



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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"DIGITAL B2B MARKETING: LA TRASFORMAZIONE DELLA
VENDITA DI PRODOTTI E SERVIZI NEL BtoB"**

RELATORE:

CH.MO PROF. MARCO UGO PAIOLA

LAUREANDO: TASINATO FILIPPO

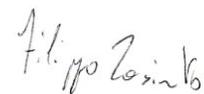
MATRICOLA N. 1216269

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature)

A handwritten signature in black ink, reading "Filippo Zorin". The signature is written in a cursive style with a clear first name and a last name.

Indice

Introduzione	4
CAPITOLO 1: Digital B2B Marketing e attività di vendita	4
1.1 La trasformazione digitale del Marketing B2B: concetti ed elementi	4
1.2 La Digital Transformation nelle imprese	6
1.2.1 La trasformazione digitale nel marketing B2B	7
1.2.2 Trasformazione digitale delle vendite.....	8
1.3 Il processo di vendita B2B.....	10
1.3.1 Le 7 fasi del processo di vendita.....	12
1.4 Principali strumenti e tecnologie del marketing e vendite attuali.....	14
CAPITOLO 2: Servitizzazione e servizi digitali	17
2.1 La servitizzazione del mondo imprenditoriale.....	17
2.2 La vendita di servizi digitali.....	19
CAPITOLO 3: UNA PANORAMICA ATTUALE E FUTURA	21
3.1 Sfide aperte: il caso delle piccole-medie imprese.....	21
3.2 Soluzioni possibili.....	22
3.3 Sviluppi futuri: l’impatto del COVID-19.....	24
CAPITOLO 4: Casi ed esemplificazioni	25
4.1 Il caso Salesforce	25
Conclusioni	27
Bibliografia	27

Introduzione

Questo elaborato ha lo scopo di presentare un'analisi del fenomeno del *Digital Marketing*, cioè l'attività di marketing adottata attraverso l'uso di tecnologie digitali con lo scopo di promuovere i beni/servizi offerti, il brand, attirare clienti e coinvolgerli direttamente. Si farà riferimento al mercato delle organizzazioni (o B2B) e come le vendite, in particolare di servizi digitali, siano oggetto del fenomeno in esame.

Si procederà inizialmente ad una approfondita analisi di cosa consista la trasformazione digitale, dei suoi impatti sull'evoluzione del marketing sulla funzione di vendita. Segue, quindi, un'analisi del processo di vendita B2B e dei principali strumenti di marketing digitale attualmente utilizzati dalle imprese.

Successivamente, si prenderà in considerazione il fenomeno della servitizzazione, cioè il graduale aumento della componente dei servizi nell'offerta di un'impresa, del suo impatto nel sistema aziendale, per poi soffermarsi, nello specifico, nelle caratteristiche della vendita di servizi digitali. Successivamente, si propone una rassegna sugli eventuali ostacoli ancora da abbattere, problemi e barriere da superare, fornendo un'eventuale interpretazione di quali possano essere alcune possibili soluzioni od eventuali sviluppi futuri.

Infine, si fornirà un esempio concreto tramite il caso aziendale "Salesforce".

CAPITOLO 1: Digital B2B Marketing e attività di vendita

1.1 La trasformazione digitale del Marketing B2B: concetti ed elementi

Il marketing è il processo mediante il quale le imprese creano valore per i clienti ed instaurano con loro solide relazioni al fine di ottenere in cambio, a loro volta, valore (Kotler et al., 2019). Esso è un fenomeno in continua trasformazione che si muove di pari passo con l'evoluzione sociale, culturale e tecnologica. Negli ultimi decenni, infatti, la funzione marketing non ha più il solo scopo di aumentare le vendite aziendali, ma quello, soprattutto, di instaurare rapporti profittevoli di lungo periodo; ha quindi assunto sempre più un'ottica relazionale, sia nei mercati B2C (Business to Consumer) che B2B.

Con l'avvento di Internet, il marketing ha avuto l'opportunità di integrare questo nuovo mezzo nelle sue metodologie; da qui è nato un nuovo modello, con nuove funzionalità e mezzi: il marketing digitale.

Il marketing digitale comporta il coinvolgimento diretto di singoli consumatori e comunità di consumatori (e/o clienti), entrambi attentamente selezionati, per ottenere una risposta immediata e costruire con loro relazioni durature. Prevede l'uso di strumenti digitali quali siti web, *social media*, app, annunci pubblicitari su dispositivi mobili, video online, e-mail, ma

anche canali offline come SMS e chiamate, allo scopo di coinvolgere in ogni luogo e in qualsiasi momento (Kotler et al., 2019). Grazie a ciò i clienti possono accedere ad informazioni sul brand, il prodotto o il servizio in modo veloce ed efficace, la comparazione diviene più facile e permette l'acquisto immediato in ogni momento, così come l'eventuale reso in caso di insoddisfazione. Lo scopo rimane comune a quello del marketing "tradizionale": creare consapevolezza e migliorare l'immagine del brand.

Questa trasformazione non ha coinvolto solo le relazioni con i consumatori finali, ma anche quelle tra imprese: esse da sempre sono caratterizzate da un numero maggiore di relazioni dirette *face-to-face*, in quanto caratterizzate da bisogni complessi. Sorge quindi l'esigenza di un processo più lungo ed attento, se si vuole che il rapporto abbia successo nel breve e, principalmente, nel lungo termine (Jarvinen et al., 2012).

È chiaro, quindi, che strumenti del marketing digitale come e-mail, *newsletter*, contenuti online e la stessa *Web Page* hanno trovato uno spazio sempre più ampio nel mercato B2B, tanto che gli investimenti in questo settore hanno superato quelli del B2C (Jarvinen et al., 2012). Come Jarvinen et al. (2012) sottolineano, a fare la differenza è come questi investimenti siano ripartiti strategicamente; infatti, se una volta avviato un programma di *Digital Marketing* tutte le imprese useranno, generalmente, strumenti digitali quali e-mail, sito web o *Search Engine Optimization* (SEO) per dirigere il traffico presso la propria *homepage*, attirare nuovi clienti e mantenere una viva relazione con quelli esistenti, solo quelle di medio/grandi dimensioni sembrano fare un uso massiccio dei *social media* (quali LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, ecc.) e, in quanto dotate di maggiori risorse finanziarie, anche di specialisti appositi.

Si può quindi riassumere che i principali vantaggi derivanti dal marketing digitale per un'impresa sono (Verma & Madhu Bala, 2018)(Ponde & Arjita Jain, 2019):

- Comunicazione diretta, comoda, semplice e personalizzata con i clienti, in ogni momento. Aumenta così anche la quantità di informazioni a disposizione da entrambe le parti; l'interazione migliora e ciò permette al venditore di capire meglio i bisogni del cliente e personalizzare l'offerta;
- Maggiore flessibilità, grazie al continuo aggiustamento di prezzi e programmi, che si traducono in offerte più coinvolgenti, tempestive ed ottimali;
- Facilità a monitorare il successo della campagna grazie a strumenti analitici e feedback, grazie a ciò i *marketer* possono intervenire ed apportare le opportune modifiche;
- Possibilità di raggiungere un pubblico più vasto (*reach*);
- Costi comparabilmente più bassi rispetto al marketing tradizionale e, grazie ad una copertura maggiore, vi è un maggiore ritorno nell'investimento e un costo marginale più basso;

- Strumenti più innovativi in grado di reindirizzare al sito web aziendale, far conoscere meglio i prodotti/servizi offerti ai clienti, avere un feedback immediato dei bisogni, necessità e critiche e ciò aumenta il coinvolgimento al marchio (infatti un sito web ben progettato può guidare il cliente verso l'offerta a lui più adatta e creare maggiore valore) (Verma & Madhu Bala, 2018).

1.2 La Digital Transformation nelle imprese

Per capire il motivo per cui il marketing digitale sia diventato una componente essenziale per la maggior parte delle imprese, si deve partire dall'analizzare un fenomeno in atto negli ultimi decenni: la trasformazione digitale (*Digital Transformation* o digitalizzazione) delle imprese.

Il termine *Digital Transformation* si riferisce al “processo che prevede l'utilizzo di tecnologie digitali per creare nuovi (o modificare esistenti) processi e cultura aziendali, così come la *customer experience*, per soddisfare il cambiamento nel mondo imprenditoriale e i requisiti di mercato” (Guenzi & Habel, 2020). La trasformazione digitale, perciò, coinvolge tutte le funzioni aziendali: dalle strategie di marketing con l'introduzione di nuovi mezzi, alle attività di R&D, fino alla produzione e alle vendite, con il conseguente cambiamento del processo di vendita e delle relazioni che in questo si instaurano tra clienti B2B, distributori e fornitori.

