



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"MARKETING AUTOMATION: UNA NUOVA FRONTIERA PER LE
AZIENDE BUSINESS-TO-BUSINESS"

RELATORE:

CH.MO PROF. PAIOLA MARCO UGO

LAUREANDO/A: MANZIA ALESSANDRO

MATRICOLA N. 1115239

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

Indice

<i>Introduzione</i>	3
Capitolo 1 – Lo scenario digitale. Come l’intelligenza artificiale sta cambiando il marketing	
1.1 Il ruolo dell’IA.....	5
1.2 <i>Artificial Intelligence Marketing</i>	8
1.3 <i>Inbound Marketing</i>	10
Capitolo 2 - <i>Marketing Automation: Un focus sul mercato business to business</i>	
2.1 Cambiamenti nel marketing B2B.....	12
2.1.1 Modifica nella relazione acquirente-venditore	13
2.1.2 Allineamento con le vendite	14
2.2 Le tecnologie di marketing.....	14
2.3 <i>Marketing Automation</i>	15
2.3.1 Processo di <i>marketing automation</i>	18
2.3.2 Funzionalità dei software di <i>marketing automation</i>	19
2.4 Integrazione con il CRM	26
2.5 Caso di marketing: <i>Panasonic</i>	29
CAPITOLO 3 - L’ultimo step per il successo: <i>Account Based Marketing</i>	
3.1 Il tradizionale processo d’acquisto.....	31
3.2 Il ribaltamento del <i>funnel</i>	33
<i>Conclusioni</i>	37
<i>Bibliografia</i>	38
<i>Sitografia</i>	41

Introduzione

L'era digitale ha trasformato la natura del commercio *business-to-business* (B2B). Sempre più acquirenti si recano online alla ricerca di informazioni per intraprendere le decisioni di acquisto, relegando i venditori e le aziende ad un ruolo marginale. Finora la tecnologia è stata incapace di rispondere pienamente al cambiamento avvenuto in questo contesto: le vendite sono diventate più imprevedibili e stimolanti. Le vecchie regole riguardanti il processo di vendita e di acquisizione dati tramite telefonate ed email semplicemente non si applicano più e le aziende sono in cerca di nuovi modi per vendere i propri prodotti in mercati sempre più competitivi.

Internet e il web hanno avuto un'influenza notevole in tutte le fasi precedenti all'acquisto; sul web infatti, l'utente ha a sua disposizione strumenti gratuiti, che facilitano di gran lunga l'attività di ricerca, raccolta di informazioni, selezione, comparazione e perfezionamento che precedono la decisione d'acquisto, e che in particolar modo per i beni durevoli e dall'alto valore monetario rappresentano un momento cruciale del processo decisionale di acquisto.

Le imprese, conseguentemente, si pongono come obiettivo quello di incrementare la propria presenza e visibilità online, cercando di influenzare ed attrarre gli utenti "targetizzati", offrendo loro contenuti rilevanti e coerenti con la loro esperienza di acquisto online. L'obiettivo principale delle imprese che operano online è, pertanto, quello di trasformare l'utente conquistato in un contatto reale e convertirlo in un potenziale cliente profittevole (attività di *lead generation*).

Il *marketing automation* sembra essere una soluzione che viene spesso proposta come rimedio per la situazione attuale, poiché questa tecnologia è in grado di incrementare il vantaggio competitivo sulle vendite. Tuttavia, come dovrebbero i manager avvicinarsi a questa nuova tecnologia? E quali sono le implicazioni organizzative che comporta?

Lo scopo di questa tesi è fare luce sul mutato paradigma delle vendite nel B2B e studiare il significato del *marketing automation* come tecnologia nell'ambiente di vendita odierno. Se ne vogliono dunque tracciare i principali effetti ed i requisiti per le organizzazioni operanti nel *business-to-business*. Questo è un passo cruciale per capire meglio a cosa serve il *marketing automation* e qual è il suo ruolo nel quadro generale.

Il passo successivo è approfondire gli effetti reali a livello organizzativo per offrire ai *marketer* un'idea di ciò che la tecnologia richiede e d'altra parte cosa possono aspettarsi di ottenere, ma anche di offrire dal punto di vista pratico una soluzione per i *marketer* che si

avvicinano a questa nuova tecnologia come possibile soluzione per le loro difficoltà organizzative/commerciali.

Inoltre il *marketing automation* rimane accademicamente povero di ricerche, nonostante in questi ultimi anni stia acquisendo sempre più peso in merito alle strategie di marketing delle aziende contemporanee. Questo è dovuto molto probabilmente alla natura nuova della tecnologia che coinvolge diverse aree, come il marketing e la gestione dei sistemi informativi, introdotta solo di recente nell'ambiente imprenditoriale.

Struttura della tesi

Per quanto riguarda la struttura della tesi, il primo capitolo del seguente elaborato si concentrerà sull'analisi dei principali cambiamenti apportati dall'avvento delle nuove tecnologie digitali nel mondo del marketing, approfondendo in particolar modo il ruolo dell'intelligenza artificiale (IA) e di come si sono evoluti i possibili strumenti a disposizione delle imprese, facendo particolare riferimento al passaggio avvenuto dall'*outbound* all'*inbound marketing*.

Nel secondo si entrerà più nel dettaglio contestualizzando i cambiamenti avvenuti nel mercato B2B e verrà effettuato un approfondimento sul tema del *marketing automation* da cui emergeranno le sue principali funzionalità con particolare riferimento alla *lead generation*. Inoltre, verrà analizzato il rapporto sempre più stringente e di conseguenza la necessaria integrazione tra CRM e *marketing automation*, poiché entrambi puntano allo stesso obiettivo: raccogliere e gestire i dati dei clienti che vengono poi utilizzati per attivare azioni di vendita e *marketing*.

Infine, l'ultimo capitolo sarà focalizzato sull'*account based marketing*, un approccio completamente moderno che può essere attuato esclusivamente in presenza sia di un sistema di *marketing automation* che di CRM, e che permette in particolar modo nel panorama del B2B di conseguire un vantaggio competitivo di lungo periodo.

Capitolo 1

Lo scenario digitale. Come l'intelligenza artificiale sta cambiando il marketing

1.1 Il ruolo dell'IA

"L'intelligenza artificiale è l'obiettivo; L'intelligenza artificiale è il pianeta verso cui siamo diretti. Il machine learning è il razzo che ci porterà lì. E i Big Data sono il carburante."
(Pedro Domingos¹).

Quando sentiamo parlare di intelligenza artificiale le prime cose che ci vengono in mente sono le auto a guida automatica, i robot e le scene dei molti film di fantascienza presenti nel mercato cinematografico.

In realtà, l'intelligenza artificiale è dietro a tutto ciò che utilizziamo ogni giorno: *Google*², *Facebook*, *Netflix*³ e *Amazon*. Nell'ambito dei sistemi di domanda e risposta è stata creata la piattaforma IBM di intelligenza artificiale (IA) *Watson*, la quale è in grado di rispondere a delle domande espresse in un linguaggio naturale, è loquace, può addirittura raccontare barzellette, rispondere alle domande e scrivere canzoni⁴. L'intelligenza artificiale di *Google* ora può leggere le labbra meglio di un professionista e può padroneggiare i videogiochi in poche ore. L'intelligenza artificiale del MIT può prevedere l'azione sul video

¹ Domingos, P. (2015). *The master algorithm: How the quest for the ultimate learning machine will remake our world*. Basic Books.

² È molto interessante notare come mediante l'IA sia oggi possibile acquisire informazioni della rete. Nella riflessione sul rapporto tra i grandi dati e l'apprendimento, Luigi Carlucci Aiello, in un articolo intitolato *Intelligenza Artificiale*, in enciclopedia italiana Treccani, afferma che: "La disponibilità di grandi quantità di dati sul web rende anche possibile l'analisi di comportamenti o preferenze di utenti. Questo ha portato all'immissione sul mercato di sistemi che sono dei veri e propri assistenti digitali, come Siri, Google *now* e Cortana, che, come nel caso di Siri (un software basato sul riconoscimento vocale)";

³ Il successo di *Netflix* nasce dal sapiente utilizzo dell'Intelligenza artificiale; *Netflix* ha infatti a disposizione milioni di dati dei suoi abbonati e grazie a questo è in grado di creare spettacoli su misura per mercati e target specifici.

In un articolo di Giuseppe Petrellese, *Intelligenza artificiale e marketing: quali le novità?*, in merito all'utilizzo di IA e *Netflix*, si può leggere come: "Un esempio di quanto siano grandi le potenzialità di questa innovazione ce lo fornisce la compagnia di *Jeff Bezos*, dove un terzo del business è guidato da una funzione gestita da macchine ad apprendimento automatico: si tratta, in particolare, degli acquisti raccomandati. Un'altra compagnia che sfrutta bene questa tecnologia è *Netflix*: infatti, il 75% di film e serie TV viste dagli utenti è suggerito dal sistema di raccomandazione". (<https://www.insidemarketing.it/intelligenza-artificiale-marketing-quali-le-novita/>);

⁴ Nel 2011 il computer IBM Watson partecipò a una sfida a Jeopardy: sta battendo due esseri umani che sono tra i più grandi giocatori del quiz televisivo USA. (<https://www.focus.it/scienza/scienze/uomo-contro-macchina-in-un-quiz>);

due secondi prima che inizi⁵. L'intelligenza artificiale di *Tesla* alimenta l'innovativa auto a guida automatica dell'azienda, in grado di prevedere l'eventuale impatto con oggetti/animali e frenare di conseguenza⁶.

Siamo così bombardati da titoli di giornali che minacciano la scomparsa di tanti mestieri, che mostrano solo esempi di come l'intelligenza artificiale batte i migliori scacchieri al mondo. Se le parole di *Turing*, padre dell'IA, ora suonano vere, dovremmo sentirci umiliati o ansiosi?

Per molti operatori di marketing l'ansia e la paura esistenziale hanno lasciato il posto alla speranza e all'entusiasmo per un nuovo domani, poiché le possibilità dell'intelligenza artificiale sono numerosissime dato che è in grado di far risparmiare molto tempo ai *marketer* e di avvicinare le aziende ai consumatori “catturando” i clienti in modo graduale, riducendo gli sforzi sia sul lato del produttore che del consumatore.

L'IA può essere definita come: “la capacità di robot di eseguire compiti tradizionalmente eseguiti da esseri intelligenti”⁷ e sta cambiando completamente i *brand*, il marketing, la pubblicità e forse il mondo. L'impatto sui mercati globali è così importante che molti colossi aziendali stanno investendo sull'automazione che velocizza i processi e li fa essere più veloci degli altri, permettendogli di arrivare per primi quando i consumatori ne hanno bisogno. Ogni momento in cui le funzioni di marketing e di vendita non automatizzano i loro processi, vi è una perdita di vantaggio competitivo; infatti oggi CRM, email sequenziali, programmazione dei post sui social media nei momenti migliori e altre mansioni che richiedono un dispendio di tempo e risorse se fatte manualmente, sono fondamentali.

Tuttavia non bisogna credere che queste innovazioni tecnologiche facciano già totalmente parte del sistema di marketing su scala mondiale, per molti *marketer*, termini come IA e *machine learning* sono sconosciuti ed anche quando sono conosciuti spesso non hanno un significato univoco.

Per quanto riguarda l'IA:

Domingos (2015) la descrive come “un sottoinsieme dell'informatica, in cui i computer possono intraprendere attività di ragionamento e di apprendimento che in passato potevano essere intraprese solo dagli esseri umani”.

