



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in  
Strategie di Comunicazione  
Classe LM-92

Tesi di Laurea

## *Il marketing emozionale per il B2B*

Relatore  
Prof. Marco Bettiol

Laureanda  
Irene Beber  
n° matricola 1207151

Anno Accademico 2019 / 2020



# Indice

|  |    |
|--|----|
| Introduzione.....  | 5  |
| 1. Il marketing emozionale: basi culturali e scientifiche..... | 9  |
| 1.1. Ragione ed emozione.....                                  | 9  |
| 1.1.1. Alle origini del concetto di emozione.....              | 9  |
| 1.1.2. Dalla filosofia alla scienza.....                       | 10 |
| 1.2. Cosa sono le emozioni.....                                | 13 |
| 1.2.1. Definizione e classificazione.....                      | 13 |
| 1.2.2. Neuroscienze e scienze cognitive.....                   | 15 |
| 1.2.3. La manifestazione delle emozioni.....                   | 16 |
| 1.2.4. La mente emozionale.....                                | 17 |
| 1.3. L'intelligenza emotiva: definizioni e modelli.....        | 20 |
| 1.4. Le emozioni e il marketing.....                           | 23 |
| 1.4.1. Attirare l'attenzione, conquistare la memoria.....      | 23 |
| 1.4.2. La dimensione emotiva del <i>decision making</i> .....  | 25 |
| 1.4.3. Le emozioni per il <i>Relationship Marketing</i> .....  | 28 |
| 1.5. Definizioni.....  | 30 |
| 1.5.1. <i>Emotional Marketing</i> .....                        | 30 |
| 1.5.2. <i>Emotional Branding</i> .....                         | 30 |

|  |    |
|--|----|
| 2. Il nuovo contesto del mercato B2B.....  | 33 |
| 2.1. Marketing emozionale e postmodernità.....   | 33 |
| 2.2. Il ruolo delle emozioni nel B2B.....  | 34 |
| 2.3. La <i>buyer experience</i> e le dimensioni dell'acquisto nel B2B.....                 | 36 |
| 2.3.1. Il nuovo <i>buyer</i> del B2B.....  | 37 |
| 2.3.2. Emozioni per il <i>decision making</i> nel B2B.....                                 | 39 |
| 2.3.3. Il <i>customer experience model</i> per il B2B.....                                 | 41 |
| 2.4. Emozioni per definire il <i>brand value</i> nel B2B.....                              | 44 |
| <br>   |    |
| 3. L'intelligenza emotiva per il marketing emozionale.....                                 | 47 |
| 3.1. Il ruolo dell'intelligenza emotiva all'interno delle organizzazioni.....              | 49 |
| 3.1.1. Misurare l'intelligenza emotiva.....  | 53 |
| 3.2. Intelligenza emotiva e <i>marketing effectiveness</i> .....                           | 55 |
| 3.3. Intelligenza emotiva e brand equity nel B2B.....                                      | 58 |
| 3.4. Gli effetti dell'intelligenza emotiva sulla relazione con il <i>buyer</i> nel B2B.... | 60 |
| 3.4.1. L'intelligenza emotiva per i rappresentanti di vendita.....                         | 61 |
| <br>   |    |
| 4. Comunicare il brand B2B con il marketing emozionale.....                                | 65 |
| 4.1. La comunicazione interna dei valori emozionali.....                                   | 68 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.1. Il <i>personal selling</i> per trasferire l'identità di marca                      | 70 |
| 4.2. Raccontare l'essenza del brand B2B   | 71 |
| 4.2.1. Il social media marketing nei mercati B2B  | 73 |
| 4.3. Gli elementi del linguaggio del brand B2B  | 75 |
| 4.3.1. Il tono di voce dell'azienda   | 76 |
| 4.4. Comunicazione multisensoriale: la traduzione dell'identità di marca nei cinque sensi | 79 |
| 5. Casi studio  | 81 |
| 5.1. Foss Marai   | 82 |
| 5.1.1. Caratteristiche dell'azienda   | 82 |
| 5.1.2. Punti di contatto con il cliente B2B   | 82 |
| 5.1.3. Rilevanza dell'emozione nella creazione di una relazione con il cliente            | 82 |
| 5.1.4. Influenza delle emozioni sul processo decisionale                                  | 83 |
| 5.1.5. Approccio alle competenze emotive  | 84 |
| 5.1.6. Approccio al marketing emozionale  | 84 |
| 5.2. Liquid Diamond   | 86 |
| 5.2.1. Caratteristiche dell'azienda   | 86 |
| 5.2.2. Punti di contatto con il cliente B2B   | 86 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.2.3. Rilevanza dell'emozione nella creazione di una relazione con il cliente..... | 87  |
| 5.2.4. Influenza delle emozioni sul processo decisionale.....                       | 87  |
| 5.2.5. Approccio alle competenze emotive.....                                       | 88  |
| 5.2.6. Approccio al marketing emozionale.....                                       | 88  |
| 5.3. Q1 Solution.....   | 91  |
| 5.3.1. Caratteristiche dell'azienda.....  | 91  |
| 5.3.2. Punti di contatto con il cliente B2B.....                                    | 91  |
| 5.3.3. Rilevanza dell'emozione nella creazione di una relazione con il cliente..... | 92  |
| 5.3.4. Influenza delle emozioni sul processo decisionale.....                       | 92  |
| 5.3.5. Approccio alle competenze emotive.....                                       | 93  |
| 5.3.6. Approccio al marketing emozionale.....                                       | 93  |
| Conclusione.....  | 95  |
| Bibliografia.....   | 101 |
| Sitografia.....   | 105 |
| Appendice 1. Modello interviste qualitative.....                                    | 107 |
| Appendice 2. Intervista qualitativa ad Alessandro Andreatta, Foss Marai.....        | 111 |
| Appendice 3. Intervista qualitativa a Samuel Gentile, Liquid Diamond.....           | 121 |
| Appendice 4. Intervista qualitativa a Matteo Lazzarato, Q1 Solution.....            | 133 |

## Introduzione

Il tema delle emozioni affascina l'uomo ormai da millenni. La loro natura travolgente e disorientante è stata oggetto di molteplici studi di discipline apparentemente sconnesse, le quali, tuttavia, condividono un comune interesse nell'approfondire ciò che è insito nell'essere umano.

Le emozioni sono state per i nostri antenati uno strumento fondamentale per la sopravvivenza. L'istantaneità della risposta emozionale ha consentito loro di reagire in modo adeguato di fronte ai pericoli cui l'ambiente primitivo li esponeva. L'evoluzione ha premiato le emozioni e noi le abbiamo ereditate: il repertorio emozionale umano si è impresso nel nostro sistema nervoso come bagaglio comportamentale innato, mentre il cervello emozionale è diventato la base su cui si è sviluppato quello pensante.

Le emozioni, oggi come allora, permettono all'individuo di interpretare l'ambiente circostante e di agire di conseguenza. Tuttavia, la nostra quotidianità non è più scandita dall'agguato di belve feroci o calamità ingovernabili; oggi siamo inseriti in un universo sociale, dove la nostra sopravvivenza è legata alla capacità di relazionarci con la società. In questo contesto è necessario che l'essere umano sia capace di stringere relazioni favorevoli. L'emotività dell'uomo è ciò che permette lo sviluppo dell'indispensabile intelligenza sociale, competenza dell'intelligenza emotiva che ci consente sopravvivenza e adattamento.

Le emozioni permettono di costruire relazioni con altri individui, influenzano l'elaborazione delle informazioni, mediano le reazioni agli stimoli, influiscono sui comportamenti e condizionano il processo decisionale. Per questo motivo esse sono diventate oggetto di studio di un marketing che pone al centro il cliente e considera fondamentale coinvolgerlo attraverso un'esperienza personalizzata. Il marketing emozionale, infatti, è una strategia che può garantire al brand da un lato una relazione profonda e personale con il cliente e dall'altro il mantenimento di una posizione competitiva sul mercato.

Nonostante nel mercato del business-to-business la relazione tra fornitore e cliente sia più profonda e duratura rispetto a quella del business-to-consumer, il tema del marketing emozionale per il B2B è ancora poco approfondito. Infatti, si tende a pensare che il processo d'acquisto per organizzazioni sia un'attività esclusivamente razionale, che non lascia spazio ad alcuna componente emozionale.

Questa tesi ha lo scopo di dimostrare che l'applicazione del marketing emozionale permette alle aziende che operano nel B2B di creare relazioni durature e proficue con i propri clienti, oltre a fornire loro un posizionamento chiaro nel mercato.

Il tema del marketing emozionale per il B2B viene sviluppato in cinque fasi.

Il primo capitolo introduce l'argomento ripercorrendo brevemente l'approccio alle emozioni dal punto di vista storico-culturale. Si prosegue con la definizione di emozione, la spiegazione delle sue manifestazioni e, passando per l'illustrazione di ciò che Goleman definisce mente emozionale, a una prima introduzione dell'intelligenza emotiva. L'argomentazione prosegue presentando il vantaggio che la considerazione della componente emozionale dell'individuo può dare al marketing, a prescindere dal mercato di riferimento. Soprattutto, è riconosciuta la sua importanza nel processo di *decision making* e nella costruzione di relazioni con il cliente. Il capitolo si conclude con le definizioni di *emotional marketing* ed *emotional branding*.

A partire dal secondo capitolo, il focus viene posto sul mercato del B2B. La società postmoderna muta gli equilibri e le norme della vendita, mentre la gestione del legame emozionale tra l'azienda e il cliente diventa l'elemento chiave capace di stimolare lo scambio. L'evoluzione del mercato porta al cambiamento dei bisogni, delle priorità e delle aspirazioni del cliente. Al contempo, la crescente complessità del mercato aggiunge peso alla componente emotiva nella valutazione dell'esperienza di acquisto e, di conseguenza, nel processo di *decision making*. Infine, l'inclusione dei valori emozionali peculiari del brand all'interno del *brand value* influisce sulla relazione che si instaura tra venditore e cliente e contribuisce a definirne il valore.



Il terzo capitolo è dedicato all'intelligenza emotiva, facoltà che comprende le competenze che permettono di applicare il marketing emozionale, in quanto consente di sfruttare le leve emotive della comunicazione del brand B2B. L'intelligenza emotiva, infatti, permette all'azienda di migliorare se stessa nel modo in cui si presenta al mercato e quindi di raggiungere obiettivi positivi a breve e a lungo termine. Inoltre, le competenze dell'intelligenza emotiva permettono ai rappresentanti di vendita, figure fondamentali nel B2B, di affinare la propria percezione e cognizione dei bisogni emozionali dell'interlocutore, fatto che contribuisce a migliorare la performance e a stimolare associazioni positive legate al brand.

Nel quarto capitolo vengono trattati alcuni modi attraverso i quali è possibile comunicare l'identità di marca attraverso il marketing emozionale. Infatti, le marche che valorizzano i propri elementi emozionali, basando la loro comunicazione su caratteristiche anche intangibili, sembrano essere più durature e meno soggette all'erosione competitiva. Per comunicare i valori funzionali ed emozionali di un'azienda sfruttando le leve emotive è possibile utilizzare lo storytelling, il linguaggio coerente del brand e il branding sensoriale.

La tesi si conclude con la trattazione dei casi studio, riportando gli elementi rilevanti emersi dalle interviste qualitative tenute con tre figure dirigenziali di aziende operanti nel settore del B2B. Le aziende, nello specifico, sono: Foss Marai, una cantina che produce prosecco Valdobbiadene D.O.C.G. e spumanti; Liquid Diamond, uno studio di comunicazione che si occupa di comunicazione e marketing per alcune PMI del nord-est Italia; e Q1 Solution, un'azienda che fornisce consulenza per la gestione globale dei lubrificanti delle macchine utensili.



# 1. Il marketing emozionale: basi culturali e scientifiche

## 1.1 Ragione ed emozione

### 1.1.1 Alle origini del concetto di emozione

Il tema delle emozioni è una realtà complessa che è stata affrontata da numerosi pensatori del passato, la cui interpretazione ha influenzato lo stesso modo di pensare alle emozioni nel mondo occidentale. Come per tanti altri aspetti caratterizzanti la società contemporanea, anche il nostro modo di vedere le emozioni come elementi in forte contrapposizione con il pensiero razionale trova le sue radici nell'Antica Grecia e, in particolare, nell'istituzione del dualismo tra anima (o mente) e corpo. È Platone a introdurre nel V secolo a.C. il concetto di anima, fino ad allora ignorato, e con esso la distinzione netta tra quest'ultima e il corpo. Lo scopo del pensatore era quello di dare fondamento alla possibilità di creare un sapere universale: necessitava di un "organo" che rendesse possibile l'astrazione e il pensare per concetti generali, al di là del particolare a cui invece il corpo e le sue sensazioni soggettive rimaneva ancorato. L'anima, quindi, nasce per rispondere ad un problema di conoscenza, come elemento necessario per liberarsi dalla "follia" del corpo che è individuale e, in quanto tale, non è in grado di dare informazioni razionali (Galimberti, 2017). Nei secoli successivi la questione assume tratti morali: come riporta lo psicologo Keith Oatley in "Breve storia delle emozioni", tra il IV e il III secolo a.C. stoicismo ed epicureismo attribuivano alle emozioni un valore negativo, legando indissolubilmente la possibilità di condurre una vita esemplare alla capacità di dominarle (Oatley, 2007). Epicureismo e stoicismo

[...] si erano consacrate a un'analisi profonda e sottile delle emozioni, sulla cui base realizzarono pratiche di vita che avrebbero influenzato il pensiero europeo e americano per millenni (Oatley, 2007, 63-64).

Nel XVII secolo Descartes riprendeva il dualismo platonico e lo riformulava in *res cogitans* (anima) e *res extensa* (corpo), dove l'anima è la razionalità, dalla quale è esclusa la soggettività. Di nuovo, il problema è di conoscenza: al filosofo la distinzione era necessaria per poter fare oggettivazione e, dunque, scienza. Qualche anno più tardi,

Spinoza scriveva la sua “Etica”, nella quale teorizzava l’esistenza di due differenti “attributi”, pensiero ed estensione, i quali però erano espressione di un’unica sostanza. Non più dualismo, bensì parallelismo: mente e corpo si corrispondono e si influenzano a vicenda. Lo stesso benessere dell’organismo si riflette in stati d’animo “positivi”, così come il suo malessere in stati d’animo “negativi”. Nella sua teoria Spinoza non solo superava il dualismo, ma sosteneva che le passioni e le emozioni non si potessero considerare una degenerazione della natura razionale dell’uomo: esse, al contrario, ne caratterizzavano l’essenza e, dunque, non potevano essere definite intrinsecamente buone o cattive.

### 1.1.2 Dalla filosofia alla scienza

Nel 2003 il neurobiologo Antonio Damasio in “Alla ricerca di Spinoza” riprende quanto detto dal filosofo sugli affetti, distinguendo tra emozioni, definite come azioni o movimenti in larga misura pubblici, e sentimenti, che sono immagini mentali interne e private (Damasio, 2003). Giocando sul dualismo cartesiano, ora ricollocato su mente e cervello, Damasio posiziona le emozioni nel corpo/cervello e i sentimenti nella mente, ma sostiene che i due facciano parte di un unico meccanismo ed entrambi fungano da regolazioni di processi vitali, seppur in due gradi distinti. Attraverso l’emozione viene creata una mappa cerebrale prima e una rappresentazione mentale dello stato interno dell’organismo poi: i sentimenti traducono nel linguaggio della mente lo stato vitale del corpo. Era vero quello che sosteneva Spinoza: mente e corpo collaborano all’interno di un processo unitario. Tuttavia, le emozioni non sono importanti solo in quanto “sensori” che permettono di monitorare l’interno dell’organismo, ma hanno anche una fondamentale valenza nel comportamento sociale. Le esperienze passate e i segnali emozionali attivati dal nostro corpo ci permettono di interpretare il contesto e di attivare le emozioni ad esso appropriate. Non solo: egli afferma che le decisioni sono scelte perlopiù emozionali. A questo riguardo, attraverso lo studio di casi clinici, Damasio ha potuto constatare che alcuni individui, dopo l’insorgenza di un danno cerebrale nella corteccia prefrontale, non hanno più capacità di pianificazione e non sanno più prendere decisioni, proprio a causa

dell'impossibilità di percepire segnali emozionali. Quindi, oggi sappiamo che non solo emozione e ragione non sono separate, ma anzi si influenzano e contaminano a vicenda.

Lo psicologo ed esperto di intelligenza emotiva Daniel Goleman, nel suo libro "Intelligenza emotiva", scrive:

La stessa denominazione della nostra specie, *Homo sapiens* – la specie in grado di pensare – è fuorviante quando la si consideri alla luce delle nuove prospettive che la scienza ci offre per valutare il ruolo delle emozioni nella nostra vita (Goleman, 1996, 21).

Lo studioso riconosce l'importanza di emozioni e sentimenti nel momento in cui si assume una decisione o si intraprende un'azione. I sentimenti, le passioni e i desideri più profondi sono stati delle guide fondamentali per la sopravvivenza della specie umana, in particolare nel far fronte a situazioni complesse che sarebbero state difficilmente risolvibili se ci si fosse affidati esclusivamente all'intelletto. La conferma del valore evolucionistico delle emozioni è data dal fatto che il nostro repertorio emozionale si è impresso nel nostro sistema nervoso come bagaglio comportamentale innato.

Spesso – forse quasi sempre – queste due menti [razionale ed emozionale] sono perfettamente coordinate; i sentimenti sono essenziali per il pensiero razionale, proprio come questo lo è per i sentimenti (Goleman, 1996, 29).

Non solo, ma, lungo un processo durato milioni di anni, il cervello pensante si è sviluppato a partire da quello emozionale; ecco perché

[...] quando le passioni aumentano d'intensità, l'equilibrio si capovolge: la mente emozionale prende il sopravvento, travolgendo quella razionale (Goleman, 1996, 29).

Le emozioni dunque hanno un'origine antica, sono elementi che hanno reso possibile la stessa sopravvivenza ed evoluzione del genere umano. Tuttavia, il mondo nel quale ci troviamo a vivere oggi è diverso da quello nel quale vivevano e lottavano i nostri antenati. Quello che abitiamo nell'epoca contemporanea è un Universo Sociale che, in quanto tale, è caratterizzato da tre tipi di relazione: quella con noi stessi, quella con l'altro e quella con la società in generale. Oggi dunque, come sostiene Gallucci, "è proprio nell'ambito dell'espressione dell'intelligenza sociale interpersonale e intrapersonale che si colloca compiutamente il ruolo dell'emotività dell'uomo" (Gallucci, 2014, 72). Oatley scrive che "le emozioni sono i mezzi fondamentali con cui si strutturano i rapporti umani" (Oatley, 2007, 110).

[...] Gli antichi centri cerebrali che elaborano l'emozione sono la sede delle abilità necessarie per dominare efficacemente noi stessi e per acquisire destrezza sociale. Pertanto, queste abilità sono radicate nel nostro patrimonio ereditario al fine di consentirci sopravvivenza e adattamento (Goleman, 1998, 13).

Anche nel marketing lo studio delle emozioni è stato a lungo ignorato, perché queste venivano considerate fonti di disturbo nello svolgimento razionale dei processi decisionali. Gallucci, in "Marketing emozionale e neuroscienze", scrive che per lungo tempo il marketing "Ha ritenuto le emozioni troppo imparentate con concetti metafisici per poter essere ricondotte al modello naturalistico delle leggi universali e al rigore dei metodi e delle procedure di controllo della scienza e della ragione" (Gallucci, 2014, 50).

Oggi però, grazie al progresso delle neuroscienze e alla nascita della nuova disciplina del neuromarketing<sup>1</sup>, il dualismo tra emozione e ragione sembra essere superato: non c'è più separazione tra questi due livelli di esperienza, ma vi si riconosce una forte componente di interazione, in quanto è stato evidenziato un forte legame tra fenomeni cerebrali e processi mentali.

---

<sup>1</sup> Il neuromarketing è una disciplina nata a metà anni Duemila che si basa su tecnologie di misurazione delle variazioni fisiologiche prodotte da un qualunque stimolo (pubblicità, esperienza di shopping o sensoriale). Da F. Gallucci, *Marketing emozionale e neuroscienze*, p. 21.

## 1.2 Cosa sono le emozioni

### 1.2.1 Definizione e classificazione

Daniel Goleman, nella prima appendice al suo celebre libro, definisce il concetto di emozione come segue:

Io riferisco il termine *emozione* a un sentimento e ai pensieri, alle condizioni psicologiche e biologiche che lo contraddistinguono, nonché a una serie di propensioni ad agire (Goleman, 1996, 461).

Riportando le parole di Gallucci, potremmo dunque pensare all'emozione come a una catena di eventi che si innescano tra uno stimolo scatenante e l'esecuzione del comportamento elaborato come risposta. Tuttavia, la complessità della definizione rivela l'essenza dell'emozione quale fenomeno costituito da fattori diversi, che si integrano tra loro dando forma all'esperienza emotiva nella sua interezza; queste componenti sono (Gallucci, 2014):

- *cognitiva*, che analizza l'evento che causa l'emozione;
- *fisiologica*, che attiva il sistema neurovegetativo;
- *espressivo-motoria*, che svolge un ruolo sulle variazioni della voce, dell'eloquio, dell'espressione facciale e del corpo;
- *motivazionale*, che predispone l'organismo ad agire per rispondere a specifici bisogni;
- *soggettiva*, che permette alla persona di riflettere sull'esperienza e sul vissuto individuale e porta all'assegnazione di nomi di categorie e di etichette agli stati emotivi.

Nel manuale "Psicologia generale" troviamo la seguente definizione di emozione:

Insieme di cambiamenti corporei e mentali che include attivazione fisiologica, sentimenti, processi cognitivi, espressioni visibili e reazioni comportamentali specifiche attivati in risposta a situazioni percepite come personalmente significative (Gerrig, Zimbardo & Anolli, 2012, 339).

Prima di procedere ad una classificazione più precisa, è necessario distinguere un'emozione dalle sue derivazioni. Possiamo vedere le emozioni come delle famiglie, le quali hanno un nucleo emozionale, dal quale scaturiscono varie derivazioni (Goleman,

1996). Queste ultime si dicono umori quando costituiscono una tonalità emotiva di base dell'individuo; sono temperamenti quando vanno a descrivere uno stato d'animo duraturo; infine, sono sentimenti quando intervengono modificazioni della tonalità emotiva durevoli e di intensità spesso moderata. Le emozioni, invece, sono caratterizzate da modificazioni rapide e improvvise, brevi e in genere di grande intensità (Gallucci, 2014).

Gallucci riporta la distinzione tra emozioni fondamentali o primarie ed emozioni cognitive superiori. Entrambe sono universali, tuttavia le prime nascono spontaneamente e durano qualche secondo per volta, mentre le cognitive superiori sono maggiormente influenzate dall'ambiente culturale in cui si presentano e sono più lente sia a svilupparsi, sia a scomparire. Per esempio, sono emozioni primarie gioia, sofferenza, rabbia, paura, sorpresa e disgusto, mentre amore, senso di colpa, vergogna, imbarazzo, orgoglio, invidia e gelosia fanno parte delle cognitive superiori.

L'argomento a favore dell'esistenza di emozioni fondamentali dipende in parte dalla scoperta di Ekman, la cui classificazione delle emozioni è, assieme a quella di Plutchik, tra le più celebri. Lo psicologo Paul Ekman, attraverso lo studio delle espressioni facciali, ha scoperto che le emozioni si esprimono attraverso programmi espressivi innati, attivati da precedenti ambientali; non si tratta dunque di elementi attivati culturalmente, ma sono presumibilmente di origine biologica. Le espressioni universali riconosciute dallo psicologo riguardano la rabbia, il disgusto, la paura, la gioia, la tristezza e la sorpresa. A queste emozioni fondamentali, che sono rapide e poco controllabili, se ne aggiungono altre che sono invece passibili di controllo sociale e filtraggio cognitivo, come la vergogna, la gelosia e l'orgoglio (Gallucci, 2014).

Robert Plutchik sostiene, invece, che ci siano otto emozioni primarie, innate e universali, la cui combinazione può dare origine a emozioni secondarie o complesse, e non più universali. Le emozioni primarie individuate da Plutchik sono approvazione, sorpresa, paura, dispiacere, disgusto, aspettativa, rabbia e gioia (Gallucci, 2014).

La classificazione delle emozioni continua ad essere un argomento oggetto di discussione da parte dei ricercatori, soprattutto per quanto riguarda l'identificazione delle



primarie e la loro esistenza. Alcuni, come Goleman, propongono delle famiglie emozionali fondamentali; lo psicologo e giornalista individua i seguenti “candidati principali”: collera, tristezza, paura, gioia, amore, sorpresa, disgusto e vergogna. In ogni caso, il dibattito sulla classificazione continua (Goleman, 1996).

### 1.2.2 Neuroscienze e scienze cognitive

Prima di trattare del funzionamento concreto del processo che sono le emozioni, è necessario affrontare il tema di come si siano sviluppate le due recenti discipline che hanno contribuito a dare fondamento scientifico alle emozioni stesse.

Le neuroscienze sono “l’insieme degli studi scientificamente condotti sul sistema nervoso”<sup>2</sup> e si basano su un modello di ricerca che mira a comprendere i meccanismi fisici che regolano il funzionamento del cervello e del sistema nervoso centrale. Le conoscenze dei neuroscienziati derivano da attività pratiche sul cervello, come interventi chirurgici, e conseguenti test patologici per verificare i danni subiti dal paziente. A partire dagli anni Novanta, alcuni tra i più importanti esponenti delle neuroscienze hanno pubblicato ricerche sui meccanismi di pensiero e della memoria, scoperte che si sono rivelate fondamentali per la comprensione dei meccanismi profondi delle emozioni (Gallucci, 2014).

La psicologia cognitiva e le scienze cognitive si sviluppano in stretta correlazione all’avvento del paradigma informazionale e il nascente interesse nei confronti dell’intelligenza artificiale. Il loro obiettivo è quello di comprendere e spiegare il funzionamento di determinati processi cognitivi seguendo un approccio *top-down*.

All’interno della prospettiva cognitivista, un individuo risponde alla realtà come se questa fosse non un universo oggettivo, ma *il mondo soggettivo* dei pensieri interni e dell’immaginazione dell’individuo stesso (Gerrig, Zimbardo & Anolli, 18-19).

---

<sup>2</sup> Neuroscience = a branch (as neurophysiology) of science that deals with the anatomy, physiology, biochemistry, or molecular biology of nerves and nervous tissue and especially their relation to behavior and learning, da Merriam-Webster Medical Dictionary, <http://c.merriam-webster.com/medlineplus/neuroscience>.

Il cognitivismo<sup>3</sup>, in particolare, indaga la percezione, l'attenzione, il linguaggio, la memoria e il pensiero (Gerrig, Zimbardo & Anolli, 2012).

### 1.2.3 La manifestazione delle emozioni

Le emozioni si attivano in risposta a determinati stimoli e si manifestano come sistemi coordinati che comprendono: la valutazione degli stimoli, i mutamenti fisiologici, le risposte comportamentali, le risonanze affettive e le risonanze cognitive (Gallucci, 2014). Secondo Ekman, nonostante la complessità della risposta, l'emozione è un fenomeno di brevissima durata: se infatti le emozioni durassero più di qualche secondo, il valore adattivo della reazione emotiva sarebbe annullato; infatti, ne risentirebbero sia la prontezza di risposta, sia il pensiero razionale, che ne verrebbe eccessivamente ostacolato (Goleman, 1996).

Seguendo quanto sostenuto da Gallucci (2014), quando si percepisce uno stimolo la risposta emotiva ad esso associata avviene in tre tappe.

La prima tappa è la più rapida e coinvolge le strutture cerebrali dell'amigdala e dell'ippocampo. L'amigdala è una sorta di "sentinella" delle emozioni: esamina molto rapidamente lo stimolo e proprio per questo motivo è approssimativa e spesso porta all'errore di valutazione. Dopo aver analizzato in modo preliminare la situazione, l'amigdala invia la risposta della propria valutazione al corpo e al cervello, così da stimolare una reazione adatta alle conclusioni dell'analisi.

La conoscenza che l'amigdala possiede circa gli avvenimenti, le situazioni e le reazioni comportamentali che partiranno al suo comando proviene dalla sua capacità di memorizzare. Si tratta della memoria emotiva, che registra tutti i legami condizionanti che esistono tra gli avvenimenti, le persone e le cose (Gallucci, 2014, 70).

L'amigdala agisce quindi come via d'accesso ai processi emotivi e come filtro per la memoria, decodificando le informazioni che riceve dagli organi sensoriali. Diversamente, l'ippocampo è una struttura centrale per l'apprendimento: le informazioni

---

<sup>3</sup> *Cognitivism* = approccio psicologico che ha come obiettivo lo studio dei processi attraverso i quali il sistema cognitivo acquisisce, trasforma, elabora, archivia e recupera le informazioni, da *Psicologia generale*, p. 18.

che raccoglie vanno a formare una memoria dichiarativa fondamentale per il significato emotivo attribuito alle diverse situazioni.

Durante la seconda fase l'amigdala è in allerta; le informazioni generate dal talamo vengono inoltrate alla corteccia, dove vengono analizzate in maniera approfondita. Solo ora le informazioni sono interpretate in modo da identificare la situazione. Se conferma ciò che l'amigdala rapidamente aveva riconosciuto, la corteccia visiva invia un comando supplementare all'amigdala così da confermare la percezione iniziale e massimizzare la reazione emotiva e il comportamento adattivo. Queste reazioni avvengono molto velocemente, ma, rispetto a quelle iniziali, sono più lente.

Nella terza tappa la corteccia frontale analizza la situazione, osservando le reazioni emotive provocate dall'amigdala e le informazioni fornite dalla corteccia.

Questa struttura è utile perché garantisce la rapidità di reazione:

Il cervello ha semplicemente bisogno di immagazzinare i dati elementari e di scoprirli. È la memoria emotiva a permettere questo stoccaggio semplice. Solo in un secondo tempo il trattamento delle informazioni di base, effettuato dalla corteccia, permette una verifica più esauriente e completa, grazie alla memoria dichiarativa (Gallucci, 2014, 72).

#### 1.2.4 La mente emozionale<sup>4</sup>

La scoperta di un modello scientifico della mente emozionale che spieghi come le nostre azioni siano spesso determinate dalle emozioni è recente.

La mente emozionale è molto rapida rispetto a quella pensante: essa passa immediatamente all'azione, aspetto che preclude la riflessione deliberata e analitica caratterizzante la mente razionale. Come è stato già detto, la caratteristica è molto probabilmente frutto della stessa evoluzione della specie umana a causa del suo elevato valore adattivo.

Le azioni che scaturiscono dalla mente emozionale sono accompagnate da una sensazione di sicurezza particolarmente forte, derivante da un modo di vedere le cose semplificato e immediato, che può apparire assolutamente sconcertante alla mente razionale.

---

<sup>4</sup> Paragrafo ricavato interamente da D. Goleman, *Intelligenza emotiva*, Appendice B, pp. 464-470.

L'intervallo di tempo tra la percezione dello stimolo e l'erompere della risposta emozionale è minimo, dunque la valutazione del fattore scatenante dev'essere velocissima, "così rapida che non varca neppure la soglia della consapevolezza". Una tale rapidità di risposta ne inficia l'accuratezza: la reazione è commisurata agli aspetti più vistosi del quadro complessivo e trascura la valutazione attenta dei dettagli.

Il grande vantaggio è che la mente emozionale può leggere una realtà emotiva [...] in un istante, producendo quel giudizio intuitivo immediato che ci dice di chi dobbiamo diffidare, di chi possiamo fidarci e chi si trova in una situazione difficile. La mente emozionale è il nostro radar per scoprire il pericolo.