La conversione delle informazioni da analogiche a digitali rende i processi aziendali più semplici ed efficienti¹, con la conseguente riduzione di asimmetrie informative, grazie al maggiore flusso ed accessibilità di dati a disposizione: per esempio, basterà una breve ricerca nel software aziendale per trovare tutte le informazioni relative ad un cliente, come anagrafica, ordini eseguiti o in elaborazione, acquisti, pagamenti ecc. Adattare la propria offerta e impresa al mondo digitale diviene quindi un'opportunità di crescita e miglioramento. Non sorprende, quindi, che oggi la maggior parte delle imprese abbia introdotto almeno un elemento digitale (es. la *Web Page*) nel loro *business model*, trasformandosi da imprese *brick-and-mortar* a *brick-and-click*, come pure imprese che svolgono tutte le loro attività esclusivamente online, denominate *pure-click*, dato che i clienti B2B pretendono questo nuovo approccio.

A supporto di ciò e a seguito della pandemia Covid-19, che presumibilmente ha dato uno slancio a questo settore come emerso dallo studio di “Markets and Markets”² gli investimenti in questo campo aumenteranno da 521 a 1250 miliardi di dollari entro il 2026, con una crescita del 140%. Inoltre, emerge che due aziende su tre ritengono che la digitalizzazione porterà, entro il 2023, la necessità di elaborare un nuovo modello di business.

¹ Vedi [What is Digital Transformation? Why Is It Important - Salesforce.com](#), Salesforce 2019

² Dati ricavati dall'articolo del Sole24ore: [Digital transformation, due imprese su tre hanno aumentato gli investimenti - Il Sole 24 ORE](#), del 18 febbraio 2022

1.2.1 La trasformazione digitale nel marketing B2B

Il marketing si muove di pari passo con la tecnologia. Se si dovesse fissare un momento nel quale il marketing digitale ha avuto inizio, questo sarebbe il 1971 quando Ray Tomlinson inviò la prima e-mail, dando anche inizio all'ingresso delle imprese nel mondo di Internet (Dr. Mrs. Vaibhava Desai, 2019). Già negli anni '80, la capacità di memoria dei server era già grande abbastanza per poter immagazzinare numerose informazioni circa i propri clienti e le imprese cominciarono a scegliere strumenti online per le proprie attività di marketing, in quanto maggiormente tracciabili e più efficaci, portando così al mutamento della relazione cliente-fornitore (o cliente-venditore). Negli anni '90, nacquero i primi servizi CRM e nei primi anni 2000, con l'aumento degli utenti in Internet, non solo le imprese, ma anche i consumatori cominciarono a cercare informazioni online prima dell'acquisto dei prodotti, con la conseguente necessità, da parte delle aziende, di adottare campagne marketing digitali.

Il marketing digitale è diventato più elaborato e diffuso negli anni tra il 2000 e il 2010, insieme al contemporaneo lancio dei primi *social network* (Facebook prima di tutti, poi seguito da Twitter, YouTube, LinkedIn, ecc.) ed è un settore in continua crescita (Dr. Mrs. Vaibhava Desai, 2019).

Gli obiettivi principali nel settore B2B sono principalmente correlati alla costruzione del brand: creare consapevolezza (*brand awareness*), migliorarne la percezione e aumentare le intenzioni d'acquisto. Elemento caratterizzante è la partecipazione attiva del cliente, dato che il marketing digitale prevede conversazioni dirette e mirate; questo ovviamente rafforza e migliora l'esperienza di vendita e la relazione tra le parti (Jarvinen et al., 2012). Inoltre, vista la natura delle relazioni interaziendali, il digital marketing avrà lo scopo di instaurare il primo punto di contatto tra l'impresa-cliente e i propri venditori.

Generalmente, un'impresa coniuga una strategia di marketing tradizionale con una di marketing digitale (Ponde & Arjita Jain, 2019), in modo che siano complementari e che possano creare sinergie ed effetti potenzialmente migliori.

Il marketing digitale si è ramificato in diverse forme (Kotler et al., 2019):

- **MARKETING ONLINE:** con questo termine si indica il marketing realizzato via Internet, con siti web aziendali, pubblicità e promozioni online, e-mail e blog. Il primo passo consiste nella creazione del sito web, progettato per coinvolgere i clienti e promuovere l'acquisto diretto o l'avvio della fase di contrattazione. Esso dovrà poi essere a sua volta promosso tramite vari strumenti (di cui si dirà in seguito). Caratteristica fondamentale del sito è che sia facilmente utilizzabile, chiaro, accattivante e soprattutto utile. Oltre al sito, l'impresa utilizzerà anche canali professionali appositi, dov'è più probabile si trovi il proprio target.

- **SOCIAL MEDIA MARKETING:** prevede l'uso di *social network*, indipendenti o aziendali, che possono essere esistenti o creati appositamente per l'impresa. I primi hanno il vantaggio di essere maggiormente conosciuti e sono spesso gratuiti, l'impresa dovrà pertanto curare i contenuti in essi inseriti, ma sono più generalisti e suscitare attenzione può rivelarsi una sfida ardua. I secondi, invece, nonostante siano più costosi poiché devono essere architettati da zero, sono più specifici e professionali. Entrambi puntano nell'avere una reazione, grazie a messaggi mirati, interattivi ed immediati.
- **MOBILE MARKETING:** forma di digital marketing che prevede l'uso di messaggi, promozioni e contenuti attraverso dispositivi mobili, come smartphone o tablet.

1.2.2 Trasformazione digitale delle vendite

Le tecnologie digitali oggi vengono usate in tutte le fasi del processo di vendita in modo da creare valore aggiunto per il cliente. Questo permette di raccogliere una grande mole di informazioni digitali, con la conseguente progettazione di soluzioni basate su sistemi CRM (*Customer Relationship Management*). 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 della clientela”(Kotler et al., 2019). Il CRM permette all’impresa di avere a disposizione dati coerenti e completi riguardo ad un cliente, selezionando ed integrando le innumerevoli informazioni in un sito centrale, in modo da scovare opportunità interessanti riguardo un cliente, offrire la migliore soluzione e rilevare in anticipo criticità. I venditori possono così accedere ad informazioni aggiornate ed utili in qualsiasi momento.

Altri strumenti digitali permettono al cliente di raccogliere autonomamente informazioni, prodotti e/o servizi, confrontarne il prezzo, verificare la disponibilità ed infine piazzare l’ordine: sono le piattaforme di *e-commerce*.

Le imprese devono innanzitutto pianificare in quale modo implementare la trasformazione digitale nel processo di vendita. Dalla ricerca di Guenzi e Habel nel 2020, su come le imprese B2B stiano gestendo la trasformazione digitale delle vendite, è emerso che un piano strategico per far fronte alla trasformazione delle vendite prevede diversi passaggi coerenti con il fenomeno in atto (Guenzi & Habel, 2020).

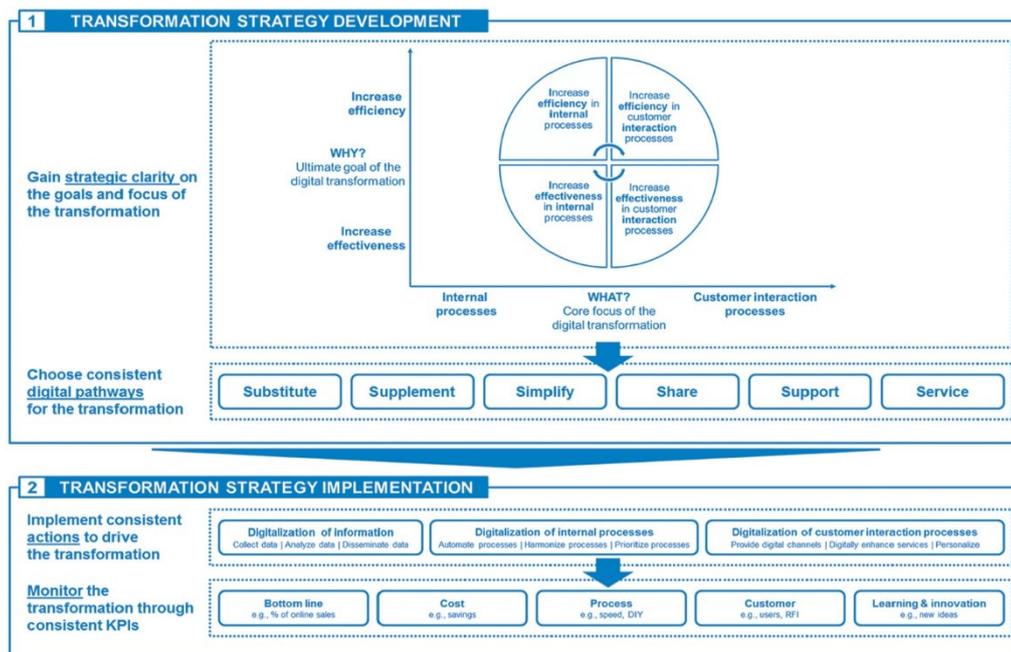


Figura 1: Un modello per gestire la trasformazione digitale delle vendite. Immagine tratta da: P. Guenzi e J. Habel, "Mastering the Digital Transformation of Sales", California Management Review, 2020

La Figura 1 rappresenta uno schema delle variabili che i managers aziendali dovrebbero tenere in considerazione in merito all'impatto che la digitalizzazione delle vendite sta apportando nel mondo imprenditoriale.