⁵ Micheli D., <https://www.pcprofessionale.it/news/mit-intelligenza-artificiale-video/>

⁶ Specifiche visionabili all'indirizzo: https://www.tesla.com/it_IT/autopilot

⁷ L. Carlucci Aiello, *Intelligenza Artificiale*, in Enciclopedia Italiana Treccani, IX appendice (2015); www.treccani.it/enciclopedia/intelligenza-artificiale_res-1eadb35b-dd79-11e6-add6-00271042e8d9_%28Enciclopedia-Italiana%29/;

Russell⁸ (2016) invece descrive l'IA in modo un po' diverso: "È lo studio dei metodi per fare in modo che i computer si comportino in modo intelligente. In parole povere, un computer è intelligente nella misura in cui fa la cosa giusta piuttosto che la cosa sbagliata. La cosa giusta è qualunque azione che sia più probabile realizzi l'obiettivo, o, in termini più tecnici, l'azione che massimizza l'utilità prevista. L'intelligenza artificiale comprende compiti come l'apprendimento, il ragionamento, la pianificazione, la percezione, la comprensione della lingua e la robotica".

Il *machine learning* invece è un sottogruppo dell'intelligenza artificiale che consente ai computer di apprendere allo stesso modo delle persone, solo più velocemente, e senza essere programmati esplicitamente. È il fulcro dell'IA e ciò che dà al computer il potenziale per imparare, tenere conversazioni, sembrare umano e potenzialmente creare i propri algoritmi di marketing. Le macchine possono cambiare e crescere rapidamente quando nuovi dati vengono immessi nel sistema. In teoria, questo significa che un programma potrebbe essere in grado di fare anni di lavoro nell'arco di giorni o anche di brevi istanti.

Questa combinazione di strumenti permette di aumentare l'efficienza, il ROI e consente alle aziende di sviluppare una relazione personalizzata con i propri clienti in grado di rivoluzionare il *brand*; infatti è sufficiente guardare come il *machine learning* sia utilizzato da aziende quali *Amazon* e *Google* per comprenderne il potenziale.

Amazon è diventata così brava in questo che un terzo della sua attività deriva proprio da una funzione di *machine learning*: gli acquisti consigliati. Allo stesso modo, "Netflix raccomanda in modo personalizzato i film e per non superare i 90 secondi massimi tollerati dal cliente nella scelta ha adottato un sistema di raccomandazione di intelligenza artificiale che ha fruttato alla società un miliardo di dollari in ricavi da prevenzione da *churn* (persone che avrebbero dismesso l'abbonamento)". (*Studio Casaleggio 2017*)

Questo concetto potrebbe risolvere una vera sfida che i *marketer* hanno: colpire i clienti progressivamente, conoscendo i loro desideri, e avendo la possibilità di comunicare con loro tramite *chatbot* o messaggi automatici diminuendo il tempo impiegato. Il potenziale dell'IA consente alle aziende di utilizzare i dati a loro disposizione in tempo reale, saperne di più sul cliente e anticipare ciò che accadrà dopo.

⁸ S. J. Russell, è un informatico e professore inglese. È docente dal 1996 di Computer Science presso l'Università della California di Berkeley ed è professore aggiunto di chirurgia neurologica presso l'Università della California di San Francisco;

1.2 *Artificial Intelligence Marketing*

“L’*Artificial Intelligence Marketing* è quella sezione sperimentale del marketing che utilizza l’intelligenza artificiale per migliorare la comprensione del mercato, sia B2B che B2C, e suggerire le azioni da intraprendere al fine di conseguire dei risultati di *business*. Si tratta infatti di una branca del marketing che sfrutta le più moderne tecnologie che rientrano nell’ambito dell’IA, come *Machine Learning* e NLP (*Natural Language Processing*), integrate a tecniche matematiche/statistiche (come quelle delle reti *bayesiane*) e di marketing comportamentale (*behavioral targeting*). La loro combinazione consente di applicare scelte di *marketing* tagliate su misura per il singolo utente e gradualmente migliorate attraverso un meccanismo di *trial-and-error*. Dopo ogni tentativo l’algoritmo acquisisce nuovi dati e impara dalla propria esperienza, consentendo così di sviluppare il contenuto più adatto per l’utente, senza avere un dispendio eccessivo di risorse.” (Boldrini 2017)

L’obiettivo è quello di persuadere gli utenti e convertirli, in modo da poter ottenere un beneficio sia in termine economico che comportamentale, poiché oltre all’azienda è in primis il consumatore in target che deve trarre soddisfazione dall’accordo siglato.

Il ciclo si basa su 3 fasi:

- La prima consiste nella raccolta dei dati, non solo dei clienti, ma di tutto il target di riferimento ossia coloro che potenzialmente possono diventare clienti
- La seconda è la fase più complessa poiché consiste nell’analisi, tramite il *machine learning* e l’IA, della mole di dati ottenuti per trasformarli in segnali chiari per il management che può organizzare dei piani d’azione mirati
- Infine, si passa all’azione, che corrisponde all’ultima fase del processo e mediante la quale si tenta di coinvolgere il giusto pubblico di riferimento e che si può tradurre in una campagna di comunicazione mirata che permette di ottenere risultati superiori in termini di efficacia.

In sostanza, quello che fa l’AIM è un’aggregazione di analisi e di dati in un processo continuo di apprendimento e miglioramento per identificare di volta in volta le azioni, le strategie e le tecniche di comunicazione e vendita probabilisticamente più efficaci (quelle che hanno il potenziale più elevato di efficacia/successo per singoli target di utenti).

Qui di seguito vengono elencate una serie di attività che possono essere intraprese grazie a queste nuove tecnologie e che stanno trovando sempre più successo nelle organizzazioni moderne che puntano ad avere un vantaggio competitivo sui propri competitor:

Content Marketing

“La realizzazione automatica di contenuti (articoli, news ma anche “semplici” messaggi) e la loro presentazione al pubblico corretto nel momento ottimale (quello cioè dove ci sono le più alte possibilità di persuasione e, quindi, conversione della *call to action*), è una delle aree dell’*Artificial Intelligence Marketing* più promettenti.” (Boldrini 2017)

Questo perché l’approccio vincente oggi è orientato alla creazione della domanda di beni e servizi attraverso un piano di *content marketing* che incentivi le conversazioni tra i *prospect*, incrementi l’autorevolezza dell’azienda e la *brand awareness* e accresca la credibilità e l’affidabilità rispetto all’audience. Un processo, questo, reso possibile solo creando un flusso di informazioni e contenuti volti a educare i *buyer* B2B attraverso una vasta molteplicità di strumenti di comunicazione quali articoli, *eBook*, *case studies*, guide, corsi online, *podcast*, video, *webinar*, presentazioni in grado di creare valore aggiunto e accrescere la *leadership* di un’azienda orientando in maniera sensibile il processo di acquisto.

Ricerca vocale

La ricerca vocale si è affermata sempre di più come un nuovo metodo di ricerca e di approccio ai motori di ricerca, soprattutto a causa degli assistenti vocali come *Cortana*, *Google assistant* e *Siri*. Infatti, risulta più facile da utilizzare ed è più intuitiva rispetto ai tradizionali metodi di ricerca. Basti pensare che la voce è tre volte più veloce rispetto allo scrivere e consente di svolgere più attività contemporaneamente.

L’intelligenza artificiale che guida gli assistenti vocali li rende in grado di interpretare il significato semantico delle ricerche degli utenti in base a *query* precedenti, alla posizione degli utenti ed alle interazioni con il dispositivo. (Somma 2018)

Programmatic Advertising

Per *Programmatic Advertising* si intende un processo digitale basato sull’acquisizione di dati forniti da cookies e sistemi di monitoraggio che consentono di individuare l’utente/cliente in target registrandone l’azione tipo. Successivamente in base alle informazioni ottenute, dei software acquistano banner e altre forme pubblicitarie *digital* al fine di distribuire gli annunci pubblicitari e comunicare in modo più mirato con il cliente. In questo modo le aziende tramite il *machine learning* possono avere un maggiore controllo sull’acquisto e sulla distribuzione

dei propri annunci su piattaforme automatizzate, identificando con più accuratezza i siti e le tipologie di utenti che navigano su di essi per verificarne l'attendibilità o l'allineamento con il posizionamento, la strategia e la reputazione della propria azienda.

Marketing Automation

Il termine *Marketing automation* (verrà approfondito nel paragrafo 2.3) viene utilizzato per indicare i processi e le tecnologie che permettono ad un'azienda di rendere automatiche specifiche comunicazioni di marketing (anche basate sui comportamenti degli utenti) che servono ai marketer ed ai CMO per gestire ed ottimizzare il *Lead Management*, ossia il processo d'acquisizione e gestione dei potenziali clienti fino alla loro conversione in clienti effettivi, e di cui fanno parte le attività di *inbound marketing* (acquisizione dei clienti potenziali), *lead nurturing* (cura e gestione di questi *prospect*) e *sales conversion* (la trasformazione di questi utenti in clienti effettivi per l'azienda). È anche qui che grazie al *machine learning* si ha la possibilità di analizzare tutte le attività degli utenti e di indirizzare le misure di *lead management* più idonee per acquisire nuovi clienti.

1.3 Inbound Marketing

L'inbound marketing viene definito come “il processo di generazione di interesse, coinvolgimento e decisione verso una determinata azienda, ottenuto grazie alla creazione di contenuti rilevanti in grado di generare valore per i tuoi clienti potenziali”⁹. Si tratta di un sistema marketing nuovo che si affianca a quello tradizionale, che sfrutta le grandi potenzialità derivanti dalla possibilità di una informazione maggiore rispetto al passato. Le informazioni non sono veicolate solo dalle TV o dalla radio, oggi ci sono innumerevoli altre modalità che permettono ai clienti di ottenere delle informazioni in merito ad un prodotto o ad un servizio offerto da una azienda. A tal proposito è bene sottolineare ancora una volta il grande peso che viene rivestito dai *social network* che “rappresentano il canale migliore per guidare traffico verso il website e aumentare il livello di *brand awareness* delle aziende”¹⁰.

Negli ultimi anni l'Intelligenza artificiale si è sviluppata al punto tale da emergere nelle strategie di *inbound marketing* e renderle più semplici, efficienti ed economiche. Quindi *inbound marketing* significa prima di tutto creare e distribuire contenuti di valore rivolti a un

⁹ D. Casarin, *Perché unire lead generation e marketing automation?*, 2016, <https://blog.advmialab.com/inbound-marketing>;

¹⁰ Ibidem;

pubblico ben definito, allo scopo di attrarlo verso un *brand*. I contenuti sono dunque il nocciolo, il principale mezzo di promozione. Ma *l'inbound marketing* non è solamente un mezzo col quale ci si promuove, bensì una vera e propria metodologia che copre l'intero ciclo di vita del processo d'acquisto.

I clienti attraversano diverse fasi durante questo processo: vengono a conoscenza dell'azienda, interagiscono con essa, acquistano, tornano ad acquistare, e ognuna di queste fasi richiede diverse azioni di marketing, poiché in ognuna è necessario fornire contenuti giusti, nel posto giusto e al momento giusto. E questo ci porta al secondo caposaldo dell'*inbound marketing*, che consiste nell'allineare il contenuto agli interessi degli utenti. Solo pubblicando il contenuto giusto nei posti giusti (canali) e al momento giusto (fase del processo d'acquisto), il *marketing* diventa rilevante e utile per gli utenti e non interruttivo. L'unico marketing che le persone amano.

“Al contrario dei vecchi metodi di *outbound marketing* come acquistare annunci, comprare *mailing list*, e pregare per i contatti, *l'inbound marketing* si concentra sulla creazione di contenuti di qualità che attirano le persone verso la tua azienda e prodotto, dove essi spontaneamente vogliono essere. Allineando i contenuti che pubblichi con gli interessi del cliente, è naturale attirare traffico in entrata che è possibile convertire, chiudere e deliziare nel tempo.” (*HubSpot*)

Questo scopo può essere raggiunto distribuendo i propri contenuti tramite appositi strumenti (pubblicitari, di comunicazione e di analisi) e su appositi canali (*blog*, *social network*, motori di ricerca) che Internet e le nuove tecnologie mettono a disposizione. Grazie a questi strumenti, è anche possibile imparare sempre di più sui propri contatti nel corso del tempo, in modo da personalizzare i contenuti e le strategie ai loro bisogni specifici. *Inbound Marketing* è quindi, oltre che contenuto, anche contesto. È per sua natura multi-canale, perché avvicina le persone dove sono, nel canale dove si trovano e dove vogliono interagire.