La mente emozionale dunque ci permette di avere intuizioni sul piano emotivo nel giudizio di una determinata situazione; tuttavia, proprio a causa della rapidità con cui lavora, è possibile che questa conduca a valutazioni imprecise o errate.

Tuttavia, c'è anche un secondo tipo di reazione emozionale, che è più lento e si sviluppa nei nostri pensieri prima di portare a un sentimento. Questo è più deliberato e consapevole; la valutazione comprende infatti l'elemento cognitivo dei nostri pensieri, che giocano un ruolo chiave nel determinare le emozioni che verranno suscitate. Quindi, in questo caso, le emozioni derivano dai pensieri. Non solo ci sono vie rapide e vie lente per l'insorgere dell'emozione, ma esistono anche emozioni che vengono provocate volutamente:

Anche se non possiamo cambiare facilmente l'emozione specifica che verrà provocata da un certo tipo di pensiero, molto spesso possiamo scegliere, e scegliamo, che cosa pensare.

Generalmente, tuttavia, i sentimenti si presentano come un fatto compiuto: la mente razionale può semmai controllarne il corso.

La mente emozionale lavora seguendo una logica associativa: essa valuta elementi che simboleggiano una realtà o ne provocano il ricordo come la realtà stessa. Per questo motivo similitudini, metafore o immagini costituiscono una via preferenziale per comunicare direttamente ad essa. Questa logica della mente emozionale è descritta esaustivamente dal concetto freudiano di "processo primario" del pensiero:

Il processo primario è la chiave per decifrare il significato di opere come l'*Ulisse* di James Joyce: nel processo primario del pensiero, associazioni libere determinano il flusso narrativo; un oggetto ne simboleggia un altro; un sentimento ne soppianta un altro e sta al suo posto; le totalità vengono

condensate nelle parti. Non ci sono né il tempo né la legge di causa-effetto. Anzi, nel processo primario non c'è negazione. Tutto è possibile.

Se la mente emozionale segue questa logica, non sarà necessario definire le cose in base alla loro identità oggettiva: ciò che conta è come queste vengono percepite, poiché le cose sono ciò che appaiono. Analogamente, quando una situazione o un oggetto ricordano una situazione o un oggetto del passato, la mente emozionale risponde provocando i sentimenti provati durante l'evento ricordato.

### 1.3 L'intelligenza emotiva: definizioni e modelli

Poiché la mente emozionale ha una logica e delle regole, si può sostenere che saper maneggiare questa logica e queste regole costituisca un elemento di intelligenza.

[...] si tratta, ad esempio, della capacità di motivare se stessi e di persistere nel perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni; di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione; di modulare i propri stati d'animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare; e, ancora, la capacità di essere empatici e di sperare (Goleman, 1996, 65).

Gallucci (2014) sostiene che il principale contributo dato dalle neuroscienze nell'ambito della conoscenza dei meccanismi e del funzionamento del cervello sia stato quello connesso allo studio dell'intelligenza, la quale era sempre stata considerata sganciata dalla sfera emotiva. Se però si pensa alle dimensioni attraverso le quali l'intelligenza si manifesta, questa non potrà più essere intesa unicamente come la capacità di astrazione che permette il ragionamento verbale e logico-matematico; né ci si fermerà all'intelligenza concreta, ovvero al saper comprendere l'utilità pratica degli oggetti e a maneggiarli; sarà invece necessario ammettere anche l'esistenza di un'intelligenza sociale, che permette di comprendere le persone e di mettersi in relazione con esse.

A questo proposito Gardner, nella sua Teoria delle intelligenze multiple, introduce, tra le altre, l'intelligenza interpersonale e l'intelligenza intrapersonale. Lo psicologo con la sua teoria innovativa si erge contro l'idea dell'esistenza di un unico tipo monolitico di intelligenza, che non riesce a dare risposta alla presenza di una varietà di competenze e capacità che permettono agli individui di trovare affermazione nelle proprie vite. L'intelligenza emotiva si inserisce all'interno della sfera sociale che Gardner considera, e consiste nello sfruttare le risorse mentali superiori attraverso la gestione dell'emotività (Gerrig, Zimbardo & Anolli, 2012). Citando Goleman, essa è ciò che "consente di governare le emozioni e di guidarle nelle direzioni più vantaggiose e spinge alla ricerca di benefici duraturi piuttosto che al soddisfacimento degli appetiti più immediati" (Gallucci, 2014, 72). Tuttavia, nella sua trattazione Gardner non affronta esplicitamente la dimensione dell'intelligenza emotiva:

Gardner e collaboratori non hanno tuttavia studiato a fondo il ruolo del *sentimento* in queste intelligenze, concentrandosi più che *su* di esso, sulla cognizione *relativa* a esso. [...] E lascia ancora

inesplorati due concetti: in primo luogo, la possibilità che l'intelligenza *sia presente* nelle emozioni, e in secondo luogo, quella che vi *venga portata* (Goleman, 71-74).

Nel 1990, Salovey e Mayer coniarono per primi il concetto di “intelligenza emotiva”, individuandone i quattro aspetti costitutivi: percepire l'emozione, utilizzare le emozioni per facilitare il pensiero, comprendere le emozioni e gestire le emozioni (Oatley, 2007). Dunque, Salovey e Mayer hanno definito l'intelligenza emotiva come

conoscenza emozionale, abilità di percepire, valutare ed esprimere accuratamente e in modo adattivo le emozioni, abilità di generare e/o utilizzare sentimenti al fine di facilitare le attività cognitive ed i comportamenti adattivi, ed infine abilità di gestire le emozioni in se stessi e nelle relazioni con gli altri (De Caro & D'Amico, 2008, 856).

Goleman nel 1995 riprende il concetto di intelligenza emotiva e lo sviluppa, guidato dalla convinzione che la gestione efficace della sfera emotiva possa portare le persone al successo. Egli afferma infatti che molti dati testimoniano che le persone competenti sul piano emozionale si trovano avvantaggiate in tutti i campi della vita.

[...] l'attitudine emozionale è una *meta-abilità*, in quanto determina quanto bene riusciamo a servirci delle nostre altre capacità – ivi incluse quelle puramente intellettuali (Goleman, 1996, 68).

Si osserva intelligenza emotiva quando una persona dimostra di avere le competenze che costituiscono la consapevolezza di sé, la gestione di sé, la consapevolezza sociale e le competenze sociali, in tempi e modalità appropriate e con frequenza adeguata ad essere efficaci nella situazione (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000). L'intelligenza emotiva, dunque, consiste nel saper monitorare e gestire i sentimenti propri e altrui con il fine di raggiungere i propri obiettivi, e si compone di cinque domini:

- a. Il *cluster* della consapevolezza di sé, che raccoglie la consapevolezza emotiva, un'accurata autovalutazione e fiducia in sé stessi. Si verifica quando l'individuo è in grado di riconoscere correttamente le proprie emozioni quando queste sorgono;
- b. Il *cluster* dell'auto-regolazione, che contiene il controllo di sé, l'affidabilità, la coscienziosità, l'adattabilità e l'innovazione. C'è autoregolazione quando la persona sa dirigere le proprie emozioni verso risultati positivi;

- c. Il *cluster* della motivazione, che comprende la spinta al successo, l'impegno, l'iniziativa e l'ottimismo. Essa è presente quando l'individuo sa indirizzare valori e interessi più profondi e intimi degli interlocutori per stimolarvi lo sforzo e raggiungere gli obiettivi posti;
- d. Il *cluster* dell'empatia, che include il comprendere gli altri, lo sviluppare legami con gli altri, l'orientamento al servizio, lo sfruttare la diversità, e la consapevolezza politica. C'è empatia quando l'individuo è capace di riconoscere accuratamente i sentimenti degli altri;
- e. Il *cluster* delle abilità sociali, o della gestione delle relazioni, che comprende l'influenza, la comunicazione, la gestione del conflitto, la leadership, il favorire il cambiamento, il costruire legami, la collaborazione e la cooperazione, e le capacità di squadra. Si verifica quando la persona è in grado di dirigere le proprie relazioni con gli altri verso risultati positivi in modo efficace e costruttivo.

Secondo Goleman, tali capacità possono essere più o meno presenti nei vari individui, e possono essere sviluppate e perfezionate. Come lo stesso autore afferma, queste capacità possono essere particolarmente redditizie nel campo lavorativo. Essa, infatti, è utile a livello individuale per guadagnare consapevolezza di sé e, di conseguenza, per portare beneficio alla collettività intesa, in questo caso, come organizzazione. In secondo luogo, dal punto di vista del venditore, permette di riconoscere lo stato emotivo del proprio interlocutore e di modulare la propria comunicazione in modo tale che questa possa raggiungerlo nella maniera più efficace. Inoltre, la capacità di comprendere e stimolare i propri interlocutori permette di convogliarne forza e motivazione verso obiettivi comuni. Come sostiene Consoli (2010), la consapevolezza delle proprie emozioni e il loro riconoscimento è un elemento chiave nello stringere relazioni basate sullo scambio sociale e sull'abilità di creare empatia, indifferentemente che si tratti di relazioni biunivoche o da-uno-a-molti.



## 1.4 Le emozioni e il marketing

Quanto riportato sinora permette di introdurre l'analisi della correlazione che vi è tra marketing ed emozione e dunque sulle possibili leve emotive che il marketing può sfruttare per formare legami solidi e duraturi con i clienti. Dal secondo capitolo si studieranno le possibili applicazioni del marketing emozionale al mercato B2B.

Al momento è ampiamente condiviso il fatto che le emozioni regolano, influenzano e persino organizzano il nostro comportamento, influenzano il pensiero cognitivo e suscitano i nostri desideri. Il nostro cervello non funziona per processi sintattici inquadrati da regole formali, razionali, ma per procedure semantiche che mettono in atto modelli mentali. [...] Le emozioni hanno un notevole impatto sulle nostre percezioni e anche sulle esperienze che ogni giorno maturiamo nell'interazione con i prodotti o con i servizi, e possono essere decisive nella scelta di acquisto di una marca (Gallucci, 2014, 60-61).

### 1.4.1 Attirare l'attenzione, conquistare la memoria

Gallucci riporta la definizione di attenzione come “il primo risultato di uno stato di attivazione generato da uno stimolo esterno, che prelude ad altri eventuali passaggi successivi che possono completarsi rapidamente con il riconoscimento dello stimolo o innescare meccanismi di connotazione articolata e, qualche volta di coinvolgimento profondo ed emozionale” (Gallucci, 2014, 117). Dello stimolo ci giunge in primo luogo la sensazione, che è una impressione soggettiva, immediata e semplice che corrisponde a una data intensità dello stimolo fisico. Il cervello poi integra le informazioni date dalla sensazione con informazioni già immagazzinate per formare una rappresentazione interna dello stimolo percepito e portare dunque al suo riconoscimento (Gerrig, Zimbardo & Anolli, 2012). Durante questo processo, sono coinvolti due tipi di elaborazione:

- L'elaborazione *bottom-up*, incentrata sull'analisi delle parti che sono presenti nello stimolo, e
- L'elaborazione *top-down*, fondata sulle rappresentazioni mentali dell'oggetto, cioè sulle tracce contenute in memoria dall'osservatore.

La sensazione diventa percezione quando lo stimolo è identificato e riconosciuto, cosa che avviene grazie all'azione integrata di varie funzioni cognitive, come l'attenzione, la memoria, il linguaggio, l'immaginazione e la coscienza (Gallucci, 2014).

La memoria è la capacità di codificare, immagazzinare e recuperare le informazioni (Gerrig, Zimbardo & Anolli, 2012). Il fatto che talvolta non si riesca a portare a buon fine l'azione di recupero del ricordo, è causato da una stessa forma di difesa del nostro cervello, che riduce il carico di impegno cognitivo richiesto con lo scopo di risparmiare energia. Si presenta quindi la necessità di capire come e perché la percezione e la conoscenza di qualcosa di nuovo si fissi nella nostra memoria. Gallucci sostiene che la memoria e i meccanismi che la regolano siano di importanza fondamentale per il marketing: infatti, è attraverso i meccanismi dell'apprendimento che acquisiamo informazioni sulla realtà che ci circonda, ed è attraverso la memoria che riusciamo ad archiviarle.

Vi è una forte correlazione tra memoria ed emozioni:

Emozioni e memoria rappresentano un connubio di grande potenza ed è a esso che il marketing deve guardare con crescente attenzione. In uno scenario di comunicazione articolato su livelli virtuali e fisici e contrassegnato da miriadi di *touch point* l'impresa e le marche dovranno ripensare le proprie strategie e i contenuti da trasmettere (Gallucci, 2014, 132-134).

L'obiettivo primario delle imprese sarà quindi quello di attirare l'attenzione dei consumatori e di interagire in modo efficace per creare uno scambio di informazioni valide e stabilire così una relazione durevole e fondata sulla fiducia.

Parlando di attenzione e memoria legata al brand, Gallucci (2014) parla di situazioni in cui il ricordo di una marca non è semplicemente frutto di associazioni mentali. Ci sono, infatti, dei casi in cui emergono dei concetti intimamente ed emotivamente legati alla marca in questione e non solo riguardanti esperienze di fruizione di prodotto:

[...] potrebbero riemergere, per associazione, anche esperienze di vita affettiva personali legate alla fruizione del prodotto. Se ciò avviene, la marca svolge la funzione di *trigger*, vale a dire di associazione di un concetto al brand, così quando pronunciamo il nome della marca immediatamente il cervello richiama tutti i ricordi associati, o parte di essi (Gallucci, 2014, 253).

Questo fenomeno può portare a guidare l'interpretazione dell'informazione in entrata e, quindi, a influenzare la percezione del gusto del prodotto.

L'attenzione è una funzione che regola l'attività dei processi cognitivi filtrando e organizzando le informazioni che arrivano dall'ambiente con lo scopo di emettere risposte ambientali ad esse adeguate. È importante affrontare il concetto di attenzione, perché permette di comprendere il grado di coinvolgimento cognitivo ed emozionale rispetto allo stimolo (Gallucci, 2014). Le funzioni attentive possono essere volontarie o automatiche: sono volontarie quando, per esempio, ci si trova di fronte ad una parola che non si conosce e dunque vi si dedica un'attenzione specifica; sono automatiche quando l'attenzione è guidata più dall'ambiente che dall'individuo. L'attenzione è l'esito di una competizione tra stimoli: la mente, infatti, grazie ad un sistema di filtraggio, opera solo su alcuni stimoli in entrata, che, generalmente, sono quelli più dotati di attributi rilevanti per l'individuo (Gerrig, Zimbardo & Anolli, 2012).

L'ingrediente chiave per guadagnare l'attenzione del proprio interlocutore è la rilevanza: prendendo ad esempio un sito web, se i consumatori trovano contenuti rilevanti rispetto ai loro interessi, continueranno a navigare e potenzialmente procederanno all'acquisto. Per aumentare le probabilità di conversione sarà necessario produrre contenuti il più possibile personalizzati (Gallucci, 2014).

#### 1.4.2 La dimensione emotiva del *decision making*

Stando a quanto riporta il Report di Deloitte Digital (2019) sul valore delle emozioni nel guidare il coinvolgimento del consumatore, le emozioni sono la base dell'80% delle decisioni che una persona prende ogni giorno. L'emozione è un processo nel quale la percezione di un insieme di stimoli conduce a una valutazione cognitiva che permette all'individuo di etichettare e identificare un particolare stato emotivo, al quale seguirà una risposta al contempo psicologica, comportamentale ed espressiva. Calandoci nel campo del marketing, lo stimolo scatenante può essere per esempio una campagna pubblicitaria, un poster, una pagina web o un passaggio di una presentazione commerciale.

L'aspetto emotivo dello stimolo comunicativo è fondamentale nella nostra società, che è caratterizzata da un mercato saturo, guidato più dai desideri che non dai bisogni e nel quale lo stato mentale, le emozioni e le simpatie diventano predominanti. Infatti, oltre alla qualità e al prezzo, il consumatore oggi cerca fattori intangibili nel prodotto o servizio, come ad esempio l'affidabilità. Per questo motivo le emozioni sono un elemento distintivo da sviluppare per potenziare l'offerta di base del prodotto: oggi il consumatore cerca un prodotto che sia un nucleo di significati simbolici, psicologici e culturali, cerca una fonte di sentimenti, relazioni ed emozioni (Consoli, 2010).

Le decisioni d'acquisto sono dunque guidate da due diversi bisogni: quelli funzionali, appagati dalle caratteristiche funzionali del prodotto, e quelli emozionali, che sono invece associati alle caratteristiche psicologiche legate al possesso del prodotto stesso. Questo significa che le imprese, per stabilire un canale di fiducia e mutua collaborazione, dovranno certamente offrire un prodotto che dimostri di avere una buona funzionalità, ma dovranno anche generare emozioni nel proprio cliente. Per differenziare la propria offerta, le imprese possono rappresentare gli aspetti intangibili dei propri prodotti o servizi e così comunicare il bagaglio emozionale che questi comprendono. Spesso questa valorizzazione dell'aspetto emotivo si avvale di un coinvolgimento multisensoriale, strettamente collegato alla generazione di emozioni (Consoli, 2010).

Rick e Loewenstein sostengono che nel momento della scelta si sperimentino delle emozioni "immediate" e che queste si possano dividere in due categorie: ci sono le emozioni integrali, che derivano dal pensare alle conseguenze della decisione nel momento in cui si sceglie; e le emozioni incidentali, che appartengono anch'esse al momento della scelta, ma che sono stimulate da fonti situazionali e contingenti non direttamente relazionate all'azione in corso (Bargh, 2015). Infatti, alcune decisioni di acquisto all'apparenza semplici vengono deviate dall'insorgenza imprevedibile di emozioni legate a fattori ambientali (Gallucci, 2014).

A questo riguardo, Gallucci riporta il giudizio dello studioso di tendenze Gerd Gerken, che nel 1994 affermava che

Il marketing classico si comporta come se chi prende le decisioni su contenuti, stili e tempi delle attività di marketing potesse farlo senza essere strutturalmente accoppiato con il partner che partecipa dello stesso processo circolare, vale a dire l'ambiente esterno con i suoi frammenti e i suoi scenari (Gallucci, 2014, 90).

Da uno studio di Bagozzi emerge che la considerazione delle emozioni è importante per il marketing, perché queste influenzano l'individuo nell'elaborazione delle informazioni, mediano le sue risposte agli appelli persuasivi, misurano gli effetti degli stimoli del marketing, incitano alla definizione di obiettivi, influiscono sul comportamento diretto all'obiettivo e permettono di misurare il benessere del consumatore. Ma, soprattutto, le emozioni giocano un ruolo fondamentale nel processo di *decision making* del cliente e nella sua relazione con il brand: comprendere queste connessioni è fondamentale per poter applicare il marketing emozionale (Balgaradean, 2015).

L'*engagement* del cliente è un aspetto emozionale fondamentale capace di incidere pesantemente sul suo processo d'acquisto. "L'*engagement* è definibile come uno stato non osservabile di motivazione, d'eccitazione o interesse" (Gallucci, 2014, 111). A causare il coinvolgimento può essere un oggetto o una situazione e, se presente, può andare a influenzare l'elaborazione delle informazioni e il processo decisionale stesso. Secondo Gallucci, le principali cause dell'*engagement* sono le caratteristiche psicologiche dell'individuo, le caratteristiche percettive del prodotto e le caratteristiche della situazione d'acquisto. All'aumentare del livello di *engagement*, cresce lo sforzo d'acquisto che il cliente è disposto a sostenere e, con esso, aumenta l'attività cognitiva dedicata alla ricerca delle informazioni e alla valutazione delle alternative.

Le informazioni che riceviamo vengono elaborate dal nostro cervello in modo turbolento da molte funzioni cerebrali: la decisione si concretizza durante tali turbini cognitivi ed emozionali e prende forma gradualmente. Quando le informazioni legate a uno stimolo sono state raccolte in un clima di *engagement*, la decisione viene fatta in modo rapido, quasi automatico, perché il consumatore possiede già in memoria gran parte delle informazioni relative al prodotto o servizio (Gallucci, 2014).

### 1.4.3 Le emozioni per il *relationship marketing*

Come in ogni altra relazione, la connessione tra consumatore e brand si evolve nel tempo in base a diversi fattori: le risposte emotive, le considerazioni razionali e i valori condivisi. Da come emerge nel Report di Deloitte (2019), quando un consumatore entra in contatto per la prima volta con un brand, a dominare sono le considerazioni razionali, come il prezzo, le promozioni o i programmi fedeltà. Se il brand non riuscisse a tener fede alla connessione emotiva e alle promesse che ha costruito, queste stesse motivazioni potrebbero poi portare alla fine della relazione. Tuttavia, ciò che intercorre tra l'inizio e la fine della relazione con il brand è condizionato dai fattori che producono risposte emozionali. Le emozioni ispirano e definiscono la profondità della *brand loyalty*: mentre aumenta la durata della relazione tra il consumatore e il brand, l'attaccamento emozionale prende il sopravvento e i bisogni razionali diventano meno pertinenti. Per quanto riguarda infine i valori condivisi, il fatto che brand e consumatore condividano certi valori è importante per sviluppare la *brand awareness* e favorire un chiaro posizionamento della marca, ma pare che non sia un elemento che porta alla creazione di relazioni leali.

*Clearly, there is real business value in establishing emotional connections with customers.*

Il report continua constatando che oggi il consumatore è “potenziato”, perché si può informare su tutto ciò che vuole rispetto ad un'azienda e ai suoi competitors. Per questo, sia nel digitale, sia nell'interazione fisica, il cliente si aspetta alti livelli di interesse, di reattività, di consapevolezza del contesto e di disponibilità.

*They expect, in short, to be treated by brands like they are treated by friends.*

In questo senso, i brand devono imparare ad ascoltare e coinvolgere appropriatamente sia i clienti reali che quelli potenziali: essi non vogliono solo che il brand li ascolti, ma anche che questo adatti le proprie offerte e comunicazioni a loro. Per accelerare la conversione da nuovi clienti a clienti fedeli connessi emotivamente al brand, operazione che spesso richiede molto tempo, le marche possono aumentare la qualità di ogni esperienza facendo sì che questa venga percepita come più personalizzata.

Rispecchiando le qualità delle relazioni umane positive, i brand possono coltivare il tipo di connessione che convertirà i consumatori in *loyalists* (Deloitte Digital, 2019).

Come compare dal Report, così come la fiducia nel rapporto d'amicizia si basa, in larga parte, sul sapere cosa aspettarsi da una persona, lo stesso vale per il rapporto che connette consumatori e brand: quest'ultimo deve parlare con una voce univoca, a prescindere dal mezzo che sta utilizzando. Infatti, le esperienze del brand che non trasmettono coerenza erodono la connessione emozionale che risiede nel cuore della fedeltà. Quando i legami emotivi sono infranti, il pensiero razionale recupera il comando.

*The foundation of emotional connection is trust; and the foundation of trust is consistency.*

Una volta raggiunta la coerenza, i brand potranno rendere le loro connessioni più profonde, ottenere il perdono quando sbaglieranno e costruire una fedeltà più forte, cliente dopo cliente.

Il report si conclude con l'affermazione secondo la quale catturare, comprendere e rispondere appropriatamente allo stato emozionale del cliente e al suo contesto permetterà alle aziende di consegnare al consumatore quel tipo di esperienza che si aspetta e, dunque, di conquistarne la lealtà (Deloitte Digital, 2019).

Consoli (2010) sostiene che l'utilizzo del marketing emozionale come strategia di marketing relazionale possa garantire al brand da un lato una relazione profonda e personale con il consumatore e dall'altro il mantenimento di una posizione competitiva sul mercato. Oggi, infatti, non è più il prodotto ad essere venduto: il focus è sulla relazione che il consumatore stabilisce con il brand e sulle emozioni che il prodotto o il servizio comunica. Le marche diventano fornitrici di energia emozionale capaci di creare relazioni migliori con i potenziali clienti grazie alla loro abilità di raccontare storie che emozionano e di integrare comunicazione, qualità, tradizione e identità.

Le aziende con i loro prodotti e servizi vogliono creare collegamenti emozionali con i consumatori e dare vita a relazioni ed esperienze profonde; per farlo, è necessario che definiscano il loro target e che acquisiscano capacità rilevanti da altre discipline, come la psicologia o la sociologia (Consoli, 2010).

## 1.5 Definizioni

Concludiamo il primo capitolo riportando le definizioni di *Emotional marketing* ed *Emotional branding*, per passare poi nel secondo capitolo allo sviluppo dei concetti fino a qui elaborati nell'ottica di una loro applicazione al mercato del business-to-business.

### 1.5.1 *Emotional Marketing*

Riportando le parole di Balgaradean (2015), gli approcci emozionali del marketing sono relazionati all'influenza delle emozioni nei diversi campi del marketing stesso. Nel *decision making* le emozioni influenzano l'elaborazione delle informazioni, le attitudini decisionali, il comportamento d'acquisto e il comportamento che segue l'acquisto; la loro influenza nello stesso utilizzo del prodotto è correlata alla progettazione dei specifici prodotti o servizi e delle circostanze di consumo; per quanto riguarda infine la relazione emozionale creata attraverso azioni di marketing emozionale, le emozioni vengono sfruttate per creare messaggi in cui trasmettere il valore del brand e stimolarne la preferenza nei consumatori. Il marketing emozionale può quindi essere definito come una combinazione di azioni di marketing usate dal brand con il fine di creare dei legami emozionali con i propri consumatori (Balgaradean, 2015). Il marketing emozionale mira a generare emozioni che influenzino le decisioni di consumo ed acquisto dei consumatori (Consoli, 2010).

### 1.5.2 *Emotional Branding*

Balgaradean (2015) riporta l'affermazione di Gobé, che sostiene che la pratica di *emotional branding* fornisce il significato e la metodologia per connettere in una maniera emotivamente profonda i prodotti al consumatore. Il ricercatore si focalizza sugli aspetti più impellenti del carattere umano: il desiderio di trascendere la soddisfazione materiale e lo sperimentare il compimento emozionale. Lo scopo del brand è proprio quello di



raggiungere questi obiettivi, in quanto può far leva sui *driver* di ispirazione che stanno alla base delle motivazioni umane.

Akgün *et al.* definiscono l'*emotional branding* come il coinvolgimento del consumatore in una connessione emozionale profonda, intima e a lungo termine con il brand, che va al di là della soddisfazione funzionale e che crea una fiducia speciale basata sulla relazione e che porta allo sviluppo di un'esperienza emozionale olistica (Akgün *et al.*, 2013).



## 2. Il nuovo contesto del mercato B2B

### 2.1 Marketing emozionale e postmodernità<sup>5</sup>

Il ricercatore Tomas Rytel (2010) riconosce nel marketing emozionale il prodotto naturale della società postmoderna, che è caratterizzata da una cultura in cui l'oggetto di consumo è il centro di significati simbolici. L'evoluzione dall'era moderna all'era postmoderna ha causato trasformazioni fondamentali nel marketing, il quale si è visto sostituire i più consolidati modelli di scambio dell'economia industriale con nuovi modi di gestire i bisogni dei consumatori nel mercato. Questo ha portato, per esempio, ad investire nella creazione di scambi duraturi e personalizzati, o alla formazione di relazioni sociali ed emozionali. Secondo l'autore, nel contesto della postmodernità, il marketing dovrebbe essere trattato come un'attività che ha il potenziale di trasformare gli stili di vita e i modelli di consumo della società. Infatti, il passaggio all'era postmoderna ha rivelato l'importanza dei fattori emozionali per il marketing e la capacità di quest'ultimo di dare forma e soddisfare al contempo i bisogni e i desideri dei consumatori. Per questo si può definire l'*emotional marketing* come un nuovo approccio in cui la gestione del legame emozionale tra l'azienda e il consumatore diventa l'elemento chiave capace di stimolare lo scambio.

Riportando quanto dice Consoli (2010), il mercato contemporaneo è saturo: per questo i fattori emozionali sono tanto importanti quanto quelli funzionali. Le imprese vogliono stabilire una relazione di fiducia e collaborazione con i propri clienti: il marketing emozionale permette alle aziende di muoversi in questo tipo di contesto, perché permette di forgiare legami emozionali forti che arricchiscono le vite dei consumatori e diventano parte dei loro ricordi e delle loro reti sociali. In questo modo il brand raggiunge gli obiettivi di differenziarsi dai competitor e di acquisire importanza all'interno della vita dei propri consumatori.

---

<sup>5</sup> Postmodernità è da intendersi in questo caso come evoluzione della società contemporanea per quanto riguarda il cambiamento dei valori, nonché degli stili di vita e del consumo.

## 2.2 Il ruolo delle emozioni nel B2B

Sono stati fatti numerosi studi che suggeriscono che il consumatore nel B2C sia guidato da fattori emozionali nel momento in cui sceglie di comperare un prodotto. Diversamente, si tende a considerare il processo di acquisto per strutture organizzative come un'attività esclusivamente razionale, dimenticando che chi compie la scelta è, anche in questo caso, un essere umano. A questo proposito, gli studi del settore dimostrano che molti acquirenti del B2B hanno una connessione personale con i brand fornitori e che questo legame genera in loro tassi di considerazione più elevata per le marche in questione e riduce la loro sensibilità nei confronti del prezzo. Una forte connessione personale può essere di primaria importanza nel processo di *decision making*, perché capace di distrarre dal rischio percepito, che spesso è alto: infatti, se un acquisto non andasse a buon fine, comporterebbe di certo una perdita di tempo e, eventualmente, la perdita di credibilità e dello stesso lavoro per colui che acquista. Come riportano Kemp *et al.* (2018), le emozioni hanno una forte influenza nel rapporto che si instaura tra venditore e compratore nel B2B e possono portare a comportamenti di vendita specifici. Per ottimizzare le azioni di marketing nel B2B è necessario comprendere quali siano le emozioni sperimentate nel ciclo di acquisto e come queste possano influenzare la scelta del compratore. Infatti, il processo di acquisto nel B2B potrebbe non essere guidato esclusivamente da logica, analisi e fatti, ma anche dalle emozioni.

Le emozioni sono inoltre utili a determinare la *brand equity* della marca. Infatti, tanto i marketers quanto i manager non possono controllare direttamente il contesto esterno, ma possono influenzare il modo in cui gli *stakeholder* percepiscono il brand. La *brand equity* gioca, in questo senso, un ruolo chiave nel determinare il successo di una marca e nel far sì che questa si differenzi dalle altre sul mercato. Come riporta Hutchins, tra gli elementi che vanno a costruire la *brand equity*, è fondamentale quello degli asset comportamentali, i quali non sono attribuibili ai singoli individui, ma sono il culmine di *soft* e *hard skills* presenti tra i vari membri di un'organizzazione. Alcuni studiosi e professionisti sostengono che sia importante stabilire relazioni tra *buyer* o *seller* del B2B e gli *stakeholder*; tuttavia, il ruolo delle *soft skills* per la costruzione di rapporti tra

organizzazioni e la loro implementazione non è ben compresa nel mercato del business-to-business. Come si vedrà nel terzo capitolo, l'intelligenza emotiva è appunto una competenza fondamentale per la costruzione di relazioni durature e per aumentare di conseguenza la propria *brand equity* (Hutchins & Rodriguez, 2018).

### 2.3 La *buyer experience* e le dimensioni dell'acquisto nel B2B

Gli studi di marketing nel business-to-business generalmente riportano che le scelte del cliente sono guidate perlopiù da elementi cognitivi, come la percezione di qualità e prezzo, la concezione del rischio, la fiducia, o criteri come costi economici o varie specifiche tecniche. Il ruolo dei processi emozionali nelle decisioni non viene preso in considerazione. Esso, infatti, è stato indagato approfonditamente nel B2C, ma sono pochi i modelli di *customer experience* dedicati al B2B e, in ogni caso, questi si limitano a fornire una scala di soddisfazione del cliente, non approfondendo la componente emozionale in qualità di costrutto fondamentale nella decisione di acquisto.