Il primo aspetto da considerare riguarda innanzitutto quale processo dovrà essere trasformato digitalmente (*What* in Figura1). Le imprese potrebbero, infatti, non desiderare o non essere nelle condizioni di trasformare tutti i processi in un unico momento, per vincoli di spesa, tempo, o strategici, ma preferendo un percorso graduale, con priorità a processi attentamente selezionati (Guenzi & Habel, 2020).

Se si considera il processo di vendita, in particolare la fase di prevendita, dallo studio è emerso che oggi le imprese abbiano cominciato ad usare strumenti *social*, primo fra tutti LinkedIn (*social network* numero uno nel campo del lavoro e delle organizzazioni), così come il proprio sito web, per ottenere informazioni circa i componenti della funzione acquisti dell'impresa con cui entrare in contatto e pure i servizi CRM.

Successivamente, nella fase di vendita, è da sottolineare come l'impatto maggiore lo si abbia avuto nella presentazione dei prodotti: non è più necessaria la presenza fisica del prodotto da offrire, ma solo quella virtuale, grazie l'utilizzo di cataloghi online, nei PC o tablet degli agenti predisposti, *showroom* online ecc. Questo facilita anche la scelta per gli stessi clienti che possono filtrare l'offerta in base a determinate caratteristiche a seconda dei loro bisogni.

Infine, elemento fondamentale nei rapporti B2B, è stata la modifica della fase successiva all'acquisto (o *follow-up*): l'impresa-cliente può contattare il fornitore in numerosi, veloci e semplici modi, da un'e-mail, ad un messaggio diretto sul telefono o direttamente dalla pagina

social. L'assistenza post-vendita diviene così più efficace, personale ed avviene in tempo reale, aggiungendo valore all'intera relazione e creando maggiore soddisfazione.

Un secondo punto da considerare nel creare una strategia digitale sono gli obiettivi da raggiungere (*Why* in Fig. 1). Alla base vi sono due *drivers*: aumentare l'efficacia (capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato) e l'efficienza (raggiungere l'obiettivo con il minimo sforzo). Il focus sarà quindi distinto tra i processi interni (che non prevedono cioè il contatto con il cliente, ad esempio l'addestramento e la preparazione del team di vendita, o la programmazione e controllo di un piano di vendita, cioè, usando la terminologia di Kotler, il marketing interno) o di interazione con il cliente (marketing esterno).

Le imprese intervistate (Guenzi & Habel, 2020) hanno poi sottolineato come le tecnologie digitali compensino gli spazi vuoti di:

- Conoscenza, in particolare tra i dipendenti inseriti nella funzione di vendita, che potrebbero non essere in possesso di tutte le informazioni necessarie, anche inerenti ai rapporti passati con il cliente. Grazie a sistemi CRM, gli addetti alle vendite hanno una visione completa del profilo di ogni cliente e delle relazioni precedenti;
- Velocità, le innovazioni digitali permettono all'impresa di comunicare informazioni in tempo reale, con qualsiasi cliente o anche all'interno fra divisioni, di aggiornare i prezzi e stimare i costi di un progetto;
- Portata, in quanto i venditori non possono entrare in contatto e gestire tutte le interazioni durante la fase di vendita, e dall'altro lato nemmeno i clienti possono interagire quando, dove e come vogliono. La digitalizzazione, tuttavia, permette la creazione di nuovi canali continuativi nella *customer journey* (*customer omnichannel experience*, cioè la presenza contemporanea di canali online, offline, diretti e indiretti che permette al cliente di interagire con l'impresa. La sfida consiste nel gestire i cosiddetti punti di contatto, in modo da creare un'esperienza coordinata, senza interruzioni e che aggiunga valore ad ogni contatto);
- Valore percepito, poiché i mezzi digitali permettono di selezionare il prodotto più adatto per ogni consumatore creando un'esperienza personalizzata, a più alto valore e coinvolgente.

1.3 Il processo di vendita B2B

L'elemento che contraddistingue i mercati *business-to-business* da quelli *business-to-consumer* è la tipologia di relazione che si instaura con il cliente. Gli acquisti in queste relazioni sono destinati ad entrare nel processo produttivo del cliente (se questo è per esempio un'impresa industriale) in modo da ottenere un semilavorato o prodotto finito, o possono essere rivenduti a

terzi per generare un profitto (per esempio, se il cliente è un grossista o un dettagliante). I venditori, innanzitutto, devono comprendere i bisogni del mercato e delle organizzazioni con cui entrano in contatto, in modo da instaurare relazioni profittevoli e durature.

Le parti coinvolte nel processo di vendita sono due: la parte acquirente e la parte venditrice, ognuna composta da più soggetti.

Secondo Kotler (2019), è possibile individuare più partecipanti al processo d'acquisto, che comprendono figure professionali e specialisti, soggetti interni ed esterni all'impresa (Kotler et al., 2019); essi possono essere classificati in: iniziatori, ossia soggetti (interni od esterni) che propongono che qualcosa venga acquistato, stimolandone il fabbisogno; utilizzatori, ovvero membri dell'azienda che usufruiranno del prodotto/servizio; influenzatori, cioè soggetti come professionisti o esperti che contribuiscono a definire le caratteristiche del prodotto e che apportano la loro conoscenza in modo da prendere la giusta decisione; decisori, ossia coloro che decidono quale prodotto scegliere e da quale fornitore; acquirenti, i quali possiedono l'autorità formale per completare l'acquisto e curarne le trattative; connettori (o *gatekeeper*), ovvero membri aziendali che controllano il flusso di informazioni successivo.

Dalla parte venditrice vi sono i venditori, soggetti che rappresentano l'azienda e che si occupano delle fasi di ricerca dei potenziali clienti, comunicazione, vendita, assistenza e dell'instaurarsi della relazione.

Per quanto concerne la tipologia di acquisti di cui i venditori si devono occupare, si possono distinguere i casi di (Kotler et al., 2019): riacquisto invariato, cioè una situazione dove l'acquirente effettua un nuovo ordine, uguale al precedente, di solito sono gli acquisti ordinari o di routine; riacquisto modificato, nel quale vengono modificate alcune specifiche di prodotto o termini contrattuali; nuovo acquisto. Accanto ad acquisti ordinari, se ne affiancano di più complessi (es. l'acquisto di un impianto o macchinario) che prevede ingenti investimenti e riflessioni, rendendo il processo di vendita più lungo e formale. Si viene così a creare una relazione di dipendenza tra acquirente e venditore: il venditore accompagnerà il cliente in tutta la fase di vendita, dall'individuazione delle caratteristiche del prodotto/servizio, all'acquisto e anche alla fase successiva a questo.

Nei rapporti tra imprese, spesso, è preferibile rivolgersi ad un unico fornitore per la risoluzione di un problema. È il caso della vendita di soluzioni, cioè la proposta di soluzioni complete ad un problema, da parte di un unico venditore, composte da un insieme di beni e servizi (da qui si sviluppa il fenomeno della servitizzazione, si veda Capitolo 2). Questa formula è spesso utilizzata nei mercati industriali, dove i bisogni risultano più complessi e quindi risulta più conveniente non frammentare le decisioni in capo a più fornitori, ma affidare l'intero incarico ad un'unica impresa. Questo metodo è particolarmente efficace, in quanto permette di

incrementare il valore della vendita da entrambi i lati. La vendita ha, infatti, lo scopo di creare valore da entrambe le parti: da un lato il venditore cercherà di creare, aumentare e catturare il valore creato, per massimizzare il ritorno economico; il cliente, dall'altro canto, ricercherà la soddisfazione del proprio bisogno nella proposta di valore del venditore. Si può affermare, perciò, che siamo di fronte ad un modello di “*value based selling*” (Terho et al., 2012). Esso comprende tre dimensioni: capire il *business model* del cliente; creare una *value proposition* (o proposta di valore); comunicare il valore. In una vendita *value-based BtoB* il venditore coopererà con il cliente in modo da creare un'offerta personalizzata e competitiva che abbia impatti economici da entrambi i lati in termini di costi e/o profitto: il bene/servizio offerto sarà inserito nel processo aziendale dell'acquirente, da qui, dunque, la necessità di capire il modello di *business* del cliente (Terho et al., 2012).

