle pagine aziendali nei social media

Dai dati emersi si evidenzia che YouTube è la piattaforma su cui tutte le aziende del B2B sono presenti e nella quale vengono principalmente postati video delle varie aziende. È possibile trovare video di presentazione aziendali che mostrano gli stabilimenti e il personale, video relativi alla costruzione dei macchinari o al loro utilizzo in vari luoghi, video che sponsorizzano i prodotti e la loro qualità o slogan pubblicitari.

LinkedIn è il social media più utilizzato nel settore B2B ed è, infatti, definito come il social media dei professionisti. Tutte le aziende del campione dispongono di una pagina LinkedIn in cui pubblicano post e sostengono che questo strumento richiede un determinato tone of voice e una comunicazione più formale. All'interno di questo social i professionisti si collegano tra loro per finalità di business e lo scopo principale espresso dalle aziende è quello di fare awareness e fidelizzare i clienti perché l'attività di conversione è difficile da attuare all'interno dei social per quel che riguarda le aziende del B2B. Tipicamente viene utilizzata solo la sezione gratuita di LinkedIn, sono poche le aziende che investono denaro in questo social media anche perché tutti sostengono che sia caro e se ben sfruttato anche la parte organica genera ottimi risultati e view.

Quasi ogni azienda lavora nei social media servendosi di un calendario editoriale all'interno del quale vengono registrati i vari eventi, post o programmi previsti; le aziende affermano, però, che anche se vi è una determinata programmazione, è sempre previsto un margine di modifica di giorno o del contenuto del post. Le PMI, infatti, godono solitamente di flessibilità nello svolgimento di operazioni di interesse rispetto alle grandi imprese che devono rispettare la programmazione in modo più dettagliato.

All'interno di LinkedIn le aziende caricano contenuti caratterizzati da immagini con descrizione, video dei macchinari in azione o anche slogan cercando di comunicare gli ideali del proprio brand, spesso i copy sono pubblicati sia in inglese che in italiano.

Le pagine Instagram non sono sfruttate da tutte le aziende perché non vengono viste come utili e profittevoli, ma sono state attivate da società come per esempio Gerotto Federico, Lombardi Converting Machinery e Pompetravaini per intensificare i rapporti con il proprio personale dipendente. Nell'era da Covid-19, infatti, più di qualche azienda ha attivato il proprio profilo su questo social per comunicare con i dipendenti facendoli sentire parte integrante dell'azienda e rendendoli partecipi di determinate attività.

La pagina Facebook in media è presente quasi per tutte le aziende ma al suo interno vengono pubblicati spesso i medesimi post delle pagine LinkedIn, cambiando a volte solo il tone of voice. In base a quanto definito da Imesa Laundry Solution, questo media è molto sfruttato dall'azienda per la comunicazione con il mercato orientale che è molto partecipe e nel quale gli utenti richiedono molte informazioni.

L'utilizzo dei social viene considerato essenziale per l'attività di awareness e fidelizzazione ma, a differenza del mercato B2C, attraverso di essi le aziende del mercato del B2B tipicamente non ottengono conversioni da parte degli utenti.

3.5.5 Strumenti di misurazione

Siti web, social media, mail marketing, social e Google advertising, ecc. sono tutti strumenti di digital marketing utili alle aziende del B2B ma, per riuscire a comprendere quanto essi siano importanti per ogni azienda, è necessario sfruttare gli strumenti di monitoraggio e analisi messi a disposizione dal mercato.

Le aziende intervistate hanno sostenuto che solitamente l'area marketing si occupa di lead generation attraverso attività di marketing online in modo tale da far atterrare l'utente sul sito web o sulle landing page. Spetta poi all'area commerciale occuparsi del trattamento vero e proprio del lead digitale, trasformando il lead in prospect e il prospect a sua volta in cliente.