La *customer experience* ha diverse definizioni. Pandey e Mookerjee (2018) ne riportano alcune: Verhoef *et al.* la definiscono come l'esperienza totale delle fasi del ciclo di acquisto, che viene creata da elementi che sono sia dentro che fuori il controllo del venditore; Richardson la considera come la somma delle esperienze di *engagement* provate da un acquirente durante tutto il suo ciclo di vita; Gupta e Vajic sostengono che l'esperienza abbia luogo quando c'è acquisizione di conoscenza attraverso l'interazione tra cliente e fornitore; Rawson *et al.*, invece, evidenziano le conseguenze emozionali, definendo la *customer experience* come l'effetto cumulativo di più contatti nel tempo, che vanno a dare forma a una reale sensazione di relazione; Schmitt la definisce come le percezioni, i sentimenti e i pensieri che i consumatori hanno al momento del consumo e la memoria di queste esperienze; infine, Klaus e Maklan la identificano come la valutazione cognitiva ed affettiva di tutte le interazioni dirette e indirette tra il cliente e il fornitore.

Da queste definizioni, Pandey e Mookerjee ricavano le cinque dimensioni principali della *customer experience* nel B2B, che sono: sensoriale, emozionale, comportamentale, relazionale e intellettuale. Come si vedrà in seguito, i due autori sostengono che le emozioni giocano un ruolo chiave nel comportamento del cliente, in quanto la *customer experience* può influenzare le valutazioni e, di conseguenza, la scelta finale. Infatti, le emozioni, assieme ad altre dimensioni della *customer experience*,

influenzano il valore esperienziale percepito dal cliente e ne condizionano le intenzioni di acquisto (Pandey, Mookerjee, 2018).

In conclusione, la *customer experience* del B2B è una realtà olistica, irriducibile ad una semplice somma delle sue parti, formata da componenti sia cognitive che affettive. La dimensione cognitiva comprende gli elementi fisici in termini di caratteristiche, qualità e prezzo dell'offerta, mentre quella affettiva riguarda i sentimenti del cliente nei confronti del fornitore e della sua offerta in seguito all'interazione con esso.

### 2.3.1 Il nuovo *buyer* del B2B

Il “B2B Buyers Survey Report” di Demand Gen Report (2019) è un sondaggio condotto ogni anno con l'obiettivo di mettere in luce i cambiamenti di bisogni ed aspettative dei diversi *stakeholder* nelle decisioni di acquisto complesse. Dal rapporto del 2019, frutto di interviste presentate a più di 250 dirigenti senior del mercato B2B, emerge che, rispetto agli anni scorsi, l'acquirente di oggi si impegna prima nell'acquisto e mira a favorire un approccio agile alla selezione di nuove soluzioni. Infatti, nonostante in ultima analisi il sondaggio abbia dimostrato che i cicli di acquisto nel B2B siano ancora lunghi e coinvolgano diversi *stakeholder*, la crescente attenzione all'agilità del processo sottolinea che il *buyer journey* non è un *funnel* lineare e prevedibile. Il report osserva i cambiamenti dei bisogni, delle priorità e delle aspirazioni degli acquirenti nel B2B e, nello specifico, individua un cambiamento di atteggiamento da parte dei clienti nella direzione di un coinvolgimento più rapido nel *funnel* di vendita; a questo riguardo, mantengono un'importanza fondamentale i canali di primo contatto, come il sito web dell'azienda *seller* e le pubblicità; i *buyer*, guidati da una più forte necessità di analisi in termini di ROI, si informano sulle soluzioni presenti attraverso risorse diversificate; infine, i rappresentanti di vendita che si dimostrano preparati e ben informati sul mercato e sull'azienda cliente giocano un ruolo fondamentale nell'accelerare le decisioni di acquisto.

Lo studio mostra, infatti, che un crescente numero di *buyer* tende a prendere decisioni chiave nelle prime fasi del processo di acquisto; sotto questo aspetto, i rappresentanti di vendita giocano un ruolo importante nel trasferire i *lead* alle vendite, poiché coprono i primi step del *customer journey*. Oggi il team che si occupa di acquisti comprende il valore di incontrare i rappresentanti vendita sin dalle prime fasi di ricerca della soluzione, in modo tale da facilitare il processo di selezione. Al contrario, negli anni scorsi il report evidenziava che gli acquirenti preferivano rimanere anonimi nei momenti iniziali, per andare ad incontrare i rappresentanti vendite solo nel momento in cui erano decisi a procedere con l'acquisto. Rispetto alla decisione d'acquisto finale, le variabili più importanti che guidano la scelta sono la funzionalità, la disposizione e il prezzo della soluzione, oltre all'individuazione da parte del fornitore del *pain* o delle frustrazioni del *buyer* in riferimento al mercato.

Un'analisi più approfondita mostra che nei comitati di acquisto del B2B continua a crescere la richiesta di analizzare il ROI. Per questo motivo, nella ricerca di informazioni sulle soluzioni presenti sul mercato, i *buyer* si avvalgono di opinioni e consulenze di esperti, analisti e colleghi del settore, oltre che di siti di recensioni, per formarsi su come le soluzioni e i servizi dei venditori possano impattare positivamente nel raggiungimento degli obiettivi di business.

Poiché, inoltre, il processo decisionale è un'attività che coinvolge diversi *stakeholder* anche nelle fasi iniziali del *customer journey*, continua ad aumentare il valore di contenuti idonei e dettagliati. Questo è particolarmente importante per i contenuti fruibili attraverso i siti web delle aziende e dalle loro pubblicità, in quanto sono due dei primi canali attraverso i quali i compratori entrano in contatto con i brand: i *buyer* continuano a sottolineare l'importanza dell'esperienza del sito web e l'influenza del visualizzare la pubblicità nel loro processo di *decision making*. Tra le caratteristiche più importanti individuate dalle aziende clienti vi sono la presenza di contenuti rilevanti e di facile accesso, che parlino direttamente all'azienda e ne comprendano le necessità, dimostrando la competenza dell'azienda fornitrice nell'area di impiego. Questo significa che le aziende B2B devono fare in modo che i contenuti, i messaggi e l'accessibilità alle



informazioni sui loro siti web siano continuamente aggiornati, per invogliare i possibili clienti ad entrare nel *funnel* di acquisto.

Per quanto riguarda, infine, i rappresentanti vendite, il report mostra che questi hanno un impatto significativo sulla decisione di acquisto lungo l'intero *customer journey*. Infatti, la conoscenza approfondita dell'azienda cliente e del contesto in cui questa opera sta aiutando i rappresentanti vendita ad avere conversazioni più profonde e ad ottenere informazioni importanti da parte del *buyer*, elemento che influisce positivamente sulla sua decisione di acquisto. In particolare, è molto importante che questi dimostrino di avere una forte conoscenza dell'azienda acquirente e dei suoi bisogni. Altri fattori rilevanti sono la conoscenza dell'area del business in cui opera il *buyer*, la consegna di contenuti informativi facilmente fruibili e di alta qualità e la tempestività nella risposta alle richieste.

Ricapitolando, dal report si evince che i venditori devono dimostrarsi flessibili e adattare la loro proposta per incontrare i bisogni e le aspettative dei potenziali compratori, la maggior parte dei quali sostiene che spesso preferisce accelerare le decisioni di acquisto o comunque di farsi guidare dai bisogni e dalle priorità del mercato. Hanno molta importanza i contenuti forniti nelle prime fasi del *buyer journey*: i compratori si informano sfruttando diverse risorse per valutare le possibilità di acquisto, quindi è necessario che il sito web aziendale e le comunicazioni pubblicitarie del venditore forniscano informazioni chiare e valide. Infine, i rappresentanti vendite costituiscono una risorsa vitale per i *buyer*, soprattutto nei primi momenti del processo decisionale; per questo, è fondamentale che le aziende del B2B formino i loro rappresentanti in modo tale che questi possano dare informazioni precise e preziose ai possibili acquirenti.

### 2.3.2 Emozioni per il *decision making* nel B2B

Come è già stato osservato, la ricerca sugli acquisti nel B2B tradizionalmente considera il *decision making* come un processo razionale derivante da un'estesa raccolta di informazioni e una dettagliata analisi dei dati. Tuttavia, nella pratica, la crescente mutevolezza e complessità del contesto esterno e i vincoli interni in termini di tempo e

risorse, fanno sì che raccogliere, strutturare e analizzare i dati prima di prendere una decisione di acquisto sia difficile, se non impossibile. Tra gli studi che approfondiscono il modo in cui gli esseri umani giudicano e prendono decisioni, le teorie del processo duale e del sistema duale hanno come principio centrale l'ipotesi che, durante il processo di *decision making*, razionalità e intuizione siano sistemi cognitivi distinti ma interagenti. Kaufmann, con il suo studio, estende queste modalità distinguendo, nel contesto dell'intuizione, tra i modi di valutazione con base esperienziale e l'elaborazione emozionale. Queste dimensioni descrivono da una parte il processo di collegare nuovi indizi ad esperienze già immagazzinate in memoria, influenzando così l'azione corrente, e dall'altra la percezione di sentimenti viscerali positivi o negativi che guidano il processo decisionale (Kaufmann, Wagner & Carter, 2017).

Lo studio di Kaufmann va ad analizzare come le modalità di decisione individuali del manager acquirente (e cioè razionale, esperienziale ed emozionale) siano relazionate tra loro e alla scelta ottimale dell'azienda fornitrice, della quale si prendono in considerazione le prestazioni finanziarie e non-finanziarie. La performance finanziaria si concentra sui costi pagati dal *buyer*, mentre la non-finanziaria guarda alle caratteristiche dell'azienda *seller* che sono rilevanti per l'acquirente, come la qualità del prodotto o i tempi di consegna e di risposta.

Recenti studi sulla gestione degli acquisti nel B2B hanno evidenziato l'importanza della razionalità procedurale nel processo di selezione dell'azienda fornitrice, poiché permette di fare astrazione, identificare relazioni complesse di causa-effetto e sviluppare strategie a lungo termine, rinforzando di conseguenza il potere negoziale dell'azienda acquirente. La razionalità procedurale permette, inoltre, di raccogliere informazioni che aiutano i responsabili degli acquisti a formarsi una visione completa del mercato, in modo tale che essi riescano a compiere una scelta oculata.

Diversamente, l'elaborazione su base esperienziale si riferisce al processo per il quale colui che prende la decisione stabilisce una connessione tra la situazione corrente e una passata, estrapolando da quest'ultima informazioni archiviate in memoria utili a farsi guidare nella scelta. Nel caso dell'elaborazione emotiva, si tratta invece di considerare i

sentimenti viscerali positivi e negativi, i presentimenti o gli stati di eccitamento che vengono evocati nel processo di selezione dell'azienda fornitrice e permettere che questi influenzino la decisione.

Lo studio di Kaufmann ha evidenziato che le informazioni frutto di elaborazione con base esperienziale ed emozionale sono usate dai responsabili acquisti operanti nel B2B in molte decisioni: la crescente dinamicità del mercato ha portato ad un aumento della complessità e dell'incertezza e, quindi, ad un aumentato utilizzo di elaborazioni basate su esperienza ed emozione, nonostante questo genere di informazioni conduca spesso a prendere decisioni non ottimali. Lo studioso, invece, suggerisce che l'intuizione possa essere utile se vista come complemento della razionalità: i presentimenti possono infatti indicare quali aspetti è necessario approfondire.

### 2.3.3 Il *customer experience model* per il B2B

Pandey e Mookerjee (2018) elaborano un modello di *customer experience* per il B2B che considera anche i fattori affettivi e situazionali nel *decision making*. L'obiettivo del loro studio è appunto quello di valutare il ruolo delle emozioni nella *customer experience* e nel processo decisionale.

Riprendendo quanto affermato sopra, la *customer experience* nel B2B è una realtà olistica che comprende la dimensione cognitiva e quella affettiva. Nel loro modello, i ricercatori sostengono che la *customer experience* vada a definire il valore dell'esperienza del processo di acquisto e che, di conseguenza, influenzi l'intenzione di acquisto. Come anticipato, i consumatori valutano la *customer experience* attraverso le dimensioni sensoriale, emozionale, comportamentale, intellettuale e razionale, mentre definiscono il rispettivo *experience value* considerandone il valore funzionale, simbolico, di costo ed emozionale. L'intero valore dell'esperienza è poi determinato attraverso la considerazione

di ognuna delle dimensioni, e ciò conduce alla definizione delle intenzioni d'acquisto (Figura 1).

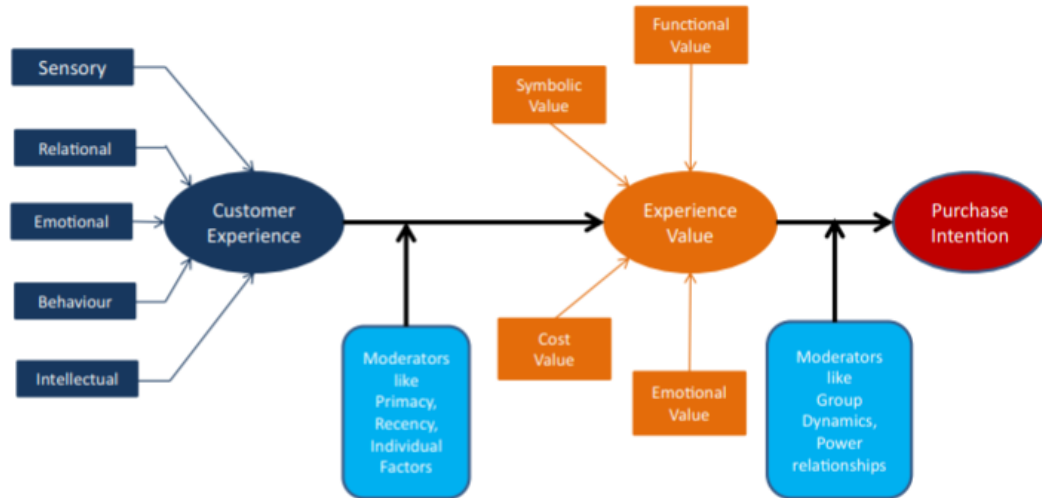


Figura 1 - Il customer experience model per il B2B (Pandey & Mookerjee, 2018).

Attraverso la loro ricerca, Pandey e Mookerjee hanno constatato che le emozioni hanno un ruolo nel *decision making* nel B2B. Infatti, sia la *customer experience*, sia l'*experience value* hanno componenti cognitive ed emozionali, e la *customer experience* è rilevante per il processo decisionale e per il valore esperienziale.

Mentre i fattori sociali e personali (come l'età, l'occupazione e l'educazione) hanno un ruolo trascurabile, la cultura e i fattori psicologici influenzano il valore dell'esperienza, assieme ad altri elementi come l'effetto *primacy* e l'effetto *recency*. Questo significa che il primo incontro con il rappresentante di vendita è molto importante, poiché il cliente si aspetta da lui piena consapevolezza delle sue necessità e che quindi si presenti con una soluzione personalizzata. Inoltre, il futuro cliente raccoglierà informazioni sulla qualità delle prestazioni che il venditore ha fornito ad altri team: qualsiasi episodio positivo o negativo accaduto nel passato più recente influenzerà la negoziazione. *Primacy* e *recency* influenzano la valutazione dell'esperienza in atto e, quindi, moderano il percorso tra *customer experience* ed *experiential value*. Allo stesso modo, fattori individuali come l'atteggiamento, la cultura o il background, influenzeranno il modo in cui l'esperienza viene interpretata e quindi moderano il percorso tra *customer*

*experience* ed *experiential value*. I fattori come le relazioni di potere e le dinamiche di gruppo si verificano quando il team che si occupa di acquisti si riunisce per prendere la decisione di acquisto. Questi ultimi, dunque, moderano il percorso tra *experiential value* e l'intenzione d'acquisto.

#### 2.4 Emozioni per definire il *brand value* nel B2B

L'esistenza di un valore aggiunto intrinseco al brand è largamente accettata nel mercato del B2C: tuttavia, come riportano Leek e Christodoulides, i professionisti che operano nel B2B si sono dimostrati scettici rispetto ai benefici derivanti dal *branding*, allineandosi alla convinzione comune secondo la quale il processo decisionale per le organizzazioni è razionale e concentrato sulle qualità funzionali, senza considerare quelle emozionali. Ciò nonostante, alcune ricerche mettono in luce che i brand B2B devono sviluppare con i propri *stakeholder* legami tanto cognitivi quanto affettivi. Nel contesto B2C, infatti, l'interazione tra cliente e venditore è spesso minima; le cose sono diverse nel B2B, dove l'enfasi viene posta proprio sulla relazione interpersonale che coinvolge questi due attori. La tesi di Leek e Christodoulides è che il *brand value* nel contesto del B2B agevoli il passaggio dalla percezione del valore funzionale dei beni o servizi a quella del *relationship value*, che è strettamente associato ai bisogni emozionali.

Il *brand value* nel B2B, infatti, non comprende solo il trasferimento di qualità funzionali, ma anche di qualità emozionali, che aiutano il *buyer* lungo il processo decisionale. Esso potrebbe essere utile soprattutto nelle prime fasi del processo decisionale, quando le parti coinvolte sono alla prima esperienza di collaborazione. In questo caso, infatti, la *brand awareness* potrebbe giocare il ruolo di *driver* nella relazione. La Figura 2 riporta la rappresentazione grafica della gerarchia valoriale di beni, brand e relazioni, con la rispettiva influenza di elementi funzionali ed emozionali.

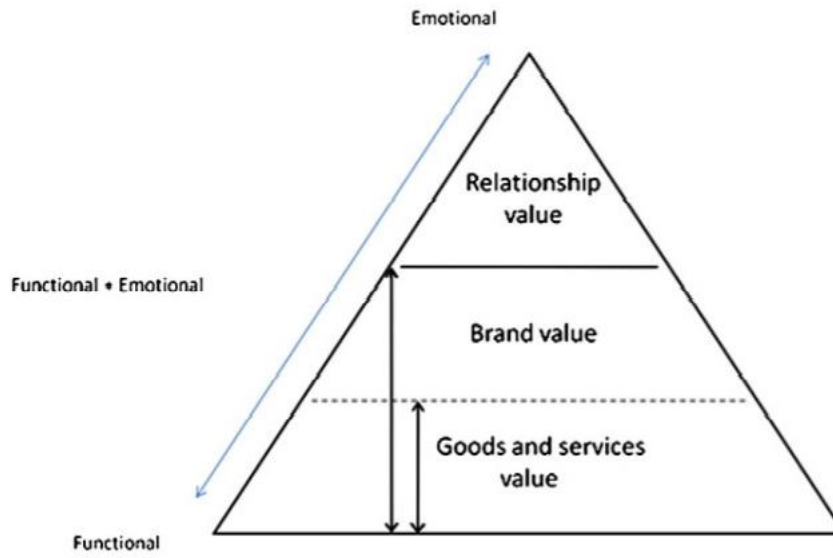


Figura 2 – La gerarchia del *brand value* (Leek & Christodoulides, 2012).

Dallo studio emerge che le qualità funzionali ed emozionali sono il cuore del *brand value* del B2B: nella creazione della *brand equity*, i manager intervistati hanno dichiarato di ritenere importante la percezione di valori funzionali quali la qualità, la tecnologia e il servizio post-acquisto. Tuttavia, è stata sottolineata la rilevanza anche di qualità emozionali, come la riduzione del rischio percepito, il fornire rassicurazioni e l'affidabilità. La ricerca, guidata dallo scopo di individuare il ruolo del *brand value* nel B2B, presenta infine il B2B *brand value model* (Figura 3), uno schema che evidenzia l'importanza delle connessioni tra gli attributi funzionali ed emozionali del brand, il contributo delle caratteristiche del brand fornitore e considera il ruolo dei fattori situazionali ed ambientali. Il *brand value* va poi, secondo i ricercatori, ad influire sulla relazione che si instaura tra *buyer* e *seller* e a definirne il valore (Leek & Christodoulides, 2012).

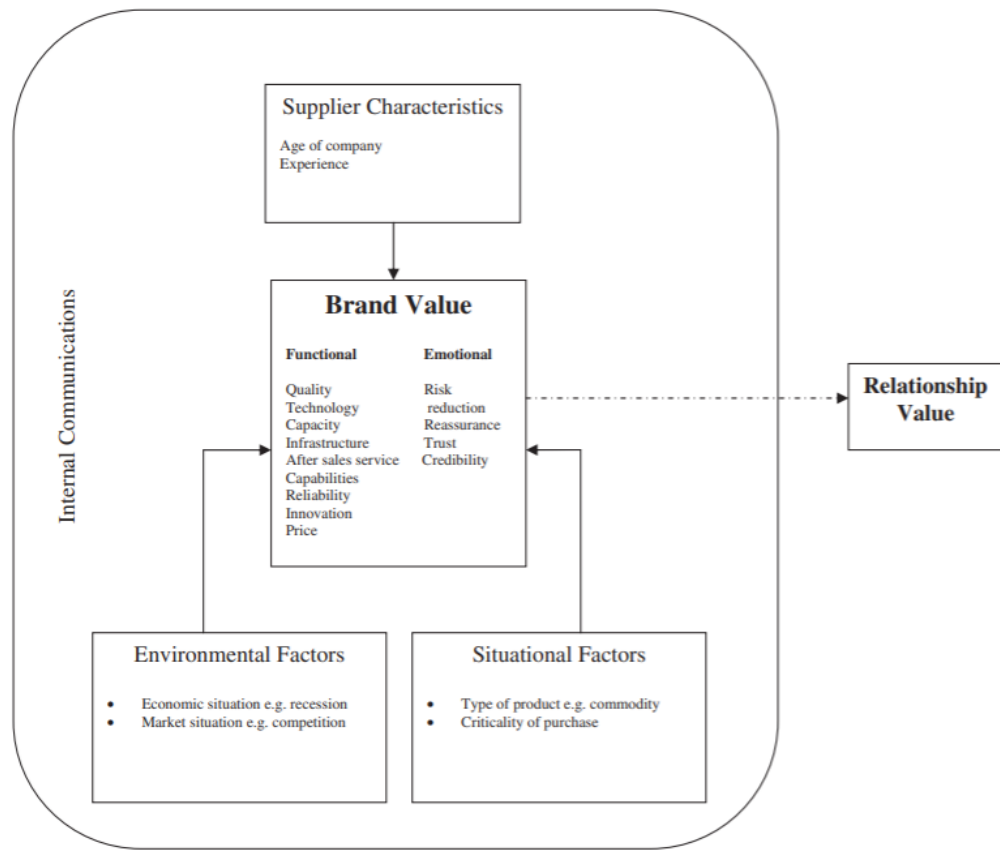


Figura 3 - il B2B brand value framework (Leek & Christodoulides, 2012).



### 3. L'intelligenza emotiva per il marketing emozionale

Come è stato riportato in precedenza, l'intelligenza emotiva consiste nel saper monitorare e gestire i sentimenti propri e altrui con il fine di raggiungere i propri obiettivi, e consiste nella consapevolezza di sé, nell'auto-regolazione, nella motivazione, nell'empatia e nella gestione delle relazioni. Questa capacità, se applicata al marketing e alla gestione interna dell'organizzazione, può dare risultati significativi al proprio business (Prentice, 2019). Gallucci (2014) a questo proposito individua tre strumenti specifici dei quali le aziende si devono munire, che permettono di orientarsi nel mercato odierno e, dunque, di procedere nella giusta direzione. Innanzitutto, l'imprenditore deve avere fiducia nella propria visione e nei propri collaboratori, per alimentare il flusso di creatività dal basso e mantenere alta la motivazione; egli deve cercare di innovare continuamente; e, infine, deve creare una relazione florida e collaborativa con i propri clienti. Per un leader è certamente necessaria l'intelligenza cognitiva, ma è l'intelligenza emotiva che gli permette di gestire e dirigere le emozioni del proprio team verso il raggiungimento degli obiettivi (Nwokah & Ahiauzu, 2009).

L'intelligenza emotiva è importante anche per influenzare la percezione della *brand equity*. Sono molti gli elementi che contribuiscono a costruire il valore percepito di un brand: tra questi Hutchins e Rodriguez (2018) individuano gli asset comportamentali aziendali, che includono sia la conoscenza e l'abilità nello sviluppo di processi e procedure, sia competenze quali l'empatia, la motivazione, la capacità di ascolto e quella di costruire relazioni. In quest'ottica, l'intelligenza emotiva può essere integrata nel *relationship marketing* in qualità di strumento o strategia per gestire le relazioni con i clienti. Questa capacità permette di raggiungere ottimi risultati nella gestione dei rapporti, generando atteggiamenti positivi nei clienti, come la soddisfazione, l'acquisto (anche ripetuto) e la lealtà alla marca (Prentice, 2019).

Riprendendo la definizione esposta nel primo capitolo, il marketing emozionale consiste in una combinazione di azioni di marketing usate dal brand con il fine di creare dei legami emozionali con i propri consumatori (Balgaradean, 2015) e mira a generare emozioni che influenzino le loro decisioni di consumo ed acquisto (Consoli, 2010).

Vedremo in questo capitolo come l'intelligenza emotiva permetta di applicare il marketing emozionale e, dunque, come questa consenta di sfruttare le leve emotive della comunicazione del brand B2B.

### 3.1 Il ruolo dell'intelligenza emotiva all'interno delle organizzazioni

Goleman sostiene che le *soft skills* racchiuse nell'intelligenza emotiva contribuiscano al successo di un'organizzazione. Per questo il suo lavoro si è concentrato sulla figura del leader, andando poi a comprendere lo studio di comportamenti sia individuali sia relativi all'organizzazione e alle conseguenze di questi (Hutchins & Rodriguez, 2018).

Tanto l'organizzazione intesa nel suo complesso, quanto i team che ne fanno parte, possiedono una loro intelligenza, concetto che viene definito da Goleman (1998, 370) come “la capacità di risolvere problemi, raccogliere sfide o creare prodotti che siano apprezzati in particolari contesti”. L'intelligenza di un'organizzazione è una realtà olistica che emerge proprio da questa capacità, la quale a sua volta ha origine nelle interazioni che avvengono tra persone e in quelle che coinvolgono relazioni, culture e ruoli differenti. Il funzionamento efficiente del gruppo deriva dalla capacità di distribuire ed elaborare i diversi frammenti di conoscenza che ciascuno possiede (Goleman, 1998).

Gran parte del vantaggio competitivo di una compagnia sta nella somma di quello che ciascuno, al suo interno, conosce e sa come fare – sempre che essa sia in grado di mobilitarlo in modo ottimale (Goleman, 1998, 371).

Sfruttare il capitale intellettuale aziendale significa coordinare le interazioni delle persone che possiedono conoscenze ed *expertise* e, cioè, stimolare la creazione di relazioni interne che siano collaborative e propositive. Per un'organizzazione l'intelligenza emotiva è importante proprio in quanto permette di creare legami robusti innanzitutto all'interno dell'azienda e, di conseguenza, con gli *stakeholder* esterni. Goleman (1998) sostiene che le compagnie che investono nella valorizzazione delle competenze emotive dei propri dipendenti ottengono un aumento dei profitti: l'iniziativa, la fidejuzza, la fiducia nelle proprie capacità e la spinta al successo contribuiscono alla realizzazione di una prestazione eccellente, mentre l'empatia e le abilità sociali permettono di cooperare in modo produttivo.

Il livello collettivo di intelligenza emotiva di un'organizzazione determina il grado in cui il suo potenziale patrimonio intellettuale – e di conseguenza la sua prestazione complessiva – viene realizzato (Goleman, 1998, 372).

La struttura aziendale “a rete”, che oggi sostituisce quella gerarchica, e l’ascesa del lavoro in team, aumentano l’importanza delle capacità sociali, come ad esempio stringere legami, essere persuasivi e collaborare. Inoltre, la volontà di servire in modo preciso i clienti e di lavorare con fluidità e creatività con interlocutori sempre più differenziati rende ancora più necessarie le capacità empatiche.

Le figure 4 e 5 mostrano la suddivisione delle competenze emotive necessarie al successo. Esse sono indipendenti fra di loro, ma interdipendenti, in quanto interagiscono; sono gerarchiche, perché si fondano le une sulle altre; sono necessarie, ma non sufficienti, perché non necessariamente le abilità emozionali si sviluppano nelle relative competenze; infine, sono generiche, poiché si possono applicare a tutti gli ambiti (Goleman, 1998).

L’intelligenza emotiva determina la nostra *potenzialità* di apprendere le capacità pratiche basate sui suoi cinque elementi: consapevolezza e padronanza di sé, motivazione, empatia e abilità nelle relazioni interpersonali. La nostra *competenza* emotiva dimostra quanto, di quelle potenzialità, siamo riusciti a tradurre in reali capacità pronte per essere messe in atto sul lavoro (Goleman, 1998,38).

Watkin (2000) definisce l’organizzazione emotivamente intelligente come quella che capisce che la competizione si gioca nella gestione ottimale del proprio personale. Per questo, essa investe e agisce in modo tale da ottimizzare la maniera in cui impiega i propri componenti, così da trarre beneficio dal loro contributo, sia a livello intellettuale sia umano. L’organizzazione emotivamente intelligente assume e forma il proprio personale in base all’intelligenza emotiva, la coltiva e ne incoraggia l’utilizzo a tutti i livelli dell’organizzazione, valutando i risultati e facendo aggiustamenti per incrementala continuamente.



Figura 4 - La struttura della competenza emotiva. Competenza personale (Goleman, 1998)



Figura 5 - La struttura della competenza emotiva. Competenza sociale (Goleman, 1998)

### 3.1.1 Misurare l'intelligenza emotiva

Riprendendo quanto detto nel paragrafo precedente, il modello di intelligenza emotiva proposto da Goleman (1998) raggruppa venticinque competenze in cinque nuclei differenti, che sono la consapevolezza di sé, la regolazione di sé, la motivazione, l'empatia e le abilità sociali. Spinti, tuttavia, dalla necessità di elaborare un metodo che permettesse di misurare le competenze emotive sul luogo di lavoro, Boyatzis, Goleman e Rhee (2000) hanno riorganizzato le abilità in quattro domini, e cioè in di *self-awareness*, e quindi consapevolezza delle proprie emozioni e loro utilizzo nella presa di decisione; *social-awareness*, vale a dire empatia e comprensione delle relazioni sociali; *self-management*, cioè controllo delle proprie emozioni e adattamento alle diverse situazioni; e *relationship-management*, ovvero gestione delle relazioni sociali (De Caro & D'Amico, 2008).

L'*Emotional Competence Inventory (ECI)* nasce appunto dalla necessità di elaborare un questionario facilmente utilizzabile, comprensivo e valido, da sostituire alle analisi comportamentali che procedono per interviste, simulazioni e centri di valutazione (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000). Il modello attuale (Figura 6) comprende le diciotto competenze che la ricerca ha identificato come quelle che caratterizzano le persone le cui prestazioni lavorative sono nettamente superiori rispetto a quelle dei colleghi (Goleman, Boyatzis & Hay Group, 2005).



Figura 6 - The Emotional Intelligence Competence Model (Goleman, Boyatzis & Hay Group, 2005)

L'ECI fornisce una valutazione rispetto ai punti di forza personali e alle aree di miglioramento, in quanto indica le competenze emozionali specifiche che, se sviluppate, miglioreranno l'intelligenza emotiva dell'individuo sul luogo di lavoro. Esso, tuttavia, può essere utilizzato anche per analizzare le potenziali aree di sviluppo di un intero *team*: secondo gli autori, riunendo le valutazioni personali dei membri del gruppo o dell'organizzazione, è possibile ottenere un profilo globale dell'intelligenza emotiva dello stesso gruppo o organizzazione (Goleman, Boyatzis & Hay Group, 2005).