Capitolo 2

MARKETING AUTOMATION: UN FOCUS SUL MERCATO BUSINESS TO BUSINESS

2.1 Cambiamenti nel marketing B2B

Negli ultimi anni, il marketing ha guadagnato visibilità in molte aziende B2B affrontando contemporaneamente maggiori aspettative da parte dei dirigenti (*Wiersema 2013*).

L'impatto della digitalizzazione sulle pratiche di marketing è ampiamente riconosciuto da entrambi accademici e professionisti (*Lipiäinen e Karjaluoto 2015*), ed il potere dirompente delle tecnologie ha portato ad una fase di passaggio nei comportamenti di acquisto dei clienti, nella comunicazione, nel marketing / vendite, nell'automazione e nell'innovazione, costringendo le imprese B2B a cambiare il loro approccio di marketing. Nell'ambiente che cambia, i *marketer* B2B possono affrontare diverse sfide, quello dominante è quello di costruire un'interfaccia più forte tra il marketing e altre funzioni come le vendite, l'innovazione e la finanza; tuttavia queste interfacce richiedono attenzione a livello strategico e tattico da parte della direzione.

Inoltre, la conoscenza del cliente e del mercato oggi è diventata essenziale, le aziende sono tenute a estrarre e sfruttare attivamente tali informazioni per mantenere un vantaggio competitivo. Questioni come l'evoluzione organizzativa del comportamento d'acquisto e le mutevoli esigenze e priorità dei clienti richiedono azioni per essere meglio comprese e previste dai *marketer* B2B. (*Wiersema 2013*)

I cambiamenti e le loro conseguenze nel mercato attuale portano all'importanza dell'utilizzo della tecnologia, alla necessità di integrare il marketing con altre funzionalità e ad analisi migliori sui comportamenti dei clienti nel settore B2B. Al fine di risolvere tutti questi problemi di attualità il *marketing automation* può essere visto come una potenziale soluzione.

2.1.1 Modifica nella relazione acquirente-venditore

I progressi nella comunicazione e nelle tecnologie dell'informazione hanno trasformato il modo in cui le persone cercano informazioni e interagiscono tra loro. Con l'avvento dei canali di comunicazione digitali, gli acquirenti hanno ora accesso immediato alle informazioni dei vari fornitori e ad altre modalità di acquisto, che permettono loro di fare più scelte informate dipendendo meno dalle fonti tradizionali (Järvinen & Taiminen 2015). Ciò si traduce in un fondamentale spostamento, potenzialmente permanente, del potere verso la parte dell'acquirente.

Di conseguenza, l'approccio tradizionale alle vendite da parte dell'impresa non è più efficace, forzando così le organizzazioni a reinventare completamente il loro approccio. Per attrarre i clienti le aziende devono ora presentare offerte personalizzate per diversi segmenti di clienti al posto della strategia tradizionale “*one size fits all*”.

Inoltre, la forte dipendenza delle persone dalle informazioni online ha completamente trasformato l'impatto delle fonti digitali sulle decisioni di acquisto dei clienti. Dato che i clienti attingono continuamente alle fonti online quando sono alla ricerca di una valutazione su una determinata azienda, il marketing digitale viene ulteriormente enfatizzato come un modo per le aziende di influenzare tali clienti (Järvinen & Taiminen 2015) poiché viene incrementata l'efficacia delle campagne di marketing grazie alla conoscenza delle caratteristiche e dei comportamenti interpersonali dell'individuo ottenuti tramite vari canali di comunicazione, inclusi social media e altre piattaforme online (Chlebisova 2011).

Un altro risultato dello scambio di potere contrattuale nella relazione acquirente-venditore è la diffusione tra le aziende di strategie *customer oriented*, che sono appunto guidate dal cliente, costringendo le aziende B2B a fare dei cambiamenti dato che il mercato diventa più favorevole al commercio incentrato sui servizi, rispetto al tradizionale centrato sul prodotto. Di conseguenza, i dirigenti stanno adottando programmi strutturati di gestione delle relazioni con i clienti ad un ritmo crescente, che sono progettati per concentrarsi sul servizio di singoli clienti in base alle loro esigenze e attività specifiche. (Arnett & Badrinarayanan 2005).

Si può concludere che la situazione sia cambiata notevolmente poiché ci troviamo in una nuova generazione di consumatori che hanno aumentato notevolmente il proprio potere d'acquisto ed hanno costretto le aziende B2B ad abbracciare la digitalizzazione, ed un approccio incentrato sul cliente nelle loro operazioni e strategie di business.

2.1.2 Allineamento con le vendite

In un mercato in cui i servizi sono in continua evoluzione, la visione originale del marketing è diventata obsoleta. Secondo *Vargo e Lusch (2004)* il marketing dovrebbe essere al centro del posizionamento strategico dell'azienda e di pianificazione nel commercio moderno, dove i processi funzionali sono costruiti sulla base delle strategie di marketing in modo da generare un vantaggio competitivo per l'azienda. Lo spostamento nel rapporto compratore-venditore si traduce in una maggiore importanza delle attività di marketing, come la fornitura di informazioni rilevanti all'acquirente e l'interazione con i *prospect* ed i clienti tramite i canali digitali. Nel frattempo, anche la funzione di vendita si è evoluta gradualmente per adattarsi al nuovo mercato pieno di clienti altamente informati; le attività di vendita non sono più semplici evasioni degli ordini, ma si concentrano maggiormente sulla gestione delle relazioni, e questo è evidente con un numero crescente di *Key Account Managers (Storbacka et al. 2009)*.

Le funzioni di marketing e di vendita sono ravvicinate, come lo è per entrambi il loro lavoro, poiché strettamente correlato al mantenimento delle relazioni con i *prospect* ed i clienti. Nonostante questa importanza, molte aziende si trovano in grande difficoltà nell'allineare la funzione di marketing e di vendita (*Wiersema 2013*). Questo disallineamento spesso porta a risultati di bassa qualità nelle vendite, allo stesso tempo presenta *lead* sprecati che non sono seguiti. Una ragione dietro questo disallineamento è la natura separata della funzione di marketing e di vendita, in cui ciascuno esegue e misura in base al proprio standard invece di utilizzare un processo continuo. Uno studio di *Hosford (2012)* conferma i vantaggi dell'allineamento dei due dipartimenti rivelando che l'80% delle aziende partecipanti con un processo di generazione di *lead* altamente efficace, presentano una forte vicinanza tra l'area di marketing e quella di vendita; ciò evidenzia la rilevanza dell'allineamento del *marketing* e delle vendite nelle imprese B2B, in particolare nell'acquisizione di nuovi clienti.

2.2 Le tecnologie di marketing

Il marketing è sempre più influenzato dal potere della tecnologia. Nonostante la disponibilità di strumenti che aiutano ad ottenere diversi benefici in termini di efficacia ed efficienza, il cambiamento nel comportamento dei clienti a causa del progresso tecnologico degli ultimi anni pone una crescente sfida per i *marketer* che intendono ottimizzare l'efficacia

dei rispettivi processi aziendali. Questi devono affrontare sfide più grandi, con risorse ridotte ma maggiori responsabilità, che li costringono ad ottimizzare i ricavi ed aumentare l'efficienza. Ridefinire internamente il processo sembra essere la soluzione: ridurre i costi attraverso l'ottimizzazione dello staff e la riduzione degli sprechi, migliorare la velocità di commercializzazione grazie a time to market più brevi e migliorare il *targeting* per facilitare il passaggio dal marketing di massa a quello *one-to-one*. Per raggiungere questi progressi, i *marketer* hanno iniziato a investire in una varietà di soluzioni tecnologiche che di conseguenza hanno portato ad un mercato rapidamente ampliato per le tecnologie di marketing. (Biegel, 2009)

La tecnologia di marketing ha fatto molta strada, ora i marketer hanno a disposizione una varietà di sistemi per gestire i flussi di lavoro in tutte le diverse fasi: pianificazione, creazione, produzione, consegna e risposta. Questi flussi di lavoro includono varie tattiche di marketing, molte delle quali potrebbero essere guidate da soluzioni tecnologiche. Le tecnologie per queste fasi, insieme, offrono una soluzione ad i *marketer* per gestire i loro flussi di lavoro; tuttavia è importante notare che queste tecnologie potrebbero essere offerte come soluzione per problemi specifici o come un sistema integrato per coprire più processi. Inoltre, potrebbero essere offerte come una piattaforma SaaS (*software-as-a-service*) o come una piattaforma *on-premise*. (Biegel 2009)

La prima si fonda sull'idea che il software stesso rappresenti oggi giorno una *commodity* e che, di conseguenza, il medesimo abbia bisogno di essere personalizzato per venire incontro alle esigenze individuali dei singoli utenti. Questa forma di *cloud computing* (in italiano nuvola informatica) rappresenta una peculiare modalità di distribuzione del software, in cui il produttore fa utilizzare ai propri clienti, via Internet, i programmi di cui è proprietario: il SaaS si sostanzia così in un insieme di mezzi, servizi e competenze che spesso permette ai soggetti che ne usufruiscono di esternalizzare elementi del loro sistema informativo, beneficiando dell'abbattimento dei relativi costi.

Mentre con il termine *on-premise* si fa riferimento alla fornitura di programmi informatici installati e gestiti attraverso computer locali.

2.3 Marketing Automation

Il *marketing automation* nel B2B è definito come segue: “L'utilizzo di software e servizi *web-based* per eseguire, gestire e automatizzare attività e processi di marketing ripetitivi, al fine di vendere in modo più efficace attraverso canali multipli (*e-mail, mobile,*

social media e siti *web*). Il *marketing automation* si concentra sulla definizione, la pianificazione, la segmentazione ed il tracciamento delle campagne di marketing, consentendo alle funzioni di marketing e di vendita di coltivare i *lead* con contenuti altamente personalizzati mirati ad attirare e fidelizzare i clienti". (Burka, et al. 2018)

Confrontandolo con altre tecnologie di marketing e sistemi di informazione aziendale (come il CRM) il *marketing automation* è considerato la soluzione più pratica e conveniente. La caratteristica più popolare del *marketing automation* è che unisce il divario tra vendite e marketing offrendo *lead* più qualificati e semplificando il loro processo di assegnazione, allo stesso tempo consente alle imprese di investire sulle risorse esistenti migliorando continuamente le strategie di marketing. Inoltre, le misurazioni chiare e affidabili delle metriche sul ritorno degli investimenti sono un altro motivo per cui la soluzione di *marketing automation* si rivolge ai manager aziendali.

Nella recente ricerca industriale sul settore B2B condotto da *Regalix Research* nel 2015, il 79% degli intervistati ha detto che questi investono nel *marketing automation*, il 62% aveva utilizzato la soluzione per più di 2 anni e il 64% afferma di aver visto i vantaggi del software entro i primi 6 mesi. È chiaro che il *marketing automation* ha guadagnato popolarità tra le organizzazioni B2B. Secondo *Forrester Research* (2014), i *marketer* B2B che implementano un sistema di *marketing automation* aumentano il loro contributo alle vendite del 10%.

Un altro studio registra un aumento di quasi 10 volte delle aziende B2B che utilizzano questo sistema dal 2011 al 2014 (*SiriusDecisions* 2014).

Ci sono molti modi in cui il *marketing automation* è definito nella letteratura. Alcuni studiosi lo considerano come un termine più ampio che implica più funzioni (*Biegel* 2009, *Buttle & Stan* 2015) mentre altri scelgono una descrizione più ristretta per concentrarsi maggiormente su aspetti specifici del concetto (*Burka et al.*, 2018).