Tipicamente le aziende cercano di seguire e di intuire i passaggi che portano l'individuo a diventare cliente a volte per fare ciò usano metodi manuali come l'utilizzo di fogli Excel, i quali però rischiano di non essere precisi. Per svolgere in modo efficace e funzionale questo processo è, invece, utile fare affidamento a piattaforme di customer relationship management (CRM) per raggruppare tutte le varie sorgenti di lead e mapparle in un unico sistema. Le piattaforme di CRM sono fondamentali perché consentono di inglobare i dati all'interno di dashboard costantemente aggiornate in base alle varie attività che vengono intraprese siano esse mail marketing, eventi o fiere.

In base a quanto affermato, anche l'attività di benchmarking è molto utile alle aziende perché consente di visionare la concorrenza servendosi di vari tool per comprendere il proprio posizionamento nel mercato e quali sono i prodotti che potrebbero essere inseriti o le variazioni di prezzo che possono essere riscontrare rispetto ai competitor.

Il monitoraggio effettivo dei dati viene invece svolto, da tutte le aziende intervistate, attraverso la somministrazione di interviste qualitative ai clienti mirate alla comprensione del grado di soddisfacimento dello stesso relativamente al macchinario o alla prestazione eseguita. Tipicamente le domande vengono poste per cercare di capire perché è stata scelta quell'azienda, quali sono state le necessità che hanno spinto i clienti ad agire e i benefici tratti in seguito all'acquisto e all'utilizzo del prodotto in modo tale da cercare di comprendere l'intero processo decisionale degli individui.

La gran parte delle aziende svolge il monitoraggio internamente servendosi di strumenti come Google Analytics o Google Optimize, altre, invece li svolgono in collaborazione con agenzie esterne e altri ancora faticano a compiere operazioni di monitoraggio preciso ma sostengono che anche se vi è una visione parziale del dato, è possibile comunque capire l'atteggiamento online dell'individuo, cosa sta cercando e se sono state soddisfatte o meno le sue esigenze.

In base ai dati emersi dalle survey si è compreso che tutte le attività che si decide di intraprendere all'interno di un'azienda devono avere un obiettivo e dei parametri di misurazione. Per questo motivo si punta a comprendere anche il criterio di importanza dei KPI: molte aziende sostengono che il numero di lead generati, impressions e click sull'advertising e posizionamento sui motori di ricerca siano le metriche più importanti, altri sostengono che like e fan sui social siano a volte delle *vanity metrics* perché i numeri registrati potrebbero non riscontrare l'effettivo impatto delle azioni intraprese.

In seguito a quest'analisi è possibile affermare che il marketing richiede un processo di realizzazione lungo e necessita di tempo per riuscire a registrare i dati. È importante, inoltre, comprendere il fine di tutti i dati per capire quanto l'attività di marketing e comunicazione stia performando o abbia già performato.

CONCLUSIONI

L'elaborato ha l'obiettivo di comprendere l'evoluzione del digital marketing degli ultimi anni all'interno delle filiere produttive appartenenti al mercato del B2B. Durante lo studio è stato analizzato il marketing digitale delle PMI imponendo un determinato range di fatturato e di numero di dipendenti nelle aziende presenti nel nord Italia e in particolare in settori come software e information technologies, metalmeccanica e distributori di bevande.

Il campione di aziende è stato scelto perché si ritiene che settori come questi siano più restii nell'adozione del marketing nella propria attività e che abbiano maggiore difficoltà nell'implementare il digital marketing durante lo svolgimento di azioni a livello operativo, nelle quali vi è la necessità di dover stringere legami duraturi e di fiducia con contatti diretti non vedendo spesso il bisogno di sviluppare anche strategie di digital marketing.

L'analisi dei dati effettuata al Capitolo III ha evidenziato che la digitalizzazione in azienda è essenziale e che l'adozione del digital marketing e la sua evoluzione o meno dipendono principalmente dalla cultura aziendale e dalle tecniche operative che le aziende intendono adottare.