Diviene fondamentale, in particolare nella vendita di soluzioni, la fase iniziale del processo di vendita: capire a fondo la parte acquirente, i suoi bisogni, obiettivi, la logica di guadagno ed i soggetti con il quale si interfaccia. La relazione ottimale dovrebbe essere incentrata sulla proattività da entrambi i lati: il cliente fornisce indicazioni le più chiare possibili, comunica eventuali particolari necessità e criticità, mentre la forza di vendita dovrà recepire il tutto e trasformarli in una soluzione ottimale, in modo da creare un'offerta unica rispetto a quelle della concorrenza e che si concentri sulle concrete esigenze del cliente. Dovrà poi riuscire a trasmettere il valore di questa in termini di profitto: la comunicazione assume un ruolo centrale in questa fase. Essa dovrà presentare una credibile dimostrazione di come il prodotto offerto sia in grado di contribuire sul risultato economico, per esempio tramite l'utilizzo di dati concreti e veritieri raccolti dalle relazioni passate, o di indicatori finanziari di performance (Terho et al., 2012).

Vendite di queste tipo mirano all'instaurarsi ad una relazione di fiducia tra le parti, che potrà proiettarsi nel medio-lungo termine. Diviene quindi essenziale non solo identificare i *drivers* aziendali e gli stessi obiettivi, ma anche i risultati effettivamente ottenuti in relazione alla vendita: entrano in gioco i rilevatori della soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*), che potranno essere usati per solidare la relazione e che si traduce in maggior profitto e minor rischio per entrambe le parti.

1.3.1 Le 7 fasi del processo di vendita

Per schematizzare le fasi del processo di vendita è possibile usare il tradizionale (ma ancora attuale) paradigma delle “sette fasi di vendita” (Moncrief & Marshall, 2005).

Le sette fasi (o *step*) di vendita sono (Moncrief & Marshall, 2005)(Kotler et al., 2019):

1. Ricerca dei clienti (*Prospecting*): in questa fase il reparto vendite ricerca nuovi potenziali clienti. I venditori non contatteranno tutti i clienti presenti nel target di mercato, ma solo quelli che probabilmente potrebbero apprezzare l'offerta, accettarla e completare la vendita. Il numero di contatti è spesso molto ampio, al contrario delle vendite effettive. I principali canali di ricerca sono Internet, chiamate, mail, elenchi, passaparola grazie agli attuali clienti esistenti o grazie ai fornitori, rivenditori ecc. In questa fase rientra la qualificazione e valutazione iniziale del cliente (in termini economici, finanziari, geografici, di affidabilità, ecc.). Le nuove tecnologie digitali hanno permesso di velocizzare, semplificare e migliorare questa fase, permettendo ai venditori di mirare la loro attenzione ad altri aspetti. I sistemi di CRM e i database di marketing ne sono un esempio.
2. Preparazione (*Preapproach*): in questa fase il venditore apprende quanto più possibile sull'azienda da contattare e sui responsabili all'acquisto. Attraverso ricerche e raccolte di dati, il venditore si documenta sul cliente, ne crea un profilo e da ciò ricava i potenziali bisogni che questo potrebbe cercare. Il venditore, con queste informazioni, dovrà progettare una strategia di contatto e vendita con il cliente potenziale e definisce gli obiettivi di contatto. Dovrà anche decidere come dovrà avvenire il primo contatto (tramite telefonata, mail, visita personale, tramite agente, ecc.) e in quale momento.
3. Contatto (*Approach*): in questa fase il venditore incontra il cliente per la prima volta. Entrano in gioco variabili sociali e personali, come il modo di porsi, il linguaggio, le personalità delle due parti. L'obiettivo è creare un'impressione positiva e avviare la conoscenza. Si cominciano ad esplorare i bisogni del cliente, presentando dei campioni utili a destare l'interesse, se necessario. Oggi, questo può avvenire anche virtualmente tramite chiamate su Zoom, Skype, Microsoft Teams, ecc.
4. Presentazione (*Presentation*): una volta individuati i bisogni del cliente, il venditore dovrà presentare una o più proposte. È una fase che di solito impiega un certo periodo di tempo, in quanto è possibile vi siano più presentazioni e incontri. L'obiettivo in questa fase è quello di presentare i prodotti/servizi, fornendo le adeguate informazioni e dimostrazioni per valorizzare il prodotto. La preparazione della forza di vendita diviene qui fondamentale, soprattutto in caso di soluzioni complesse, dove possono essere richieste conoscenze approfondite riguardo il prodotto e i suoi. L'ascolto e il recepimento divengono un fattore essenziale per un venditore, che deve essere in grado di comprendere le necessità del cliente trasmettendo allo stesso tempo onestà, fiducia, professionalità ed empatia.

5. Risoluzione delle obiezioni (*Overcoming objections*): l'acquirente può sollevare dubbi, domande, esitazioni riguardo il prodotto o l'impresa fornitrice. Il venditore dovrà saper rispondere e risolverle in modo adeguato. Può essere un'opportunità per migliorare l'esperienza di vendita, ma (in casi più particolari) un segnale che sia meglio abbandonare la vendita.
6. Conclusione della vendita (*Close*): una volta risolte le obiezioni, la vendita può essere conclusa con l'acquisto del prodotto e/o servizio. La compilazione dell'ordine segna la chiusura delle contrattazioni. Alla luce del nuovo approccio relazionale, il venditore considererà la vendita un successo se entrambe le parti hanno raggiunto un accordo profittevole; in particolare oggi ci si concentra sul "*lifetime value*" del cliente, cioè il valore di tutti gli acquisti effettuati dal cliente nel caso di fedeltà alla marca per tutta la vita aziendale. Diviene quindi un successo anche una vendita in perdita se essa porterà ad un rapporto consolidato nel tempo.
7. Post-vendita (*Follow-up*): una volta conclusa la vendita, il rapporto non è terminato. Se si vuole costruire una relazione, la fase post-vendita è vitale. Il venditore dovrebbe contattare il cliente, tramite e-mail, chiamate, visite personali, o tramite la compilazione di sondaggi, per rilevare se quest'ultimo sia o meno soddisfatto, se abbia riscontrato criticità, per poi agire di conseguenza. È in questa fase e in come la si gestisce che molte volte si instaura un rapporto di fiducia durevole, in quanto il cliente apprezza l'assistenza fornita e comunica interesse da parte del venditore circa l'esperienza vissuta dal cliente. L'obiettivo è pertanto quello di garantirsi che il cliente sia soddisfatto per incentivare un nuovo futuro acquisto. Grazie alla digitalizzazione, questa fase è migliorata, diventando più veloce ed efficiente: basta una semplice mail per avere un primo feedback istantaneo o nel caso di problemi, per comunicarli.

1.4 Principali strumenti e tecnologie del marketing e vendite attuali

Le imprese hanno a disposizione una vasta gamma di canali per implementare la loro strategia di *digital marketing*. Si fornisce qui un elenco dei principali strumenti utilizzati.³

Search Engine Optimization (SEO)

Il SEO è l'insieme delle attività volte a migliorare il posizionamento (*ranking*) di un sito o di una pagina web per determinate parole chiave (*keyword*) nei risultati forniti da un motore di ricerca, in modo da migliorare il traffico organico e le visite del sito web stesso. Con questo strumento, si vuole migliorare la visibilità dei propri contenuti, del proprio sito o blog, in quanto

³ Elenco ricavato da un'analisi incrociata di alcuni articoli di settore: (Verma & Madhu Bala, 2018), (Ponde & Arjita Jain, 2019), (Dr. Mrs. Vaibhava Desai, 2019)

permette di risultare fra le prime opzioni risultanti a seguito di una ricerca su un browser (Google, Yahoo!, Edge o altri). Infatti, i primi risultati di una ricerca web sono ritenuti i più affidabili e rilevanti, per questo un buon posizionamento e delle chiare *keywords* divengono le basi di tutti i contenuti caricati.