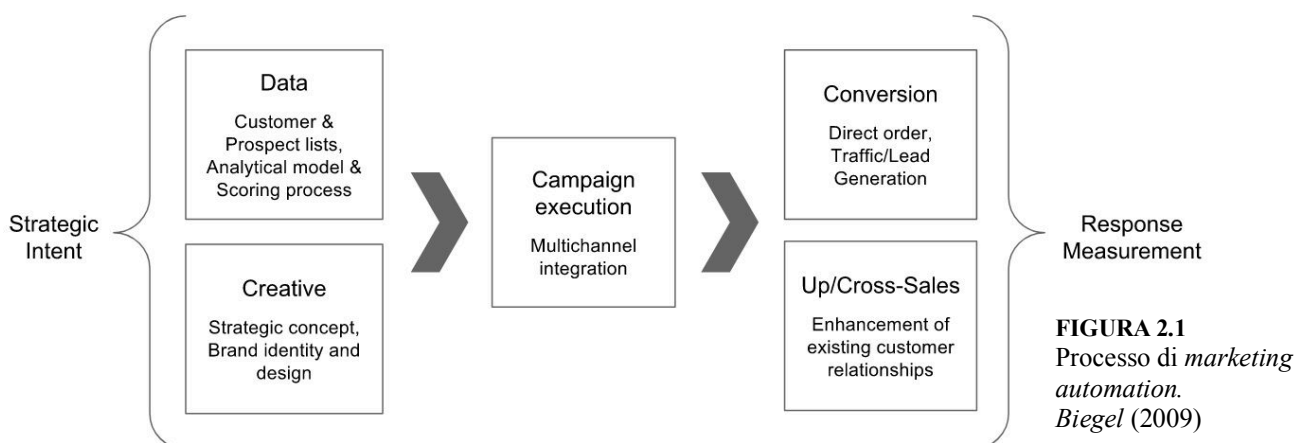
Ginty e colleghi (2012) vedono il *marketing automation* come una combinazione di "tecnologia e metodologia per comprendere l'intento dell'acquirente, acquisire *lead* con messaggi e contenuti personalizzati, innescare il rilascio di messaggi in base al comportamento degli acquirenti e trasmettere i *lead* più caldi al team di vendita". Esso comporta un processo di utilizzo di un'unica piattaforma software che può essere utilizzata per fornire un contenuto basato su regole specifiche stabilite dagli utenti. L'obiettivo è attrarre, sviluppare e mantenere la fiducia con i clienti potenziali e attuali personalizzando automaticamente informazioni rilevanti e preziose per soddisfare richieste specifiche (*Järvinen e Taininen* 2015).

Gli autori *Buttle e Stan* (2015) delineano un insieme di valori che il *marketing automation* è in grado di fornire ai *marketer*: (1) maggiore efficienza di marketing grazie al controllo più elevato dei costi, (2) una maggiore produttività risultante dalle numerose campagne che vengono attuate attraverso più canali contemporaneamente, (3) marketing più efficace attraverso un ciclo di commercializzazione a ciclo chiuso, (4) maggiore responsabilità per le spese di marketing grazie a dati e analisi migliori, (5) maggiore reattività con la risposta istantanea alle opportunità e coinvolgimento nel marketing in tempo reale, (6) avanzata marketing intelligence con funzionalità integrate di reporting e analisi (7) migliore *customer experience* attraverso comunicazioni personalizzate e pertinenti offerte nei momenti migliori e (8) maggiore *engagement* del cliente attraverso l'identificazione emotiva e comportamentale dei clienti quando sperimentano dei messaggi personalizzati.

Secondo *Jävinen e Taininen* (2015), la “customizzazione” nel *marketing automation* è lo strumento che consente ai marketing manager di trattare le esigenze e di progettare il contenuto di ciascun cliente per soddisfare le sue aspettative. Consente inoltre alle aziende di risparmiare denaro e risorse umane, permettendo alle informazioni di fluire agevolmente tra le diverse fasi di interazione con i clienti ed utilizza tecniche simili all'analisi *web* (ad esempio, tenendo traccia del comportamento online dei visitatori *web* tramite l'uso dei *cookies* e dell'indirizzo IP); tuttavia, il *marketing automation* ha una migliore capacità nell'individuare i singoli clienti e nel tracciare i loro comportamenti per un periodo di tempo più lungo. Il software applica due tipi di strumenti - passivi e attivi - per conoscere i visitatori del sito, che possono essere considerati dei potenziali clienti: gli approcci attivi includono le domande dirette, mentre gli approcci passivi sfruttano le transazioni passate e la *clickstream analysis* (analisi del flusso di navigazione degli utenti). (*Jävinen & Taininen* 2015) Questi approcci raccolgono dati in base ai quali il software può personalizzare i messaggi di marketing nei confronti dei *prospect* e degli attuali clienti.

2.3.1 Processo di *marketing automation*

Nel suo documento pubblicato nel 2009, *Biegel* disegna un flusso di lavoro semplificato che mappa il processo di *marketing automation*. Questo processo è dimostrato nella seguente figura:



Il processo di *marketing automation* descritto "inizia con l'intento strategico, in base al quale gli input strategici vengono trasferiti efficacemente alle operazioni di marketing per guidare e misurare l'intero processo " *Biegel* (2009). Le attività di marketing iniziali sono formate da due gruppi principali: ottimizzazione dei dati - compresi nomi dei clienti, indirizzo postale ed *e-mail*, informazioni demografiche, psicografiche e transazionali che risiedono in uno o più database strutturati; e risorse creative - tra cui immagini, video, *copywriting* e altri legami di *design* con il *brand* dell'azienda e la strategia. Questi due gruppi insieme determinano l'esecuzione della campagna, che essenzialmente è l'integrazione di più canali con l'obiettivo di indirizzare efficacemente la comunicazione al cliente. L'obiettivo finale è indirizzare il giusto *prospect* con il giusto contenuto, per convertire nuovi *lead* in clienti (conversione) e migliorare la relazione con quelli esistenti (*up* e *cross sales*). Inoltre, misurare ed analizzare i dati catturati durante tutto il processo è un'altra parte importante del flusso di lavoro, al fine di consentire il miglioramento continuo attraverso eventuali modifiche all'intento strategico iniziale. (*Biegel* 2009)

Dal processo suggerito da *Biegel* (2009), è evidente che sia l'acquisizione che la fidelizzazione dei clienti sono considerati obiettivi importanti del processo di *marketing automation*. Mentre il primo è evidenziato attraverso il passaggio "Conversione" del processo, il secondo è puntato su "*Up / Cross-sales*". *Biegel* sottolinea l'aumento delle vendite per i clienti esistenti e il miglioramento della relazione come obiettivo pertinente del processo. Pertanto, è ragionevole credere, basandosi su questo flusso di lavoro di *marketing automation*,

che il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni con i clienti esistenti sia considerato parte *del marketing automation*.

2.3.2 Funzionalità dei software di *marketing automation*

A causa della diversificazione nel panorama del *marketing automation*, è presente un grande numero di diverse funzionalità offerte dai fornitori di questi software. Tuttavia, Burka et al. (2018) suggeriscono che per le soluzioni di *marketing automation* nel B2B vi è un insieme più piccolo di funzionalità, infatti le funzionalità più standard di questi software sono l'email marketing, lo sviluppo della *landing page* (pagina di destinazione), il monitoraggio dei visitatori del sito web, il *Lead Management*, l'integrazione con il CRM e l'analisi dei dati ed il *reporting*; altre caratteristiche che sono comunemente disponibili tra fornitori includono la generazione di contenuti dinamici del sito web, la gestione di campagne multicanale, l'ABM (*account based marketing*), il *mobile marketing*, e l'integrazione tra *lead* e *social*.

Dalla letteratura recensita, sono state selezionate per lo scopo di questa tesi le cinque funzioni più comuni come funzionalità di base delle soluzioni di marketing automation per le aziende operanti nel B2B. Queste sono: Gestione della campagna, Gestione del contenuto, *Analytics* e *Lead Management*.

Gestione della campagna

La campagna di marketing è un aspetto fondamentale delle comunicazioni di marketing per qualsiasi business se lo scopo è quello di aumentare la consapevolezza, innescare emozioni o motivare determinati comportamenti da parte del pubblico di destinazione. Uno strumento di gestione della campagna è definito come "l'applicazione tramite la tecnologia di strategie basate sui dati per selezionare clienti o potenziali clienti per comunicazioni personalizzate e offerte che variano per ogni fase del ciclo di vita del cliente ed in base alla prontezza dell'acquirente"- (*Buttle e Stan, 2015*).

Nell'ambito del *marketing automation*, la funzione di gestione della campagna automatizza tutte le fasi di una campagna di comunicazione di marketing nella fase di pianificazione, implementazione e di misurazione (*Buttle e Stan 2015*). Secondo *Burka et al. (2018)*, quasi tutte le piattaforme di *marketing automation* forniscono le funzionalità per facilitare la gestione della campagna, la distinzione risiede solo in come i contenuti e i trigger possono essere personalizzati. Sette elementi chiave della gestione della campagna sono delineati da *Buttle e Stan (2015)* come segue: flusso di lavoro, segmentazione e *targeting*,

personalizzazione, esecuzione, misurazione, modellazione e *reporting*. Quello che segue spiega ulteriormente questi elementi:

- *Flusso di lavoro*: come parte della progettazione del processo generale, il flusso di lavoro stabilisce l'ordine in cui vengono eseguite le attività. Ciò consente agli operatori di marketing di pianificare, progettare, gestire, monitorare e segnalare la campagna seguendo le successive fasi dell'evento.
- *Segmentazione e targeting*: la segmentazione è il processo di divisione dei *prospect* in sottogruppi e il *targeting* è la selezione dei sottogruppi a cui saranno indirizzate le campagne personalizzate. Il *Marketing automation* consente agli operatori di marketing di creare e affinare gli elenchi dal database dei clienti; “targetizzare” set di segmenti di pubblico con contenuti pertinenti in base alle loro caratteristiche.
- *Personalizzazione*: messaggi e offerte personalizzate sono “disegnate” individualmente per i destinatari per ogni fase del processo di acquisto. La personalizzazione può avvenire in tempo reale tramite le preferenze e i comportamenti acquisiti dai clienti.
- *Esecuzione*: l'esecuzione della campagna di automazione avviene quando viene inviato il messaggio, e può essere eseguita tramite più canali, indipendentemente, consecutivamente o simultaneamente.
- *Misurazione*: i risultati delle campagne possono essere valutati per segmento e a livello individuale, quando la misurazione è orientata all'obiettivo.
- *Modellazione*: interpreta statisticamente i risultati per estrarre informazioni su cosa fare e cosa evitare nelle campagne future.
- *Reporting*: il reporting sui risultati della campagna può essere calcolato e consegnato per scopi di revisione.

La profondità di gestione delle campagne varia dalla gestione tramite posta elettronica alla gestione multicanale, a seconda del software. Nel settore B2B, la maggior parte delle campagne di marketing sono gestite tramite e-mail, che fanno dell'*email marketing* la caratteristica più standard e primaria delle piattaforme di *marketing automation*.

Il livello successivo di capacità offerto da molti fornitori è la gestione della campagna digitale, questa include il monitoraggio delle campagne di ricerca e l'integrazione con le campagne nei social media. Dato che i *marketer* B2B stanno utilizzando una più ampia gamma di canali digitali per individuare i prospect ed i clienti, la gestione della campagna multicanale diventa una parte sempre più importante dello strumento di automazione. (*Burka e al. 2018*)

Gestione dei contenuti

L'ascesa dei contenuti digitali negli ultimi anni ha trasformato il modo in cui le informazioni vengono scambiate e consumate da privati e imprese (*Järvinen & Taiminen 2015*). Nell'era in cui i clienti sono inondati di informazioni dalle caselle di posta, dai siti web e dai social, lo sviluppo del contenuto è diventata una chiave critica per il successo.; questo perché il *marketing automation* non serve a nulla senza i contenuti: è il contenuto lo strumento che attrae i lead e li accompagna verso la decisione d'acquisto.