L'uso di strumenti di digital marketing nelle organizzazioni, come si è potuto vedere, è un fattore che negli ultimi anni è stato percepito come esigenza richiesta dal mercato. L'adozione di questo strumento ha portato le aziende a dover modificare le loro abitudini e tecniche di vendita: alcune organizzazioni sono riuscite a sviluppare un processo integrato tra marketing e altre attività aziendali, investendo risorse e capitali al suo interno, altre, invece, non hanno manifestato sufficiente interesse nello sviluppo del digital marketing e non hanno così investito in esso.

Il lavoro svolto ha evidenziato come le aziende che si servono di un processo di vendita basato anche sul digital marketing pongono una maggiore attenzione ad ogni passaggio lungo la customer decision journey e si focalizzano su touchpoint che consentono il collegamento tra prospect e azienda. In questo modo comprendono quali sono i vari percorsi svolti dal cliente e ciò li aiuta a decidere in quali fasi intensificare la comunicazione e attraverso quali strumenti.

Negli ultimi anni anche le aziende del mercato B2B si sono focalizzate sulla generazione di attenzione e di curiosità verso il proprio brand in modo tale da incrementare l'impression di utenti e clienti verso la propria azienda con lo scopo di differenziarsi dai

pochi competitor presenti in ogni mercato del settore di appartenenza. In base a quanto definito dall'Enciclopedia Treccani nella definizione di marketing, infatti, si è potuto constatare che esso è il principale fattore di legame tra mercato e impresa e con l'intenzione sempre più intensa delle aziende di creare un approccio omnichannel. Il marketing olistico è, oggi, quello di cui ogni azienda necessita per sopravvivere nei mercati, sia B2C che B2B.

È possibile affermare che l'utilizzo sempre più frequente del digital marketing all'interno delle PMI è assoggettabile alla pandemia da Covid-19. Sebbene questo sia un evento che ha messo in difficoltà un numero elevato di individui e imprese, ha portato le aziende a dover sperimentare nuovi metodi di comunicazione e le ha costrette a sfruttare al meglio smartphone, pc e social network ancora poco utilizzati dalla gran parte delle aziende per scopi di marketing.

Come evidenziato dalle risposte raccolte dai questionari, nel 2020 vi è stato, infatti, un incremento negli investimenti in digital marketing da parte delle aziende per mostrare a fornitori e clienti che lo svolgimento della propria attività stava continuando e non si era fermata.

È possibile affermare che i dati raccolti dal questionario hanno contribuito a marcare il positivo impatto dei social media per le aziende. Molte di esse, infatti, hanno avviato pagine social negli ultimi anni. In base a quanto affermato da Jayson De Mers nello studio del 2015 *"The Top 10 Benefits of Social Media Marketing"*, il social media marketing ha contribuito ad aumentare il riconoscimento del marchio, a migliorare la fedeltà da parte dei clienti, ad incrementare l'opportunità di conversione, ad aumentare il traffico nelle pagine web e social e a migliorare il posizionamento sui motori di ricerca delle aziende del B2B. Anche se le relazioni con i clienti e i loro sentimenti sono difficili da misurare, nell'ultimo biennio, molte sono le aziende che hanno iniziato ad utilizzare strumenti di raccolta, monitoraggio e analisi dei dati. In particolare, alcune di esse stanno addirittura avviando collaborazioni con agenzie di CRM per riuscire a sviluppare in modo ancora più specifico queste skill.

In conclusione, i dati raccolti dalla somministrazione dei questionari e dallo svolgimento dalle varie interviste hanno evidenziato che la presenza del digital marketing nelle PMI del B2B si sta sempre più diffondendo e le aziende stanno ponendo un'attenzione sempre più crescente ai rapporti con i clienti applicando tecniche strategiche di awareness e fidelizzazione ma, come sostenuto dalla gran parte di esse, dato che i prodotti sono di

nicchia e con valore imponente, il contatto con fornitori e clienti continua ad essere svolto solamente attraverso contatto diretto e meet faccia a faccia prevedendo però la fornitura di qualche passaggio preacquisto e post-vendita online.