Nel modello, ciascuna competenza è costituita da quattro livelli di comportamento posti in ordine crescente rispetto alla complessità. Ad esempio, all'interno del dominio della consapevolezza di sé, l'*Accurate Self-Assessment* si compone di quattro livelli, che sono la consapevolezza dei propri punti di forza e limiti, l'apertura al feedback, l'essere auto-ironici e il sollecitare critiche sincere (Goleman, Boyatzis & Hay Group, 2005).

Dal punto di vista pratico, il soggetto viene sottoposto ad un questionario in cui gli viene chiesto di indicare, in una scala da 1 a 7, quanto l'asserzione rispecchi la propria personalità (Watkin, 2000). Il modello mette poi a confronto la propria valutazione di sé con quella fatta da altri e fornisce un risultato che identifica le aree di miglioramento, sia per l'individuo, sia per il gruppo o l'organizzazione di riferimento (Goleman, Boyatzis & Hay Group, 2005).



### 3.2 Intelligenza emotiva e *marketing effectiveness*

Nwokah e Ahiauzu sostengono che, all'interno di un'organizzazione, ci sia una stretta correlazione tra l'intelligenza emotiva e la *marketing effectiveness*, laddove quest'ultima consiste nella funzione di migliorare il modo in cui un'azienda si presenta al mercato, attraverso l'ottimizzazione delle azioni di marketing, in modo tale da raggiungere obiettivi positivi a breve e a lungo termine (Nwokah & Ahiauzu, 2009).

La *marketing effectiveness* di un'azienda è il risultato di un amalgama di cinque componenti, che sono la filosofia orientata al cliente, l'organizzazione integrata del marketing, la selezione di informazioni di marketing adeguate, l'orientamento strategico e l'efficienza operativa. Per ottenerla, è importante studiare approfonditamente il mercato, per riconoscere le opportunità presenti, selezionare i segmenti di mercato più appropriati e impegnarsi ad offrire un valore che incontri i bisogni e i desideri dei clienti. Inoltre, l'azienda deve disporre di personale adeguato ad eseguire analisi, progettazione e implementazione dei piani di marketing. La *marketing effectiveness* richiede ai manager di raccogliere informazioni sufficienti per pianificare oculatamente e allocare le risorse in modo efficace in base ai mercati, ai prodotti e ai territori. Essa è inoltre contingente all'adattabilità degli stessi nel proporre strategie profittevoli in base alle risorse in ambito di filosofia, organizzazione e territorio. Infine, dipende dall'abilità di attuare con successo i piani di marketing nei vari livelli dell'organizzazione. Un'azienda possiede un alto livello di *marketing effectiveness* se ha una relazione vicina con i clienti, se è guidata da un insieme di valori condivisi all'interno dell'organizzazione e se dimostra un orientamento preciso rispetto ai suoi mercati (Appiah-Adu, Fyall & Singh, 2001).

Nello specifico, la *marketing effectiveness* influisce su quattro dimensioni, e cioè sulla stessa azienda, sui competitor, sui clienti e sui fattori esogeni. I cinque fattori che la governano sono la strategia, la creatività, l'attuazione e l'infrastruttura del marketing, oltre alla reazione sui fattori esogeni (Nwokah & Ahiauzu, 2009).

Secondo Nwokah e Ahiauzu (2009), ciascun dominio dell'intelligenza emotiva contribuisce alla *marketing effectiveness* (Figura 8), anche se con un peso differente

rispetto a ciascuna sua dimensione. Infatti, se la consapevolezza di sé e la gestione delle relazioni influiscono direttamente sulla *marketing effectiveness*, la gestione di sé e la consapevolezza sociale hanno solo influenze positive sulla stessa.

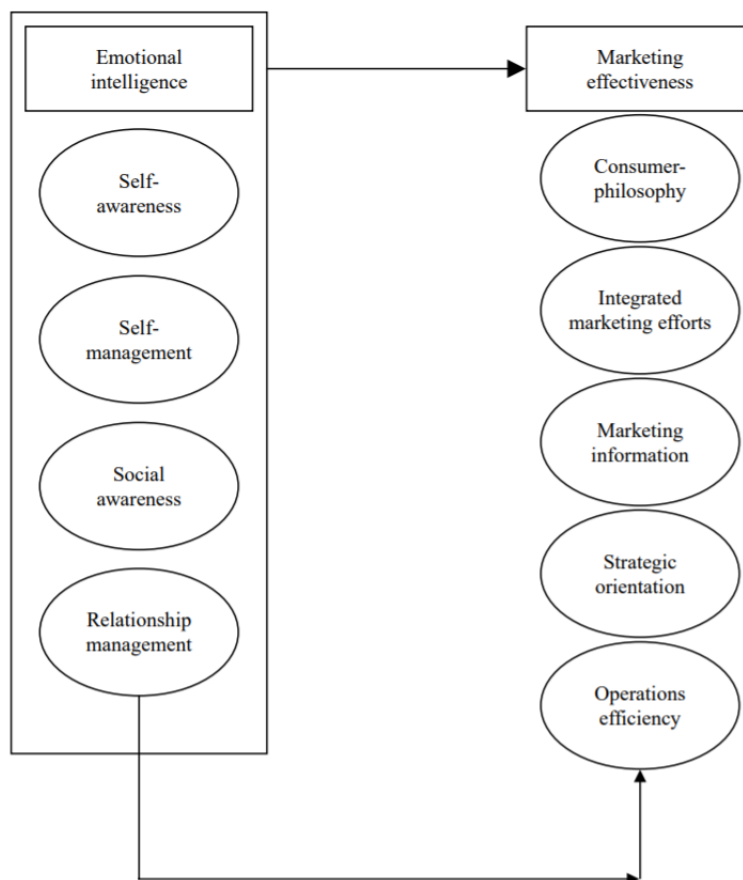


Figura 8 - *Emotional intelligence and marketing effectiveness* (Nwokah & Ahiauzu, 2009)

Si può dunque sostenere che, nonostante sia chiaro che ai manager sia indispensabile una dose sostanziale di intelligenza cognitiva, la capacità di dirigere i sentimenti dei componenti del proprio team per raggiungere gli obiettivi desiderati dipende dal loro livello di intelligenza emotiva (Nwokah & Ahiauzu, 2009). Infatti, l'efficacia del team non dipende solo dalle performance dei singoli che lo condividono, ma anche dal grado di coordinazione, cooperazione e conflittualità che si manifesta tra di essi. La consapevolezza di sé e l'empatia permettono ai leader emotivamente intelligenti di gestire il team in maniera efficiente e, di conseguenza, di promuovere in esso fiducia e produttività. È il manager che si prende cura dei meccanismi interni alle squadre di lavoro

e che le guida verso il raggiungimento degli obiettivi, dunque necessita non solo di competenze funzionali, ma anche di quelle emozionali. I manager capaci di gestire le emozioni proprie e altrui in diverse situazioni possono creare un ambiente fertile in cui i subordinati possono migliorare le loro performance. Infine, i supervisor con un alto livello di intelligenza emotiva possiedono l'abilità di trasmettere la *vision* e gli obiettivi aziendali, promuovendo così la *team effectiveness*, la creazione di legami emozionali tra i subordinati e una maggiore efficienza nel lavoro (Balamohan, Tech & Gomathi, 2015).

### 3.3 Intelligenza emotiva e brand equity nel B2B

Come osservano Hutchins e Rodriguez (2018), la scoperta dell'importanza dell'intelligenza emotiva è in qualche modo antitetica alle pratiche tradizionali del marketing che, per potenziare il proprio brand, si focalizzano sul migliorare i prodotti e i servizi. Le ricerche più recenti hanno tuttavia evidenziato il valore delle prospettive orientate alla soluzione e della creazione di relazioni forti con gli *stakeholder*. Perciò, le strategie di marketing oggi tendono ad andare al di là del razionale, per considerare invece gli elementi affettivi del comportamento del cliente, che motivino l'apprendimento e l'utilizzo dell'intelligenza emotiva all'interno dell'azienda.

La ricerca sul branding ha messo in luce il fatto che spesso sono gli aspetti intangibili della marca a differenziarla dai competitor e a dare un contributo nella definizione della sua stessa *brand equity*. In particolare, nel B2B l'intelligenza emotiva applicata a livello di organizzazione potrebbe creare legami più forti con gli *stakeholder* ed aumentare la *brand equity*. L'abilità di riconoscere le proprie emozioni e di identificare quelle altrui, oltre a quella di gestire le emozioni e di adeguare le proprie risposte emotive all'ambiente circostante, può infatti portare le aziende a superare i propri concorrenti (Hutchins & Rodriguez, 2018).

L'intelligenza emotiva sta diventando sempre più importante nello studio dello sviluppo delle organizzazioni, perché consente di comprendere e valutare gli atteggiamenti e i comportamenti, le capacità interpersonali e gli stili di gestione all'interno del contesto aziendale. Le competenze che la costituiscono permettono di affinare la propria percezione e cognizione dei bisogni emozionali altrui, cosa che permette di migliorare la performance, stimolare associazioni positive al brand e migliorare dunque l'immagine della marca (Hutchins & Rodriguez, 2018).

I brand B2B tradizionalmente adottano delle comunicazioni a una direzione, spingendo verso il cliente informazioni sui prodotti che enfatizzano esclusivamente le capacità tecniche dell'azienda. Così facendo, tuttavia, molti altri *stakeholder* rimangono esclusi dalla comunicazione. Hutchins e Rodriguez (2018) elaborano un modello che

accosta le capacità funzionali a quelle emozionali, con il fine di delineare un percorso che porti al miglioramento della *brand equity* nel B2B. Il modello (Figura 7) suggerisce alle aziende B2B di inserire nelle strategie di comunicazione elementi emozionali che vadano a coinvolgere diversi *stakeholder*. Questo prevede la progettazione di specifiche strategie volte a stimolare una comunicazione dinamica e personalizzata tra l'azienda e gruppi specifici di *stakeholder*. Le aziende che seguono questo modello mantengono relazioni con gli *stakeholder* e li coinvolgono nel processo di creazione di valore, andando al di là dell'informazione sul servizio o sul prodotto, e promuovendo dei valori condivisi sui quali costruire legami forti.

In conclusione, il contesto contemporaneo offre nuovi canali, già ampiamente sfruttati dal B2C, ma poco approfonditi dal B2B. I social media, in particolare, forniscono al marketing dei canali semplici e stimolanti attraverso i quali comunicare e coinvolgere gli *stakeholder* (Hutchins & Rodriguez 2018). Il tema su come le aziende B2B possano comunicare l'identità di marca attraverso il marketing emozionale verrà affrontato nel quarto capitolo.

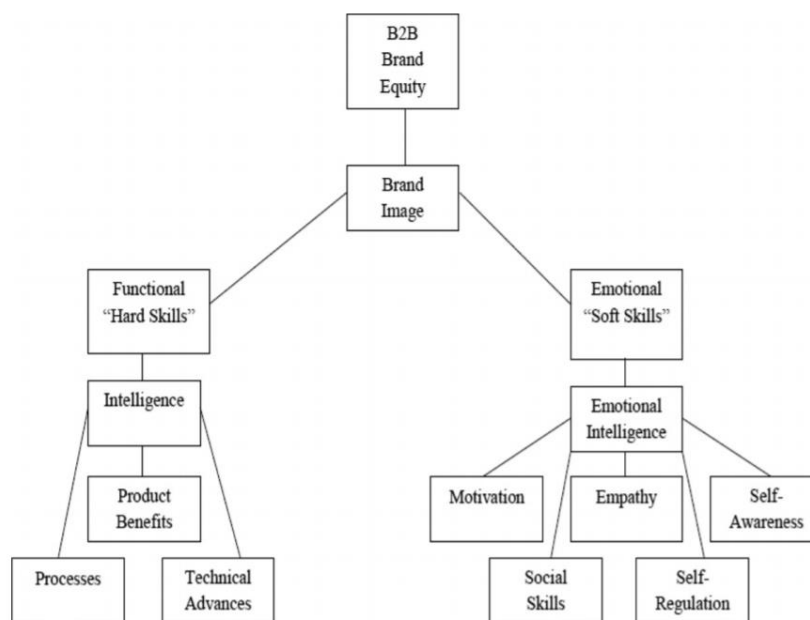


Figura 7 – Model of functional and emotional paths to B2B Brand equity (Hutchins & Rodriguez 2018)

### 3.4 Gli effetti dell'intelligenza emotiva sulla relazione con il *buyer* nel B2B

Il fatto che un'azienda sia orientata alla relazione con i propri consumatori significa che essa è capace di interagire con i propri clienti ed altri *stakeholder*, ottenendo da essi informazioni utili a prolungare l'interazione stessa in modo tale da guadagnare la lealtà dei propri clienti attraverso la loro soddisfazione (Boier, 2013). Prentice (2019) riporta la definizione di *relationship marketing* come il processo di identificare e stabilire, mantenere e migliorare e, quando necessario, terminare le relazioni con i clienti e altri *stakeholder*, ricavandone profitto. Il concetto di base di questa pratica di marketing è di conservare i propri clienti attraverso la creazione di una relazione individuale con essi, trattando ciascun cliente in modo diverso, in base alle informazioni raccolte su di lui e costruire un rapporto di fiducia tra le due parti. L'obiettivo della formazione di tali rapporti consiste nel generare attitudini e comportamenti positivi nei clienti, che si riflettano nella loro soddisfazione e lealtà, elementi che sono notoriamente correlati alla profittabilità del business (Prentice, 2019). La lealtà del cliente si esprime, infatti, in forma di intenzione di acquisto ripetuto, di passaparola positivo e di bassa inclinazione alle lamentele.

Dal punto di vista del cliente, il marketing relazionale conferisce una serie di benefici commerciali e sociali. Per i prodotti complessi che richiedono un coinvolgimento profondo nel processo di acquisto, i clienti che hanno una relazione con l'azienda fornitrice potranno ricevere proposte di prodotti personalizzate. Le aziende, infatti, grazie alle informazioni estrapolate dalla relazione stessa, possono comprendere il profilo dei propri clienti e acquisire conoscenze su ciò che ciascuno di essi necessita e vuole. In questo senso, l'approccio relazionale aumenta la fiducia tra *buyer* e *seller* e diminuisce i rischi percepiti legati alla scelta del prodotto.

Manna e Smith (2004) riportano i fattori che permettono di formare relazioni commerciali di alta qualità; questi sono:

- Avere cura del cliente e sviluppare consapevolezza culturale: l'organizzazione deve prendersi cura dei propri clienti e fare in modo che essi lo sappiano;

- Offrire uno scambio di valore, dove l'identità del valore offerto deve essere chiara, sia tra i venditori sia tra i clienti;
- Comunicare in modo efficace e onesto, in modo tale da dare forma a una relazione matura, intima e duratura.

Il *relationship marketing* è un approccio messo in pratica soprattutto dai dipendenti che hanno un contatto diretto con i clienti: come si vedrà nel paragrafo seguente, la loro competenza e l'abilità nell'interazione con il cliente gioca un ruolo critico nell'attrarre l'attenzione e la lealtà dello stesso. Secondo Prentice (2019) è l'intelligenza emotiva la capacità individuale e collettiva che permette di implementare efficacemente il marketing relazionale. Per questo motivo essa può essere integrata nel *relationship marketing* come strumento o strategia utile a stabilire e gestire i rapporti con i clienti.

#### 3.4.1 L'intelligenza emotiva per i rappresentanti di vendita

In genere si tende a considerare le relazioni nel B2B come rapporti tra aziende che si esauriscono nello scambio di oggetti fisici o monetari, scambio che viene dunque valutato esclusivamente sulla base delle sue proprietà strumentali. Tuttavia, focalizzandosi esclusivamente sui fini utilitaristici dello scambio nel B2B, si perde di vista la dimensione umana che sta alla base della formazione, dello svolgimento e del compimento di una relazione di business. Infatti, il lavoro del *buyer* e del *seller* non si esaurisce in regole e procedure codificate: essi sono esseri umani che rispondono al compito di conciliare svariati requisiti ed interessi. Questi requisiti ruotano attorno all'azienda di appartenenza, ai propri interessi e allo stesso rapporto che si instaura tra i due soggetti. Nella relazione, dunque, entrano in gioco la comprensione e la condivisione dei valori, della missione e degli obiettivi aziendali, che vengono proiettati all'interno dei piani e delle azioni professionali del soggetto in questione. Contemporaneamente, i *buyer* e i *seller* prendono accordi tra di loro cercando di armonizzare i reciproci interessi personali, che comprendono i fini personali e gli obiettivi aziendali, ma non sempre si esauriscono in essi. Infine, lo stesso funzionamento del rapporto tra compratore e

venditore diventa un obiettivo aggiuntivo, in quanto lo si percepisce come un qualcosa che supera il valore della transazione economica (Bagozzi, 2006).

L'addetto alle vendite oggi si trova di fronte ad un cliente le cui aspettative sono cambiate (Manna & Smith, 2004). I rappresentanti di vendita si trovano a dover guidare un rapporto complesso. Essi devono riuscire a adottare un tipo di comunicazione che massimizzi le probabilità di soddisfare il cliente. L'abilità di una persona di processare ed usare informazioni emozionali può condizionare pesantemente le sue interazioni e l'influenza che essa esercita a livello interpersonale. I venditori con un alto livello di intelligenza emotiva sono in grado di assumere comportamenti coerenti con l'orientamento del cliente, in quanto essi percepiscono, usano, colgono e gestiscono le emozioni durante lo scambio. Comprendendo i bisogni dell'interlocutore, essi sono in grado di proporgli offerte adeguate rispetto alle sue necessità, adoperando stili comunicativi coerenti rispetto al suo stesso stato emotivo. Tali venditori sono più efficaci perché sanno andare al di là delle parole, scritte o dette che siano, sanno leggere le emozioni del cliente e sanno quali emozioni sono appropriate a quali situazioni. Essi sanno come si sente il cliente prima e dopo l'acquisto e sanno gestire le emozioni in modo tale da raggiungere obiettivi positivi, sia per il cliente sia per se stessi. Inoltre, i venditori con alti livelli di intelligenza emotiva esercitano più influenza sulla scelta del cliente, perché, riconoscendone i bisogni, possono indirizzarlo alla soluzione migliore (Kidwell *et al.*, 2011).

L'abilità nel gestire le emozioni nel rapporto tra *buyer* e *seller* è fondamentale. Ad esempio, l'orgoglio è un'emozione sociale centrale nelle relazioni nel B2B, dove le emozioni sociali sono quelle che permettono di coordinare le risposte delle persone, così che esse possano adattarsi meglio alle relazioni e ai gruppi sociali nei quali sono coinvolte (Bagozzi, 2006). L'orgoglio può essere definito come l'esperienza fenomenologica del gioire di un'azione, di un ragionamento o di un sentimento "fatto bene" (Bagozzi, 2006). L'orgoglio rende sia il compratore sia il venditore più sicuri di sé, più assertivi, creativi e flessibili: per questo, alcuni manager si impegnano nel rinforzare o stimolare l'orgoglio dei loro rappresentanti vendite, come forma di motivazione. Tuttavia, come molte altre



emozioni, anche l'orgoglio può essere disfunzionale se troppo forte, trasformandosi ad esempio in tracotanza (Bagozzi, 2006).

È molto importante che il rappresentante di vendita sappia stimolare nell'acquirente sentimenti di attaccamento, nella sua accezione di sicurezza, affidabilità e comfort personale, in quanto questi influenzano la soddisfazione e la fiducia del cliente stesso. Inoltre, l'empatia, può facilitare la comunicazione tra i rappresentanti vendite e i clienti, agevolando l'elaborazione di informazioni e il processo di codificazione e decodificazione della comunicazione, influenzando inoltre sulla presa di decisione. Infine, essa può aiutare nel correggere relazioni danneggiate (Bagozzi, 2006). Bagozzi (2006) chiama "saggezza emozionale" la capacità, fondamentale nella relazione *buyer-seller*, che determina come le persone reagiscono e fanno fronte alle emozioni una volta che queste si manifestano, e l'abilità di promuovere le risposte emozionali funzionali ed evitare quelle disfunzionali.

Le relazioni nel B2B sono costrutti sociali in cui le parti coinvolte si impegnano congiuntamente a soddisfare obiettivi comuni. Lo svolgimento e l'esito della stessa relazione è contingente alla valutazione degli avvenimenti che coinvolgono venditore e compratore, alle loro risposte emotive e alla loro capacità di gestire le emozioni stesse (Bagozzi, 2006).



#### 4. Comunicare il brand B2B con il marketing emozionale

Sviluppare e comunicare l'identità di marca permette a un'azienda di posizionarsi nel mercato e di maturare un vantaggio competitivo. Le marche che valorizzano i propri elementi psicologici ed emozionali, basando la loro comunicazione su caratteristiche anche intangibili, come la fiducia, la rassicurazione, la reputazione, l'immagine e la reattività, sembrano essere più durature e meno soggette all'erosione competitiva (Lynch & de Chernatony, 2004).

La marca si articola in diversi aspetti. Una marca è una promessa, è una serie di percezioni (tutto ciò che si vede, si sente, si legge, si sa, si intuisce, si pensa ecc.) riguardo a un prodotto, un servizio o un'azienda. Occupa un posto ben preciso nella mente dei clienti, rispetto a esperienze, associazioni di idee e aspettative future. È un concentrato di attributi, di benefici, di opinioni e di valori che distinguono e semplificano il processo decisionale (Kotler & Pfoertsch, 2008, 13).

A prescindere dalla loro appartenenza al B2C o al B2B, i brand sono centri di significati sia funzionali sia emozionali, che promettono un'esperienza unica tra venditori e clienti. Quest'esperienza poggia sui valori fondanti della marca, che sono i *driver* che guidano le attitudini e i comportamenti di entrambi gli attori coinvolti. È proprio a partire dalla comprensione dei valori funzionali ed emozionali che lo contraddistinguono, che il brand può sviluppare e comunicare la propria identità (Lynch & de Chernatony, 2004).

Nel contesto del B2C, caratterizzato da un ambiente sovraffollato in cui spesso ci si trova a competere con marche le cui componenti funzionali sono molto simili alle proprie, è da tempo che si gioca la differenziazione della proposta sul piano del valore emozionale, ritenuto più duraturo e più forte di fronte alla crescente competizione. Al contrario, il contesto del B2B viene ritenuto popolato da decisori puramente razionali, le cui scelte si basano sulla scrupolosa analisi in termini di proprietà e performance del prodotto. Per questo motivo è stata data poca importanza al valore del branding nei mercati di questo tipo. Tuttavia, anche il business-to-business, come il business-to-consumer, deve innanzitutto infondere fiducia e credibilità ai propri possibili clienti e a tutti gli *stakeholder*, come ad esempio gli stessi dipendenti. Questo significa riconoscere che le considerazioni sulla funzionalità sono predominanti in molte decisioni di acquisto, ma che

i clienti potrebbero anche essere influenzati da aspetti emozionali; per questo motivo è importante saperli riconoscere e valorizzare (Lynch & de Chernatony, 2004).

Le funzioni più importanti di una marca nel B2B sono maggiore efficacia delle informazioni, riduzione del rischio e creazione di valore aggiunto/vantaggio di immagine (Kotler & Pfoertsch, 2008, 13).

Sulla base di questo presupposto, Lynch e de Chernatony (2004) suggeriscono lo sviluppo di un approccio olistico per il branding nel B2B che sappia bilanciare i valori funzionali e quelli emozionali, entrambi appartenenti all'identità della marca e ai suoi prodotti.

La creazione di una connessione emozionale con i compratori può aggiungere una dimensione di valore ai prodotti e ai servizi offerti da un brand. Non solo, ma una comunicazione efficace dell'identità della marca e della sua offerta aumenta la fiducia dell'azienda cliente nei confronti della fornitrice, così anche come la sua lealtà alla relazione di business che si stabilisce tra le due parti (Lynch & de Chernatony, 2004).

Le migliori opportunità per raggiungere il successo della marca ci sono quando sei capace di coordinare una serie di esperienze intorno al tuo brand, in modo tale da posizionarlo in uno spazio più personale ed emozionale. Questo succede quando la promessa di un brand va oltre ad attributi o caratteristiche meramente funzionali e tangibili, per incorporare sentimenti ed emozioni rilevanti. I competitor possono uguagliare funzioni e caratteristiche, ma non possono competere facilmente con la promessa e la trasmissione di un'esperienza personale, emozionale e speciale.<sup>6</sup>

In conclusione, in questo capitolo si intende analizzare alcune dimensioni e strumenti utili a implementare l'approccio emozionale nella comunicazione dei valori emozionali e funzionali dell'azienda. A questo proposito può essere di aiuto riprendere la definizione di branding emozionale, che è quella pratica che fornisce il significato e il metodo di connettere in maniera emotivamente profonda i prodotti al consumatore; esso permette di trascendere la soddisfazione materiale per colpire la dimensione emozionale del cliente e fare leva, in questo modo, sui driver di ispirazione che sono alla base delle motivazioni umane (Balgaradean, 2015). Si tratta dunque di individuare gli strumenti e i

---

<sup>6</sup> "The greatest opportunities for enduring brand success happen when you are able to orchestrate the range of experiences around your brand in a way that puts your brand more in a personal and emotional space. This happens only when the promise of a brand rises above the merely functional and tangible attributes or characteristics and incorporates some relevant feeling and emotion. Competitors can match functions and features but they just can't easily match the promise and delivery of a personal, emotional and special experience" - M. Brandt, G. Johnson, *PowerBranding: Building Technology Brands for Competitive Advantage*, 1997, in Lynch & de Chernatony, 2004, p. 409.

metodi per coinvolgere il cliente in una connessione emozionale profonda, intima e duratura, creando una relazione di fiducia che oltrepassi la soddisfazione funzionale e dia luogo a un'esperienza olistica (Akgün et al., 2013).

Nella maggior parte dei casi, i canali attraverso i quali i clienti entrano in contatto con l'azienda venditrice sono il sito web dell'azienda, le sue pubblicità e il *personal selling* (Demand Gen Report, 2019). Altri canali importanti possono essere le fiere, il *direct marketing*, Internet (Lynch & de Chernatony, 2004) e i social media (Hutchins & Rodriguez, 2018). Attraverso questi canali la marca può entrare in contatto con i propri *stakeholder* e comunicare loro la propria identità. Nei paragrafi seguenti si prenderanno in considerazione lo storytelling, quale strumento per avvicinarsi all'emotività del cliente (Marangon, 2019), la comunicazione multisensoriale, in quanto le sensazioni costituiscono una porta di accesso immediato alle emozioni del soggetto (Goleman, 1996) e il linguaggio del brand, che è l'insieme delle parole, dei segni e di altri elementi espressivi che possono essere usati per comunicare il brand (Ushchapovska, 2017).

#### 4.1 La comunicazione interna dei valori emozionali

Affinché la comunicazione dell'identità della marca avvenga in modo efficace e convincente, è innanzitutto necessario che i *brand values* vengano sviluppati e comunicati all'interno dell'organizzazione (Lynch & de Chernatony, 2004). Quando tutti gli *stakeholder* condividono i valori della marca, la percezione esterna del brand risulta essere forte e unificata (Leek & Christodoulides, 2011). Infatti, il branding non si esaurisce nella sua funzionalità esterna: oggi molte aziende stanno riconoscendo che una comunicazione esterna di successo dipende altamente dalla comprensione e adesione ai valori di marca da parte dei dipendenti (Lynch & de Chernatony, 2004). La percezione del brand da parte dei clienti è influenzata dalle conoscenze dimostrate dai dipendenti del brand B2B, dalle loro abilità e dalla loro adesione ai valori di marca, oltre che dalla loro capacità di gestire i clienti e le relazioni con essi (Leek & Christodoulides, 2011).

La comunicazione interna di un'organizzazione è efficace quando essa trasmette l'identità di marca a tutti i dipendenti, ne diffonde i valori e la rilevanza, comprendendo che ciascun membro dell'organizzazione, a prescindere dalla sua posizione, è responsabile del trasferimento dell'essenza del brand. I valori del brand B2B vengono sviluppati e diffusi all'interno dell'azienda attraverso tra canali principali: la cultura aziendale, i mezzi di comunicazione interna e, per quanto riguarda la forza vendite, la formazione (Lynch & de Chernatony, 2004).

Nello specifico, la cultura aziendale è definita come l'insieme dei valori, degli ideali e delle norme condivise dai membri di un'organizzazione. Esiste, infatti, un collegamento tra la cultura aziendale e le performance, la motivazione e l'efficacia comunicativa dei rappresentanti vendite (Lynch & de Chernatony, 2004). Lo storytelling può essere uno strumento utile alle organizzazioni industriali che vogliono informare i propri dipendenti sulla cultura aziendale. Benjamin, infatti, vede nella narrazione dei *case studies* aziendali una risorsa che permette di definire e validare i comportamenti presenti attraverso una storia che riguarda progetti passati, laddove i casi studio sono modelli di narrazione logici e quantificabili che ruotano attorno alle qualità e ai valori dell'azienda. Tuttavia, si possono riportare anche casi presenti, ovvero i lavori in corso, per raccontare

come avviene l'implementazione del cambiamento di una specifica operazione o approccio; oppure ci si può concentrare su casi futuri, che permettono di focalizzare la visione di uno scenario desiderato, in situazioni, per esempio, di transizione (Benjamin, 2006, 161).

Rendendosi conto che il vantaggio competitivo e la sostenibilità dell'organizzazione si basano sulla capacità di cambiare costantemente e abbracciare un futuro impreveduto e sconosciuto, le organizzazioni dell'odierna società post-industriale si stanno impegnando anche nella creazione di scenari [...]. Proprio come le antiche profezie e la moderna fantascienza, gli scenari sono casi studio che proiettano una nuova visione di potenziali realtà future<sup>7</sup>.

La comunicazione interna della marca riguarda tutti i messaggi verbali e non verbali che interessano l'organizzazione e il suo brand. Per esempio, si tratta di quei simboli, riti, storie e linguaggi che trasmettono al loro interno i valori della marca e li rinforzano. Inoltre, il linguaggio e la terminologia usata per esprimere i valori del brand hanno un impatto su come questi vengono recepiti e adottati dai dipendenti (Lynch & Chernatony, 2004).

I valori sono le caratteristiche guida che danno forma al comportamento di un brand e le parole sono un aspetto del comportamento. Dobbiamo usare le parole che riflettano i valori del brand. Le compagnie devono riconoscere che esse mandano segnali attraverso le parole che usano.<sup>8</sup>

È fondamentale investire nella formazione dei rappresentanti vendite, focalizzandosi non solo sulla conoscenza dell'offerta, dell'organizzazione, del mercato e delle tecniche di negoziazione, ma cercando anche di sviluppare capacità comunicative volte a comprendere lo stile comunicativo del *buyer* e a adeguarvi il proprio, così da massimizzare l'efficacia della comunicazione. In questo modo è possibile trasferire al cliente non solo gli aspetti cognitivi, ma anche quelli affettivi (Lynch & de Chernatony, 2004).

---

<sup>7</sup> "Realizing that competitive advantage and organizational sustainability are predicated on the ability to constantly change and embrace an unforeseen, unfamiliar future, organizations in today's post industrial society are also engaging in creating scenarios[...] Much like ancient prophesies and modern science fiction, scenarios are case studies that project a new vision of potential future realities" in Benjamin, 2006, p. 161.

<sup>8</sup> "Values are the driving characteristics that shape the behaviour of a brand and words are an aspect of behaviour. We need to use words that reflect the values of the brand. Companies must recognise that they send signals through the words that they use" - J. Simmons, *Identifying your brand's tone of voice*, 2001, in Lynch & de Chernatony, 2004, p. 411.