Per contenuti si intendono ad esempio comunicazioni *email*, *white papers*, *e-book*, infografiche, video, post sui social media, articoli del blog, sito, *webinars*, ecc..

Attraverso il *content marketing* l'azienda parla al suo target. Ovviamente ai potenziali clienti non interessa come ottengono le informazioni, ciò che conta è il valore che il contenuto ha ai loro occhi nel momento in cui lo ricevono.

Il *marketing* dei contenuti digitali B2B è definito da *Holliman e Rowley (2014)* nel contesto B2B in questo modo: "Il *marketing* B2B dei contenuti digitali prevede la creazione, la distribuzione e la condivisione di contenuti pertinenti, convincenti e tempestivi per coinvolgere i clienti nel momento appropriato dei loro processi di considerazione di acquisto, in modo tale da incoraggiarli a compiere un acquisto". Questa definizione evidenzia il ruolo del *content marketing* come una tattica di *inbound marketing* diretta alla generazione di contenuti di valore in base alle esigenze dei potenziali acquirenti che hanno già cercato informazioni su un prodotto o servizio.

L'uso del *content marketing* si sta diffondendo nel settore B2B. Secondo un recente sondaggio, ben l'86% dei *marketer* B2B (n = 1820) in Nord America utilizzano all'interno della loro strategia di *marketing* delle tattiche di *content marketing* ed il 47% ha un gruppo dedicato nella rispettiva azienda (*Pulizzi & Handley, 2014*).

Per quanto riguarda le sue funzioni, grazie al *content marketing* è ad esempio possibile:

- farsi trovare e creare engagement con i lead;
- posizionarsi sui motori di ricerca e portare traffico organico al sito;
- fare *branding* e differenziarsi dai competitor;
- creare necessità ed educare le proprie *buyer persona*;
- acquisire lo status di leader di pensiero all'interno del proprio settore.

Il *marketing automation* è la catena di montaggio che distribuisce il contenuto, senza di esso il contenuto non può raggiungere in modo efficiente e scalabile il target aziendale, ma moltissime aziende ancora non considerano questi due elementi in tandem quando

definiscono la loro struttura organizzativa e le loro strategie di marketing e vendita. Intrecciando le due funzioni vediamo crescere il ROI e le performance della nostra *pipeline*.

Con la giusta sinergia operativa, grazie a *content* e *marketing automation* si possono studiare *workflow* di *nurturing* per distribuire i contenuti corretti ai *prospect* proprio nel momento in cui necessitano quel tipo di informazione e accompagnarli in modo automatico nel loro *buyer journey* fino alla decisione d'acquisto. Si possono pianificare strategie per limitare la perdita di *lead*, identificandole e segmentandole per riattivarle grazie a contenuti in linea con i loro interessi e capaci di risolvere i loro problemi. Il *marketing automation* permette di utilizzare le *landing page* come porta d'ingresso per accedere ai contenuti e raccogliere importanti informazioni relative all'audience, dati che, una volta inseriti nel sistema, possono venir analizzati ed utilizzati in modo trasversale su vari canali.

Chi si occupa di *content marketing* può utilizzare i dati forniti dalla tecnologia di marketing per capire e valutare i dettagli di performance di ogni asset utilizzato e migliorare le azioni intraprese. E ancora, quando le due funzioni lavorano in modo sinergico non si corrono rischi di errori o duplicazioni e le campagne, una volta lanciate, possono facilmente venire ottimizzate.

Analytics

Un aspetto fondamentale del *marketing automation* è la capacità di tracciare, analizzare e segnalare online le attività dei *prospect* e dei clienti. Alcune fonti come *Burka et al.* (2018) e *Buttle and Stan* (2015) chiamano questa funzionalità "*analytics*" mentre autori come *Michiels* (2010) la definiscono "*tracking* comportamentale". In linea di principio, può essere compresa con la definizione fornita da *Buttle e Stan* (2015): "La *digital analytics* esplora i dati generati dal comportamento dei clienti in canali interattivi tra cui l'*online*, il mobile ed i *social media*".

La capacità di tracciare il comportamento delle persone è ampiamente diffusa negli strumenti di *marketing automation*, i *marketer* sono in grado di raccogliere informazioni sui visitatori come la numerosità, i siti da cui provengono e le loro attività sul web (*Buttle & Stan* 2015).

La maggior parte dei fornitori di software offre una "*predictive analytics*" e modelli basati sul *machine learning*, che utilizzano degli algoritmi per processare i dati ed i *trend*, in modo tale da permettere ai *marketer* di personalizzare l'esperienza del visitatore e le campagne di marketing. Alcune piattaforme hanno investito nell'IA per andare oltre il *machine learning* ed utilizzare la tecnologia per "mimare" l'intelligenza umana e raccomandare azioni di marketing. Ad esempio, tramite contenuti altamente personalizzati o raccomandazioni di

prodotto basate sui *trend* di consumo, sui comportamenti nel sito, sui dati demografici delle aziende e sui dati del CRM. (Burka et al. 2018)

Lead management

Il *lead management* è il processo di monitoraggio e di gestione dei contatti e dei *lead*. Un *lead* è un utente (B2B o B2C) che ha mostrato un interesse verso un'offerta aziendale compilando un *form* o lasciando i propri recapiti tramite qualsiasi altro *touchpoint*. Può averlo fatto visitando il sito aziendale, tramite i *banner* sui *social network* o semplicemente leggendo dei contenuti. A questo punto la domanda più importante è: come fa l'azienda ad avere queste informazioni? Ancora una volta, la risposta è il *marketing automation*.

Molte aziende considerano il *lead management* come una parte essenziale del *marketing automation*. Secondo Burka et al. (2018), il *lead management nel marketing automation* comprende il *lead capture*, il *lead scoring* e il *lead nurturing*. Lo scopo non è solo quello di trovare nuovi contatti, ma di aiutare le vendite ad affinare *lead* di alta qualità per il *follow-up* (azione di *marketing* che rafforza la precedente). Di seguito ci sono ulteriori spiegazioni sui tre elementi del *lead management*:

- *Lead capture*: il software raccoglie i *lead* da diverse fonti che alimentano il suo *database*, tra cui i visitatori del sito web, i *social media*, le campagne digitali, l'*email marketing*, la presenza ad eventi/fiere ed elenchi di contatti acquistati da terzi.
- *Lead scoring*: un problema comune nelle organizzazioni B2B è che le vendite non fanno seguito a tutti i *lead* poiché si trovano di fronte molti contatti non qualificati e per questo emerge la funzionalità di *lead scoring*. Lo scopo del *lead scoring* è quello di dividere i *lead* in diversi segmenti al fine di elaborarli in modo diverso. Il team di marketing costruisce un modello per l'assegnazione di tassi diversi a *lead* diversi al fine di indicare quando un *lead* è freddo, tiepido o caldo. Un *lead* freddo non ha l'intenzione immediata di fare un acquisto ma è interessato al prodotto in questione, un *lead* tiepido è probabile che effettui un acquisto nel prossimo futuro, mentre un *lead* caldo è pronto per effettuare l'acquisto in quel momento.

Invece Michiels (2010) definisce il *lead scoring* in maniera più tecnica come "la quantificazione numerica del *prospect engagement*". La logica dietro questa funzione sta nell'assegnare un valore a ciascun *lead* basato su una serie predeterminata di criteri o regole, più alto è il punteggio più è pronto per la vendita. Come processo, prima vengono determinati i diversi attributi utilizzati per il meccanismo del punteggio, quindi viene costruito un algoritmo con l'obiettivo di rilevare quando un *lead* diventa qualificato per le vendite.

Nell'immagine seguente si possono notare delle regole di punteggio utilizzate da Pardot, il sistema di marketing automation dell'azienda Salesforce.

Scoring Rules	
Custom Redirect Click	3 points
Email Open	0 points
Event Checked In	0 points
Event Registered	0 points
File Access	3 points
Form Error	-5 points
Form Handler Error	-5 points
Form Handler Submission	50 points
Form Submission	50 points
Landing Page Error	-5 points
Landing Page Success	50 points
Olark Chat	10 points
Opportunity Created	50 points
Opportunity Lost	-100 points

FIGURA 2.2
Lead scoring nel marketing automation.
 Vajre (2016)

- *Lead nurturing*: Con quest'ultima fase si intende il processo mediante il quale i *prospect* continuano ad essere coinvolti con il brand, tramite comunicazioni periodiche o campagne personalizzate fino a quando non sono pronti per compiere un acquisto. Questo risultato può essere raggiunto fornendo informazioni pertinenti, utili e personalizzate attraverso i canali preferiti dal *lead* come ad esempio le mail, ma potrebbe esserlo anche le fiere e le consulenze pre-vendita. In sostanza, il *lead nurturing* è una dimostrazione del *commitment* del venditore nei confronti del *lead*. L'interattività tra il *lead* e il venditore è un indicatore del successo del *lead*. (Buttle and Stan 2015)

Il processo di Lead Management

Per quanto riguarda il processo di *Lead Management* (**Figura 2.3**), quest'ultimo si articola in quattro diverse fasi: Attrarre, Convertire, Concludere e Fidelizzare. Che sono intese appunto come le quattro azioni che devono essere intraprese per trasformare nell'ordine, estranei in visitatori, poi in contatti, clienti ed infine in sostenitori.

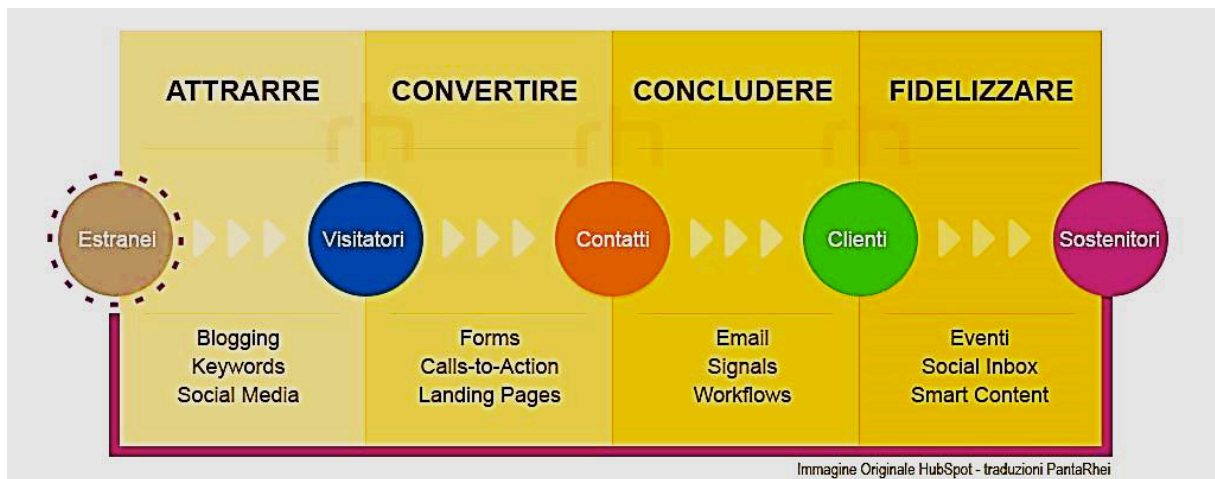


FIGURA 2.3
Il processo di
Lead
Management.
(Hubspot)

Prima fase: ATTRARRE

Attrarre – non “interrompere” – le persone giuste verso il brand. Cosa significa “giuste”? Significa solamente le persone che hanno più probabilità di diventare contatti/*lead*; in poche parole, le persone potenzialmente interessate al prodotto o servizio.