Le aziende che ad oggi sono ancora sprovviste dell'area marketing, per evitare la perdita di posizionamento all'interno del mercato, oltre ad iniziare a creare un team marketing, dovrebbero dare fiducia allo sviluppo di questo strumento in quanto si suppone che fornirà soddisfacenti risultati nel medio lungo periodo.

Per aiutare le imprese ad approcciare in modo corretto all'evoluzione del digital marketing tra le proprie attività potrebbe essere utile fornire corsi di formazione per CEO o dipendenti in modo tale da far comprendere loro l'importanza del marketing e l'incremento di successo che esso può sviluppare in ogni azienda. Un altro approccio potrebbe essere, invece, quello di affidare lo svolgimento del marketing a qualche individuo più esperto e creare una collaborazione reciproca tra marketing e vendite per comprendere in modo più dettagliato i reali bisogni degli individui e soddisfarli al meglio.

BIBLIOGRAFIA

- Abrell T., Pihlajamaa M., Kanto L., vom Brocke J., Uebernickel F., 2016, *The role of users and customers in digital innovation: Insights from B2B manufacturing firms*, Information & Management 53, 324-335
- Alves E., Fernandes C., Raposo M., 2016, *Social Media Marketing: A Literature Review and Implications*, Psychology & Marketing, Vol. 33(12), 1029–1038
- Aras A., Xu X., Penaloza L., 2022, *Deciphering B2B marketers' concerns in marketing 'with' clients: Further insights into how B2B characteristics foster and inhibit UGC generation and its leverage*, Industrial Marketing Management 101, 71-81
- Baronchelli L., 2022, *Utility in Italia: sfide e prospettive di un settore in crescita*, Lumi 4 innovation
- Bricco P., 2020, *Meccanica: imprese chiuse al 93%, casa 1,4 milioni di lavoratori*, IlSole24ore
- Caglioni V., 2022, *Cosa si intende con digital transformation nel B2B*, Fontimedia
- Casini S., 2022, *L'industria metalmeccanica italiana corre e recupera i livelli pre-pandemia, ma ora incombono le incognite della guerra in Ucraina*, Innovation Post
- Casini S., *Mercato B2B: cos'è, caratteristiche, esempio e differenze con B2C*, Economyup
- Chaffey D., Patron M., 2012, *From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics*, Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, MACMILLAN PUBLISHERS LTD. 1746-0166 VOL.14 NO.1 PP 30–45
- Chapman L., Plewes S., 2014, *A UX Maturity Model: Effective Introduction of UX into Organizations*, Springer International Publishing Switzerland, 12-22
- Chittenden L., Rettie R., 2002, *An evaluation of e-mail marketing and factors affecting response*, Henry Stewart Publications, Vol. 11, 3, 203-217 Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 1479-1862
- Cortez R. M., 2020, *The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory*, Industrial Marketing Management 88, 125–135

- Cortez M. R., Ghosh Dastidar A., 2022, *A longitudinal study of B2B customer engagement in LinkedIn: The role of brand personality*, Journal of Business Research 145 92–105
- Cortez M. R., Johnston W. J., 2017, *The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis*, Industrial Marketing Management 66, 90–102
- Dahnil M. I., Marzuki K. M., Langgat J., Fabeil N. F., 2014, *Factors Influencing SMEs Adoption of Social Media Marketing*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 148, 119-126
- De Panizza A., 2021, *Rapporto sulle imprese 2021 - Struttura, comportamenti e performance dal censimento permanente*, Istat
- DeMers J., 2015, *The Top 10 Benefits Of Social Media Marketing*, Forbes, 1-3
- De Santis S., Di Maria E., Intini N., La Forgia C., 2022, *Liberare l'ingegno - Gestione dell'emergenza e visione del futuro - tra limiti e opportunità*, Federmeccanica, 1-43
- Edwards C. J., Bendickson J. S., Baker B. L., Solomon S. J., 2020, *Entrepreneurship within the history of marketing*, Journal of Business Research 108, 259–267
- El Kihal S., Shehu E., 2022, *It's not only what they buy, it's also what they keep: Linking marketing instruments to product returns*, Journal of Retailing, 1-14
- Grewal R., Lilien G. L., Bharadwaj S., Jindal P., Kayande U., Lusch R. F., Mantrala M., Palmatier R. W., Rindfleisch A., Scheer L. K., Spekman R., Sridhar S., 2015, *Business-to-business Buying: Challenges and Opportunities*, Springer Science and Business Media New York, 193-208
- Habibi F., Hamilton C. A., Valos M. J., Callaghan M., 2015, *E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing*, European Business Review, Vol. 27 No. 6, 638-655
- Hadjikhani A., La Placa P., 2013, *Development of B2B marketing theory*, Industrial Marketing Management 42, 294–305
- Hayes O., Kelliher F., 2022, *The emergence of B2B omni-channel marketing in the digital era: a systematic literature review*, Journal of Business & Industrial Marketing, 1-13
- Hasler D., Schallmo D., Hackl T., Lang K., 2020, *Understanding Digital Platforms in B2B: Literature Review and Case Studies*, 1-17