#### 4.1.1 Il *personal selling* per trasferire l'identità di marca

I mezzi tipici per comunicare le informazioni sul brand B2B sono il *personal selling*, la pubblicità, le fiere, il *direct marketing* e Internet. Mentre molte aziende usano una miscela di questi veicoli, la maggior parte dei mercati industriali utilizzano il *personal selling* come mezzo di comunicazione dominante (Lynch & de Chernatony, 2004).

In molti casi il rappresentante di vendita è la via più importante per comunicare con i clienti, in quanto esso impersona lo strumento principale attraverso il quale i *brand values* vengono trasferiti al compratore. Infatti, per molte aziende lo sviluppo di una relazione di successo tra *buyer* e *seller* potrebbe dipendere dal comportamento del rappresentante vendite. La natura diadica dell'incontro di vendita ha implicazioni dirette sulla maniera in cui i valori del brand vengono esperiti dal cliente, per questo le capacità e le abilità dello staff di vendita gioca un ruolo chiave nella *brand communication*. L'abilità dei rappresentanti di adattare le loro strategie e i loro messaggi durante le specifiche interazioni di vendita è stata riconosciuta come una componente essenziale nell'aumentare sia la soddisfazione del cliente, sia la performance del rappresentante. La positività del risultato di vendita deriva dal grado in cui le parti coinvolte sono compatibili dal punto di vista dei rispettivi stili e contenuti comunicativi (Lynch & de Chernatony, 2004).



## 4.2 Raccontare l'essenza del brand B2B

Lo storytelling è uno strumento utile nel branding per il B2B, perché suscita emozioni in chi le ascolta, in quanto è in grado di fargli percepire visioni, odori e suoni, rendendo la storia una vera e propria esperienza (Sax, 2006). Inoltre, le storie veicolano significati che riuniscono ragione ed emozione e dunque sono capaci di trasportare le persone a livello emotivo (Melina, 2018) e cognitivo.

Il mito rappresenta il supporto dell'approccio emozionale: se racconto una storia, se porto la mia esperienza, mi avvicino all'ascoltatore, al pubblico, entro in sintonia con lui e lui si sentirà più vicino a me (Marangon, 2019, 22).

Una storia è composta da una serie di eventi connessi tra loro e posti in ordine cronologico. La struttura tradizionale della storia, che vede un protagonista che, per ristabilire l'equilibrio dopo che la sua vita viene sconvolta da un evento, deve affrontare una serie di prove, non è quella che è possibile riscontrare nella vita reale. Ciò nonostante, narrare l'esperienza reale dotandola di una struttura aiuta a dare un senso al mondo. Sax suggerisce che la necessità di raccontare storie potrebbe derivare dal bisogno di affrontare il sovraccarico di informazioni (Sax, 2006, 165-166).

Poiché il nostro modo di percepire è molto vario e i nostri bisogni sono molto complessi, i nostri sensi sono assolutamente insufficienti a filtrare la nostra esperienza. Senza le storie, saremmo sopraffatti dal vasto numero di cose che sembrano richiamare la nostra attenzione. Questo era vero nelle foreste e nella savana del Neolitico ed è vero nelle città odierne<sup>9</sup>.

Secondo Benjamin, lo storytelling è un modo per trasferire la conoscenza dal narratore agli ascoltatori, per far loro vedere la realtà sotto una luce diversa e permettere loro di formulare idee e ideali (Benjamin, 2006). Citando Cozolino, Marangon (2019, 43) scrive che “il costruire insieme narrative trasmette cultura e modella un senso sicuro del nostro posto all'interno del nostro gruppo di appartenenza”. Provocatoriamente, Benjamin asserisce che se, come sostiene Wittgenstein, il linguaggio è ciò che determina una cultura, il compito degli storytellers è allora quello di creare e preservare le culture stesse (Benjamin, 2006). Se è così, raccontare storie è una via per la sopravvivenza. La competizione su risorse limitate ha da sempre caratterizzato la nostra esistenza sulla Terra:

---

<sup>9</sup> “Because our means of perception are so various and our needs are so complex, our senses are completely insufficient to filter our experience. Without stories, we would be overwhelmed by the vast number of things that seem to clamor for our attention. That was as true in the forests and savannahs of Neolithic times as it is in the cities of today” in Sax, 2006, p. 166.

a prescindere dall'epoca e dal luogo, abbiamo sempre percepito il bisogno di sapere come competere con gli altri per poter sopravvivere. Sin dall'antichità è attraverso la narrazione di vicende che i più anziani, o i più esperti, trasferiscono le loro conoscenze accumulate sotto forma di saggezza comprendente norme e strumenti utili alla sopravvivenza della stessa cultura. Le storie sono manuali che prescrivono come comportarsi: il loro scopo è di assicurarsi che, generazione dopo generazione, “ognuno abbia accesso alla saggezza del passato, mentre vive nel presente e si muove verso il futuro”. Lo storytelling dà all'eredità collettiva una forma tangibile e aiuta una cultura a creare un'identità collettiva che si sappia distinguere dalle altre (Benjamin, 2006, 161).

Anche le organizzazioni, così come gli individui, sono caratterizzate da storie: sono proprio queste che permettono loro di distinguersi dai competitor (Sax, 2006). Narrare storie che ruotano attorno all'azienda favorisce la costruzione dell'identità del brand, con il quale poi gli *stakeholder* si possono identificare (Melina, 2018). Quindi, non solo lo storytelling rende più facile la memorizzazione, permette di interpretare la realtà ed è una via per stringere e rinforzare i legami emozionali, ma consente anche di riconoscersi e identificarsi con i brand. Per Herskovitz e Crystal questa affermazione trova fondamento nel fatto che la marca è la somma di tutti i comportamenti interni e delle comunicazioni esterne rivolte agli *stakeholder*; la lealtà e la fiducia nei confronti della marca sono sentimenti che si sviluppano nel tempo in risposta a numerose azioni coerenti rispetto alla personalità della marca stessa (Herskovitz & Crystal, 2010). Raccontare l'essenza del brand permette, quindi, di coinvolgere il pubblico in un'esperienza avvolgente, completa e coerente che consente di trasferire i valori aziendali in modo semplice e intuitivo.

Lo storytelling applicato al business può essere definito come il processo di dare ai messaggi comunicativi una forma narrativa, in modo tale da informare le persone sul progetto di un'azienda e di coinvolgerle, così da influenzarne il comportamento. Si tratta di una comunicazione sensibile e personificata che invita i clienti a usare i propri sensi (Melina, 2018).

Attualmente si sta verificando uno spostamento dal modello industriale statico all'età interattiva. In essa, lo storytelling diventa interattivo, riscoprendosi nella sua originale oralità. In questo nuovo contesto le storie diventano tanto fluide quanto gli ambienti nei quali vengono raccontate. Quindi, mentre le organizzazioni diventano meno gerarchiche, ogni persona appartenente a un'azienda, a prescindere dal suo livello, può aggiungere valore allo scenario che si sta costruendo e, in questo modo, contribuire alla sopravvivenza dell'organizzazione (Benjamin, 2006).

Nelle organizzazioni attuali gli storytellers tendono a impegnarsi per stimolare risposte e interazioni, in modo tale che le storie che raccontano si propaghino. Grazie al progresso tecnologico, si può elaborare uno storytelling che sia reso interattivo anche dall'utilizzo di supporti digitali, quali i blog, le chat e i social network (Benjamin, 2006). Quella odierna è, infatti, una cultura di oralità "multimediale", nella quale si viene raggiunti dai messaggi dei mass media e, costantemente, da quelli dei social media, laddove le caratteristiche intrinseche di questi ultimi vanno ad unificare ciò che, storicamente, è sempre stato distinto: lo scritto e l'orale (Marangon, 2019).

Le persone che usano queste applicazioni ricercano l'immediatezza e comunicano principalmente mediante l'oralità [...]. La nostra epoca è caratterizzata da forme ibride di comunicazione, in cui l'oralità si sovrappone alla scrittura prendendo il sopravvento (Marangon, 2019, 54).

#### 4.2.1 Il social media marketing nei mercati B2B

Il panorama tecnologico e digitale oggi offre canali di comunicazione nuovi, come i social network o i blog aziendali, mezzi che permettono di condividere contenuti che potrebbero non essere adatti alle comunicazioni del sito web dell'organizzazione. I social media permettono all'azienda di comunicare con i propri *shareholder* e *stakeholder*, diffondendo contenuti che non mirano puramente alla promozione del brand e dei suoi prodotti, oltrepassando così i fini puramente commerciali (Hutchins, 2018).

Attraverso i social media è possibile condividere messaggi di tipo, frequenza e contenuto variabile, usando piattaforme che permettono di stimolare l'interazione degli utenti e motivarli alla creazione e condivisione dei contenuti. Il coinvolgimento degli

utenti si genera in risposta ai segnali emozionali trasmessi dall'azienda e dalle sue risorse comportamentali. Anche nel B2B il social media marketing permette di migliorare le relazioni con gli *stakeholder* aumentandone il grado di coinvolgimento e interazione. Questa risorsa, integrata nelle strategie di comunicazione, consente di creare un più ampio coinvolgimento basato sullo scambio di contenuti validi: offrire al proprio pubblico informazioni di valore rispetto a qualsiasi cosa sia di suo interesse porta a clienti più coinvolti e leali. La focalizzazione delle aziende del B2B rimane concentrata sulla costruzione di legami interpersonali stabili e forti attraverso la ricerca di interazioni dirette con il cliente, ma, nel consolidamento del rapporto, è possibile sfruttare anche questo tipo di mezzo che non necessita di contatto diretto (Hutchins, 2018).

Offrire contenuti validi per il cliente, senza sponsorizzare apertamente un prodotto, porta a una più profonda connessione emozionale e a un aumentato coinvolgimento con l'audience. La capacità di selezionare e proporre questi contenuti si basa sul presupposto che il brand comprenda ciò che è importante per il proprio pubblico e dipende dalla capacità di chi si occupa della comunicazione di stabilire con esso una relazione empatica, grazie alle competenze dell'intelligenza emotiva. Per questo motivo Hutchins sostiene che il content marketing e l'intelligenza emotiva debbano collaborare strettamente (Hutchins, 2018).

### 4.3 Gli elementi del linguaggio del brand B2B

Il *brand language* è il modo attraverso il quale il brand comunica con il proprio pubblico ed è costituito da un insieme di elementi verbali e non verbali che trasferiscono l'essenza e i valori del brand (Ushchapovska, 2017). Esso è inteso come un elemento linguistico che integra il brand e gli permette di posizionarsi nel mercato e di risultare riconoscibile attraverso i simboli e i significati che trasmette (Ushchapovska, 2017).

Per comprendere il linguaggio del brand è necessario considerare la marca adottando un punto di vista socioculturale, guardandola come un nucleo semantico attorno al quale si dispongono i vari mezzi espressivi, dove l'oggetto della comunicazione sono i valori della marca. In questo centro semantico convergono idee, emozioni e desideri, attraverso l'utilizzo di uno specifico linguaggio che si può avvalere di tutti e cinque i sensi e che va a esprimere, attraverso un sistema di segni, uno specifico universo semantico. Si tratta dunque di considerare le parole, i segni, i suoni e gli altri mezzi espressivi usati per descrivere il brand, in modo tale da far convergere elementi verbali e non verbali in un unico linguaggio coerente. In questo modo, nel momento in cui vengono percepiti, gli elementi del linguaggio della marca si mescolano tra loro nella mente del cliente, dando luogo a un'interazione di parole, colori, immagini e suoni (Ushchapovska, 2017).

Come anticipato, il linguaggio del brand si sviluppa sia sul piano verbale sia su quello non verbale. L'identità verbale consente al brand di sviluppare e utilizzare un linguaggio distintivo e si riferisce alle parole, le frasi e i termini utilizzati da un'azienda per descrivere se stessa o i propri prodotti. Il cliente, in questo modo, può sviluppare connessioni tra il linguaggio e il brand che lo trasmette, portando benefici in termini di *brand awareness* e di connessione emozionale. Le parole hanno il potere di suscitare emozioni e persuadere l'interlocutore, mentre attraverso il linguaggio non verbale è possibile fornire una rappresentazione immediata della personalità della marca e dei suoi sentimenti, attitudini e ideali. Si tratta, in questo caso, di progettare accuratamente i simboli e i loghi, la gamma dei colori e dei caratteri tipografici, le illustrazioni e, se previsto, lo stile musicale che accompagna la comunicazione. Tutti questi elementi vanno a mescolarsi nella mente del cliente e a formare la percezione di un'identità coerente della

marca, che influenza positivamente il posizionamento, la *brand awareness* e la competitività della marca, provocando nel cliente un forte e duraturo effetto persuasivo (Ushchapovska, 2017).

#### 4.3.1 Il tono di voce dell'azienda

Il tono di voce è l'ingrediente alla base di un'identità verbale forte e, quindi, di un brand davvero emozionale<sup>10</sup>.

Il tono di voce di un brand si riferisce alle scelte lessicali, consapevoli o inconsapevoli, che compie chi comunica per esso e che veicolano dei significati specifici (Pari, 2019). La voce di un'organizzazione infatti, al pari di quella di uno scrittore, deve essere riconoscibile dagli utenti attraverso i suoi ritmi, il lessico e la sintassi (Carrada, 2012).

Come scrive Pari nel suo articolo "Il Tone of Voice per il B2B", il tono di voce risulta da ciò che l'azienda vuole dire di sé e dalle sensazioni che essa suscita nel pubblico. Esso deve sempre essere coerente, a prescindere dai canali che utilizza. Un'identità verbale solida e coerente è fondamentale per il brand che desidera sfruttare le leve emozionali, e che quindi voglia parlare alle persone, trasmettere loro fiducia e coinvolgerle in un dialogo che sia alla base di una relazione (Pari, 2019).

Carrada (2012) cita dieci tesi che sostengono l'importanza di sviluppare il Tone of Voice aziendale:

1. I mercati sono conversazioni.
2. I mercati sono fatti di esseri umani, non di segmenti demografici.
3. Le conversazioni tra esseri umani suonano umane. E si svolgono con voce umana.
4. Sia che fornisca informazioni, opinioni, scenari, argomenti contro o divertenti digressioni, la voce umana è sostanzialmente aperta, naturale, non artificiosa.
5. Le persone si riconoscono l'un l'altra come tali dal suono di questa voce.
6. Internet permette delle conversazioni tra esseri umani che erano semplicemente impossibili nell'era dei mass media.
7. I link sovvertono la gerarchia.
8. Sia nei mercati interconnessi che tra i dipendenti delle aziende intraconnessi, le persone si parlano in un nuovo modo. Molto più efficace.

---

<sup>10</sup> Da Falcinelli, *Testi che parlano*, in [webit.it](http://webit.it), Pari, 2019.

9. Queste conversazioni in rete stanno facendo nascere nuove forme di organizzazione sociale e un nuovo scambio della conoscenza.
10. Il risultato è che i mercati stanno diventando più intelligenti, più informati, più organizzati. Partecipare a un mercato in rete cambia profondamente le persone.<sup>11</sup>

Anche nel B2B, quindi, si tratta di intrattenere conversazioni non artificiose tra esseri umani, in una realtà in cui sono aumentate sensibilmente le occasioni di interazione con un interlocutore che, con Internet, è diventato più intelligente, più informato e più organizzato (Carrada, 2012). Gli strumenti attraverso i quali un'azienda oggi può comunicare in forma scritta sono innumerevoli: il sito istituzionale, intranet, e-mail, presentazioni, brochure, lettere, relazioni, newsletter, comunicati stampa, case study, white paper, guide ai prodotti, manuali tecnici, *annual report*, bilanci sociali, e-book, infografiche e social media (Carrada, 2012). Attraverso tutti questi strumenti è necessario che venga trasmessa l'essenza e lo stile di un'organizzazione in modo coerente, utilizzando un'identità verbale che entri in sintonia con logo, immagini e grandi campagne di comunicazione (Carrada, 2012).

Riportando quanto scritto da Falcinelli in "Testi che parlano", un buon tono di voce racchiude in sé stesso i valori e la visione della marca, la sua cultura e la sua identità; esso migliora l'esperienza e le interazioni che i clienti vivono con il brand; conferisce al brand una voce più umana, avvicinandosi al linguaggio del suo interlocutore e facilitando lo sviluppo di un rapporto empatico; esso facilita la comprensione del contenuto e stimola la fiducia del cliente nei confronti della marca; infine, permette al brand di distinguersi e posizionarsi, grazie ad un'identità unica e coerente (Pari, 2019). Lavorare sui dettagli, definirli attentamente, disegnare con le parole non solo suscita interesse e curiosità nel cliente, ma rafforza la credibilità della marca (Carrada, 2012).

L'importanza di elaborare un tono di voce coerente ed efficace risiede nella stessa potenzialità della parola scritta: Carrada (2012) scrive che la mente umana ospita la forma più antica di multimedialità, scatenata dalle parole pensate, ascoltate o lette.

Una storia ci resta dentro meglio e più a lungo di un documentatissimo saggio o di una serie di istruzioni. Perché leggere o ascoltare una storia, come ognuno di noi ha imparato fin da piccolo,

---

<sup>11</sup> Le prime dieci tesi del *Cluetrain Manifesto*, da Carrada, 2012, p. 396.

significa viverla dentro anche a livello sensoriale ed emozionale. Non è come viverla direttamente, ma è di quanto più vicino ci possa essere (Carrada, 2012, 445).



#### 4.4 Comunicazione multisensoriale: la traduzione dell'identità di marca nei cinque sensi

Il branding sensoriale è un tipo di marketing che fa appello a tutti i sensi in relazione al brand. Esso usa i sensi per coinvolgere i clienti a livello emozionale. I brand possono creare delle associazioni emozionali nelle menti dei clienti rivolgendosi ai loro sensi. Un'esperienza multisensoriale del brand genera determinati ideali, sentimenti, pensieri e opinioni che creano un'immagine del brand nella mente del cliente<sup>12</sup>.

Le emozioni nascono dalla percezione dello stimolo e, dunque, sono strettamente connesse alle sensazioni. Quasi tutta la nostra comprensione del mondo avviene attraverso i nostri sensi: essi godono di una diretta connessione con la memoria e possono stimolare le nostre emozioni (Lindstrom, 2005). La percezione del mondo ci coinvolge attraverso i cinque sensi, i quali ci permettono di raccogliere più informazioni rispetto all'ambiente circostante e suscitano l'insorgenza di risposte emozionali. Tuttavia, come osserva Lindstrom (2005, 87), "il 99 per cento della comunicazione di marca oggi si focalizza su due sensi: ciò che sentiamo e ciò che vediamo. In netto contrasto, il 75 per cento delle nostre emozioni sono generate da ciò che di fatto percepiamo con l'olfatto"<sup>13</sup>. Il messaggio risulta essere più forte a seconda di quanto vengono coinvolti i sensi nei vari *touch point* e, nella comunicazione di marca, i sensi sono molto importanti nella creazione di connessioni emozionali (Lindstrom, 2005).

Le aziende oggi si trovano a dover competere con altre organizzazioni che propongono prodotti e servizi molto simili ai propri; per questo spesso è necessario differenziarsi enfatizzando altri aspetti intangibili, come le emozioni e le sensazioni, elementi che hanno il potenziale di imprimersi nella memoria di chi ne fa esperienza. Spesso la generazione di emozioni passa attraverso un coinvolgimento multisensoriale da parte del soggetto (Consoli, 2010).

Il branding sensoriale ha un forte impatto sulla comprensione del significato del brand da parte del consumatore: esso è una manifestazione diretta e fisica della marca, che

---

<sup>12</sup> "Sensory branding is a type of marketing that appeals to all the senses in relation to the brand. It uses the senses to relate to customers on an emotional level. Brands can forge emotional associations in the customers' minds by appealing to their senses. A multi-sensory brand experience generates certain beliefs, feelings, thoughts and opinions to create a brand image in the customer's mind", definizione di "Sensory branding" di Wikipedia, in Gains, p. 3.

<sup>13</sup> "99 percent of all brand communication today is focused on two senses: what we hear and see. In sharp contrast, 75 percent of our emotions are generated by what we in fact smell".

ne deve riflettere il significato e i valori. Secondo Gains, la storia permette di definire il perché un brand esiste, i simboli ne comunicano i significati e i sensi aiutano il brand a rendere questi significati reali e tangibili, attraverso il coinvolgimento diretto del cliente. I sensi, i simboli e la storia definiscono il valore fisico, cognitivo ed emozionale del brand ai consumatori, e sono intimamente connessi nel dare forma alla maniera in cui i brand sono percepiti (Gains, 2014). Per questo motivo, alcuni brand manager stanno incorporando degli elementi sensoriali alla loro strategia di comunicazione, in modo tale da fornire un'esperienza sensoriale completa e coerente della marca (Lindstrom, 2005).

Per pianificare un'esperienza multisensoriale è innanzitutto necessario comprendere cosa il prodotto o il servizio significhi per il cliente che ne fa uso; questo non significa solamente approfondire i valori del prodotto, ma anche analizzare la situazione in cui il prodotto e la sua presentazione sono inseriti e dunque le associazioni emozionali che hanno il potenziale di stimolare. Gli stimoli sensoriali si possono definire in base al posizionamento della marca o ai mezzi scelti per promuovere il servizio o il prodotto. Prendendo ad esempio l'olfatto e la maniera in cui una compagnia telefonica lo può sfruttare, Lindstrom scrive:

[...] Dovremmo pensare a cosa significa lo stesso telefono, al comfort di cui abbiamo bisogno quando ci troviamo a fare una lunga chiamata e alle cose che desidereremmo avere mentre la facciamo, come una tazza di tè o una scatola di cioccolatini<sup>14</sup>.

Questi elementi possono essere inseriti nello stesso posizionamento del brand, andando a costruire una strategia comunicativa che coinvolga una serie di esperienze sensoriali (Lindstrom, 2005).

Il futuro di qualsiasi brand ambizioso è semplice. Per poter sopravvivere, le marche dovranno valutare e integrare tutti i propri *touch point* sensoriali. [...] I brand avranno bisogno di una impalcatura sensoriale alla stessa maniera in cui gli esseri umani necessitano l'ossigeno<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> “we should think about what the telephone itself feels like, about the comfort we need when we settle into a long call and the things we want for that call like a mug of tea or a box of chocolates”, da Lindstrom, 2005, p. 87.

<sup>15</sup> “The future for any brand with ambition is simple. In order to survive, brands will have to evaluate and integrate all their sensory touch points. [...] Brands will need to have a sensory brand platform in the same way that human beings need oxygen.”, da Lindstrom, p. 86.

## 5. Casi studio

A sostegno della tesi secondo la quale il marketing emozionale è importante in tutte le sue declinazioni anche per il mercato del business-to-business, sono state intervistate tre figure dirigenziali nel settore, seppure appartenenti ad aziende che operano in ambiti tra loro molto diversi.

Le tre aziende sono Foss Marai, una cantina che produce prosecco Valdobbiadene D.O.C.G. e spumanti, Liquid Diamond, uno studio di comunicazione che si occupa della comunicazione di aziende del nord-est Italia, e Q1 Solution, un'azienda che fornisce consulenza per la gestione globale dei lubrificanti delle macchine utensili.

Il questionario che è stato somministrato loro è servito da traccia nello sviluppo di un'intervista che ha assunto le forme di una conversazione. Infatti, si è ritenuto che il dialogo potesse fornire un'immagine veritiera dell'azienda e della sua posizione rispetto al marketing emozionale. Inoltre, è stato chiesto agli intervistati di condividere opinioni, aneddoti e riflessioni sul tema<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Modello delle interviste qualitative presentato in Appendice 1.

## 5.1 Foss Marai

Intervista qualitativa a Alessandro Andreatta, responsabile marketing di Foss Marai<sup>17</sup>.

### 5.1.1 Caratteristiche dell'azienda

Foss Marai è un'azienda leader nella produzione di prosecco e spumanti che sorge nel territorio del Conegliano – Valdobbiadene. Fondata nel 1986 da Carlo Biasiotto, l'azienda è a conduzione familiare. Con soli 15 dipendenti, è caratterizzata da una struttura che sfrutta molteplici collaborazioni esterne, tra le quali compaiono gli ottanta agenti che lavorano nel territorio italiano. Foss Marai si inserisce nel mercato dell'Horeca, dunque fornisce i suoi prodotti ad Hotel, ristoranti ed enoteche. Oltre al mercato italiano, che copre l'80% del totale, l'azienda è presente anche nel mercato internazionale. La produzione si aggira attorno al 1 800 000 di bottiglie all'anno, metà delle quali sono di Valdobbiadene DOCG e le restanti di spumanti. Il fatturato varia tra i 9 e gli 11 milioni di euro annui.

### 5.1.2 Punti di contatto con il cliente B2B

Per Foss Marai è importante l'attività di comunicazione, tramite la quale alcuni titolari di ristoranti, enoteche, bar o pasticcerie vengono a conoscenza del prodotto e contattano l'azienda per approfondirne la conoscenza. Ciò nonostante, il lavoro più importante per il mercato B2B è quello svolto dalla fitta rete di vendita della quale l'azienda è provvista.

### 5.1.3 Rilevanza dell'emozione nella creazione di una relazione con il cliente

Il marketing emozionale è per Foss Marai innanzitutto relazione, dove la formazione di un legame forte si basa sulla condivisione emozionale. Per quanto riguarda

---

<sup>17</sup> Versione completa presentata in Appendice 2.

L'utilizzo di leve emotive per la vendita, Foss Marai ritiene che l'empatia sia un elemento fondamentale per la creazione di una relazione efficace con il cliente. Questa passa necessariamente attraverso la presenza fisica degli agenti sul campo. L'azienda porta a sostegno di questa tesi un'analisi di mercato svolta tre anni fa, dalla quale è emerso che il cliente reputa la relazione con il rappresentante un elemento fondamentale per infondere fiducia nei confronti del marchio. Dunque, Foss Marai presta molta attenzione alla creazione di legami forti con i propri rappresentanti, che sono intermediari nel rapporto con il cliente. A questo proposito, l'azienda punta a coinvolgerli il più possibile nelle scelte aziendali, a stimolare il dialogo e la collaborazione. Facendo un esempio di approccio empatico di Foss Marai nei confronti dei rappresentanti di vendita, ad aprile è stata organizzata una riunione con la rete vendite per condividere riflessioni e preoccupazioni sul periodo storico attuale.

#### 5.1.4 Influenza delle emozioni sul processo decisionale

Nel rapporto con i fornitori, che generalmente seguono l'azienda da molto tempo, per Foss Marai gioca un ruolo fondamentale la qualità a livello professionale e tecnico. Il rapporto diventa emozionale quando all'affidabilità professionale si aggiunge una corrispondenza di carattere comportamentale e attitudinale. Il punto di partenza è la reciproca onestà intellettuale, dalla quale può nascere un rapporto stabile, duraturo e, talvolta, di amicizia. Un rapporto di fiducia costruito su basi sia professionali sia emozionali permette di raggiungere obiettivi di maggiore qualità, grazie ad una profonda comprensione reciproca: “quando un rapporto è ben amalgamato, quando la collaborazione è realmente produttiva, è sufficiente poco tempo per capire, sistemare e limare un'idea”.

La fiducia, che per Foss Marai è imprescindibile nel rapporto con il fornitore, viene comunicata dall'azienda ai propri clienti attraverso un rapporto diretto con gli agenti di vendita. Il rappresentante di vendita ha un compito molto importante nel mercato dell'horeca che valorizza il parametro emozionale della qualità, in quanto costituisce il

canale principale attraverso cui vengono veicolati i valori dell'azienda e del prodotto. Fondamentali per conquistare la fiducia del cliente sono la serietà, l'affidabilità, la coerenza e il rispetto nei confronti della clientela e del prodotto. Per questo motivo vengono evitate pratiche di marketing aggressivo, a favore di azioni di comunicazione che trasmettano il valore del rispetto nei confronti del prodotto, dei dipendenti, della famiglia, del territorio e dell'ambiente.

#### 5.1.5 Approccio alle competenze emotive

Nella selezione dei nuovi rappresentanti, l'azienda presta molta attenzione ad individuare personale che dimostri di avere sensibilità e attitudine alla creazione di rapporti efficaci con il cliente. Inoltre, è fondamentale che vi sia una condivisione a livello valoriale, considerata la funzione di intermediario dell'agente nella costituzione della relazione con il cliente. Le competenze emotive possedute dagli agenti di vendita dell'azienda sono dimostrate dal fatto che questi diventino punti di riferimento per il cliente. Vanno considerate, inoltre, le competenze emotive che entrano in gioco nella relazione tra Foss Marai e i suoi agenti: queste si sviluppano soprattutto nell'ascolto e nella comprensione dei diversi punti di vista e sono orientate al reciproco miglioramento delle performance.

#### 5.1.6 Approccio al marketing emozionale

La comunicazione interna dei valori di marca avviene attraverso lo stesso vivere in Foss Marai, in quanto ogni aspetto dell'azienda "è una rappresentazione concreta dei valori che ci guidano. In ogni fase del processo si possono riscontrare l'attenzione, l'ordine, la precisione, l'empatia, il rispetto del rapporto con il cliente e del prodotto che ci caratterizzano. E tanto altro".

Nella comunicazione esterna, si fa riferimento al branding sensoriale per le qualità intrinseche del prodotto, in quanto l'atto di versarsi un calice di spumante coinvolge tutti

i sensi. Viene fatto branding emozionale anche per quanto riguarda la comunicazione sul sito web e sui social, che sfruttano lo storytelling per trasmettere l'identità e i valori della marca. Tuttavia, per il cliente B2B rimane fondamentale il rapporto diretto con l'agente e l'elemento emozionale dell'assaggio "a caldo" dei prodotti: "assaggiando il nostro prodotto a caldo, il cliente può constatare che non ha difetti, mentre i pregi che percepisce risulteranno esaltati, quando servirà ai propri clienti il prodotto alla giusta temperatura. Questo è branding sia sensoriale sia emozionale".

## 5.2 Liquid Diamond

Intervista qualitativa a Samuel Gentile, fondatore e direttore di strategia creativa di Liquid Diamond<sup>18</sup>.

### 5.2.1 Caratteristiche dell'azienda

Liquid Diamond è uno studio di marketing e laboratorio di comunicazione d'impresa di Padova, che dal 2002 si occupa di affiancare le imprese del nord-est Italia nella valorizzazione dell'identità di marca e nella progettazione di piani strategici di marketing. La microimpresa è costituita da quattro dipendenti, un tirocinante e l'amministratore e non fattura più di 250 000 euro l'anno. Liquid Diamond si rivolge principalmente a PMI, padronali o managerializzate, metà delle quali sono locali, due svizzere e le restanti appartengono al territorio del Triveneto.

### 5.2.2 Punti di contatto con il cliente B2B

La maggior parte dei nuovi clienti entrano in contatto con Liquid Diamond attraverso una ricerca spontanea sui motori di ricerca, il passaparola, il contatto diretto con chi intrattiene relazioni con i clienti e la raccomandazione da parte di clienti soddisfatti dell'intervento dell'azienda.

I punti di contatto con i nuovi clienti variano in base ai loro bisogni: la ricerca sui motori di ricerca e il passaparola appartengono ai clienti che ricercano uno strumento di comunicazione e che dunque svolgeranno un lavoro di pianificazione strategica; chi, invece, entra in contatto con Liquid Diamond attraverso l'azione di chi si occupa di reclutare nuovi clienti e la raccomandazione da parte di clienti acquisiti soddisfatti mira a rielaborare la propria identità di marca.

---

<sup>18</sup> Versione completa presentata in Appendice 3.