Uno dei principali svantaggi delle tecniche di *interruption/outbound marketing*, tipiche dei media tradizionali (TV, radio, stampa, telefonate), è la grande difficoltà di raggiungere con precisione solamente persone interessate (con conseguente esborso di denaro speso in parte inutilmente). Il metodo *inbound* invece è ideale per attirare sul sito aziendale solo le persone giuste, così non sarà difficile portarle verso la seconda fase del processo (da visitatori a contatti).

Per riuscire in questo obiettivo è necessario curare accuratamente il blog aziendale dotandolo di un contenuto di tipo educativo che risponda alle domande più frequenti dei clienti potenziali e concentrarsi sui social media che rappresentano il canale giusto per condividere contenuti e informazioni rilevanti, per coinvolgere i *prospect* e per dare un volto umano alla nostra azienda. È importante poi fare in modo che il sito dell’azienda appaia tra i primi risultati proposti dai motori di ricerca. Per fare questo sono necessarie campagne di SEO che permettano un buon posizionamento del sito, un lavoro sulle parole chiave e la creazione di link che portino al sito web/blog attorno ai termini e trends con i quali i clienti cercano l’azienda o il tipo di prodotto/servizio che questa offre.

Seconda fase: CONVERTIRE

Dopo aver portato traffico al sito bisogna convertire questi visitatori in *lead* entrando in possesso delle informazioni di contatto, come il nome e l’indirizzo email.

Quanti più dati vengono raccolti dai contatti, tanto più sarà possibile conoscerli, e quindi coinvolgerli con i contenuti giusti per loro. Uno dei modi migliori per convincere gli utenti a

cedere queste informazioni è quello di dar loro qualcosa in cambio. Una risorsa gratuita da scaricare, ad esempio un *ebook*, uno studio o qualunque contenuto che possa essere di loro interesse, sono ottimi modi per vincere la resistenza di un utente nel lasciare i suoi dati.

Queste informazioni sono preziose per andare oltre e concludere con la vendita, che è la terza fase del processo.

Terza fase: CONCLUDERE

Questa è la fase in cui il *lead* viene trasformato in cliente. Gli strumenti utilizzati in questa fase sono il *lead scoring*, che permette di assegnare un punteggio ad ogni *lead* per ogni azione che compie e di capire quando è il momento di passare alla vendita; le email che possono accelerare il momento di acquisto; strumenti di *marketing automation* che permettono di compiere strategie di *email marketing* e *lead nurturing* su misura per ogni *lead*.

Quarta fase: FIDELIZZARE

Una volta trasformato il *lead* in cliente, questo non va abbandonato. Intrattenere rapporti con i clienti è necessario e anche meno oneroso rispetto ad acquisire un nuovo cliente. È importante il coinvolgimento costante, il cercare anche dopo la vendita di continuare a rispondere puntualmente alle necessità del cliente, non solo per finalità di *upselling* ma anche per trasformare i clienti in “*promoter*” dei prodotti/servizi. Gli strumenti per la fidelizzazione includono: le *smart calls-to-action* che cambiano a seconda del comportamento dell’acquirente; i social media che utilizzando le diverse piattaforme permettono di fornire un servizio di *customer service* in tempo reale e le *email* tramite software di *marketing automation* che trasmettono contenuto di valore ai clienti già attivi aiutandoli a raggiungere i propri obiettivi o a presentare nuovi prodotti o nuove caratteristiche che potrebbero interessargli.

2.4 Integrazione con il CRM

Al centro di un CRM e del *marketing automation* vi è la necessità di gestire le relazioni con i clienti. Mantenendo i dati dei clienti in un CRM si è in grado di conoscerli meglio, sviluppando rapporti migliori, che portano così ad una maggiore probabilità di vendite, ed il *marketing automation* facilita lo sviluppo di queste relazioni. Per CRM si intende “la gestione di informazioni dettagliate sui singoli clienti e l’attenta gestione delle occasioni di contatto con i clienti, al fine di massimizzare la fedeltà alla clientela”. (Kotler et al. 2015)

Il CRM si compone di sofisticati software e strumenti analitici – realizzati da aziende come *Oracle*, *Eloqua*, *Microsoft* e *Salesforce* – in grado di integrare informazioni provenienti da fonti di ogni genere e condurre un'analisi approfondita, i cui risultati vengono sfruttati per rafforzare il rapporto con il cliente. I contatti memorizzati includono i *lead*, i clienti attuali e passati, i dipendenti, i fornitori ed i contatti professionali. L'idea è che quando si desidera accedere alle informazioni di contatto di qualcuno, si dovrebbero cercare sul CRM e trovarle facilmente. I sistemi CRM sono cresciuti contemporaneamente alla nostra capacità di raccogliere e gestire grandi quantità di dati sui clienti in sistemi informatici. Una volta raccolti i dati, essi vengono utilizzati per attivare azioni come le chiamate telefoniche di *follow-up* e la pianificazione di incontri con i potenziali clienti.

Le piattaforme di *marketing automation* sono ottime per favorire i processi di marketing; tuttavia per sfruttarne appieno il potenziale, si deve integrare la piattaforma con il sistema di gestione dei rapporti con i clienti (CRM). L'integrazione stretta con il CRM permetterà di trasferire senza problemi le informazioni sui principali prodotti tra le funzioni di marketing e di vendita, assicurando di presentare i messaggi giusti al momento giusto; inoltre, un migliore allineamento tra le due funzioni migliorerà l'efficacia delle campagne.

L'integrazione tra il sistema di *marketing automation* e il sistema CRM dovrebbe essere bidirezionale. In altre parole, il sistema CRM dovrebbe interagire con la piattaforma di *marketing automation* e viceversa. Ad esempio, se l'azienda X ha inserito il form "Contattaci" sul suo website attraverso la piattaforma di *marketing automation* che utilizza, i dati inviati tramite tale modulo devono essere replicati nel sistema CRM. Dall'altra parte, se l'organizzazione sta aggiornando regolarmente i propri registri di clienti e *prospect* all'interno del CRM, questi dati devono essere sincronizzati con la piattaforma di *marketing automation* per garantire la coerenza dei dati tra i due sistemi.

Una piattaforma di *marketing automation* e un CRM devono cooperare per fornire sia analisi web che la storia delle interazioni con i clienti, tutti i punti di contatto che hanno avuto luogo prima che un *lead* sia diventato cliente devono essere visibili per offrire il miglior supporto ai clienti.

Inoltre, l'integrazione tra i due sistemi può favorire l'allineamento tra le vendite ed il marketing. A tal proposito *SiriusDecisions* ha recentemente condiviso che le aziende possono presentare una crescita del 5-36% semplicemente tramite l'allineamento. Lavorare per un obiettivo comune in maniera coordinata (determinare i processi comuni, definire il livello del servizio e comunicare regolarmente) potrebbe sembrare facile, la realtà è che la necessità di creare un'esperienza coerente attraverso tutte le interazioni con i clienti e l'ammontare dei dati coinvolti lo rende più difficile di quanto possa sembrare. Per facilitare l'allineamento è

essenziale per le piattaforme di *marketing automation* essere integrate con il CRM, senza questa integrazione sarebbe difficile creare un'esperienza efficace per i *prospects* e troppo tempo e troppe risorse sarebbero richieste per coordinare le diverse attività.

Il principio dell'allineamento consiste nel sincronizzare e condividere i dati tra marketing e il CRM in entrambe le direzioni a intervalli frequenti. La sincronizzazione con i dati consente alle vendite di ricevere notifiche e più dati su lead qualificati mentre consente ai marketer di monitorare l'impatto delle diverse campagne di marketing. (Michiels 2010)

Questi sono i vantaggi di integrare CRM e *marketing automation*:

- I team di vendita e di marketing che operano come unica entità avranno obiettivi comuni e lavoreranno sugli stessi dati. Le vendite saranno responsabili anche per il ROI di campagne di marketing, mentre il marketing sarà responsabile delle entrate potenziali in area vendita, oltre ai propri ruoli tradizionali.
- La comunicazione al cliente durante i cicli di vendita di marketing sarà coerente.
- Più conversioni, poiché l'automazione aiuterà il passaggio da una fase all'altra del *funnel* di acquisto. I responsabili commerciali conosceranno anche il momento giusto per contattare il *lead* grazie al monitoraggio web.
- Trasparenza nel processo, in quanto entrambe le squadre conoscono esattamente i criteri per i *lead* qualificati.
- Non c'è bisogno di *feedback* dalle vendite al marketing in quanto sono un'unità combinata e le intuizioni necessarie si rifletteranno nella stessa piattaforma.

La combinazione di marketing e vendite diventa un'opzione intelligente per le aziende che cercano di ottenere il massimo da ogni centesimo speso per esse e per ottenere il massimo valore per i propri clienti. Se da un lato ogni azienda è diversa per quanto riguarda la loro integrazione con la piattaforma di *marketing automation* e CRM, tutti hanno una cosa comune: vogliono un accesso unico a qualsiasi dato di un cliente che li aiuterà a comunicare e vendere meglio.

Il CRM e i sistemi di *marketing automation* sono strumenti molto potenti e, se correttamente integrati e potenziati, possono offrire una visione straordinariamente preziosa nel "linguaggio del corpo digitale" dei clienti.

2.5 Caso di marketing: *Panasonic*

Panasonic Systems Communications Company Europe (PSCEU) è il braccio europeo della divisione B2B globale di *Panasonic Corporation* con un fatturato di oltre 500 milioni. L'obiettivo dell'azienda è migliorare la vita lavorativa dei professionisti aziendali e aiutare le organizzazioni a migliorare efficienza e prestazioni. I prodotti dell'azienda aiutano le organizzazioni a catturare, calcolare e comunicare ogni tipo di informazione: immagine, voce e dati testuali; ed includono prodotti tra cui centrali telefoniche PBX, stampanti per documenti, telecamere professionali, proiettori, grandi display e PC portatili. Con circa 370 dipendenti, un'elevata esperienza nella progettazione ingegneristica, un'ottima capacità di gestione di progetti globali ed una vasta rete di partner europei, l'azienda offre servizi senza rivali nei suoi mercati.

Il team di marketing svolge un ruolo vasto e complesso: oltre 460 prodotti in continua evoluzione, 63.000 pagine su 72 siti Web in 22 lingue ed uno dei più grandi siti Web B2B in Europa. Nel 2012, *Panasonic Europe* ha riunito le diverse aziende B2B in PSCEU con l'obiettivo d'integrare tutti i diversi database dei clienti, rendere più facile finalizzare accordi di vendita e targetizzare i propri clienti su *account* più grandi.

"Volevamo modificare la nostra strategia di vendita per rivolgerci a clienti più grandi senza perdere nessuna delle attività *core* nel nostro canale", ha affermato Stephen Yeo, direttore marketing europeo per *Panasonic System Communications Company Europe*. "Volevamo anche aumentare la nostra penetrazione nel mercato, le opportunità di *cross selling* e ottenere maggiore efficienza dai nostri investimenti di marketing nel loro insieme con una maggiore integrazione tra i team di vendita e di marketing".

Nel 2012, Yeo ed il suo team hanno valutato dieci fornitori in base a requisiti specifici e hanno selezionato *Marketo* come piattaforma di marketing automation basandosi sulla ricchezza e sulla superiorità delle sue funzionalità, ma anche dall'intuizione di *Marketo* sui requisiti di marketing dell'azienda.

"Avevamo bisogno di un potente sistema di *marketing automation* che potesse incrementare il ritorno sull'investimento, sostenere la nostra espansione in nuovi mercati e consentire al nostro team di marketing di fare di più con meno", ha affermato Yeo. "Abbiamo scelto *Marketo* non solo per tutto ciò che la piattaforma può fare, ma soprattutto perché ha una profonda esperienza del marketing e delle sue esigenze. Inoltre, volevamo uno strumento di *marketing automation* che fosse abbastanza semplice da comprendere e utilizzare da parte di un responsabile marketing. Non volevamo chiedere il supporto del reparto IT".