- Hofacker C., Golgeci I., Gopalakrishna Pillai K., Gligor D. M., 2020, *Digital marketing and business-to-business relationships: a close look at the interface and a roadmap for the future*, Guest Editorial, 1161-1179
- Jagodij G., 2014, *B2B marketing and its impact on the performance of the company*, Management Knowledge and Learning, 1425-1434
- Järvinen J., Taiminen H., 2016, *Harnessing marketing automation for B2B content marketing*, Industrial Marketing Management 54, 164-175
- Kothari T., Hu C., Roehl W. S., 2005, *e-Procurement: an emerging tool for the hotel supply chain management*, Hospitality Management 24, 369–389
- Krings W., Palmer R., Inversini A., 2021, *Optimization of digital media for industrial marketing management B2B marketing*, Industrial Marketing Management 93, 174-186
- Lavandier H., Muthiah S., Neher K., Trottier S., Yeon H., 2021, *How to boost growth in industrial services: Better customer experience*, McKinsey & Company
- Lecoeuvre L., Turner R., Kuppelwieser V. G., 2021, *Customer experience in the B2B area: The impact of age-related impressions*, Journal of Retailing and Consumer Services 58, 1-6
- Lee J. Y., Yang Y. S., Ghauri P. N., Park B. I., *The Impact of Social Media and Digital Platforms Experience on SME International Orientation: The Moderating Role of COVID-19 Pandemic*, Journal of International Management, 1-21
- Levens M., Casarin F., 2014, *Marketing – Definito, spiegato, applicato*, Pearson
- Lilien G. L., 2016, *The B2B Knowledge Gap*, International Journal of Research in Marketing 33, 543–556
- Liu Z., Huang Y., Huang Y., Song Y. A., Kumar A., 2022, *How does one-sided versus two-sided customer orientation affect B2B platform's innovation: Differential effects with top management team status*, Journal of Business Research 141, 619–632
- Loro C., 2019, *Mercato B2b: le Supply Chain più importanti e digitalizzate*, Osservatorio.net
- Maechler N., Poenaru A., von Collenberg T. R., Schulze P., 2017, *Finding the right digital balance in B2B customer experience*, MCKinsey & Company, 1-10