Content creation

Prevede la creazione di contenuti, come video, blog, documenti, immagini, guide, notizie, grafici, brochure ecc. con lo scopo di promuovere l'azienda e i propri prodotti, migliorarne l'immagine e aumentare il traffico online verso il proprio sito. I contenuti devono essere poi adattati alla piattaforma ai quali sono indirizzati. Con la creazione di contenuti si vuole coinvolgere il lettore e aumentarne l'interesse. Per questo il link diretto al proprio sito Web o ad altri contenuti allegati diviene importante per migliorarne l'efficacia.

Social media marketing

Il social media marketing prevede l'utilizzo di canali *social* per aumentare la conoscenza del brand e la sua visibilità, ed indirizzarne il traffico. I canali maggiormente utilizzati sono: Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram. Anche qui i contenuti dovranno variare da sito a sito, e dovranno essere frequentemente aggiornati. I *social* permettono un contatto diretto con i propri clienti, che possono interagire con l'impresa e con i contenuti da essa postati, e questo può facilitare la ricerca delle informazioni e la conclusione della vendita.

Digital Display Advertising

Il termine si riferisce all'uso di pubblicità (sotto forma di immagini, testi, banner, video, audio ecc.) nei siti Internet, app o *social media*. Lo scopo principale è trasmettere un messaggio ai visitatori del sito, il quale dovrà essere attentamente scelto a seconda di dove sia più probabile vi siano potenziali clienti, e dovrà essere coerente con i contenuti del sito nel quale sarà visualizzato. È importante che il banner sia interattivo e che presenti un link diretto al sito web principale. È uno degli strumenti più costosi e per questo l'impresa dovrà scegliere attentamente in quali siti inserire la propria pubblicità.

E-mail marketing

Seppur siano lo strumento digitale più longevo, le e-mail vengono usate quotidianamente come mezzo di comunicazione con i clienti attuali, per promuovere la propria offerta a clienti potenziali, inviare contenuti, inviti ad eventi, promozioni ecc. Sono un mezzo molto semplice ma allo stesso tempo efficace: con un software di e-mail è possibile inviare centinaia di mail personalizzate e mirate a seconda del cliente e/o dell'evento (es. mail di benvenuto, offerte a tempo limitato, informazioni sui prodotti o servizi, ecc.). Nel caso di clienti attualmente in portafoglio, le mail sono utilizzate per risolvere problemi, contattare i clienti e mantenere una

relazione attiva. Il rischio dell'uso di mail è che vengano considerate spam, nel caso siano indesiderate, invadenti o non richieste.

Affiliate marketing

L'*affiliate marketing* è una strategia *performance-based* dove il venditore (qui denominato inserzionista) paga l'affiliato (promotore) perché questo sponsorizzi i propri prodotti. È specularmente previsto che un'impresa utilizzi questo strumento per promuovere prodotti di altre imprese per ottenerne la commissione. Il promotore concederà uno spazio nella propria pagina web, postando link, account social, articoli, video o qualsiasi altro materiale pubblicitario fornito dall'inserzionista. È una tecnica efficace soprattutto per imprese emergenti che grazie a questo contratto possono utilizzare la base di clienti e la reputazione dell'impresa promotrice, in modo da indirizzare il traffico verso il proprio sito, aumentare le vendite e potenziare la propria immagine (Verma & Madhu Bala, 2018). Il sistema di pagamento è basato sui risultati ottenuti: può essere parametrato ai *leads* (cioè ai potenziali clienti che visitano o aprono il contenuto) o alle vendite ottenute.

Online Public Relations

Le online PR prevedono la pubblicazione digitale di articoli su blogs, magazines, cataloghi, partecipazione a conferenze stampa online, webinar, forum o discussioni, condividere le recensioni dei clienti o rispondere ai commenti ottenuti, per raggiungere un grado di copertura mediatica online e guadagnare visibilità.

Native advertising

Il *Native advertising* è una forma di pubblicità che si integra con i contenuti del sito nel quale è proposta, senza interrompere l'esperienza dell'utente ma al contrario potenziandone i contenuti ed il messaggio. Un esempio comune di *native advertising* sono gli annunci presenti nelle versioni digitali degli editoriali, che presentano un contenuto in linea con l'articolo a cui sono allegati.

Marketing Automation

Il termine si riferisce ai software in grado di compiere attività uguali e ripetitive in modo automatico. In questo modo non è più necessario svolgere manualmente la stessa azione, guadagnando tempo e rendendo il processo più efficiente. Molte imprese usano questi software per: newsletter in quanto l'automazione permette di inviare centinaia di mail ad una lista di contatti predefinita e nel momento più adatto; risposte automatiche, come l'uso di chat bot o messaggi preimpostati per risolvere una vasta gamma di domande.

Pay-Per-Click

PPC è un metodo per guidare il traffico sulla pagina web, pagando l'inserzionista per ogni volta che qualcuno clicca sul link della pubblicità. Una delle tipologie più comuni di Pay-per-Click

è Google Ads, che permette, a fronte del pagamento *per click* sul link, di ottenere le posizioni in primo piano sul motore di ricerca.

Inbound marketing

L'inbound marketing si riferisce ad una strategia di marketing che ha il fine di trasformare un utente in un cliente e successivamente in un promotore, lungo quattro fasi: attirare, convertire (l'utente diviene un potenziale cliente), chiudere (l'utente diviene un cliente acquisito, instaurando una relazione con l'impresa) e fidelizzare. Queste fasi possono essere portate a termine con l'utilizzo di tutti gli strumenti precedentemente esposti.

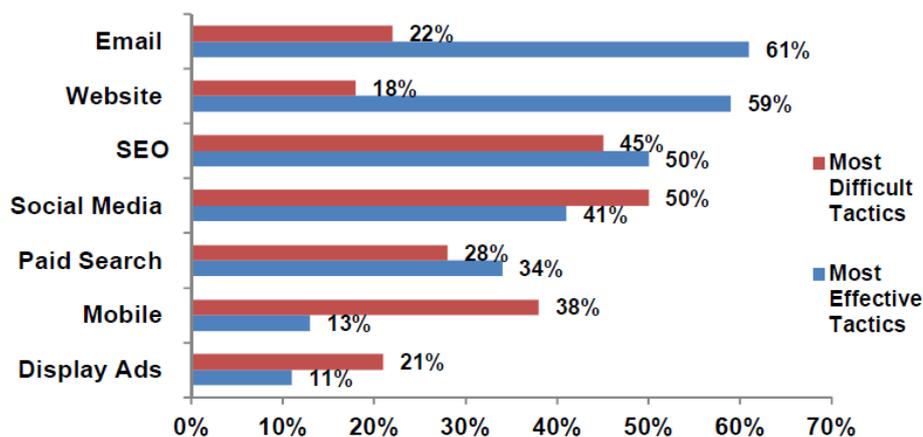


Fig.2: Preferred Internet Marketing Approach

(Source: MarketingCharts.com, Ascend2 and its research partners, 2016)

Figura 2 “Le tattiche più efficienti e difficili del Digital Marketing”, basato su un sondaggio di 275 imprese nel mondo (prevalentemente B2B). In rosso le tattiche ritenute più difficili ed in blu le più efficienti. Grafico tratta da: Bala e Verma “A Critical Review of Digital Marketing”, *International Journal of Management, IT & Engineering*, 2018

CAPITOLO 2: Servitizzazione e servizi digitali

2.1 La servitizzazione del mondo imprenditoriale

Come visto nel Capitolo 1, la digitalizzazione ha innovato il modo di operare di un'impresa, migliorando, per esempio, l'interazione con i clienti, i dati ottenuti e aumentandone l'efficienza. Si è poi visto al punto 1.3 come la vendita di soluzioni sia diventata un vero e proprio vantaggio competitivo, grazie all'offerta di un sistema di prodotti e servizi in grado di creare maggior valore per il cliente. Si può parlare, perciò, di un processo di servitizzazione (*servitization*), termine con il quale si definisce la transizione con cui un'impresa si sposta dall'offrire un prodotto autonomo, all'aggiunta a questo di servizi (quali manutenzione, software aggiuntivi ecc.) (Kohtamäki et al., 2020). È una vera e propria trasformazione del *business model* aziendale, dato che si passa da un orientamento al prodotto ad uno al servizio, che spesso include soluzioni complete, personalizzate e avanzate, con un passaggio ad un approccio relazionale con il cliente (Paiola et al., 2022). Per esempio, IBM e Xerox si sono spostate, quasi

completamente, ad essere imprese di servizi, Rolls-Royce ad oggi offre servizi all'industria aeronautica (Kowalkowski et al., 2017), Daimler ha introdotto *Fleetboard*, un software che memorizza i dati degli autocarri in modo da ottimizzarne l'uso, Intel ha recentemente incentrato la propria offerta su soluzioni digitali (che contribuiscono a metà del fatturato) (Gebauer et al., 2021).