La società ha integrato *Marketo* con la sua soluzione CRM Salesforce esistente, importando più di 55.000 contatti e formando 50 dipendenti. *Marketo* è diventato attivo nell'aprile 2013 in 25 paesi in Europa.

Nei 18 mesi dall'implementazione di *Marketo* nell'aprile 2013, la quota della nuova *pipeline* di vendita che proviene dalle campagne di marketing è passata da meno del 10% al 26%. Inoltre, il volume delle campagne di *marketing* è aumentato di cinque volte fino a oltre 100 al mese senza alcun aumento di personale o di budget; si tratta di una campagna eseguita da uno staff di 25 persone ogni due ore circa. Tutte le campagne vengono eseguite esclusivamente dal team di marketing senza l'assistenza di altri reparti o organizzazioni di consulenza e inoltre, i contatti nel sistema CRM sono raddoppiati da 55.000 a 110.000, in gran parte attraverso la raccolta di dati degli utenti e tramite attività di *marketing* come gli eventi ed i moduli web in entrata.

"*Marketo* ci fornisce informazioni sugli schemi di acquisto e sul comportamento online dei nostri potenziali clienti", ha aggiunto Yeo. "Con gli acquirenti di oggi che hanno preso il 70% della decisione di acquisto prima di parlare con un addetto alle vendite, ora abbiamo una visibilità molto maggiore sul comportamento online di un potenziale cliente e il *lead scoring* ci offre maggiori opportunità di *cross selling*. I nostri team di vendita sono in grado di inquadrare le conversazioni con i potenziali clienti in modo molto più mirato, e sta cambiando il modo in cui interagiamo con loro. *Marketo* ci offre un vantaggio competitivo e credo che il *marketing automation* diventerà più grande e più strategico del CRM, senza di esso infatti, non saremmo stati in grado di attuare la nostra nuova strategia di vendita".

Spostandosi in avanti, Panasonic prevede di creare un portale partner per i suoi 26.000 contatti di canale per offrire una maggiore visibilità e coinvolgimento dei *lead*; inoltre, come risultato del suo successo in Europa, *Marketo* è stato implementato anche nel *business* B2B nordamericano di *Panasonic*.¹¹

¹¹ Caso tratto da <https://www.marketo.com>,
intervista visionabile sul sito: https://www.youtube.com/watch?v=BvpNkOkL_IM

Capitolo 3

L'ultimo step per il successo: *Account Based Marketing*

3.1 Il tradizionale processo d'acquisto

Il termine *Account Based Marketing* (ABM) è abbastanza recente nonostante l'identificazione ed il *targeting* delle organizzazioni per cui lavorano i *prospect*, che in questo caso prendono il nome di *account*, sia sempre stata una *best practice* per i team di marketing e vendita nel B2B. Quello che c'è di diverso oggi sull'ABM è che grazie ai progressi avvenuti nel campo tecnologico può operare efficacemente. La sua efficacia è dimostrata dalla capacità di raggiungere i contatti giusti anziché riempire di mail le migliaia di persone memorizzate nel database aziendale o raggiungendo manualmente ed individualmente ogni *account*; l'ABM identifica i migliori *account* e successivamente focalizza tutti gli sforzi per coinvolgerli nei modi più appropriati.

Il tradizionale *purchase funnel* di marketing e vendita nel B2B (**Figura 3.1**) traccia le varie fasi di un'opportunità di vendita mentre si muove attraverso le varie fasi del processo. Un *lead* diventava un'opportunità mentre progrediva attraverso il *funnel*, dove alla fine sarebbe diventato eventualmente un nuovo cliente. Questo è il motivo per cui l'attività di marketing si è focalizzata sull'acquisizione di *lead* all'inizio del *funnel*. Nuovi *lead* venivano acquisiti tramite la pubblicità, l'invio di e-mail, le campagne digitali e una varietà di iniziative di marketing. Più *lead* entravano nel processo, più potenziali clienti entravano nel *funnel*.



FIGURA 3.1
Tradizionale processo di acquisto (*Purchase Funnel*). Vajre (2016)

Questo sono le fasi della tradizionale *buyer's journey*, meglio conosciuta come modello AIDA¹²:

Consapevolezza: Un potenziale nuovo cliente viene a conoscenza del prodotto/servizio dell'organizzazione. Questo potenziale cliente è chiamato *prospect*, o *lead*. I *lead* sono la misura più comune che i marketer del B2B utilizzano per misurare il successo delle loro attività e dei programmi di marketing. In questa fase i *marketer* cercano di acquisire il maggior numero di *lead* da inserire all'inizio del funnel per identificare tutti i *prospect* che vogliono conoscere un determinato prodotto o servizio.

Interesse: Un *lead* diventa un *lead* qualificato di *marketing* (*Marketing-Qualified-Lead*).

Il team di marketing esamina il titolo del *lead*, le informazioni sull'azienda e altri attributi per determinare se questo potenziale cliente debba essere inoltrato alle vendite. Se il *lead* diventa un MQL, quindi è il momento di iniziare a coinvolgere il potenziale cliente ad un livello più profondo. Il *lead* viene passato alle vendite, diventando un *lead* accettato per la vendita (*Sales-Accepted-Lead*). Ora, il venditore si impegna in una serie di chiamate ed e-mail per ingaggiare il SAL in una conversazione approfondita. Durante la chiamata, se venditore e SAL sono d'accordo sul fatto che esista una potenziale opportunità di fare affari, il SAL diventa un *lead* qualificato per le vendite (*Sales-Qualified-Lead*).

Considerazione: Questo è il momento in cui il SQL diventa un'opportunità.

Spesso, questa fase è il punto di rottura per un *lead*, poiché negli acquisti B2B, la decisione raramente è lasciata ad un singolo decisore ed il *lead* originale probabilmente deve convincere i suoi interlocutori interni che dovrebbero acquistare il prodotto o il servizio in questione. In questa fase avviene la negoziazione con il potenziale nuovo cliente ed i team di marketing e vendita devono lavorare in concomitanza per fornire contenuti di alto livello.

Acquisto: La fase finale del tradizionale marketing B2B e del *funnel* di vendita termina con una decisione. Il *prospect* è passato dall'essere un MQL, un SAL ed un SQL fino a divenire un'opportunità. Adesso l'opportunità o sceglie la tua azienda, o sceglie il prodotto/servizio di

¹² Strong Jr, E. K. (1925). Theories of selling. *Journal of applied psychology*, 9(1), 75

un altro concorrente, o abbandona l'acquisto. L'azienda può aver concluso l'accordo, o aver sprecato molto tempo ed energie nel processo di vendita.

3.2 Il ribaltamento del *funnel*

Lavorare nel marketing B2B è difficile. Secondo *Forrester Research*, solo lo 0,75 per cento dei *lead* arriva alla fase finale, le aziende impiegano molta energia e risorse per riempire il *funnel* di *lead*, tuttavia a volte il procedimento non genera entrate perché non tutti i *lead* generati diventano opportunità di vendita. Il problema più grande con il *funnel* tradizionale è che i *lead* fuoriescono dal processo mentre si muovono attraverso le diverse fasi; solo una piccola percentuale dei *lead* raccolti nella parte superiore del *funnel* seguirà tutto il processo fino all'acquisto, ed è questo il motivo per cui il *funnel* tradizionale di vendita sembra un triangolo capovolto. (*Vajre 2016*)

Con il *funnel* tradizionale sono quattro i problemi principali che possono rappresentare la causa di fallimento del *lead-based-marketing*:

- Il *funnel* non è ottimizzato per il marketing B2B. Infatti, il *funnel* tradizionale è progettato per un singolo cliente e non è ottimizzato per più decisori. Questo modello risulta essere più efficace per un processo B2C, dove gli stadi sono ben noti, ci sono cicli rapidi e la progressione è molto lineare. Se meno dell'1 per cento dei *lead* diventano affari chiusi, l'altro 99 per cento dei *lead* è un enorme spreco di tempo e risorse. I *marketer* B2B devono pensare in modo diverso a cosa sta generando le entrate e concentrarsi su questi sforzi.
- Il marketing si concentra sull'acquisizione di *lead* anziché di *account*.
- Il volume dei *lead* è più importante di un *targeting* preciso.
- Si presume un percorso lineare per tutte le *buyer's journey*

Ed è qui che si arriva al capovolgimento del *funnel* da parte dei reparti di marketing e di vendita.

Il tradizionale *funnel* di vendita e *marketing lead-based* è stato trasformato in un cono utilizzando l'ABM (**Figura 3.2**). La punta del cono è il *lead* iniziale, questo *lead* diventa il primo contatto e viene successivamente sviluppato all'interno di un *account*, da questo infatti deriva il nome *account based marketing*. Prima vengono identificati gli *account* che si

vogliono coinvolgere, successivamente viene attuato un marketing strategico per ogni contatto dell'*account*.



Figura 3.2
*Il nuovo funnel
ribaltato.*
Vajre (2016)

Esistono quattro fasi dell'ABM: *Identificare, Espandere, Coinvolgere e Sostenere*.

Il primo passo è l'identificazione. Con il tradizionale *lead-based marketing*, il team di marketing si è concentrato sull'inserimento di più *lead* possibili nella parte superiore del *funnel*. Con l'ABM il processo di vendita inizia definendo l'*Ideal Customer Profile (ICP)*, ovvero l'insieme dei parametri quantitativi e qualitativi in base a cui si valuta il grado di idoneità di un'azienda target a risultare interessante in una prospettiva di generazione di nuove opportunità di *business*.

In questa fase, si anagrafa l'azienda determinandone:

- metriche di segmentazione tradizionale, come numero di dipendenti, posizione, fatturato, settore, *average contract value*, naturalmente privilegiando le metriche che sono rilevanti per il singolo contesto organizzativo;
- la dimensione del parco tecnologico esistente, ovvero se allo stato attuale quello dell'azienda analizzata rappresenta un buon *fit* rispetto all'offerta di prodotto e servizi che si hanno a portafoglio.
- fattori di tipo qualitativo, volti a misurare se e in quale misura la propria *Company Culture* e quella dell'*Account Target* sono allineate.

Dopo aver stabilito che questo contatto incontra il profilo del cliente ideale, inizia il processo di trasformazione del contatto in un *account* completo. L'ABM in questa fase può

essere paragonato alla caccia subacquea. Invece di aspettare che i pesci (i *lead*) arrivino, la concentrazione si sposta sulla cattura dei pesci grossi (obiettivi migliori) in maniera proattiva.

La seconda fase è l'espansione. È fondamentale pensare a questa fase come la ragione per cui l'ABM esiste, questo perché la decisione nel B2B coinvolge sempre più decisori e non può mai venire da un semplice *lead* con cui l'azienda è entrata in contatto.

Inoltre, i contatti hanno ruoli differenti, per questo è necessario un piano con cui coinvolgerli tutti in base alle loro responsabilità; i loro desideri e bisogni impatteranno sulla decisione d'acquisto. (Vajre 2016)

Questi ruoli sono stati definiti da Vajre (2016) in questo modo:

- *Stakeholder*: È l'utilizzatore finale, ma ci potrebbero anche essere più *stakeholder*. Perché dovrebbe aver bisogno del prodotto/servizio?
- *Champion*: È l'utilizzatore più fedele, non usa semplicemente il prodotto, lo ama. I *champions* di *Apple* sono coloro che aspettano seduti fuori dai negozi per prendere il nuovo modello dell'*iPhone* quando esce.
- *Decision-maker*: È colui che dà l'approvazione per l'acquisto, tuttavia nelle aziende possono essere molteplici. È importante sapere quali sono e come influenzarli.
- *Power sponsor*: Sono i punti di contatto, coloro che presentano l'offerta ai *decision makers*; per questo devono essere incentivati a vendere il prodotto/servizio internamente.