- Mangiarancina R., 2019, I progetti di digitalizzazione delle imprese italiane, Osservatori.net
- Manthou V., Vlachopoulou M., Folinas D., 2004, *Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration*, Int. J. Production Economics 87, 241–250
- Matarazzo M., Penco L., Profumo G., Quaglia R., 2021, *Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective*, Journal of Business Research 123, 642–656
- Merisavo M., Raulas M., 2004, *The impact of e-mail marketing on brand loyalty*, Journal of Product & Brand Management Volume 13 · Number 7, 498-505
- Michaelidou N., Theofania Siamagka N. T., Christodoulides G., 2011, *Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands*, Industrial Marketing Management 40, 1153–1159
- Min Ha N., Than Khoa B., 2021, *The Google Advertising Service Adoption Behavior of Enterprise in the Digital Transformation Age*, Webology, Vol. 18, Special Issue on Information Retrieval and Web Search, 153-170
- Pandey N., Nayal P., Rathore A. S., 2020, *Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions*, Journal of Business & Industrial Marketing 35/7, 1191–1204
- Phippen A., Sheppard L., Furnell S., 2004, *A practical evaluation of Web analytics*, Internet Research Volume 14 - Number 4, 284-293
- Pontiggia V., 2022, *Il mercato eCommerce in Italia: tiriamo le somme*, Osservatorio.net
- Rangarajan D., Sharma A., Lyngdoh T., Paesbrugge B., 2021, *Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force*, Business Horizons 64, 647-658
- Redding S., 2015, *Can marketing automation be the glue that helps align sales and marketing?*, Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, MACMILLAN PUBLISHERS LTD. 1746-0166 VOL. 16 NO. 4 PP 260–265
- Ritter T., Lund Pedersena C., 2020, *Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future*, Industrial Marketing Management 86, 180-190

- Rodríguez R., Svensson G., Jens Mehl E., 2020, *Digitalization process of complex B2B sales process: enablers and obstacles*, *Technology society* 62, 1-12
- Saura J. R., Palos-Sanchez P., Cerda Suarez L. M., 2017, *Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics*, *Future Internet*, 1-13
- Setkute J., Dibb S., 2022, “*Old boys' club*”: *Barriers to digital marketing in small B2B firms*, *Industrial Marketing Management* 102, 266–279
- Sherer S. A., 2005, *From supply-chain management to value network advocacy: implications for e-supply*, *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume 10 · Number 2, 77–83
- Szymanski G., Lipinski P., 2018, *Model of the effectiveness of Google Adwords advertising activities*, *CSIT*, 98-101
- Tunisini A., 2017, *Marketing B2B - Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*, Hoepli
- Tuten T. L., Solomon M. R., 2018, *Social Media Marketing – Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, Pearson, 19
- Überwimmer M., Hautamaki P., Wengler S., Fureder R., 2021, *Sales organizations on the path of digitalization – A reflection from Germany, Finland and Austria*, *Výskumné Práce - Research Papers*, 24-29
- Upreti B. R., Huhtala J. P., Tikkanen H., Malo P., Marvasti N., Caschi S., Vaniala I., Mattila P., 2021, *Match-making of online content in b2b markets: application of neural content modeling*, *Industrial Marketing Management* 93, 32-40
- Zaif A., Cerchia A. E., 2019, *Integrating Online Marketing Strategies in B2B Companies*, *Ovidius University Annals*, 614-620
- Zucca N., 2018, *L'ABC del Marketing B2B – Il successo della tua PMI dipende da quanto ne sai di questi 21 fattori*, L'Ippogrifo Editore

SITOGRAFIA

Cadtec: <https://cadtec.it/industria-4-0-e-plm/?utm>, data ultima consultazione 20.05.2022

Digit Export: <https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/e-commerce-numeri-e-sviluppo-del-segno-moda.kl#/>, data ultima consultazione 25.03.2022

Doxee: <https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/la-digitalizzazione-settore-utility/>, data ultima consultazione 29.04.2022

Economyup: <https://www.economyup.it/innovazione/il-mercato-b2b-e-il-piu-grande-ma-la-trasformazione-digitale-e-solo-allinizio/>, data ultima consultazione 20.03.2022

Engage: <https://www.engage.it/dati-e-ricerche/le-aziende-b2b-credono-sempre-di-piu-nel-marketing-digitale-i-numeri-della-ricerca-di-marketing-arena.aspx>, data ultima consultazione 25.05.2022

Harvard Business Review: <https://hbr.org/2000/11/the-future-of-b2b>, data ultima consultazione 29.03.2022

Il commercio.net: <https://www.ilcommercio.net/b2b-quali-vantaggi-porta/>, data ultima consultazione 22.03.2022