Le nuove tecnologie digitali, come l'*Internet of Things*, le piattaforme *cloud*, l'intelligenza artificiale e i *big data*, rientranti nella cosiddetta Industria 4.0, stanno dando un impulso a questo processo di trasformazione, dando la possibilità alle imprese di monitorare, ottimizzare e automatizzare certe funzioni da remoto, offrendo l'opportunità di differenziarsi e di godere di un miglior posizionamento nel mercato: tale fusione di digitalizzazione e servitizzazione prende il nome di *Digital Servitization* (Grandinetti et al., 2020) (Kohtamäki et al., 2020). Più in particolare, il termine *Digital Servitization* indica "l'utilizzo di strumenti digitali per processi trasformativi con cui un'impresa si sposta da un modello e logica con al centro il prodotto, ad uno con al centro il servizio" (Paiola et al., 2021).

Nel settore B2B, la presente evoluzione è rilevante in quanto permette di offrire un pacchetto di prodotti e servizi innovativi, ad alto valore per il cliente e che permettono al fornitore un ricavo immediato dalla vendita del prodotto, un flusso stabile derivante dal servizio, potenziali margini di profitto maggiori, un vantaggio competitivo data la difficile imitazione dei servizi (differenziazione) e la creazione di un rapporto di interdipendenza e dinamico tra cliente e fornitore, che aiuta ad instaurare una relazione stabile, duratura e di collaborazione (Kamp & Parry, 2017). Questa nuova offerta di un sistema che combina prodotto e servizi (*product-service systems*, *PSS* o soluzioni) porta ad una riconfigurazione della struttura, risorse e capacità aziendali, in particolare della *mission*, *routine*, valori e del *business model* stesso. Innanzitutto, un modello aziendale basato sui servizi comporta maggiori responsabilità, dato che il fornitore dovrà garantire un costante livello di *performance* e di disponibilità all'acquirente, così come un impatto concreto in termini di riduzione dei costi e/o aumento dei ricavi (Kowalkowski et al., 2017). Dal punto di vista contrattuale, non si tratterà più di una semplice vendita di prodotti o delle risorse per raggiungere un lavoro finito, ma di un'obbligazione che prevede il raggiungimento di un risultato specifico. Le soluzioni devono poi essere personalizzate, in quanto saranno inserite nel processo produttivo del cliente e dovranno interagire con i suoi sistemi di prodotti, servizi e software offerti anche da altri fornitori: la collaborazione, l'integrazione e le innovazioni tecnologiche divengono cruciali (Kohtamäki et al., 2019).

La servitizzazione include un cambiamento culturale e attitudinale per l'azienda, in quanto la logica di un servizio funziona diversamente rispetto a quella di un prodotto. Per favorirlo, il coinvolgimento dei clienti o di partner commerciali strategici potrebbe risultare l'unica via del

successo, in grado di fornire una guida al nuovo percorso in atto; allo stesso tempo, delle profonde abilità di direzione devono essere capaci di far fronte alla nuova complessità insorta internamente e di gestire i nuovi concorrenti a cui l'impresa si aprirà, a partire dalle multinazionali, fino a imprese più piccole (nicchie) di soli servizi (Kowalkowski et al., 2017). Il possesso di conoscenza pregressa risulta determinante, per sapersi meglio orientare ed assorbire nuove nozioni che promuovono l'innovazione interna; la preparazione e l'accumulo di esperienza sono elementi preparatori per adattarsi più velocemente ad un ambiente in evoluzione e per saper sfruttare le nuove tecnologie al meglio (Paiola et al., 2021).

La servitizzazione digitale offre numerose opportunità per migliorare la qualità della relazione tra fornitore e cliente, in quanto promette una più efficiente allocazione delle risorse e un miglior servizio grazie alla mole di informazione condivise coi *software* B2B, che permettono un'offerta sempre più *ad hoc*, trasparente e adatta alle esigenze del cliente. Il tutto si traduce in risultati concreti: se i nuovi servizi digitali concorreranno al successo dell'impresa-cliente, ciò avrà ricadute positive anche nell'impresa-fornitrice, che vedrà il consolidamento di un rapporto di lungo termine e di fiducia, con conseguente diminuzione di comportamenti opportunistici da parte del cliente (Grandinetti et al., 2020) e, infine, un incremento della reputazione.

2.2 La vendita di servizi digitali

Come si è constatato, l'offerta di servizi sta assumendo un ruolo rilevante per un'impresa B2B; accanto, o in sostituzione, ai servizi tradizionali si sono affermati i servizi digitali (ad esempio, piattaforme *cloud* o di *e-commerce*, CRM, *software*, ecc.) la cui vendita differisce rispetto a quella dei prodotti, ponendo prove alternative e nuove variabili da considerare. Sia che si tratti di un servizio tradizionale che di uno digitale, la prima peculiarità è la maggiore interazione che si viene a creare tra fornitore del servizio e cliente, tanto che probabilmente la *performance* sarà altamente influenzata da come il fornitore eroga il servizio, in termini di ricadute concrete nel processo produttivo del cliente e nell'assistenza data. Insomma, la "personalità" e le caratteristiche dell'impresa-fornitrice divengono il primo elemento di selezione per il cliente. Infatti, come Hallikainen, Hirvonen et al. (Hallikainen et al., 2020) sottolineano, nella vendita di servizi digitali l'affidabilità percepita del venditore è centrale per influenzare la decisione d'acquisto: il venditore deve convincere il compratore dimostrando professionalità, integrità e supporto per tutta l'arco della relazione; dovrà inoltre considerare le persone con cui si interfaccia, dato che è emerso che soggetti in posizioni gerarchiche superiori, o con conoscenze approfondite in tecnologie digitali o più giovani d'età sono più propensi all'uso di servizi digitali rispetto ad altri segmenti (Hallikainen et al., 2020).

Affinché la vendita di servizi digitali abbia successo, occorre un personale di vendita idoneo. L'impresa, infatti, non deve sottovalutare questo aspetto, affidandosi solo sull'efficacia e l'automaticità del servizio, ma dovrà porre attenzione alla preparazione e motivazione della forza di vendita. Questo è tanto più vero per un'impresa che, da un'offerta di soli prodotti, si sta ampliando in questo mercato. Il venditore dovrà, infatti, passare da una logica del prodotto, ad una di servizio, dove la conoscenza del cliente, l'aspetto relazionale assumono un ruolo primario e dove la comunicazione del valore dell'offerta può risultare più complicato rispetto ad un bene tangibile. Per risolvere questo inconveniente, potrebbero risultare utili attività di addestramento, per potenziare determinate capacità o colmare vuoti di conoscenza in materia, così come l'assunzione di nuovo personale apposito (Classen & Friedli, 2021). Si possono creare anche conflitti interni, che possono demotivare il venditore: se esso riceve una percentuale su ogni vendita conclusa, passare alla vendita di servizi, che di solito presentano minori ricavi presi singolarmente, potrebbe indurre il dipendente ad un minore sforzo (Classen & Friedli, 2021); l'introduzione di nuovi sistemi di ricompensa potrebbe mitigare questo aspetto. Allo stesso tempo, incorre il rischio che la vendita di servizi digitali cannibalizzi altri centri di ricavo (ad esempio un controllo da remoto automatico potrebbe sostituire l'intervento in presenza), per cui una riorganizzazione degli obiettivi, delle risorse, della strategia o della stessa cultura aziendale dovrebbe essere presa in considerazione se si vogliono riallineare tutti gli interessi in gioco.

Altro elemento da vagliare è la soddisfazione del cliente, data dalla differenza tra le aspettative previste e le prestazioni percepite dal cliente nell'uso del servizio; data la loro natura, essa deriva dalla fruizione di un servizio costantemente professionale e di qualità, dove il fornitore dovrà garantire un continuo livello di *performance* e di coinvolgimento, grazie al quale sarà possibile accertarsi delle necessità emergenti e risolverle prima che questi si rivolga alla concorrenza (Rodriguez et al., 2022). Solo così il venditore potrà costruire una relazione di fiducia reciproca, solida e proiettata al lungo termine in grado di soddisfare tutti i bisogni, anche quelli emergenti.