Comprendendo i *job titles*, i ruoli e le responsabilità delle persone coinvolte nel processo di acquisto, si possono identificare tutti i potenziali contatti dell'account. Nella fase dell'espansione si cerca di incrementare il numero di informazioni a disposizione dell'account per migliorare il lavoro dei *marketer* sapendo esattamente quali contatti si vogliono raggiungere.

La terza fase dell'*account based marketing* è il coinvolgimento (*engagement*). È dove i contenuti ed i canali prendono vita; infatti questo stadio è di gran lunga il più ampio, perché ci sono tanti modi per interagire con i potenziali clienti. È qui che si fa ricorso al *content marketing* ed in cui spesso i *marketer* diventano una sorta di scienziati, poiché testano diversi tipi di contenuti per trovare quali possano essere più efficaci con determinati tipi di contatti ed account. Utilizzando il marketing personalizzato, i team di marketing e di vendita coinvolgono tutti i contatti all'interno di un account tramite i software di *marketing automation*. Mentre questo è il primo passo nel *funnel* tradizionale, qui si attende l'identificazione degli account chiave prima di sviluppare i contenuti mirati necessari per

l'engagement. Questo dà alle vendite e al marketing l'opportunità di immergersi più a fondo e capire le motivazioni, i punti deboli e i dati demografici di ciascun account.

L'ultima fase è il sostenimento. Qui ciò che si vuole conseguire è la trasformazione dei clienti in sostenitori, al fine di sviluppare dei canali di comunicazione personali come le recensioni ed il passaparola. Questo ultimo strumento risulta essere estremamente rilevante poiché grazie ad una ricerca è stato scoperto che il 90% dei consumatori si fida delle raccomandazioni delle persone che frequenta ed il 70% delle opinioni e recensioni pubblicate online. (Kotler 2015)

Inoltre, le strategie di ABM si focalizzano sulle esperienze positive del consumatore tenendolo costantemente coinvolto. Infatti, direttamente dal momento successivo all'acquisto bisogna tenersi in contatto con il consumatore offrendogli supporto e *training*, ed aiutandolo ad ottimizzare l'utilizzo del prodotto o servizio. (Vajre 2016)

Queste sono le due tipologie di attività da eseguire:

- *Follow up*: Il responsabile vendite che ha chiuso l'accordo dovrebbe restare in contatto con il contatto primario del nuovo account, tramite *mail* o telefonicamente durante il processo di consegna, al fine di migliorare la *customer experience* e di fidelizzare il cliente.
- Fornire contenuti: Dovrebbero essere inviato del materiale digitale per favorire l'implementazione del prodotto/servizio. Potrebbero ad esempio essere forniti dei tutorial virtuali con dei video che spiegano le diverse funzionalità, oppure delle liste con degli step da seguire all'inizio e dopo l'implementazione, o degli inviti a *webinar* su diversi topic.

A questo punto il cliente è diventato un utilizzatore a tutti gli effetti, e per coltivare ed accrescere costantemente il rapporto con quest'ultimo risulta necessario intraprendere una serie di attività tra cui:

- Una comunicazione regolare da parte del servizio clienti a cadenza settimanale o mensile
- L'invio di una *newsletter* mensile con i nuovi contenuti, gli eventi in arrivo e gli sviluppi del prodotto
- L'invito ad eventi dedicati ai clienti, come ad esempio le conferenze annuali dei consumatori
- L'organizzazione di *webinar* con ricorrenza periodica al fine di esporre le novità della compagnia

Conclusioni

La stesura di questo elaborato aveva come finalità quella di evidenziare la necessità delle imprese di adattarsi, attraverso l'adozione delle moderne tecnologie di segmentazione e *targeting* del mercato, al continuo mutamento dell'ambiente digitale in cui l'impresa si trova ad operare.

Adattarsi ai cambiamenti in corso, significa oggi avere una chiara e completa comprensione dell'ambiente esterno e provvedere conseguentemente alla formulazione e adozione di strategie capaci di acquisire e soprattutto provvedere all'implementazione della relazione instaurata con l'utente nel mondo online, in modo da aumentare nel tempo il *Customer Lifetime Value* di ogni singolo utente acquisito.

Questo elaborato ha pertanto contribuito a sottolineare l'importanza dell'applicazione delle strategie di *acquisition* ed in particolar modo delle strategie di *retention* degli utenti, focalizzandosi principalmente sul *marketing automation*, uno strumento che negli ultimi anni ha assunto e continua ad avere sempre più un ruolo centrale nei piani di marketing delle aziende di successo.

Conseguentemente tale elaborato ha contribuito a sottolineare come la chiave per coinvolgere gli utenti, consiste nell'offrire ai nuovi *customer* digitali una *customer experience* targetizzata, cucita su misura a partire da analisi statistiche approfondite. Attraverso l'invio di contenuti e messaggi personalizzati risulta possibile, da come emerge nel testo, migliorare l'esperienza d'acquisto e, di conseguenza, la percezione che l'utente ha del brand ed incrementare conseguentemente le vendite; fattore che risulta fondamentale nel panorama B2B dove è presente rispetto al B2C un numero molto più esiguo di acquirenti ma di dimensioni molto grandi. A tal proposito risulta necessario il passaggio dal marketing tradizionale all'*account based marketing* che consente di ottenere una più stretta collaborazione tra il reparto marketing e quello di vendita. Il marketing può concentrarsi nello studio e nella trasmissione di messaggi mirati personalizzati con l'obiettivo di raggiungere le aziende *target* più importanti. Il reparto commerciale può contare su liste di *prospect* di alta qualità, evitando sprechi di tempo e massimizzando le vendite, costituendo pertanto una fonte di vantaggio competitivo di lungo periodo per il sistema impresa.

Bibliografia

Arnett, D. B., & Badrinarayanan, V. (2005). Enhancing customer-needs-driven CRM strategies: Core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 329-343.

Biegel, B. (2009) 'The current view and outlook for the future of marketing automation', *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 10, No. 3.

Buttle, F., & Stan, M. (2015) *Customer relationship management: concepts and technologies*. 3rd ed. New York: Routledge.

Chlebišová, E., Kyzeková, J., & Zajarošová, M. (2011). New approaches to the business-to-business marketing communication. *Economics & Management*, 16(1), 1231-1237.

Cummings, D., & Blitzer, A. (2010). *Think Outside the Inbox: B2B Marketing Automation Guide*. Leigh Walker Books.

Dickie, J. (2012). Talking About Lead Generation. *CRM Magazine*, Vol. 16(12), pag.6;

Domingos, P. (2015). *The master algorithm: How the quest for the ultimate learning machine will remake our world*. Basic Books.

Dornberger, R. (Ed.). (2018). *Business Information Systems and Technology 4.0: New Trends in the Age of Digital Change*.

Frost, R., & Strauss, J. (2014). *E-marketing* 7th edition, Pearson.

Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57(2), 129-133.

Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of research in interactive marketing*, 8(4), 269-293.

J.Sterne (2017). *Artificial Intelligence for Marketing: Practical Applications*.

Järvinen, J., & Taiminen, H. (2015) Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, 164-175

Kelly, S., Johnston, P., & Danheiser, S. (2017). Driving Results Through Account-Based Marketing. In *Value-ology* (pp. 141-151). Palgrave Macmillan, Cham.

Kenneth Alan Grossberg, (2016) "The new marketing solutions that will drive strategy implementation", *Strategy & Leadership*, Vol. 44 Issue: 3, pp.20-26

Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.

Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F. G., & Costabile, M. (2015). *Principi di marketing*, Pearson Italia.

Leake, W., Vaccarello, L., & Ginty, M. (2012). *Complete B2B online marketing*. John Wiley & Sons.

Lipiäinen, H. S. M., & Karjaluoto, H. (2015). Industrial branding in the digital age. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 733-741.

Mahajan, K. S., Jamsandekar, S. S., & Gurav, A. M. (2017). Machine Learning Approach for Marketing Intelligence: Managerial Application. *International Journal Of Engineering And Computer Science*, 6(7).

Patruti-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V, 9(2), 61.

Pulizzi, J., & Handley, A. (2014). B2B content marketing: 2015 benchmarks, budgets, and trends—North America. Content Marketing Institute.

Ruotolo, G. M. (2013). Hey! You! Get off my cloud. Accesso autoritativo alle nuvole.

Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). Artificial intelligence: a modern approach. Malaysia; Pearson Education Limited.

Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. European Journal of Marketing, 43(7/8), 890-906.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of marketing, 68(1), 1-17.

Vajre S. (2016) Account Based Marketing, John Wiley & Sons

Wiersema, F. (2013). The B2B agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. Industrial Marketing Management, 4(42), 470-488.

Wood, C. (2015). Marketing automation: Lessons learnt so far.... Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, 16(4), 251-254.

Sitografia

Ascend2 (2017) State of Marketing Automation: Survey Summary Report (Accesso effettuato ad Aprile 2018). Disponibile all'indirizzo: <http://research.ascend2.com/2017-state-of-marketing-automation/>

Alessandroni, F. (2017) *Dal CRM al marketing automation: integrazione totale e best practices* (Accesso effettuato ad Aprile 2018). Disponibile all'indirizzo: <https://blog.advmedialab.com/dal-crm-al-marketing-automation>

Boldrini, N. (2017) *Marketing Automation: cos'è, come funziona e come scegliere gli strumenti adatti* (Accesso effettuato ad Aprile 2018). Disponibile all'indirizzo: <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/marketing-automation-cos-e-come-funziona-e-come-scegliere-gli-strumenti-adatti/>

Burka, K., Kelly B. (2018). Martech Intelligence Report: B2B Marketing Automation Platforms: A Marketer's Guide, 6th edition, Third Door Media. (Accesso effettuato a Marzo 2018). Disponibile all'indirizzo: <https://martechtoday.com/new-b2b-marketing-automation-platforms-marketers-guide-updated-2018-212578>

Casaleggio Associati (2017) The Artificial Intelligence Business Evolution, Report Novembre 2017. (Accesso effettuato a Marzo 2018). Disponibile all'indirizzo: <https://www.casaleggio.it/focus/b2b-il-futuro-digitale-del-business-tra-aziende-ii-edizione/>

Casaleggio Associati (2016) B2B Il futuro digitale del business tra aziende, Report Novembre 2016. (Accesso effettuato a Marzo 2018). Disponibile all'indirizzo: <https://www.casaleggio.it/focus/b2b-il-futuro-digitale-del-business-tra-aziende/>

Casarin, D. (2016) Perché unire lead generation e marketing automation? (Accesso effettuato ad Aprile 2018). Disponibile all'indirizzo: <https://blog.advmedialab.com/inbound-marketing>

Econsultancy (2017) State of B2B Marketing Automation. (Accesso effettuato ad Aprile 2018). Disponibile all'indirizzo: <https://econsultancy.com/reports/state-of-b2b-marketing-automation>

Forrester Consulting (2017) AI: The Next Generation Of Marketing. (Accesso effettuato ad Aprile 2018). Disponibile all'indirizzo: https://albert.ai/wp-content/uploads/2017/02/AI-The-Next-Generation-Of-Marketing_Final.pdf

Marketo (2016) How Successful Companies Fuel Growth With Marketo (Accesso effettuato ad Aprile 2018). Disponibile all'indirizzo: <https://www.marketo.com/ebooks/how-successful-companies-fuel-growth-with-marketo/>

Roetzer, P. (2017) The 5Ps of Marketing Artificial Intelligence (Accesso effettuato ad Aprile 2018). Disponibile all'indirizzo: <https://www.marketinginstitute.com/blog/the-5ps-of-marketing-artificial-intelligence>

Somma, I. (2018) Ricerca vocale: il 2018 sarà l'anno della voce (Accesso effettuato a Maggio 2018). Disponibile all'indirizzo: <https://www.telemaco.it/blog/ricerca-vocale-2018-anno-della-voce/>