### 5.2.3 Rilevanza dell'emozione nella creazione di una relazione con il cliente

In Liquid Diamond le emozioni sono la base della vendita, dove quest'ultima è considerata come la concretizzazione di una relazione costruita sui principi di marketing che stabiliscono il posizionamento e il campo d'azione del brand. Mantere il focus sui principi del marketing permette di rispettare il posizionamento e di sfruttare leve emotive coerenti rispetto all'universo semantico del brand. Questo consente di creare una comunicazione che non sia ingannevole per il cliente, ma che sappia valorizzare gli aspetti che esso ricerca.

L'approccio di Liquid Diamond è quello di stimolare le emozioni nel rapporto diretto attraverso le domande, poiché sono un elemento utile a suscitare consapevolezza nell'interlocutore. Sfruttando l'emozione è possibile far comprendere approfonditamente al cliente il tipo di intervento che gli si propone. Essa è quindi necessaria alla soddisfazione del cliente in quanto porta ad apprezzare la relazione, il prodotto e i benefici del lavoro svolto. Provocando comprensione e consapevolezza nel cliente è possibile conquistarne la fiducia.

### 5.2.4 Influenza delle emozioni sul processo decisionale

Nella decisione di acquisto nei confronti dei pochi fornitori, in Liquid Diamond c'è sempre una componente emozionale. L'emozione è ritenuta funzionale alla comprensione e attribuzione di valore al prodotto. La componente emozionale, infatti, trasmette l'impegno e l'energia che sottostanno all'esecuzione di un incarico e fa sì che il cliente si possa sentire affiancato dal suo fornitore. Per questo è importante che tutti gli addetti che lavorano ad un progetto mantengano lo stesso livello emozionale durante l'intero svolgimento dello stesso, "altrimenti la fiducia del cliente ne risulta tradita: perché la fiducia la si costruisce sulle emozioni, non sul contratto".

La fiducia, in particolare, è un'emozione difficile da alimentare: per questo motivo l'obiettivo del marketing in generale dev'essere quello di tenere sempre calda e attiva la relazione con il cliente, anche dopo la vendita.

La vicinanza, percepita come aspetto fondamentale nel rapporto con i fornitori, viene trasmessa da Liquid Diamond attraverso contatti ricorrenti con i clienti. Infatti, a fine settimana lo studio dedica due ore per telefonare ai clienti con progetti attivi e a quelli cui è stato consegnato il lavoro finito per raccogliere informazioni e osservazioni. A queste telefonate si aggiungono quelle fatte durante la settimana per pianificare attività lavorative e ricevere feedback sull'andamento del percorso. Il rapporto con il cliente talvolta si evolve e supera i limiti della relazione professionale: in questo caso i contatti si moltiplicano e le motivazioni non sono direttamente connesse al lavoro. Inoltre, è ritenuto rilevante il gesto di invitare un cliente a pranzo: mangiando assieme è possibile approfondire la conoscenza reciproca e superare i limiti del rapporto esclusivamente professionale, andando così a costruire un legame profondo.

#### 5.2.5 Approccio alle competenze emotive

In Liquid Diamond lo stato emozionale e il livello di soddisfazione del cliente vengono rilevati attraverso le telefonate di fine settimana e ogni volta che avviene la consegna degli stadi evolutivi del progetto. Affinché il cliente comprenda il valore insito in un risultato, è necessario che egli sia capace di lavorare in retrospettiva, cioè che colga i passaggi evolutivi e, nella consapevolezza di essere cresciuto, possa provare orgoglio per i progressi fatti. Perché questo sia possibile, per Liquid Diamond è importante investire tempo nella pianificazione del progetto assieme al cliente, cosicché egli lo possa comprendere, e presentargli tutti i prototipi delle fasi evolutive del progetto.

#### 5.2.6 Approccio al marketing emozionale

All'interno di Liquid Diamond i valori della marca vengono trasmessi attraverso il dialogo: le piccole dimensioni dello studio, l'ambiente aperto e condiviso e il fatto di passare assieme la pausa pranzo, crea un contesto che favorisce lo scambio di idee ed opinioni. Questo permette a chi lavora in Liquid Diamond di condividere i valori procedurali, relativi all'approccio di lavoro, e i valori personali, peculiari ad ogni

individuo nella sua quotidianità; “tutto questo si mischia a quello che è un sistema comportamentale e valoriale diffuso che permea l’attività lavorativa”. Durante la riunione sistematica di fine settimana, mettendo in relazione i risultati ottenuti con gli approcci adottati, è possibile valutare l’efficacia degli stessi approcci.

Per quanto riguarda la comunicazione esterna dei valori, Liquid Diamond si focalizza sulle parole, le quali permettono di raccontare, spiegare e trasferire la dimensione valoriale. Infatti, i testi permettono di comunicare a pieno il significato e le emozioni propri dell’esperienza concreta. Relativamente all’approccio ai social network, Liquid Diamond ha scelto recentemente di concentrarsi maggiormente su LinkedIn, in quanto la piattaforma permette di pubblicare contenuti che, attraverso una redazione puntuale e precisa, raccontino in maniera approfondita i valori e il punto di vista caratterizzanti dello studio. Molta attenzione è dedicata anche al blog aziendale, nel quale vengono condivise riflessioni, percorsi letterari e approfondimenti su temi del settore. A questi mezzi si aggiunge un magazine cartaceo in fase di elaborazione, che ha lo scopo di accompagnare il nuovo cliente nella scoperta del metodo di analisi delle realtà aziendali che caratterizza Liquid Diamond.

Per lo studio, inoltre, è molto importante la condivisione con il cliente di alcune norme. Per questo motivo recentemente è stato sviluppato uno strumento che raccoglie le testimonianze dei clienti che hanno lavorato assieme a Liquid Diamond, il quale viene mostrato ai nuovi clienti, in modo tale che questi possano iniziare a conoscerne il metodo di lavoro. Se nella prima parte sono raccolte le esperienze dei clienti acquisiti, nella seconda vengono elencate “le regole del gioco”, cioè le norme che saranno alla base della futura relazione tra le due parti. Alla base dello strumento vi è l’onestà intellettuale: quella di chi ha descritto la propria esperienza con lo studio negli aspetti positivi e negativi, quella di Liquid Diamond che ha voluto essere descritta in modo onesto e genuino e quella del futuro cliente, il quale aderendo alle norme di comportamento si impegna in un rapporto di collaborazione partecipe e trasparente.

Nell'approccio di Liquid Diamond il branding emozionale deve seguire i principi del marketing: ciò significa che è importante che vi sia coerenza tra il posizionamento del brand e la sua espressione creativa.

### 5.3 Q1 Solution

Intervista qualitativa a Matteo Lazzarato, fondatore e amministratore delegato di Q1 Solution<sup>19</sup>.

#### 5.3.1 Caratteristiche dell'azienda

Q1 Solution è una start-up innovativa nata nel 2016 con sede nella provincia di Padova che si occupa di produzione, vendita e gestione dei fluidi di processo per il settore della produzione metalmeccanica. Oltre a rivolgersi al mercato italiano, attualmente sta aprendo due filiali in Polonia e in Nord America. Q1 Solution ha fatturato nel 2019 poco più di 1 milione di euro e il fatturato medio di quest'anno mostra una crescita.

L'azienda è suddivisa in diverse microsocietà, ciascuna delle quali si occupa di un compito specifico, quali la logistica, la ricerca e sviluppo e la vendita. Con soli 4 dipendenti, Q1 Solution si avvale di numerosi collaboratori esterni, in quanto crede che un modello di business collaborativo possa stimolare la proattività.

#### 5.3.2 Punti di contatto con il cliente B2B

Nel contatto con il cliente è di primaria importanza il rapporto diretto con l'agente di vendita che si reca in azienda a proporre i servizi di Q1 Solution. Un canale secondario è quello dei referral di clienti soddisfatti dall'intervento dell'azienda, che segnalano altre imprese in target che potrebbero necessitare di un intervento da parte dell'azienda. Un ultimo canale è quello della comunicazione online, che si sviluppa attraverso pubblicazioni sui social media e sul sito web aziendale, le quali mirano a stimolare l'interesse dei possibili clienti. In ogni caso, il rapporto diretto con il rappresentante di vendita rimane indispensabile per finalizzare la vendita.

---

<sup>19</sup> Versione completa presentata in Appendice 4.

### 5.3.3 Rilevanza dell'emozione nella creazione di una relazione con il cliente

Anche in un settore tecnico e numerico come quello in cui opera Q1 Solution, le leve emozionali sono ritenute fondamentali: “non esiste scelta che non sia influenzata da una componente emozionale: al nostro cliente non basta una dimostrazione razionale dell'efficacia del nostro intervento, deve avere del tempo per capire chi siamo, come operiamo e, quindi, fidarsi”. Dunque, le emozioni sono per Q1 Solution degli elementi che influenzano molto il processo decisionale, a prescindere dal contesto in cui questo è inserito. Per questo motivo, nel processo di vendita, per Q1 Solution è importante fare leva sulle emozioni connesse alla promessa di incremento di produttività, anticipando la soddisfazione dovuta all'ottimizzazione della gestione dei fluidi di processo e, di conseguenza, della capacità produttiva dell'intera impresa. “Essendo sempre inseriti in un contesto pratico e tangibile, dobbiamo sfruttare le emozioni positive suscitate dal miglioramento in termini numerici”. A questo proposito, in fase di proposta viene presentato al futuro cliente un documento contenente la stima dei benefici che può ottenere a livello economico. Essendo un valore numerico, la promessa è oggettiva, verificabile e funzionale alla fidelizzazione del cliente: “infatti, guadagniamo la fidelizzazione con la traduzione in realtà della promessa che abbiamo fatto a inizio rapporto”.

### 5.3.4 Influenza delle emozioni sul processo decisionale

Le emozioni spesso influenzano il processo decisionale in azienda. A questo proposito, viene portato l'esempio della scelta di acquisto di un prodotto tecnologico in cui è stato preponderante il legame emozionale soggettivo di Q1 Solution rispetto al brand, piuttosto che una precisa analisi razionale. Per quanto riguarda, invece, i rapporti continuativi con i fornitori, l'azienda ritiene fondamentale la condivisione dei valori, degli obiettivi e di una determinata visione del mercato. Ad esempio, è importante che il fornitore sia fedele, nel senso che dimostri la sua dedizione nei confronti dell'incarico per cui è stato selezionato.

La fedeltà rispetto all'impegno preso, ritenuta fondamentale nel fornitore selezionato, viene comunicata da Q1 Solution ai suoi clienti attraverso una precisa rappresentazione dei valori e della visione aziendale. Per questo motivo, l'azienda dedica risorse all'illustrazione approfondita di approccio, obiettivo e fasi del processo di intervento.

### 5.3.5 Approccio alle competenze emotive

Q1 Solution ha realizzato per gli agenti che lavorano sul campo uno strumento di indagine che permette loro di valutare gli aspetti tecnici dell'impresa che stanno visitando e le caratteristiche individuali dell'interlocutore. Questo permette di individuare da un lato la proposta più adeguata al caso specifico e dall'altro di comprendere gli interessi, lo stato emotivo e l'approccio comportamentale della persona con cui il rappresentante si sta relazionando. Il tentativo di comprendere l'interlocutore in una maniera strutturale è volto a identificare la maniera più adeguata di comunicare la proposta di Q1 Solution. Infatti, gli agenti, una volta raccolte le informazioni necessarie, possono presentare la soluzione di Q1 Solution concentrando l'attenzione sulle caratteristiche del servizio che rispecchiano gli interessi dell'interlocutore. "Con l'analisi identifichiamo gli aspetti predominanti per il cliente e di conseguenza l'agente può soffermarsi di più sulla tutela del luogo di lavoro, la salute, l'ecologia o la produttività". Grazie a questo strumento di analisi, ogni presentazione viene adeguata al tipo di interlocutore cui viene fatta, favorendo così un suo coinvolgimento emotivo.

### 5.3.6 Approccio al marketing emozionale

I valori della marca vengono comunicati internamente sin dall'inizio del rapporto di collaborazione, attraverso la firma congiunta da parte di Q1 Solution e del nuovo collaboratore di un documento che raccoglie i valori fondanti dell'azienda. Quest'azione viene ritenuta importante in quanto è utile a determinare un approccio di lavoro adeguato. Per esempio, in Q1 Solution sono fondamentali valori quali la partecipazione e la fedeltà,

intesa come dedizione al proprio incarico. Le relazioni con i collaboratori vengono mantenute attive attraverso riunioni periodiche e contatti telefonici diretti. Per mantenere la rete connessa, è fondamentale il ruolo di intermediari dei responsabili commerciali.

Inoltre, Q1 Solution aveva istituito dei momenti di svago collettivi con lo scopo di mantenere alto il morale in azienda celebrando i successi raggiunti, ma sono stati momentaneamente sospesi a causa delle restrizioni attuali.

Per quanto riguarda il branding emozionale, Q1 Solution sfrutta le componenti sensoriali di alcuni suoi prodotti: “l’unica sensazione positiva connessa ai fluidi di processo è che siano il meno invadenti possibile e alcuni nostri prodotti, appunto, sono completamente inodore o incolore”. L’azienda, inoltre, adotta lo storytelling per raccontare come Q1 Solution applichi nella sua gestione aziendale gli stessi sistemi e principi che propone di attuare nelle aziende clienti. Infine, per l’azienda è importante comunicare la visione del futuro del mercato, in quanto la “missione di Q1 Solution fa perno su una determinata idea dell’andamento del mercato: comunicandola, rendiamo il cliente partecipe di un progetto molto più grande rispetto a quello rivolto al singolo”.

Per comunicare questi aspetti l’azienda usa i social media e il blog aziendale. Gli utenti che vengono raggiunti dai contenuti di Q1 Solution sono per la maggior parte clienti già acquisiti, ma compaiono anche possibili clienti incuriositi dalla proposta dell’azienda, oltre ad alcuni utenti che non sono stati raggiunti da azioni di CRM.

Un elemento efficace dal punto di vista emozionale adottato da Q1 Solution è l’assistenza personalizzata fornita al cliente in fase di test: “mettiamo a disposizione dell’azienda che sta testando le nostre soluzioni tutte le nostre competenze, come se fosse già un cliente acquisito”. Questo permette di stimolare la fiducia nei confronti del brand e di rassicurare il cliente rispetto alla promessa fatta a inizio rapporto.



## Conclusione

Questa tesi ha lo scopo di dimostrare che l'applicazione del marketing emozionale permette alle aziende che operano nel B2B di creare relazioni durature e proficue con i propri clienti, oltre a fornire loro un posizionamento chiaro nel mercato.

Nella trattazione dell'argomento è stata analizzata l'influenza della componente emotiva nell'ambito del *decision making* e dell'esperienza di acquisto del cliente del B2B. In secondo luogo, si è affrontato il tema dell'intelligenza emotiva e il modo in cui le competenze che essa fornisce possono migliorare la performance e i rendimenti a livello economico dell'azienda che ne è provvista. Infine, sono state prese in esame tre modalità di comunicare il marketing emozionale, quali lo storytelling, il *brand language* e il branding sensoriale.

In risposta a cambiamenti del contesto in termini di bisogni del cliente e di saturazione del mercato, il marketing emozionale si presenta come un nuovo approccio in cui la gestione del legame emozionale tra azienda e cliente diventa la base per stimolare lo scambio. Questo tipo di approccio riconosce l'importanza tanto dei fattori funzionali quanto di quelli emozionali del brand e mira a sfruttare le leve emotive per comunicarli. Grazie al marketing emozionale, le imprese possono instaurare una relazione fondata su legami emozionali forti che permettono di stimolare nei clienti sentimenti di fiducia e collaborazione. Alcuni studi hanno dimostrato che molti clienti del B2B hanno un legame personale con i brand fornitori e che questo genera in loro tassi di considerazione più elevata per le marche in questione e riduce la loro sensibilità nei confronti del prezzo del servizio o prodotto. A questo si aggiunge il fatto che una forte connessione personale può essere di primaria importanza nel processo di *decision making*, in quanto capace di distrarre dal rischio percepito.

Le emozioni, dunque, hanno una forte influenza nel rapporto tra venditore e cliente nel B2B e possono portare a comportamenti di acquisto specifici. La dimensione emotiva, assieme ad altre, gioca un ruolo chiave nel definire il valore della *customer experience*, di conseguenza può influenzare il comportamento d'acquisto del cliente. Inoltre, la crescente

dinamicità del mercato ha portato ad un aumento della complessità e dell'incertezza e, quindi, ad un aumentato utilizzo di elaborazioni basate su esperienza ed emozione da parte di chi prende la decisione.

Negli ultimi anni c'è stato un cambiamento di atteggiamento da parte del cliente B2B, che ora risulta essere propenso ad un coinvolgimento più rapido nel *funnel* di vendita. Per la vendita, mantengono una posizione di primaria importanza i canali di primo contatto quali il sito web aziendale e la pubblicità, che devono essere caratterizzati da contenuti idonei e dettagliati. Nello specifico, alcune delle caratteristiche più importanti ricercate dalle aziende clienti sono la presenza di contenuti rilevanti e di facile accesso, che parlino direttamente all'azienda e ne comprendano le necessità, dimostrando la competenza dell'azienda fornitrice nell'area di impiego.

Rimangono indispensabili i rappresentanti di vendita, che risultano avere un impatto significativo sulla decisione di acquisto. In particolare, è molto importante che questi diano prova di avere un'approfondita conoscenza dell'azienda cliente, del suo mercato e dei suoi bisogni e che si dimostrino presenti e disponibili durante l'intero *customer journey*.

Per quanto riguarda il *brand value* nel B2B, esso permette di agevolare il passaggio dalla percezione del valore funzionale dei beni e dei servizi a quella del *relationship value*, elemento strettamente associato ai bisogni emozionali. Attraverso il *brand value* è possibile trasferire le qualità emozionali del brand e soddisfare in parte la necessità delle aziende del B2B di creare con i propri *stakeholder* legami cognitivi e affettivi.

Per un'organizzazione l'intelligenza emotiva è importante in quanto permette di creare legami robusti, i quali affondano le proprie radici all'interno dell'azienda e solo in un secondo momento si diffondono agli *stakeholder* esterni. Infatti, alcuni studi sottolineano che le organizzazioni che investono nella valorizzazione delle competenze emotive dei propri dipendenti ottengono un aumento dei profitti. L'abilità di riconoscere le proprie emozioni e di identificare quelle altrui, oltre a quella di gestire le emozioni e di adeguare le proprie risposte emotive all'ambiente circostante, può infatti portare le

aziende a superare i propri concorrenti. Spesso sono gli aspetti intangibili della marca a differenziarla dai competitor e a dare un contributo nella definizione della sua stessa *brand equity*.

Infine, l'intelligenza emotiva è la capacità che permette di implementare efficacemente il marketing relazionale. Per questo motivo essa può essere integrata nel *relationship marketing* come strumento o strategia utile a stabilire e gestire i rapporti con i clienti. I venditori con un alto livello di intelligenza emotiva sono in grado di assumere comportamenti coerenti con l'orientamento del cliente, in quanto percepiscono, usano, colgono e gestiscono le emozioni durante lo scambio. Questa abilità permette loro di esercitare maggiore influenza sulla scelta del cliente, perché, riconoscendone i bisogni, lo possono indirizzare verso la soluzione migliore.

I brand, a prescindere dalla loro appartenenza al B2C o al B2B, sono centri di significati sia funzionali sia emozionali, che promettono un'esperienza unica tra venditori e clienti. A partire dalla comprensione dei valori funzionali ed emozionali che lo contraddistinguono, il brand può sviluppare e comunicare la propria identità, azione che permette all'azienda di posizionarsi nel mercato e di maturare un vantaggio competitivo. Attraverso il trasferimento della propria identità e dei propri valori, una marca può infondere la fiducia e la credibilità che il cliente ricerca nel suo fornitore. Inoltre, la creazione di una connessione emozionale con i compratori può aggiungere una dimensione di valore ai prodotti e ai servizi offerti da un brand. Tuttavia, affinché la comunicazione dell'identità della marca avvenga in modo efficace e convincente, è innanzitutto necessario che i *brand values* vengano sviluppati e comunicati all'interno dell'organizzazione. Infatti, la percezione del brand da parte dei clienti è influenzata dalle conoscenze dimostrate dai dipendenti del brand *seller*, dalle loro abilità e dalla loro adesione ai valori di marca, oltre che dalla loro capacità di gestire i clienti e le relazioni con essi.

Comunicare l'essenza del brand attraverso la narrazione di storie permette di coinvolgere il pubblico in un'esperienza avvolgente, completa e coerente che consente di trasferire i valori aziendali in modo semplice e intuitivo. Lo strumento dello storytelling

facilita la memorizzazione, permette di interpretare la realtà, consente di stringere e rinforzare i legami emozionali e favorisce l'identificazione con il brand. Agli strumenti di comunicazione tradizionali, si aggiungono nuovi media quali i social network o i blog aziendali, mezzi utili anche al B2B per condividere contenuti che favoriscano il coinvolgimento e l'interazione con gli *stakeholder*. Offrire informazioni di valore rispetto ai suoi interessi rende i clienti più coinvolti e leali.

Il linguaggio del brand è importante in quanto la percezione di un'identità coerente della marca influenza positivamente il posizionamento, la *brand awareness* e la competitività della marca, provocando nel cliente un effetto persuasivo forte e duraturo. Sul piano verbale, le parole hanno il potere di suscitare emozioni e persuadere l'interlocutore; attraverso il linguaggio non verbale è invece possibile fornire una rappresentazione immediata della personalità della marca e dunque dei suoi sentimenti, attitudini e ideali. Un'identità verbale solida e coerente è fondamentale per il brand che desidera sfruttare le leve emozionali, e che quindi si propone di conversare con il cliente in un'interazione personalizzata.

Per quanto riguarda, infine, la comunicazione multisensoriale, il messaggio risulta essere più forte a seconda di quanto vengono coinvolti i sensi nella *customer experience* e, nella comunicazione di marca, i sensi sono molto importanti nella creazione di connessioni emozionali. Infatti, spesso la generazione di emozioni passa attraverso un coinvolgimento multisensoriale da parte del soggetto. Il branding sensoriale ha un forte impatto sulla comprensione del significato del brand da parte del cliente: esso è una manifestazione diretta e fisica della marca, dunque ne deve riflettere il significato e i valori.

Le realtà analizzate come casi studio hanno confermato l'utilità del marketing emozionale per costruire relazioni efficaci con i clienti.

Foss Marai ritiene che il marketing emozionale sia innanzitutto relazione costruita sulla base di una condivisione emozionale empatica. Nel rapporto con il cliente la presenza dell'agente di vendita è fondamentale per infondere fiducia nei confronti del marchio,

mentre nel rapporto con il fornitore è essenziale la professionalità e l'affidabilità, elementi che permettono di sviluppare un legame di fiducia. La stessa fiducia è il sentimento che Foss Marai vuole stimolare nei suoi clienti e lo fa attraverso il rapporto diretto con gli agenti, canale principale per la vendita dei prodotti. Per quanto riguarda le competenze emotive, nella selezione del personale Foss Marai è attenta ad individuare persone con spiccata attitudine alla creazione di rapporti efficaci con il cliente. Inoltre, è considerata fondamentale la condivisione dei valori della marca. Nella comunicazione dell'identità di marca, l'azienda sfrutta il branding sensoriale per ciò che riguarda le qualità intrinseche del prodotto che, trattandosi di spumante, coinvolge tutti i sensi. Social network e sito web aziendale applicano lo storytelling per trasmettere l'identità e i valori della marca, oltre che per tradurre le caratteristiche sensoriali del prodotto.

Liquid Diamond ritiene che le emozioni siano la base della vendita, dove le leve emotive devono essere sempre coerenti rispetto al posizionamento del brand. È possibile stimolare le emozioni nel cliente attraverso il rapporto diretto e le domande, elementi utili a suscitare comprensione e consapevolezza e, dunque, coinvolgimento emozionale prima e fiducia poi. Per quanto riguarda l'influenza delle emozioni sul processo decisionale, l'emozione è ritenuta funzionale all'attribuzione di valore al prodotto. Nel rapporto con i fornitori, per Liquid Diamond è fondamentale sentirne la vicinanza, elemento che lo studio trasmette ai suoi clienti attraverso ricorrenti contatti diretti, mediante i quali lo studio si propone di rilevare anche lo stato emozionale e livello di soddisfazione dei clienti. Nella comunicazione dei valori della marca, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda, il mezzo primario è costituito dalle parole, in quanto permettono di trasferirne la dimensione valoriale. Esse vengono utilizzate anche attraverso i social network e il blog aziendale, attraverso i quali vengono condivise riflessioni e approfondimenti.

Infine, per Q1 Solution l'emozione è fondamentale nella scelta di acquisto di un loro prodotto o servizio. L'azienda fa leva sulle emozioni connesse alla promessa di incremento di produttività, anticipando la soddisfazione dovuta all'ottimizzazione della gestione dei fluidi di processo e, di conseguenza, della capacità produttiva dell'intera impresa. Nel rapporto con i fornitori, per Q1 Solution è fondamentale che ci sia la

condivisione dei valori, degli obiettivi e di una determinata visione del mercato. La fedeltà rispetto all'impegno preso, ritenuta fondamentale nel fornitore selezionato, viene comunicata dall'azienda ai suoi clienti attraverso una precisa rappresentazione dei valori e della visione aziendale e una costante assistenza da parte degli agenti. Per quanto riguarda l'approccio alle competenze emotive, Q1 Solution ha realizzato per gli agenti che lavorano sul campo uno strumento di indagine che permette loro di valutare le caratteristiche individuali dell'interlocutore, in modo tale da adeguarvi lo stile di comunicazione. Nella comunicazione dell'identità di marca, Q1 Solution esalta le componenti sensoriali di alcuni prodotti, la cui forza risiede nell'essere inodori e incolori. Inoltre, nella comunicazione sui social network e sul blog aziendale viene applicato lo storytelling per raccontare il metodo di lavoro dell'azienda e la visione del futuro del mercato, perno della stessa missione di Q1 Solution.

Nelle aziende intervistate è confermato quanto sostenuto nella tesi, cioè che il marketing emozionale permette alle aziende del B2B di creare relazioni durature e proficue con i propri clienti, oltre a favorire un posizionamento chiaro nel mercato.

## Bibliografia

- Akgün, A.E. *et al.*, *An emerging consumer Experience: Emotional branding*, in *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 2013, pp. 503-508.
- Appiah-Adu, K., Fyall, A., Singh, S., *Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry*, *Journal of Services Marketing*, Vol. 15 No. 1, 2001, pp. 18-34.
- Bagozzi, R., *The role of social and self-conscious emotions in the regulation of business-to-business relationships in salesperson-customer interactions*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 7, 2006, pp. 453-457.
- Balamohan, P., Tech, M., Gomathi, S., *Emotional Intelligence – Its importance and Relationship with Individual Performance, Team-Effectiveness, Leadership and Marketing Effectiveness*, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 6 No 1, 2015, pp. 120-128.
- Balgaradean, C., *Emotions and Marketing: A theoretical approach*, in *International Conference “Marketing – from information to decision” 8<sup>th</sup> Edition*, 2015.
- Benjamin, B., *The case study: storytelling in the industrial age and beyond*, *On the Horizon*, Vol. 14, No. 4, 2006, pp. 159-164.
- Boier, R., *Relationship Marketing in the Innovation Process*, *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, No 18, 2013, pp. 288-293.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D., Rhee, K.S., *Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*, in R. Bar-On and J.D.A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000, pp. 343-362.
- Carrada, L., *Lavoro, dunque scrivo! Creare testi che funzionano per carta e schermi*, Bologna, Zanichelli, 2012.
- Consoli, D., *A New Concept of Marketing: The Emotional Marketing*, *BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*, EduSoft Publishing, vol. 1(1), 2010, pp. 52-59.

- Damasio, A., *Alla ricerca di Spinoza. Emozioni, sentimenti e cervello*, Milano, Adelphi, 2003.
- De Caro, T., D'Amico, A., *L'intelligenza emotiva: rassegna dei principali modelli teorici, degli strumenti di valutazione e dei primi risultati di ricerca*, in *Giornale italiano di psicologia*, 2008.
- Delgadillo, Y., Edson Escalas, J., *Narrative Word-of-Mouth Communication: Exploring Memory and Attitude Effects of Consumer Storytelling*, NA – Advances in Consumer Research, Vol. 31, 2004, pp. 186-192.
- Deloitte Digital, *Exploring the value of emotion-driven engagement. The dynamics of customer loyalty*, 2019.
- Demand Gen Report, *B2B Buyers Survey Report*, 2019.
- Gains, N., *Brand esSense: using sense, symbol and story to design brand identity*, Kogan Page, 2014.
- Gallucci, F., *Marketing emozionale e neuroscienze*, Milano, Egea, 2014 (con approfondimenti digitali su <https://mybook.egeaonline.it/>).
- Gerrig, R.J., Zimbardo, P.G., Anolli, L.M., *Psicologia generale*, Milano, Pearson Italia, 2012.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Hay Group, *Emotional Competence Inventory (ECI). A Multi-rater Tool that assesses Emotional Intelligence*, Boston, MA: Hay Resources Direct, 2005.
- Goleman, D., *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*, Milano, BUR Rizzoli, 1996.
- Goleman, D., *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Milano, BUR, 1998.
- Herskovitz, S., Crystal, M., *The essential brand persona: storytelling and branding*, *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 3, 2010, pp. 21-28.
- Hutchins, J., Rodriguez, D.X., *The soft side of branding: leveraging emotional intelligence*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 1, 2018, pp. 117-125.



- Kaufmann, L., Wagner, C.M., Carter, C.R., *Individual modes and patterns of rational and intuitive decision-making by purchasing managers*, Journal of Purchasing and Supply Management, 2017.
- Kemp, E.A. et al., *The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 33, Issue: 1, 2018, pp.19-28.
- Khuong, N., Mai & Tram, Vu, *The Effects of Emotional Marketing on Consumer Product Perception, Brand Awareness and Purchase Decision - A Study in Ho Chi Minh City, Vietnam*. Journal of Economics, Business and Management, 2015.
- Kidwell, B., Hardesty, D.M., Murtha, B.R., Sheng S., *Emotional Intelligence in Marketing Exchanges*, Journal of Marketing, Vol. 75, No. 1, 2011, pp. 78-95.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., *La gestione del brand nel B2B*, Milano, Tecniche nuove, 2008.
- Leek, S., Christodoulides, G., *A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components*, Industrial Marketing Management, Vol. 41, Issue 1, 2012, pp. 106-114.
- Leek, S., Christodoulides, G., *A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context*, Industrial Marketing Management, Vol. 40, Issue 6, 2011, pp. 830-837.
- Lindstrom, M., *Broad sensory branding*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 14 No. 2, 2005, pp. 84-87.
- Lynch, J., de Chernatony, L., *The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets*, Journal of Brand Management, 11, 2004, pp. 403–419.
- Manna, D.R., Smith, A.D., *Exploring the need for emotional intelligence and awareness among sales representatives*, Marketing, Intelligence & Planning, Vol. 22, No. 1, 2004, pp. 66-83.
- Marangon D., *La comunicazione emozionale. Storytelling, approcci cognitivi e social media*, Roma, Carocci Editore, 2019.

- Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P., *The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates* in *Emotion Review*, 2016.
- Melina, J., *Exploring the influence of emotional marketing on consumer purchase decision and brand image: the case of laundry detergent*, Tesi di master, Lappeenranta University of Technology/ SKEMA Business school, 2018.
- Nwokah, N.G., Ahiauzu, A.I., *Emotional intelligence and marketing effectiveness*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27 No. 7, 2009, pp. 864-881.
- Oatley, K., *Breve storia delle emozioni*, Bologna, Il Mulino, 2007.
- Pandey, S.K., Mookerjee, A., *Assessing the role of emotions in B2B decision making: an exploratory study*, *Journal of Indian Business Research*, 2018.
- Prentice, C., *Emotional Intelligence and Marketing*, World Scientific Book Chapters, in *Emotional Intelligence and Marketing*, 2019, chapter 1, pp. 1-12.
- Rytel, T., *Emotional marketing concept: The new marketing shift in the postmodern era*, *Business: Theory and Practice*, 11(1), 2010, 30-38.
- Sax, B., *Storytelling and the "information overload"*, *On the Horizon*, Vol. 14, No. 4, 2006, pp. 165-170.
- Spinoza, B., *Etica*, a cura di G. Gentile, G. Radetti, Milano, Bompiani, 2007.
- Ushchapovska, I. V., *Convergence of brand language elements*, *Філологічні трактати*, Т.9, N. 1, 2017, pp. 115-120.
- Watkin, C., *Developing Emotional Intelligence*, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, Issue 2, 2000, pp. 89-92.

## Sitografia

- *Umberto Galimberti, Il Dualismo anima e corpo - lezione 1 di 4*, YouTube video, Posted by “Ordine Psicologi”, 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=V7X33HTfInE>.
- Merriam-Webster Medical Dictionary, settembre 2020, <http://c.merriam-webster.com/medlineplus/neuroscience>.
- Pari D., WEBIT, *Il Tone of Voice per il B2B*, , 7 marzo 2019, <https://www.webit.it/magazine/il-tone-of-voice-per-il-b2b/#:~:text=Il%20%E2%80%9Ctone%20of%20voice%E2%80%9D%20per,pubblico%20sente%20vicine%20e%20familiari>.
- Foss Marai, sito web aziendale, novembre 2020, <https://www.fossmarai.com/it>.
- Liquid Diamond, sito web aziendale, novembre 2020, <https://www.liquiddiamond.it/>.
- Q1 Solution, sito web aziendale, novembre 2020, <https://www.q1solution.com/it/home/>.



## Appendice 1. Modello interviste qualitative

Il questionario che trovate in questo foglio vuole essere una traccia da seguire durante un colloquio che si configura come una conversazione; credo, infatti, che un dialogo rilassato (ma guidato), possa fornire una trattazione approfondita e onesta del tema. Per questo stesso motivo, sono gradite opinioni, aneddoti e riflessioni.

Alla fine di ogni sezione trovate un breve paragrafo in cui spiego quanto sostenuto nella mia tesi rispetto all'argomento in questione: non è per influenzare le vostre risposte, quanto piuttosto per indirizzarle verso l'ambito di interesse specifico.

### A) Informazioni sull'azienda

1. Mi può parlare della sua azienda? (Fatturato, mercati principali, numero di impiegati)
2. Come entrate in contatto con il cliente? Come viene a conoscenza di voi?

### B) Introduzione

3. Quanto ritenete siano importanti le emozioni nella creazione di una relazione stabile e proficua con il cliente? In che modo le stimolate?

Alla base del concetto di marketing emozionale c'è la convinzione che, per essere profonda e personale, la relazione con il cliente si deve basare su uno scambio di emozioni. È attraverso una relazione forte con il cliente e dunque l'utilizzo di leve emotive che un'azienda riesce a mantenere una posizione competitiva nel mercato.

### C) Il nuovo contesto del mercato B2B: come le emozioni influiscono sull'esperienza di acquisto e il processo decisionale

4. Negli acquisti in azienda, quando selezionate un fornitore, vi accorgete di essere in qualche modo influenzati dalle vostre emozioni? Mi può raccontare una situazione concreta in cui le emozioni hanno giocato un ruolo importante?
5. Riuscite a formalizzare gli indizi emozionali in modo tale da poterli gestire?

6. Come si traducono queste osservazioni nell'attività di comunicazione e vendita dei vostri servizi e prodotti?

Nel *decision making* le emozioni influenzano l'elaborazione delle informazioni, le attitudini decisionali, il comportamento d'acquisto e il comportamento che segue l'acquisto. Una forte connessione personale può essere di primaria importanza nel processo di *decision making*, perché capace di distrarre dal rischio percepito, che spesso è alto. Secondo uno studio, l'azienda acquirente valuta la proposta di un'azienda venditrice in base a elementi razionali, esperienziali ed emozionali. La crescente dinamicità del mercato ha portato ad un aumento della complessità e dell'incertezza e, quindi, ad un aumentato utilizzo di elaborazioni basate su esperienza ed emozione, nonostante questo genere di informazioni conduca spesso a prendere decisioni non ottimali.

#### D) L'intelligenza emotiva

7. Dedicate attenzione alla valutazione dal punto di vista emozionale del cliente? A questo proposito, avete elaborato un modello per facilitare la valutazione?
8. Approfondite il tema delle competenze emotive con chi in azienda si occupa di stringere e mantenere relazioni con i clienti?

L'intelligenza emotiva consiste nel saper monitorare e gestire i sentimenti propri e altrui con il fine di raggiungere i propri obiettivi, e consiste nella consapevolezza di sé, nell'auto-regolazione, nella motivazione, nell'empatia e nella gestione delle relazioni. Questa capacità, se applicata al marketing e alla gestione interna dell'organizzazione, può dare risultati significativi al proprio business. L'intelligenza emotiva è una capacità individuale e collettiva che permette di implementare efficacemente il marketing relazionale. Per questo motivo essa può essere integrata nel *relationship marketing* come strumento o strategia utile a stabilire e gestire i rapporti con i clienti.

#### E) Comunicare il brand con il marketing emozionale

9. Quanto è importante per voi che i valori della marca siano comunicati all'interno dell'azienda? Come li trasmettete?
10. Quali sono gli strumenti che utilizzate per comunicare l'identità di marca e i valori che la contraddistinguono?

11. Può farmi un esempio di una campagna in cui, secondo lei, sono state impiegate meglio delle leve emotive?

Le marche che valorizzano i propri elementi psicologici ed emozionali, basando la loro comunicazione su caratteristiche anche intangibili, come la fiducia, la rassicurazione, la reputazione, l'immagine e la reattività, sembrano essere più durature e meno soggette all'erosione competitiva. Alcuni strumenti utili per comunicare l'identità di marca agli *stakeholder* possono essere lo storytelling, quale strumento per avvicinarsi all'emotività del cliente, la comunicazione multisensoriale, in quanto le sensazioni costituiscono una porta di accesso immediato alle emozioni del soggetto, e il linguaggio del brand, che è l'insieme delle parole, dei segni e di altri elementi espressivi che possono essere usati per comunicare l'identità del brand.





## Appendice 2. Intervista qualitativa ad Alessandro Andreatza, Foss Marai

*Intervista ad Alessandro Andreatza, responsabile marketing di Foss Marai.*

Foss Marai è un'azienda leader nella produzione di prosecco e spumanti che sorge nel territorio del Conegliano – Valdobbiadene. Fondata nel 1986 da Carlo Biasotto, rimane oggi una cantina a conduzione familiare.

*Per iniziare, mi può parlare dell'azienda Foss Marai in termini di dimensioni, mercato e fatturato?*

Foss Marai nasce nel 1986 ed è un'azienda familiare, dove cioè tutti i processi (produttivo, gestionale e amministrativo) sono gestiti da una famiglia; anche i rapporti con i collaboratori e i dipendenti avvengono seguendo la dinamica familiare. L'azienda occupa quindici persone, ma ha molte collaborazioni esterne, per esempio cooperiamo con ottanta agenti nel territorio nazionale.

Operiamo nell'Horeca, quindi vendiamo a Hotel, ristoranti ed enoteche. Il mercato principale è quello italiano, che copre tra il settanta e l'ottanta per cento del totale, mentre la parte restante riguarda il mercato internazionale. Abbiamo una presenza consolidata in Canada, negli Stati Uniti, in alcuni Paesi del Sud America come il Brasile, ma siamo anche ben posizionati in alcuni Paesi dell'Est-Europa, come la Romania, l'Ucraina, l'Ungheria e la Russia. Siamo presenti anche in Francia e in Inghilterra, anche se i rapporti con quest'ultima ultimamente sono diminuiti. Produciamo fino a un milione e ottocentomila bottiglie all'anno, metà delle quali sono di Valdobbiadene DOCG e le altre di spumanti. Per quanto riguarda il fatturato ci aggiriamo tra i nove e gli undici milioni di euro annui.

*Come entrate in contatto con il cliente B2B? Come viene a conoscenza di voi?*

Ci sono due strade: la prima è sicuramente quella dei nostri agenti, che rappresentano Foss Marai nel territorio nazionale. Mi soffermo sul territorio nazionale perché quando parliamo di mercato internazionale-estero non ci sono agenti, ma importatori, che poi a loro volta hanno i loro sistemi di vendita. L'altra via consiste nella nostra attività di comunicazione: a volte succede che i titolari di ristoranti, enoteche, bar o pasticcerie si rivolgano direttamente all'azienda per chiedere il nostro prodotto, conosciuto attraverso i canali di comunicazione che utilizziamo. In questo caso, siamo noi a metterli in contatto con l'agente. Ciò nonostante, quando parliamo di business-to-business, pesa sicuramente di più il lavoro dell'agente.

*Quanto ritenete siano importanti le emozioni nella creazione di una relazione stabile e proficua con il cliente? In che modo le stimolate?*

Per noi è molto importante stabilire un rapporto empatico ed emozionale con i nostri clienti e ci sforziamo affinché questo assuma una concretezza fisica. Il prodotto lo si trova anche sul catalogo, ma la relazione fisica è fondamentale. Per questo motivo abbiamo ottanta agenti sul territorio nazionale, che intessono con i clienti relazioni fortemente collegate all'emozione.

Tre anni fa abbiamo fatto una ricerca di mercato, sia quantitativa sia qualitativa, sul brand Foss Marai, dalla quale è emerso che per il nostro cliente la figura del rappresentante è molto importante per infondere fiducia verso il brand. Tra il cliente e il rappresentante nasce un vero e proprio rapporto, in molti casi anche di amicizia. Questa è una relazione emozionale. Affinché questo rapporto comprenda anche noi, in Foss Marai cerchiamo di creare una relazione forte tra noi e il nostro agente. Andrea Biasiotto, il responsabile commerciale, lavora molto in questo senso. Cerchiamo di coinvolgere il più possibile gli agenti nelle nostre scelte, facciamo in modo di mantenere una comunicazione diretta con loro, spesso li invitiamo in azienda. Lavorando assieme quotidianamente, si costruisce un rapporto molto stretto, governato da logiche anche emozionali. Questo perché gli agenti non sono semplicemente un mezzo, ma sono persone care a Foss Marai.

*A questo proposito, per il cliente il rapporto con il rappresentante di vendita è sempre stato rilevante, ma oggi conferma la sua importanza, anche in un'epoca di digitalizzazione e di cambiamento come questa.*

Assolutamente. Ad aprile, nel pieno della pandemia, abbiamo fatto una bellissima riunione online con tutti i nostri agenti. Essendo in tanti, l'abbiamo divisa in quattro sessioni, occupando così tre giorni. In questi incontri abbiamo potuto confermare la natura "familiare" del nostro rapporto: noi non avevamo la sfera di cristallo (e non ce l'abbiamo neanche ora), non sapevamo come si sarebbe evoluto il mercato, quindi non potevamo nemmeno dare loro grandi consigli su come impostare il loro lavoro in un momento simile. Però, grazie a quegli incontri, gli agenti hanno potuto percepire la nostra presenza, la vicinanza e la voglia che abbiamo di lavorare assieme, di ascoltarli. Questo per dire che, se riesci ad ascoltare il tuo cliente (o in questo caso il tuo agente), riesci anche a lavorare bene, a introdurre nuove informazioni che ti permettono di approfondire sempre di più la relazione con lui.

*Negli acquisti in azienda, quando selezionate un fornitore, vi accorgete di essere in qualche modo influenzati dalle vostre emozioni?*

Molti fornitori collaborano costantemente con Foss Marai. Si tratta generalmente di fornitori "storici", nel senso che lavoriamo da molto tempo con loro e quindi abbiamo stretto un rapporto stabile. Questa relazione si è sviluppata innanzitutto sotto il profilo professionale, perché noi cerchiamo *in primis* l'alta qualità, professionale e tecnica. Poi però, quando ti trovi di fronte ad un'azienda i cui comportamenti e attitudini rispecchiano i tuoi e che sa rispondere alle tue necessità, automaticamente il rapporto si evolve e inizia ad assumere connotati emozionali. Il compito dei fornitori è quello di tradurre i concetti che noi maturiamo dal punto di vista ideativo in una forma concreta e produttiva. Penso per esempio ad un'etichetta: noi sappiamo che la vogliamo fatta in un certo modo, con colori e materiali specifici, però la immaginiamo soltanto. Quando il nostro fornitore ce

la presenta e la vediamo lì, sulla bottiglia, ecco che diventa reale e capace di emozionare. Però vorrei precisare che in primo luogo nasce un rapporto altamente tecnico e professionale, di reciproca onestà intellettuale. Da lì, la relazione si può evolvere, può crescere e diventare emozionale.

Ma vorrei anche parlare del rapporto che nasce con i collaboratori. Ormai da anni noi lavoriamo con un team altamente qualificato a livello nazionale per quanto riguarda l'ufficio stampa e la comunicazione e con il quale è nato un bellissimo rapporto di amicizia, non solo con me, ma anche con i membri della famiglia Biasiotto. Mi sento di dire che ci siamo amalgamati e lo trovo un aspetto fondamentale, perché in questo modo lavoriamo entrambi in maniera più efficace, siamo liberi di gestire un progetto a tutto tondo, togliendo qualsiasi tipo di spigolo. Mi spiego meglio: quando parliamo siamo schietti, perché facciamo parte di una stessa sfera. Questo aspetto secondo me è strettamente legato all'emozione. Infatti, se il rapporto non fosse emozionale, ma semplicemente professionale, questo durerebbe meno, sarebbe puramente di opportunità, di occasione, e non porterebbe ad avere i massimi livelli di qualità. In Foss Marai, invece, cerchiamo di arrivare sempre al massimo livello di qualità in tutto quello che facciamo: a volte ci riusciamo, altre ci arriviamo vicini, ma siamo sempre certi che il risultato raggiunto è il massimo di quello che avremmo potuto ottenere. Quando ci si impegna profondamente e si creano dei rapporti che vanno oltre alla professionalità e che mettono in campo l'amicizia e le emozioni, la qualità è nettamente superiore, è evidente. In termini di tempo, poi, si arriva prima ad una soluzione che è innovativa e di qualità.

*Quindi, nel processo decisionale per voi gioca un ruolo importante la fiducia nelle capacità del fornitore. Inoltre, nel momento in cui avete un rapporto di fiducia con questo, riuscite anche ad essere diretti e a raggiungere così i vostri obiettivi.*

Direi che siamo "veri". Un rapporto vero non ti lascia incerto. I fornitori con i quali abbiamo un rapporto vero non ci propongono soluzioni che non vanno bene, perché c'è sinergia e la relazione sinergica ti permette di conoscere in modo profondo la persona con

cui stai lavorando. In questo modo lo scarto si riduce al minimo, i problemi di ideazione, progettazione e sviluppo diminuiscono. Quando un rapporto è ben amalgamato, quando la collaborazione è realmente produttiva, è sufficiente poco tempo per capire, sistemare e limare un'idea. Questo per me è essere "veri", significa essere sé stessi da entrambe le parti.

*Come si traducono queste osservazioni di voi-clienti nell'attività di comunicazione e vendita dei vostri servizi e prodotti? La fiducia, che per voi è fondamentale come clienti, come la trasferite da venditori?*

Credo che la fiducia si ottenga creando un rapporto che poggia sulle emozioni, sull'interazione con i nostri agenti. L'interazione diretta per noi è fondamentale: il nostro prodotto e tutto ciò che c'è dietro viene veicolato attraverso il canale dell'agente, che non si rapporta alla grande distribuzione, ma al mercato dell'horeca, una dimensione in cui il parametro emozionale della qualità è sicuramente superiore rispetto che in altre.

La fiducia la si conquista attraverso la costruzione di un rapporto serio, che offre certezze. Anche in questo aspetto, è fondamentale il rapporto familiare che abbiamo con i nostri agenti, attraverso i quali possiamo costruire un rapporto di fiducia con il cliente. Non ricorriamo a soluzioni come promozioni varie per ottenere fiducia, non ne abbiamo bisogno. Io credo, anzi, che la fiducia ce la guadagniamo proprio attraverso questo modo di lavorare, nel senso che non facciamo promozioni, scontistiche o politiche aggressive dal punto di vista commerciale: siamo sempre sullo stesso binario. Questa è serietà. E lo confermiamo anche in un momento difficile come questo. Se noi oggi intervenissimo con politiche di marketing aggressive, ci troveremmo a rovinare tutto quello che abbiamo fatto in quarant'anni di storia e perderemmo la fiducia dei nostri stakeholder, perché chi acquista Foss Marai sa che il brand ha un altissimo rispetto nei confronti della clientela e dei suoi prodotti. La fiducia la otteniamo perché siamo un'azienda seria, dove il valore è alla base di tutto: è un valore gestionale nei confronti dei nostri dipendenti, è un valore di rispetto nei confronti della famiglia, del territorio e dell'ambiente, che caratterizza ogni

fase del processo. In sostanza, è su questo valore che vogliamo che si costruisca la fiducia nei confronti della nostra marca.

*Passando al tema dell'intelligenza emotiva, dedicate attenzione alla valutazione emozionale del cliente? Come formate gli agenti di vendita rispetto alla valutazione emozionale del cliente?*

La maggior parte degli agenti lavorano con Foss Marai da molto tempo, quindi credo che, relazione dopo relazione, abbiano sviluppato un loro modello di valutazione. Nel momento in cui, invece, selezioniamo dei nuovi rappresentanti, facciamo molta attenzione per individuare persone con la giusta sensibilità. È una ricerca molto approfondita, perché come azienda non guardiamo esclusivamente ai numeri. Sono fondamentali, certo, però lo sono anche i valori, che sono gli stessi che cerchiamo nella nostra forza vendita, perché è attraverso la persona dell'agente che questi vengono trasmessi ai clienti e che, infine, si trasformano in acquisto.

Quello dell'intelligenza emotiva è un campo molto profondo: un agente probabilmente saprebbe rispondere meglio, perché è lui che si relaziona direttamente con i clienti, e spesso diventa per loro un vero e proprio punto di riferimento. Forse però questo stesso aspetto è indice del fatto che i nostri rappresentanti possiedono le competenze dell'intelligenza emotiva, perché sanno monitorare e gestire le risposte emotive dei clienti. Piuttosto, noi siamo responsabili del rapporto con l'agente, perché è con lui che noi ci muoviamo verso l'obiettivo. Non studiamo direttamente l'intelligenza emotiva, argomento forse troppo psicologico, però instauriamo rapporti che sono sicuramente professionali, ma anche di fiducia e di amicizia. Questo ci lega, perché vogliamo ascoltare i nostri agenti e da questo trarre beneficio, in termini di miglioramento reciproco. Se siamo in grado di ascoltare, di gestire e affrontare quanto ci viene detto, per convogliarlo poi in un'evoluzione, forse siamo dotati di intelligenza emotiva.

*Per il cliente del B2B è fondamentale il rapporto con il rappresentante vendite, perché è colui che più efficacemente trasmette i valori e l'identità della marca. Perché questo accada, però, è necessario che i valori e l'identità della marca siano presenti e comunicati anche all'interno dell'azienda. Quindi, come trasmettete i valori della marca ai vostri dipendenti e collaboratori?*

Non è semplice comunicare all'interno di un'azienda il concetto di valore di marca, perché ti ci trovi immerso, quindi gran parte dei processi aziendali sono la tua quotidianità. È come se i valori della marca li avessimo già dentro, inconsciamente. Forse il comunicare i valori di marca internamente non è nemmeno una prerogativa di Foss Marai, perché essa è il suo valore e tutto ciò che la concerne lo comunica. Quindi il valore aziendale si diffonde in modo quasi naturale tra il nostro personale, nel momento in cui si parla dei progetti in corso o li si pubblica sui canali social, che seguiamo tutti. Per esempio, lo scorso anno Dolce & Gabbana ci ha contattati perché desiderava offrire un nostro prodotto all'interno di alcune loro boutique europee. La loro era una soluzione per attuare una sorta di vendita emozionale per i clienti top spender. Ecco, noi non abbiamo comunicato ufficialmente questa collaborazione all'interno di Foss Marai, ma l'abbiamo raccontata sui social, ne abbiamo parlato, abbiamo preparato il prodotto e abbiamo visto partire le bottiglie. In questo modo i dipendenti sono spettatori e artefici della valorizzazione della marca. Quindi per noi non è una priorità comunicare i valori di marca internamente, ma è un automatismo, perché ogni cosa che viene fatta qui è una rappresentazione concreta dei valori che ci guidano. In ogni fase del processo si possono riscontrare l'attenzione, l'ordine, la precisione, l'empatia, il rispetto del rapporto con il cliente e del prodotto che ci caratterizzano. E tanto altro.

*Può farmi un esempio di una campagna di Foss Marai in cui, secondo Lei, sono state impiegate meglio delle leve emotive?*

A inizio novembre uscirà una nuova campagna con uno slogan che è, secondo me, molto efficace dal punto di vista emozionale per chi conosce il mercato degli spumanti.

Tuttavia, in tutte le campagne le leve emotive sono state applicate al meglio. Mi sento di dire questo perché tutto ciò che viene fatto in Foss Marai viene fatto con sentimento. Quando scegliamo il colore di un'etichetta o la forma di un secchiello, quando progettiamo il nostro sito web o pubblichiamo un post sui social, miriamo a suscitare emozioni, noi stessi siamo guidati dall'emozione. Cerchiamo di progettare tutto al meglio in modo tale da migliorare di volta in volta la percezione che il pubblico ha del nostro brand. Così, anche quando non c'è la possibilità di ospitare le persone in azienda, possiamo raccontare loro una storia e attraverso questa trasmettere loro ciò che siamo e i nostri valori. Siamo orgogliosi di questo approccio, perché è il nostro modo di interagire e di lavorare che ci permette di essere partner di aziende importanti a livello nazionale e internazionale, come Dolce & Gabbana, Zanotta, Baxter, Vivienne Westwood, Add, e tanti altri. Capiamo di offrire un prodotto di valore quando sono queste aziende che, autonomamente, ci cercano e chiedono di avere il nostro prodotto.

Anche il nostro sito, che è stato rinnovato a febbraio di quest'anno, è stato progettato per raccontare la nostra storia ed emozionare l'utente. Inserendovi poi la sezione dell'e-commerce (che prima era separata) abbiamo voluto semplificare il processo di acquisto, riducendo così il rischio di perdere visibilità e acquisti.

*Nella vostra strategia di comunicazione, sfruttate strumenti come lo storytelling, il linguaggio del brand e il branding sensoriale? Cosa ne pensate?*

C'è branding sensoriale quando apri una bottiglia, versi un calice di spumante, lo annusi e lo degusti. È lì che Foss Marai ti colpisce. Ma, a monte, lavoriamo molto affinché il cliente acquisti la bottiglia e questo, come dicevo, lo facciamo in modo emozionale. Il nostro sito web è suddiviso in atti, che chiamiamo "atti d'amore", dove, attraverso uno storytelling emozionale, ognuno di questi racconta una certa particolarità del brand. Anche sui social alcuni post sono pensati per fare leva sulle emozioni, quando per esempio parliamo del nostro territorio, che è unico al mondo e che riesce ad emozionare anche a distanza.



Tuttavia, la nostra comunicazione in questo senso è rivolta all'utente finale, mentre per il cliente B2B ci affidiamo ai nostri agenti, che attraverso una relazione diretta comunicano e trasferiscono i nostri valori. Dopo averlo colpito con il design della bottiglia, con la nostra storia e la nostra identità, dobbiamo riuscire a conquistare il cliente B2B dal punto di vista sensoriale. Per questo motivo ci rechiamo nel suo ristorante, hotel o enoteca e gli forniamo un assaggio "a caldo" dei nostri prodotti. Infatti, una bottiglia può essere estremamente curata, ma il prodotto all'interno deve rispecchiare ciò che il packaging suggerisce visivamente, e cioè la qualità. Lo spumante solitamente va servito tra i sei e i dieci gradi centigradi, perché è a questa temperatura che è possibile apprezzare completamente le qualità intrinseche del prodotto e, inoltre, i difetti risultano anestetizzati. Durante il processo di acquisto per il cliente B2B, però, lo facciamo assaggiare a temperatura ambiente, o poco meno: assaggiando il nostro prodotto a caldo, il cliente può constatare che non ha difetti, mentre i pregi che percepisce risulteranno esaltati, quando servirà ai propri clienti il prodotto alla giusta temperatura. Questo è branding sia sensoriale sia emozionale.

*Vuole concludere con un'ultima riflessione sul marketing emozionale per il B2B?*

Per noi il marketing emozionale è innanzitutto relazione. Tutto ciò che nasce da un rapporto è emozione, positiva o negativa che sia. Il rapporto che noi abbiamo con i nostri agenti è fondamentale e in questo periodo cerchiamo di mantenerlo forte, nonostante gli evidenti ostacoli. Quando ci incontriamo per parlare delle nostre preoccupazioni e perplessità ci si comprende e si cresce reciprocamente. Così si forma un rapporto forte, che trova fondamento nella condivisione emozionale. Quindi, mettiamo in pratica il marketing emozionale tutti giorni, ogni volta che una persona entra in contatto con l'azienda Foss Marai, anche se talvolta non ne siamo consapevoli.



### Appendice 3. Intervista qualitativa a Samuel Gentile, Liquid Diamond

*Intervista a Samuel Gentile, fondatore e direttore di strategia creativa di Liquid Diamond.*

Liquid Diamond è uno studio di marketing e un laboratorio di comunicazione d'impresa di Padova, che dal 2002 si occupa di affiancare le imprese del nord-est Italia nella valorizzazione dell'identità di marca e nella progettazione di piani strategici di marketing.

*Può parlarmi di Liquid Diamond in termini di dimensioni, mercato e fatturato?*

Liquid Diamond è una microimpresa, quindi è ridotta sia di volume sia di fatturato. Siamo in sei: quattro dipendenti assunti, una persona in tirocinio e io, che sono l'amministratore. Per la nostra struttura e per il mercato cui ci rivolgiamo, rimaniamo sotto ai duecentocinquantamila euro di fatturato annuo. Ma, considerate le nostre dimensioni, sarebbe difficile seguire più progetti di quelli che già seguiamo. Inoltre, ho scelto di investire del tempo durante l'orario di lavoro per dedicarlo alle persone e al loro sviluppo: facciamo dei laboratori e delle attività che non sfociano direttamente nei progetti per i clienti, ma che contribuiscono alla crescita personale di ciascuno di noi.

Nella nostra realtà gli aspetti economici non sono programmabili: ci sono vari imprevisti e opportunità, che vanno gestiti in modo opportuno affinché le si possa affrontare in maniera armonica. A questo proposito, nel 2015 c'è stato un cambio di rotta notevole: prima c'era una sorta di corsa a cercare di far quadrare i numeri, ottenere degli utili profittevoli e accumulare più marginalità possibile. Negli anni però questo approccio si è riassetato attorno ad un principio di benessere interno, quindi l'attenzione è ricaduta su cose che non riguardano direttamente il lavoro, come l'importanza di sperimentare, giocare e crescere.

Noi ci rivolgiamo perlopiù a piccole e medie imprese. Lavoriamo sia con imprese padronali sia con imprese managerializzate, circa metà delle quali sono locali, due svizzere e le restanti sono aziende del Triveneto.

*Come entrate in contatto con il cliente? Come viene a conoscenza di voi?*

In due modi, principalmente. Il primo è quello di chi ci trova attraverso una ricerca spontanea sui motori di ricerca o attraverso il passaparola. Parliamo in questo caso del cliente che, per esempio, deve aprirsi al mercato internazionale e quindi si presenta a noi con una soluzione precisa in testa. Il suo bisogno è quello di trovare un professionista che gli possa fornire del materiale di comunicazione. L'interlocutore in questo caso può comportarsi in due modi diversi: c'è chi chiede il prezzo dello strumento specifico, così da poterlo comparare con quello di altre aziende e scegliere la soluzione con il prezzo migliore, e c'è chi, invece, vuole comprendere il nostro metodo, per capire di conseguenza il tipo di impatto che questo avrà nel suo sistema aziendale. È più difficile approcciarsi al primo profilo, perché, non essendo attento al metodo, è più distante dal comprendere che è necessaria una visione strategica affinché la soluzione risulti collegata e adeguata al problema. In questo caso, quindi, cerco di rovesciare la sua idea progettuale facendo delle domande che minino le sue certezze. Si tratta di un'inversione che consiste nello spostare il focus dallo strumento al problema, poiché concentrandosi sul problema si può capire che le soluzioni possibili sono molte, ma che quella adatta alle proprie esigenze e peculiarità è una. Noi ci interfacciamo con il "mercato del fare", dove la velocità è tutto e c'è poca fiducia nelle competenze altrui; in questo contesto le domande sono strumenti molto forti per insinuare il dubbio e stimolare la consapevolezza. È un lavoro basato sulla dialettica, sul contraddittorio e sulla maieutica.

Invece, il cliente che chiede di conoscere il metodo non ci valuta in base al prezzo, ma considera il nostro approccio e altri fattori, come ad esempio l'esperienza. Spesso rientrano sotto questo profilo i figli dei fondatori o i manager: persone che sono già

consapevoli del fatto che le soluzioni possibili sono molte e che valutano quindi la più adeguata in base all'impatto che essa avrà sul modo di fare dell'azienda.

Di fronte ad entrambi questi profili, propongo un percorso basato sul principio dell'indeterminazione, perché non ci dedicheremo tanto allo strumento, quanto al comprendere, evolvere e maturare un progetto. Per questo motivo, la durata non è predicibile con precisione, poiché il processo di lavoro si concentra sulla consapevolezza delle persone e dell'organizzazione. In linea di massima, in Liquid Diamond chi cerca strumenti deve passare prima attraverso un processo strategico.

Il secondo modo di entrare in contatto con Liquid Diamond è quello di chi vuole lavorare sull'identità di marca. Prima ho parlato di clienti che necessitano di ragionamenti e analisi per progettare una pianificazione strategica, di chi, insomma, ha bisogno di strumenti e di un approccio di sviluppo per avanzare sul mercato ed è quindi guidato da "affari di testa". Altri clienti, invece, sono spinti da "affari di cuore", da un bisogno di riscoperta identitaria. In questo caso il cliente, spinto da bisogni quasi trascendentali, non ci cerca sui motori di ricerca, ma entra in contatto con noi attraverso una sorta di passaparola "forte". Accade che il nuovo cliente venga portato fisicamente da noi da un'azienda con la quale abbiamo svolto (o svolgiamo) un progetto: un cliente si fida di noi e conosce un imprenditore che potrebbe avere bisogno del nostro contributo, quindi ci fa incontrare. È un trasferimento di fiducia. In alternativa, sono io ad entrare direttamente in contatto con realtà che hanno bisogno di ritrovare la motivazione che giustifichi ogni azione aziendale.

Il piano di azione in questo caso prevede di far riscoprire la dignità insita nel senso di appartenenza aziendale, che è un appartenersi reciproco tra l'azienda e colui che vi lavora, a prescindere dal grado. Questo approccio si basa sulla convinzione che non esistono organizzazioni senza persone: le persone sono al centro del sistema aziendale, sia di consumo sia di produzione. La visione che si limita a porre il business al centro è finanziaria e molto meccanica. Per questo è necessario riscoprire il significato di appartenere all'organizzazione e stabilire quale sia il rapporto dei contributi, nel senso di prendersi cura, essere proattivo e creare qualcosa.