Essendo i servizi digitali intrinsecamente legati alle innovazioni tecnologiche, diviene (quasi) scontato che l'impresa debba mantenersi al passo con i mutamenti del campo. L'azienda dovrà sviluppare un approccio proattivo, una cultura che guarda costantemente al mercato e un sistema che traduca tutto ciò in azioni concrete (Rodriguez et al., 2022): potrà così difendere il proprio posizionamento e garantire ai propri clienti un'offerta migliore, all'avanguardia, che garantirà il successo di ambo le parti, grazie all'erogazione di un servizio superiore.

In aggiunta, per l'impresa potrebbe essere necessario destinare una parte delle risorse finanziarie dei *budgets* o dei piani strategici ad investimenti per potenziare le infrastrutture di rete o per progetti di ricerca al fine di concepire servizi digitali innovativi.

Infine, l'intangibilità del servizio digitale può complicare la fase di valutazione e decisione all'acquisto ed è per questo che la comunicazione assume un ruolo importante per trasmettere il suo valore. I venditori, quindi, dovrebbero fare affidamento a strumenti di marketing coerenti con l'offerta proposta: entrano in gioco tutte le tecniche di *Digital Marketing* esposte nel Capitolo 1.

CAPITOLO 3: UNA PANORAMICA ATTUALE E FUTURA

3.1 Sfide aperte: il caso delle piccole-medie imprese

Come si è presentato nei paragrafi precedenti, il *digital marketing* è un fenomeno attuale e in continua trasformazione. È naturale, perciò, la presenza di barriere d'entrata per le imprese B2B derivanti da svariate motivazioni, prima fra tutte la complessità: essendo direttamente collegato alla trasformazione digitale in corso, la digitalizzazione e il *digital marketing* finiscono per muoversi parallelamente. Il *digital marketing*, infatti, sarà preso in considerazione una volta avviata la digitalizzazione delle funzioni aziendali, un processo, quest'ultimo, molto complesso in quanto coinvolge l'intera impresa e l'ambiente che la circonda. Subentrano, contemporaneamente, limiti interni:

- l'inerzia al cambiamento del personale (Jake et al., 2019);
- la mancanza di esperienza degli impiegati e la difficoltà di stare al passo con le nuove tecnologie;
- insufficienti risorse stanziare;
- difficoltà a determinare in maniera precisa il ROI delle strategie di marketing intraprese e quali strumenti si adattino maggiormente al proprio business industriale (Setkute & Dibb, 2022);
- l'assenza, in alcuni casi, di supporto tecnico da parte del management, che dovrebbe fissare chiaramente gli obiettivi, illustrare i metodi ed assegnare distintamente le responsabilità, per evitare un sovraccarico dei ruoli e stress (Jarvinen et al., 2012).

Inoltre, data la specificità delle relazioni B2B, contraddistinta da pochi clienti, minori transazioni e un processo più lungo, potrebbe risultare complicato stimare un nesso causa-effetto tra le attività di marketing intraprese e il risultato finale.

Queste barriere si accentuano se si sposta l'attenzione alle piccole-medie imprese B2B, dove le risorse a disposizione sono limitate, vi è un focus sugli obiettivi di breve termine e le decisioni

sono prese dal manager, che spesso risulta essere lo stesso proprietario, che potrebbe non avere le conoscenze adeguate ad adottare un piano di *digital marketing* (Setkute & Dibb, 2022). Come Setkute e Dibb (2022) evidenziano, le piccole-medie imprese (PMI o *Small-Medium Enterprises, SMEs*) tutt'oggi preferiscono relazioni faccia a faccia con il cliente e la mancanza dell'esperienza e delle *skills* necessarie porta resistenza nell'uso del marketing digitale. Nelle PMI, il manager-proprietario possiede più potere rispetto a un manager di imprese di grandi dimensioni, la struttura organizzativa è meno formalizzata, vi sono meno risorse (umane, finanziarie, tecniche) e le attività di marketing sono prevalentemente informali, sporadiche, non strutturate, con un obiettivo di breve termine.

La prima sfida che insorge consiste nelle capacità interne (Setkute & Dibb, 2022): una scarsa conoscenza del *digital marketing*, una forte resistenza al cambiamento e alle nuove tecnologie potrebbe rendere necessario l'aiuto di un professionista esterno. Tuttavia, le risorse finanziarie limitate potrebbero rendere inaccessibile questa soluzione. Ecco che le decisioni di marketing saranno prese dallo stesso manager-proprietario, che potrebbe considerarle secondarie per il business o potrebbe non avere a disposizione il *know-how* adeguato, soprattutto se questo ha un'età avanzata (*problema generazionale*) ed avere riluttanza all'uso di nuove tecnologie. Un altro fattore da considerare è la cultura aziendale e il supporto dei colleghi: se si pensa che la rete di contatti del proprietario sia sufficiente per far crescere o sopravvivere il business, si tenderà ad appoggiarsi su metodi più tradizionali (chiamate, visite, pranzi di lavoro, passaparola, ecc.).

Spostandosi ai fattori esterni, le caratteristiche dei clienti (meno numerosi e più informati) e le caratteristiche del mercato (relazioni più lunghe e personali, minore gamma di prodotti ma più complessi) portano a preferire una relazione *face-to-face* e più tradizionale. Inoltre, data la relazione di scambio continuo che si viene a creare, una spinta ad adottare strategie digitali potrebbe essere data dagli stessi clienti o concorrenti, ma che tuttora non si avverte (Setkute & Dibb, 2022). Le scarse opportunità per un'impresa di piccole-medie dimensioni di creare economie di scala rendono la scalabilità del marketing digitale meno attrattiva ed infine la presenza di contratti legali e privati, con informazioni riservate di entrambe le parti, influisce negativamente sull'aprirsi a conversazioni online pubbliche.

3.2 Soluzioni possibili

A seguito di quanto esposto nel paragrafo precedente, si procede ora ad una esposizione di alcune possibili soluzioni per affrontare le sfide illustrate precedentemente. Inizialmente, se si vuole cominciare un processo di digitalizzazione delle vendite, risulta utile la predisposizione di un piano strategico (Guenzi & Habel, 2020), che analizzi le varie fasi con cui si vuole

implementare tale passaggio, rilevando le variabili critiche, le azioni da compiere ed opportuni indicatori in grado di monitorare l'efficacia e l'efficienza del piano stesso. Inoltre, un'analisi comparata con altre imprese simili potrebbe aiutare l'impresa ad individuare un posizionamento di mercato e, individuando i punti di forza e debolezza, i managers riusciranno a gestire tale processo, potenziando i primi e rimediando ai secondi. Un'analisi SWOT, perciò, dovrebbe essere presa in considerazione.

Entrano in gioco, poi, tutti i meccanismi per sviluppare innovazioni: uno degli strumenti più utilizzati risultano essere le acquisizioni, seguite dalle *joint ventures* e partecipazione ad eventi o campagne di formazione appositi (Jake et al., 2019). Un elemento essenziale è, senza dubbio, la forza lavoro: assumere persone con capacità e conoscenze in campo digitale diviene un requisito basilare se si vogliono compiere strategie di tale tipo. L'impresa dovrebbe investire tempo e denaro per trovare risorse umane in grado di utilizzare gli strumenti digitali. Ciò può essere compiuto attraverso il reclutamento di nuovo personale, o attraverso il miglioramento delle conoscenze e *skills* interne all'impresa, grazie a programmi di training, affiancamento, *job rotation*, *teamworks*, ecc. e, se ciò non è possibile, si dovrebbe prendere in considerazione l'esternalizzazione ad agenti esperti (Jarvinen et al., 2012). Impossibile da trascurare è poi la necessità di avere risorse finanziarie disponibili. L'impresa, in questo caso, dovrà valutare attentamente quali tipologie di investimento risultino necessarie al fine di acquisire risorse operative in grado di supportare effettivamente il processo in atto.

Una volta attuata una strategia di *digital marketing*, l'azienda dovrà continuamente accertarsi che i contenuti siano aggiornati e di rilievo per i clienti, in modo che rispondano ai loro bisogni. Per fare ciò, la compilazione di feedback e sondaggi d'esperienza farà emergere eventuali criticità e spunti di miglioramento e aiuterà alla creazione di contenuti interessanti per il cliente (Jarvinen et al., 2012). Le imprese B2B dovrebbero, poi, aumentare la loro conoscenza per quanto riguarda la misurazione della performance, in modo da sviluppare indicatori corretti e coerenti con gli obiettivi imprenditoriali. L'uso integrato di *Web Analytics* e sistemi CRM potrebbe migliorare tale valutazione, rendendo una visione più chiara e completa dei risultati che si stanno ottenendo (Saura et al., 2017).