IlSole24Ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/tra-manifattura-e-innovazione-asse-competere-AE5iakHB>, data ultima consultazione 23.03.2022

InfoMercatiEsteri: https://www.infomercatiesteri.it/settore.php?id_settori=16#, data ultima consultazione 25.03.2022

InsideMarketing: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/b2b/>, data ultima consultazione 02.04.2022

Istat:

<https://www.istat.it/it/archivio/265333#:~:text=Nel%202021%2C%20il%2060%2C3,eu ropeo%202030%20%2C%20A8%20del%2090%25>, data ultima consultazione 29.03.2022

Marketing Arena: <https://www.marketingarena.it/2021/05/17/la-trasformazione-digitale-del-b2b-tra-impatto-covid-19-e-nuovi-approcci-alla-vendita/>, data ultima consultazione 10.05.2022

Marketing Arena: <https://www.marketingarena.it/2019/08/06/kpi-cosa-sono-e-come-misurarli-con-google-analytics/>, data ultima consultazione 10.05.2022

Marketing e Impresa: <https://www.marketingeimpresa.com/marketing/b2b-b2c-business-to-business-e-to-consumer>, data ultima consultazione 20.03.2022

Mark-up: <https://www.mark-up.it/lo-stato-del-marketing-digitale-nelle-imprese-italiane/>, data ultima consultazione 10.05.2022

Mas Management Network: <https://www.mas.mn/marketing/>, data ultima consultazione 29.04.2022

McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>, data ultima consultazione 13.05.2022

MirkoCuneo: <https://www.mirkocuneo.it/processo-vendita-b2b/>, data ultima consultazione 10.03.2022

Naxa: <https://www.naxa.ws/guida-completa-al-digital-marketing-b2b/>, data ultima consultazione 26.04.2022

Ofg: <https://blog.ofg.it/guida-completa-alla-lead-generation-b2b>, data ultima consultazione 15.05.2022

Osservatorio.net: <https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione#:~:text=Le%20PMI%20italiane%20sono%20invece,del%20valore%20aggiunto%20del%20Paese>, data ultima consultazione 29.03.2022

Pressbooks: <http://pressbooks-dev.oer.hawaii.edu/principlesmarketing/chapter/4-1-the-characteristics-of-business-to-business-b2b-markets/>, data ultima consultazione 22.03.2022

Pressbooks: <http://pressbooks-dev.oer.hawaii.edu/principlesmarketing/chapter/4-4-stages-in-the-b2b-buying-process-and-b2b-buying-situations/>, data ultima consultazione 25.03.2022

Pressbooks: <http://pressbooks-dev.oer.hawaii.edu/principlesmarketing/chapter/5-4-positioning-and-repositioning-offerings/>, data ultima consultazione 22.03.2022

Rispondoxte: <https://rispondoxte.it/evoluzione-del-marketing-dalla-nascita-alle-nuove-frontiere-di-approccio/>, data ultima consultazione 20.04.2022

Salesforce: <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/marketing/what-is-b2b-marketing/>, data ultima consultazione 02.04.2022

Semrush Blog: <https://it.semrush.com/blog/strumenti-digitali-indispensabili-per-la-tua-agenzia-di-marketing/>, data ultima consultazione 03.05.2022

Source Essay: <https://sourceessay.com/what-are-the-impact-of-b2b-marketing-on-supply-chain-marketing/>, data ultima consultazione 29.03.2022

Tech Target: <https://www.techtargget.com/searchcio/definizione/B2B>, data ultima consultazione 21.04.2022

The Wide Factory: <https://www.thewidefactory.it/google-adwords/>, data ultima consultazione 06.05.2022

Treccani, *marketing*: <https://www.treccani.it/enciclopedia/marketing/>, data ultima consultazione 20.04.2022

We are social: <https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social/>, data ultima consultazione 04.05.2022

Webit: <https://www.webit.it/magazine/la-b2b-customer-journey/>, data ultima consultazione 30.03.2022