*Quanto ritenete siano importanti le emozioni nella creazione di una relazione stabile e proficua con il cliente?*

Le emozioni sono la base della vendita. Qualsiasi processo di vendita è la concretizzazione di una relazione basata su alcuni principi di marketing, che stabiliscono il posizionamento e il campo di azione, e la vendita è un approccio relazionale che tiene fede ai principi di marketing.

Quando non si seguono questi pilastri, si entra nel mondo del network marketing, un metodo che non tiene conto del posizionamento e vende esclusivamente tramite la relazione. Invece, l'approccio che tiene i pilastri del marketing come punto di riferimento, consente da una parte di mantenere fisso il posizionamento e dall'altra di costruire relazioni in grado di sfruttare le leve emotive per avvicinare i bisogni dell'utente verso la propria soluzione, o di allontanarlo quando la sua richiesta non è in linea con ciò che si può offrire. Si tratta, in sostanza, di non ingannare il cliente attraverso il condizionamento, di non voler vendere e piazzare a tutti i costi un prodotto o un servizio. Infatti, non solo il prodotto deve essere adatto al cliente, ma anche il cliente al prodotto. Altrimenti quella singola vendita ti si ritorce contro. Per questo motivo è necessario che i pilastri del marketing guidino i processi emozionali di vendita. L'emozione è qualcosa di intangibile, insita nella persona, che è possibile stimolare per vendere; tuttavia, il potere di questo approccio non è da sottovalutare.

*In che modo le stimolate?*

Io lavoro con le domande: faccio tante domande e faccio in modo che le persone trovino le risposte dentro loro stesse, a distanza di tempo. Una delle grandi norme "segrete" dei venditori è quella di concludere la vendita nel momento in cui il cliente raggiunge il picco emozionale. Questo, però, è l'approccio di chi non segue i pilastri del marketing, ha senso solo se devo piazzare qualcosa. Il mio approccio è quello di sospendere la vendita nel momento in cui il cliente è sufficientemente emozionato. Così

pianti un seme e, se c'è terreno fertile, se quello che proponi è effettivamente la soluzione giusta, il cliente la ritroverà nel tempo dentro di sé. Ti troverai in questo caso a interloquire con qualcuno che può essere pienamente soddisfatto della relazione, del prodotto e dei benefici che questo gli ha portato.

*Altrimenti perdi la fiducia, la lealtà del cliente.*

Sì, tieni presente che nel B2B raramente un rapporto è basato sulla compravendita. Il B2B è basato su una relazione continuativa, durevole, perché una relazione di breve durata è insostenibile. Spesso, poi, il prodotto del B2B è personalizzato; nel nostro caso è sartoriale, su misura. Ciò che offro non è un prodotto di massa, ma un qualcosa che è frutto della relazione, ogni volta diversa.

*Negli acquisti in azienda, quando selezionate un fornitore, vi accorgete di essere in qualche modo influenzati dalle vostre emozioni?*

Liquid Diamond è una microimpresa e ha pochissimi fornitori; per la maggior parte sono partner di lunga data, conosciuti nel tempo per le loro capacità, dove la relazione si è costruita con un avvicinamento lento, ma progressivo. C'è sempre un'influenza emozionale quando un partner o un fornitore si avvicina a noi. Ovviamente la si controlla quel tanto da riuscire a comprendere il più possibile la realtà cui ci stiamo avvicinando, per controllare l'investimento. Ma posso garantire che più si usa la testa, più si rimane delusi dal risultato. Se io dovessi analizzare il risultato di un lavoro esclusivamente con la testa e con questa considerare i numeri, i costi e le ore di lavoro, non riuscirei ad attribuirgli un valore: sarei distratto dal valore economico e non visualizzerei quello della relazione, del beneficio e dell'impegno. Poi c'è anche il paradosso del fornitore che si impegna molto, ci mette tanta energia, ma non produce niente di usabile. Diciamo che quando acquisto qualcosa io cerco il giusto equilibrio tra energia e impegno del fornitore e il risultato. Però, se viene meno la componente emozionale molto spesso la componente razionale giudica negativamente il risultato. Per

esempio, quando vedo le fatture di alcuni fornitori che operano nei settori più tecnologici e che comunicano solo alla componente razionale, potendo considerare solo i costi e il risultato finale, non raggiungo una soddisfazione piena. Qui entra in gioco il sentirsi affiancati. Spesso succede che il venditore ti affianca fino a quando tu non firmi il contratto o approvi un lavoro, dopodiché sparisce. È l'approccio di cui parlavo prima, quello in cui il venditore sfrutta il picco emotivo per portare a termine l'acquisto e poi "scappa". È importante, invece, che la squadra e chiunque lavori al progetto persista nel cavalcare il livello emozionale raggiunto, altrimenti la fiducia del cliente ne risulta tradita: perché la fiducia la si costruisce sulle emozioni, non sul contratto.

Alimentare la fiducia è un lavoro difficile. Per questo il vero lavoro del commerciale o di chi vende (e quindi anche del marketing in generale) è di tenere sempre calda e attiva la relazione con tutti i clienti, anche dopo la vendita. È fondamentale la vicinanza, far sentire che ci sei, che sei presente in modo naturale e non in maniera meccanica e fredda.

*Come si traducono queste osservazioni nell'attività di comunicazione e vendita dei vostri servizi e prodotti? Come vi dimostrano vicini al cliente?*

Tutte le settimane, il giovedì sera o il venerdì mattina, un membro del team telefona ai clienti con progetti attivi e a quelli ai quali abbiamo consegnato il lavoro da poco per raccogliere informazioni e osservazioni. Questa è un'attività quasi sistematica. Li contattiamo occasionalmente anche durante la settimana, per pianificare attività lavorative o per ricevere feedback sull'andamento del percorso. Ci sono anche situazioni in cui un cliente ti viene in mente per un motivo non direttamente connesso al lavoro e allora lo si sente per parlare, senza secondi fini.

Inoltre, per me è importante il gesto di invitare qualcuno a pranzo: questo permette di lasciare a casa tutte le formalità e di vedersi in faccia, mettere da parte il lavoro e conoscersi meglio, per andare al di là del rapporto puramente professionale. Io ritengo che il mangiare assieme sia una cosa intima, di legame. Siamo persone e in quanto tali



possiamo condividere il piacere di passare del tempo assieme, in relax. In quei momenti possiamo parlare delle reciproche esperienze, condividere principi e morale e arricchirci in modo reciproco. Chiaramente non sono molte le persone con cui si vuole questo tipo di relazione, però ritengo sia uno degli aspetti migliori del B2B: avendo pochi clienti, è possibile lavorare sulle relazioni che contano.

*Dedicate attenzione alla valutazione dal punto di vista emozionale del cliente? A questo proposito, avete elaborato un approccio per facilitare la valutazione?*

È quello che facciamo contattando settimanalmente i clienti. Per cliente io intendo una figura ricorrente che continua a rivolgersi a noi, che ha un progetto lavorativo in corso, è soddisfatto di noi e che, pur non sapendo quando terminerà il percorso e quanto sarà il carico di lavoro, continua a pagarci. Quindi il cliente non è chi mi commissiona il prodotto, ma è quello con cui stringo un rapporto continuativo nel tempo, sul quale è possibile costruire assieme delle attività, che siano esse volte a progettare strumenti o a pianificare strategie di cambiamento. Quindi, cogliamo la loro soddisfazione tutte le settimane attraverso queste brevi telefonate, oppure monitoriamo la soddisfazione ogni volta che consegniamo i prototipi dei vari stadi evolutivi. Supponiamo che io consegno al cliente un output (il piano strategico, il company profile, le newsletter o del materiale informativo) e, dopo un po' di tempo, lo chiami e gli chiedi come sta andando, se è soddisfatto del nostro lavoro e dei risultati ottenuti: in quel momento consolido un rapporto basato sulla soddisfazione. A questo proposito ritengo importante lavorare in retrospettiva, che significa riuscire a far comprendere al cliente quali sono i passaggi evolutivi, in modo tale da stimolare in lui un sentimento di orgoglio, di crescita. Si tratta di un aspetto molto delicato, perché è la conferma del fatto che il percorso è stato efficace. Purtroppo, però, non sono molti i clienti capaci di fare retrospettiva, di analizzare i passaggi evolutivi e valutare il percorso prima del risultato finale. Si tratta di persone che possiedono maturità elevata e competenze di intelligenza emotiva sviluppate.

*Quanto è importante per voi che i valori della marca siano comunicati all'interno dell'azienda? Come li trasmettete?*

Il nostro è un format atipico rispetto alla PMI tradizionale, perché in Liquid Diamond abbiamo la fortuna di lavorare tutti assieme nello stesso ambiente e, molto spesso, di pranzare assieme. Questi sono momenti importanti perché mettono in risalto sia i valori procedurali, ovvero sul come si fanno le cose, sia i valori personali, cioè i vari approcci che adottiamo in situazioni esterne all'ambiente di lavoro. Mangiando assieme, si condivide il proprio tempo, le idee, i sogni e le esperienze personali. Ciò che ne emerge sono i fattori valoriali personali, che non sono propriamente legati alla componente professionale. Ognuno, in qualche modo, si apre e fa emergere le proprie peculiarità, i propri valori. Tutto questo si mischia a quello che è un sistema comportamentale e valoriale diffuso che permea l'attività lavorativa. Quindi, i valori sono spesso radicati nelle persone e poi, quando dimostrano di essere premianti, possono diventare un modello o un esempio per tutti gli altri.

Per trasmetterli è necessario riservare del tempo per dialogare. Noi il venerdì mattina facciamo retrospettiva durante una riunione sistematica, nella quale cerchiamo di valutare i risultati ottenuti e mettiamo a fattore comune quelli che sono gli approcci e i valori a cui abbiamo creduto.

*Quali sono gli strumenti che utilizzate per comunicare l'identità di marca e i valori che la contraddistinguono?*

Le parole sono per noi di Liquid Diamond ciò che ci permette di narrare, spiegare e trasferire la nostra dimensione valoriale. Nei nostri testi cerchiamo di sfuggire alla descrizione spoglia, alle informazioni sterili e puntiamo, invece, a comunicare il significato e l'emozione di un'esperienza.

Come ho già detto, il 2015 è stato per me un anno di svolta, perché ho scelto di intraprendere una significativa evoluzione emotiva. Per esempio, dal sito web sono stati tolti tutti i servizi: non trovi più scritto cosa facciamo. Questo è indice del fatto che ci

focalizziamo molto sul metodo, prima che sul prodotto. Abbiamo tolto il linguaggio meccanico e descrittivo, sostituendolo con la narrazione di storie, esperienze e progetti passati che ripercorrono le evoluzioni e le soluzioni individuate, gli strumenti e gli approcci che abbiamo elaborato per far evolvere la consapevolezza nelle persone. Scegliamo attentamente le parole per essere trasparenti e onesti. Infatti, io credo che maggiore è la trasparenza che dai al tuo impianto valoriale, maggiore è la corrispondenza che ottieni con persone che, di fatto, lo possono condividere. Al contrario, se sei poco dettagliato il mercato si amplia, ma perdi te stesso.

Per questo motivo abbiamo sviluppato il “Libretto delle testimonianze”, uno strumento che i nuovi clienti possono sfogliare e consultare la prima volta che ci incontriamo per iniziare a conoscerci attraverso le parole di chi ha già vissuto delle esperienze con Liquid Diamond. Il Libretto è diviso in due blocchi: nella prima parte sono raccolte le testimonianze dei clienti che raccontano il modo in cui hanno vissuto il nostro intervento nella loro azienda; nella seconda parte, intitolata “Le regole del gioco”, si affrontano le regole e i valori che saranno alla base della nostra futura relazione. Elencandoli brevemente, sono: la fiducia, perché se non ti fidi di me o della mia squadra e non condividi con me delle informazioni io non posso sentirmi apprezzato; la reciprocità, in quanto per parlare un linguaggio comune è necessario che io impari da te il tuo mondo e che tu apprenda da me il mio; l’efficacia, perché una soluzione, prima di essere bella, deve funzionare (spesso i concorrenti si basano sulla bellezza, su ciò che appare: io non vendo le emozioni, bensì le uso per vendere); e l’incertezza, perché quello che proponiamo è un percorso di trasformazione e di evoluzione e quindi è inevitabile che, nel tempo, le necessità e le richieste cambino.

Il Libretto è stato costruito richiedendo e ottenendo da parte di chi ci ha raccontati onestà intellettuale. Per questo motivo vi si possono trovare sia gli aspetti positivi sia quelli percepiti come negativi. Questa è stata una scelta consapevole: vogliamo essere onesti, ammettere che c’è la possibilità di incorrere in qualche imprevisto o di avere delle difficoltà.

*Per voi che importanza hanno i social nel comunicare con i clienti?*

Ultimamente abbiamo fatto una rettifica importante alla gestione dei social. Abbiamo deciso di concentrarci meno su Facebook e Instagram, che sono strumenti di comunicazione per un pubblico di massa, e più su LinkedIn, sul quale ci stiamo impegnando in un'attività di redazione puntuale e precisa, per raccontare in modo ancora più approfondito i valori e il punto di vista che ci caratterizzano. Per esempio, condividiamo i nostri articoli pubblicati nel sito web alla sezione "Parole importanti", un blog che racchiude le nostre riflessioni, i racconti, i percorsi letterari e gli approfondimenti sulla comunicazione e il marketing.

Inoltre, stiamo sviluppando un magazine, una versione cartacea esclusiva che racchiuderà storie di esplorazioni di tre o quattro aziende diverse, grazie alle quali il lettore si potrà immergere assieme a noi nell'intimità dell'azienda, osservarne i comportamenti e scoprirne il valore distintivo.

*Può farmi un esempio di una campagna in cui, secondo lei, sono state impiegate meglio le leve emotive?*

Il mio esempio è l'ultimo spot pubblicitario di Volvo. Anzi, tutta la campagna Volvo. Nel blog puoi trovare l'articolo<sup>20</sup> in cui c'è la spiegazione esatta di quale sia il sistema emozionale che usa il brand, basato sui principi di posizionamento di marketing. Noterai che si distanzia molto da altre soluzioni che sono creative, estroverse ed emotive, ma che non hanno fondamento in termini di principi. Seguire le indicazioni fornite dal marketing non costituisce una limitazione: c'è libertà dal punto di vista creativo, ma vi è una focalizzazione precisa sul posizionamento, aspetto che permette di comunicare in modo creativo, diretto e, soprattutto, coerente. Lo spot di Volvo fa un'analogia emozionale tra due genitori, che hanno cura nei confronti del bambino e l'automobile, che ha cura nei

---

<sup>20</sup> Gentile, S., *Errori di marketing?! Cosa Lattebusche può imparare da Volvo*, 2020, <https://www.liquiddiamond.it/blog/errori-di-marketing-cosa-lattebusche-puo-imparare-da-volvo>

confronti di chi la possiede. Questa campagna è centrata, perché fa leva sul fattore distintivo di cui Volvo si è impossessata, e cioè la sicurezza.

*Mi può fare un esempio invece di una soluzione ideata da voi? Per voi o per un vostro cliente.*

Un cliente per il quale abbiamo lavorato molto dal punto di vista emozionale è Euganea Vasi. In questa azienda, infatti, siamo riusciti a far emergere una componente emozionale molto importante, basata sui valori estremamente intimi che sono quelli della famiglia. Quando parliamo di business, non è facile per una famiglia mettere in mostra se stessa. Anzi, si tende a sofisticare, a creare una maschera attorno a qualcosa che invece è semplice. Nei progetti per Euganea Vasi abbiamo voluto esaltare l'autenticità e l'onestà del brand. Non c'è niente di sofisticato, ma si percepisce qual è l'asset fondante: è il "vaso dal cuore rosso", una tradizione di famiglia, a dimostrazione del fatto che anche il piccolo vasetto di terracotta può emozionare.



#### Appendice 4. Intervista qualitativa a Matteo Lazzarato, Q1 Solution

*Intervista a Matteo Lazzarato, fondatore e amministratore delegato di Q1 Solution.*

Q1 Solution è una start-up innovativa nata nel 2016 con sede nella provincia di Padova che si occupa di produzione, vendita e gestione dei fluidi di processo per il settore della produzione metalmeccanica.

*Mi può parlare di Q1 Solution in termini di mercati principali, numero di impiegati e fatturato?*

Q1 Solution è una società nata nel 2016 come start-up innovativa. Ci occupiamo di produzione, vendita e gestione di lubrificanti specifici per il settore della produzione metalmeccanica. Siamo cresciuti gradualmente: inizialmente importavamo i prodotti dalla Germania, poi nel 2017 siamo diventati produttori dei lubrificanti e oggi produciamo anche le componenti che vi stanno attorno. Inoltre, attualmente ci stiamo aprendo al mercato estero con due filiali: Q1 Solution Polonia e Q1 Solution Nord America.

Per quanto riguarda il fatturato, l'anno scorso abbiamo superato di poco il milione di euro e, nonostante il periodo sfavorevole, il fatturato medio di quest'anno dimostra che siamo in crescita.

Abbiamo una struttura particolare, perché abbiamo diviso la società in varie microsocietà, ognuna delle quali si occupa di un compito specifico. C'è la società che si occupa di logistica, quella che fa ricerca e sviluppo e quella principale, che si occupa delle vendite. Lavoriamo con quattro dipendenti, mentre tutti gli altri sono collaboratori esterni. Questa scelta è motivata dal fatto che credo in un modello di business collaborativo, piuttosto che di dipendenza, in quanto stimola la proattività. La formula migliore per Q1 Solution è la compartecipazione, quella in cui ognuno è responsabile del suo lavoro.

*Come entrate in contatto con il cliente? Come viene a conoscenza di voi?*

Il canale più utilizzato al momento è quello del rapporto diretto, cioè quello dei nostri agenti di vendita che entrano in contatto con i possibili futuri clienti. Fortunatamente partiamo avvantaggiati in questo senso, perché essendo unità fisiche presenti nel territorio sappiamo già dove trovare le imprese in target, quindi non è difficile individuarle e contattarle in prima persona. Un secondo modo è quello dei referral: i clienti soddisfatti del nostro lavoro ci segnalano nuovi clienti che potrebbero necessitare il nostro intervento. Infine, stiamo perfezionando la nostra presenza online, con lo scopo di sfruttare i social media e il sito aziendale per raccontare la nostra realtà e di conseguenza provocare interesse nel possibile cliente. Anche in questo caso, però, la presenza fisica dell'agente è indispensabile per dare luogo a una trattativa di vendita; sarebbe impensabile per noi limitarci agli strumenti digitali.

*Quanto ritenete siano importanti le emozioni nella creazione di una relazione stabile e proficua con il cliente? In che modo le stimolate?*

Credo che le emozioni siano molto importanti, perché la leva decisionale spesso appartiene alla componente istintiva del nostro cervello, che è strettamente legata agli elementi emozionali. Nel mercato produttivo, che è quello in cui operiamo, l'emozione è legata ai risultati di produzione. Per questo motivo il miglior modo di coinvolgere il nostro cliente è quello di fare leva sull'incremento di produttività, anticipando la soddisfazione di cui potrà godere grazie all'ottimizzazione della capacità produttiva della sua impresa. Essendo sempre inseriti in un contesto pratico e tangibile, dobbiamo sfruttare le emozioni positive suscitate dal miglioramento in termini numerici. Per questo motivo in fase di proposta mostriamo un documento che quantifica numericamente il beneficio che il cliente può ottenere con il nostro intervento. Quel valore numerico non è una promessa astratta, ma oggettiva e verificabile; traducendola in realtà, otterremo la fiducia del nostro cliente. Infatti, guadagniamo la fidelizzazione con la traduzione in realtà della promessa che abbiamo fatto a inizio rapporto.



Anche in un mondo come il nostro, che è tecnico e numerico, le emozioni possono fare la differenza, solo che sono meno visibili che in altri mercati. Noi riusciamo a fare leva sull'emozione connessa alla promessa di migliorare il rendimento produttivo e questo influisce sul processo decisionale del cliente. Mostriamo un futuro in cui le performance sono ottimizzate grazie ad una gestione oculata del fluido di processo e delineiamo un percorso che permette di ottenere quel risultato. Per questo sostengo che, quando i nostri clienti decidono di firmare un contratto con Q1 Solution, l'emozione gioca un ruolo importante.

*Negli acquisti in azienda, quando selezionate un fornitore, vi accorgete di essere in qualche modo influenzati dalle vostre emozioni? Mi può raccontare una situazione concreta in cui le emozioni hanno giocato un ruolo importante?*

Assolutamente sì. Per quanto noi cerchiamo in tutti i modi di essere pragmatici nella scelta e di scegliere sempre la soluzione più vantaggiosa, in realtà siamo perennemente influenzati dalla componente emotiva. Basti guardare la nostra scelta dei computer: nella valutazione delle alternative non abbiamo guardato tanto al beneficio che l'acquisto di una determinata marca a scapito di un'altra ci avrebbe dato; abbiamo scelto basandoci su una sorta di legame che avevamo con il brand che poi abbiamo acquistato. Ci siamo dotati di uno strumento che, a ragion veduta, ha le stesse performance di computer decisamente meno costosi. Questo è un esempio di come l'emotività connessa ad un marchio possa influenzare pesantemente una scelta di acquisto che, razionalmente, dovrebbe considerare esclusivamente il rendimento che un dato investimento può dare. Abbiamo tutta l'azienda votata a massimizzare l'efficienza, eppure in questo caso abbiamo fatto tutto il contrario e abbiamo scelto una soluzione in base a quello che essa rappresentava per noi dal punto di vista emozionale. Questo fa riflettere, perché di fronte ad elementi soggettivi abbiamo accantonato quelli numerici, oggettivi: un concetto illogico, ma non è stata la logica né la ragione a determinare la nostra decisione.

*Per quanto riguarda invece fornitori con i quali avete rapporti più diretti, in che modo le emozioni si inseriscono nella relazione?*

Attraverso la condivisione degli obiettivi. Ci stiamo circondando di fornitori che hanno la nostra stessa visione di mercato e che, almeno in parte, condividono i nostri valori. Per noi è molto importante percepire la responsabilità di un fornitore, la sua fedeltà, intesa come dedizione nei confronti di un incarico. Quindi, quando troviamo un fornitore che si prende a cuore un progetto e lo conclude, riconosciamo in lui un grande valore che prescinde dal costo della sua prestazione. Pretendiamo dai fornitori lo stesso comportamento che noi assumiamo con i nostri clienti.

*Come si traducono queste osservazioni nell'attività di comunicazione e vendita dei vostri servizi e prodotti?*

È esattamente quello che dicevo prima: ci sforziamo di rappresentare al meglio i nostri valori e la nostra visione al cliente. Spieghiamo approfonditamente il nostro approccio, le fasi del processo e l'obiettivo. Solo in un secondo momento passiamo all'elemento pratico della vendita.

*Dedicate attenzione alla valutazione dal punto di vista emozionale del cliente? A questo proposito, avete elaborato un modello per facilitare la valutazione?*

Per gli agenti che visitano le imprese in target abbiamo realizzato uno strumento di indagine che permette di valutare sia gli aspetti tecnici dell'impresa, utili a valutare la proposta più adeguata al caso specifico, sia le caratteristiche individuali dell'interlocutore. Attraverso questo strumento riusciamo a comprenderne gli interessi, lo stato emotivo, le preferenze o passioni e il suo approccio a livello comportamentale. Inizialmente il modello era molto semplice e considerava delle personas tipizzate su figure che si incontrano facilmente nel nostro mercato. Il cliente, in base alle sue caratteristiche, veniva associato di volta in volta a uno di questi profili. Adesso stiamo evolvendo il modello in modo tale

da poterlo usare per comprendere il tipo di “occhiali” che il cliente indossa tutti i giorni per guardare il mondo. È un approccio più strutturale che ci permette di identificare la maniera più adeguata di comunicare con lui.

*In base all’analisi, poi, gli agenti seguono delle linee guida?*

L’analisi ci permette di comprendere su quali aspetti della nostra proposta concentrarci maggiormente e in che modo. Quindi, una volta individuato il tipo di persona che hanno davanti, gli agenti seguono delle linee guida dal punto di vista comportamentale. La nostra offerta ha diversi punti di forza e lo strumento ci permette di concentrare l’attenzione su quelli che percepiamo essere gli interessi del nostro interlocutore. Infatti, con l’analisi identifichiamo gli aspetti predominanti per il cliente e di conseguenza l’agente può soffermarsi di più sulla tutela del luogo di lavoro, la salute, l’ecologia o la produttività. La presentazione, quindi, cambia in base alla persona cui viene fatta, in quanto ci si focalizza sull’aspetto riconosciuto come più importante, sfruttando il coinvolgimento emotivo dell’interlocutore.

*Quanto è importante per voi che i valori della marca siano comunicati all’interno dell’azienda e tra i collaboratori? Come li trasmettete?*

Qualsiasi contratto con Q1 Solution parte dalla firma congiunta di un documento che raccoglie i valori in cui crediamo, che devono essere condivisi da chiunque voglia iniziare a lavorare con noi. Ci tengo molto, perché secondo me avere l’approccio adeguato è un aspetto determinante. I valori, quindi, sono letteralmente il punto di partenza della relazione con i collaboratori. Con il passare del tempo continuiamo a controllare che questi principi vengano rispettati, applicando correzioni o misure più severe, se necessario.

*Di che valori stiamo parlando?*

Valori universali, non sempre direttamente legati all'aspetto lavorativo. Per esempio, in Q1 Solution è molto importante la partecipazione, cioè che ciascun collaboratore sia attivamente coinvolto nelle attività aziendali. Questo significa essere consapevoli che il proprio lavoro influenza quello dei colleghi e che tutti partecipano al raggiungimento dell'obiettivo. Inoltre, è fondamentale la fedeltà che, come dicevo, significa portare a termine un incarico con impegno e dedizione. Questi sono due dei cinque pilastri che stanno alla base del lavoro in Q1 Solution. Potrebbero sembrare banali, ma purtroppo non è scontato trovare un collaboratore che sappia uscire dalla sua zona di comfort pur di portare a termine un incarico.

*Avete strumenti di comunicazione interna? Organizzate riunioni o eventi periodici che vi permettono di rimanere in contatto con i collaboratori?*

È partita quest'anno l'Academy interna, quindi abbiamo un contatto stretto con i nuovi agenti, anche se chiaramente in una modalità diversa da quella immaginata; inoltre, ogni due settimane o un mese facciamo una riunione con l'intera rete commerciale. Spesso, poi, lavoriamo suddivisi in team, quindi ci sono anche le riunioni per lo sviluppo dei progetti.

Abbiamo due responsabili commerciali, uno per il mercato italiano e l'altro per quello estero: entrambi sono una figura fondamentale per mantenere connessa la rete vendita, cosa molto importante per poter funzionare in modo efficace.

Per mantenerci in contatto utilizziamo il telefono e i social, strumenti che permettono di alimentare una relazione in modo semplice e costante. Tempo fa avevamo anche istituito dei momenti di svago collettivi funzionali a mantenere alto il morale in azienda; il loro scopo era quello di allenarci nella celebrazione dei successi, perché è importante prendersi del tempo per festeggiare assieme quando, grazie al lavoro di squadra, si raggiunge un obiettivo. Considerato il contesto, per il momento li abbiamo sospesi, anche se stiamo cercando di convertirli in formato digitale.

*Quali sono gli strumenti che utilizzate per comunicare l'identità di marca e i valori che la contraddistinguono? Utilizzate storytelling e branding sensoriale? Fate attenzione al linguaggio del brand?*

Il nostro approccio al branding sensoriale è curioso: l'unica sensazione positiva connessa ai fluidi di processo è che siano il meno invadenti possibile e alcuni nostri prodotti, appunto, sono completamente inodore o incolore. Quindi, noi sfruttiamo spesso gli elementi visivi e olfattivi che contraddistinguono i nostri prodotti, anche per collegarvi il concetto di trasparenza a livello di gestione aziendale.

Attraverso lo storytelling cerchiamo di trasferire i nostri valori al cliente. Comuniciamo coerenza raccontando di come Q1 Solution lavori a livello di sistemi e principi, perché è lo stesso approccio che vogliamo applicare nelle imprese dei clienti. Inoltre, mostrare che Q1 Solution è la prima ad applicare il sistema che vende suscita fiducia nel cliente. Un altro aspetto importante che comunichiamo è la nostra visione del futuro del mercato. La missione di Q1 Solution fa perno su una determinata idea dell'andamento del mercato: comunicandola, rendiamo il cliente partecipe di un progetto molto più grande rispetto a quello rivolto al singolo.

Su Facebook, per esempio, condividiamo riflessioni e opinioni in linea con la nostra visione, firmate da figure importanti dell'industria italiana ed estera. Questo ci permette di rappresentare in modo semplice ed immediato quello in cui crediamo. Non ci fermiamo però alle persone di successo che operano nel nostro settore: riportiamo gli esempi di figure che hanno applicato un pensiero simile al nostro, a prescindere dal tipo di mercato cui si riferiscono. Così, attraverso i nostri contenuti attiriamo l'interesse di persone che comprendono il valore della nostra azienda e del nostro punto di vista.

*Le persone che vi seguono sui social media sono clienti acquisiti o riuscite anche a intercettare di nuovi?*

Sono per la maggior parte clienti acquisiti, però ci sono anche dei nuovi clienti, che non abbiamo ancora convinto (ma solo incuriosito) e che quindi hanno bisogno di

conoscere meglio l'azienda e l'offerta. Ci sono poi alcuni utenti che interagiscono spesso con i contenuti del blog del nostro sito e dei social, nonostante non siano stati raggiunti dalle nostre azioni di CRM. Ecco, questo è motivo di orgoglio per noi, perché siamo riusciti ad attirare l'attenzione di un gruppo di persone con le quali non avevamo un rapporto diretto. È diverso dal coinvolgere qualcuno con cui sai di avere un rapporto, aspetto che è sicuramente soddisfacente, ma abbastanza prevedibile.

*Può farmi un esempio di una campagna o una soluzione di Q1 Solution in cui, secondo lei, sono state impiegate meglio delle leve emotive?*

Non c'è una campagna nello specifico. Indicherei piuttosto un nuovo approccio inserito nella procedura di acquisizione del cliente, che ci ha dato grande soddisfazione. Infatti, abbiamo inserito una sorta di assistenza personalizzata per il cliente in test: mettiamo a disposizione dell'azienda che sta testando le nostre soluzioni tutte le nostre competenze, come se fosse già un cliente acquisito. L'assistenza costante della nostra squadra, che mettiamo in campo prima di avere un ritorno economico, ci permette di comunicare al cliente che il nostro obiettivo è effettivamente quello di fargli raggiungere i risultati che gli abbiamo promesso. Noi puntiamo innanzitutto alla soddisfazione del cliente e chi inizia a conoscerci, sentendosi seguito da noi, lo nota e lo apprezza.

*È anche un modo per stimolare la fiducia nei confronti del vostro brand.*

Certamente la fiducia, ma è anche un modo per rassicurare il cliente di fronte alla promessa che gli facciamo. Infatti, la concretizziamo subito attraverso la nostra assistenza, dimostriamo di essere interessati alla riuscita del nostro intervento. Questa leva per noi ha funzionato e funziona moltissimo.

*C'è qualche osservazione sul marketing emozionale per il B2B che non ha avuto l'opportunità di esprimere e che vorrebbe condividere?*

Vorrei dire che anche in un settore come il nostro, che è tecnico e numerico, le leve emozionali sono fondamentali, anche se sono più difficili da cogliere. Per mia esperienza so che non esiste scelta che non sia influenzata da una componente emozionale: al nostro cliente non basta una dimostrazione razionale dell'efficacia del nostro intervento, deve avere del tempo per capire chi siamo, come operiamo e, quindi, fidarsi. Se non c'è fiducia, se non c'è una condivisione di principi un prodotto lo puoi anche regalare, ma non avrà successo.