Data la relazione diretta tra marketing e vendite digitali, è proficuo incentivare i venditori ad un approccio proattivo di contatto con i clienti, di ricerca di nuove aree di creazione di valore e di creazione dello stesso; il tutto dovrebbe essere supportato dai manager delle vendite, che devono fornire consigli, preparazione e aiutare i venditori nel loro rapporto con i clienti e nell'assistere questi ultimi, nel caso siano riluttanti al cambiamento. Inoltre, l'uso di *social media* è critico per raggiungere una base sempre più vasta: di conseguenza i contenuti e la

maneggevolezza degli strumenti diventano in questo modo *drivers* per creare valore (Rangarajan et al., 2021).

3.3 Sviluppi futuri: l'impatto del COVID-19

Cercando di individuare quali possano essere le evoluzioni future della digitalizzazione nel marketing e nelle vendite, risulta doveroso partire dagli impatti della pandemia Covid-19 nel mondo imprenditoriale. La pandemia è stata uno shock inatteso che ha portato a cambiamenti profondi nel modo di fare business di molte aziende. Gli studi di Rangrajan, Sharma et al. (2021) dimostrano che la pandemia ha portato ad un'accelerazione della trasformazione digitale, portando all'ampliamento dei canali di vendita *omnichannel*, dell'uso di tecnologie digitali e dell'*e-commerce* e il diffondersi di nuove tendenze nel B2B.

I clienti B2B hanno cominciato a preferire tecnologie che permettono di comunicare online con i fornitori (Rangarajan et al., 2021), attraverso software quali Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, ecc. A fronte di questo, l'organizzazione di vendita ha dovuto reinventarsi per soddisfare queste aspettative, diventando più agili e flessibili, ed imparare a navigare su differenti piattaforme a seconda del cliente.

Una nuova tendenza è stata l'appoggio sempre maggiore a servizi *self-service* e di *e-commerce* (Rangarajan et al., 2021) e l'aumento delle ricerche online dei fornitori, quali visite ai siti web, interazioni online, partecipazione a webinar, che si sono tradotte in un aumento degli ordini piazzati online (anche di nuovi prodotti). Di conseguenza, i contenuti pubblicati su piattaforme quali LinkedIn, YouTube, Facebook, stanno assumendo un ruolo più importante e strategico, in quanto in grado (se interessanti) di informare, comunicare e concludere la vendita. D'altro canto, tuttavia, ciò potrebbe portare ad un caso estremo: l'eccesso di informazioni genera confusione, rendendo sempre più difficile creare informazioni personalizzate o il loro reperimento e ciò potrebbe portare ad un sovraccarico di richieste di dettagli al reparto vendita, rallentandolo.

Il futuro approccio vincente potrebbe essere caratterizzato da flessibilità e adattabilità (Yu et al., 2013), il che permetterebbe di difendersi da eventuali futuri shock inattesi. I clienti stessi richiedono sempre più flessibilità in termini di quantità degli ordini, termini di pagamento e consegne (Rangarajan et al., 2021), con l'accentuarsi della logica (già diffusa da qualche periodo) del *just in time*. Se questo porta ad un contenimento delle vendite nel breve periodo, ne risulteranno danneggiati i venditori, la cui performance è, spesso, calcolata sui ricavi ottenuti: le imprese devono, quindi, pensare a nuovi indici più rappresentativi, magari basati sulle loro attività o capacità.

Inoltre, si prevede che il Social Media Marketing nel B2B assumerà una posizione più marcata rispetto ad oggi e grazie a nuovi strumenti di *social analytics*, sarà perfino più semplice studiare i comportamenti online dei clienti (Pandey et al., 2020).

Uno sviluppo interessante per il B2B potrebbe essere l'apertura al *metaverso*. Il *metaverso* è uno spazio 3D interattivo, dato da una combinazione tra realtà virtuale ed aumentata. Benché finora sia stato usato prevalentemente nel settore B2C (con esposizioni, sfilate, giochi ed esperienze immersive), esso potrebbe offrire numerose opportunità anche al B2B, quali incontri “*face-to-face*” virtuali e più interattivi, presentazioni innovative dei prodotti o creare esperienze (come fiere virtuali) inedite e coinvolgenti. Gli stessi venditori ne risulterebbero avvantaggiati, grazie alla possibilità di incontrare più clienti, da ogni parte del mondo, in uno stesso luogo. Sebbene abbia tutti i requisiti essenziali per diventare il futuro del settore, il *metaverso* si trova ancora in una fase iniziale e non è ancora del tutto chiaro se si tratti di una *disruptive innovation* o se sia una sola moda passeggera.

CAPITOLO 4: Casi ed esemplificazioni

4.1 Il caso Salesforce

Nel seguente paragrafo si procede alla presentazione del caso aziendale Salesforce, che ha fatto della digitalizzazione e della vendita di servizi digitali il suo carattere distintivo.

Salesforce è il leader nel mercato delle soluzioni CRM e di *cloud computing*, grazie ai quali permette alle aziende di sfruttare le tecnologie della quarta rivoluzione industriale per migliorare il proprio *business*. Oggi il portafoglio di prodotti comprende un'unica piattaforma di servizi *cloud* dove vi sono soluzioni di *sales automation*, *digital marketing*, *e-commerce*, opportunità di creare *community* e di collaborazioni aziendali. Pioniere dell'utilizzo di sistemi *cloud*, ad oggi è quotata alla Borsa di New York, nell'indice S&P 500, e risulta ancora l'impresa più innovativa al mondo, con \$26,5 miliardi di ricavi (con un tasso di crescita annuo del 25%) e più di 70.000 dipendenti.⁴

Salesforce.com fu fondata nel marzo 1999 a San Francisco da Marc Benioff e altri tre sviluppatori con lo scopo di offrire software aziendali secondo uno schema conosciuto come *Software-as-a-Service*, al fine di creare un sistema semplice ed efficace, con un modello a sottoscrizione. Nata come una piccola azienda, fin da subito dovette crearsi il proprio posto di mercato grazie a campagne di marketing accattivanti. Divenne presto l'azienda CRM con la crescita più veloce e cominciarono ad essere organizzati i primi eventi annuali, denominati

⁴ Fonte: Forbes <https://www.forbes.com/companies/salesforce/>, [The World's Most Innovative Companies List - Forbes](https://www.forbes.com/lists/2022/01/the-worlds-most-innovative-companies-list-2022/); Salesforce <https://investor.salesforce.com/financials/>

Dreamforce, ancora oggi svolti, come luogo di incontro e scambio tra clienti, partner e lavoratori.

Nel 2005 viene lanciata AppExchange, una piattaforma dove i partners potessero sviluppare le proprie applicazioni per poi poterle offrire ai clienti di Salesforce. Negli anni successivi, l'impresa entra nel mondo *cloud* e *mobile*; inoltre, grazie a valori quali fiducia, customer experience, innovazione e pari opportunità, viene nominata una delle aziende più etiche al mondo.

Nel 2014 viene lanciata *Trailhead*, una piattaforma online dove ognuno può entrare per studiare ed evolvere le proprie conoscenze in ambito informatico, riconosciute anche da badge e certificazioni, e scambiare idee innovative, che tuttora conta milioni di visitatori, tanto da avere creato una *community* (i cosiddetti *Trailblazers*). Due anni dopo viene lanciato Einstein, un'intelligenza artificiale per CRM, presentato di fronte a 170.000 spettatori e 15 milioni di *viewers* online grazie a *Salesforce Live*.

Con l'avvenire della pandemia COVID-19, l'impresa si mobilita per fornire supporto alle aziende colpite grazie ai loro servizi. Vengono sviluppati nuovi prodotti pensati appositamente per questo: *work.com*, per agevolare il ritorno in sicurezza in ufficio, e *Vaccine Cloud*, destinato ai servizi sanitari. Inoltre, vengono rilasciati nuovi strumenti per facilitare lo *smart working* (McCarthy, 2021).

L'ultima operazione di successo è stata l'acquisto di Slack, app di messaggistica concepita appositamente per un contesto aziendale, per \$27.7 miliardi (Zacks Equity Research, 2021). In un contesto di cambiamento, in particolare delle modalità di interazione tra dipendenti, clienti e collaboratori, l'acquisto di un nuovo canale risulta in linea con le prospettive di evoluzione future e potrebbe anticipare mosse simili da parte della concorrenza. In aggiunta, 1) l'applicativo sarà ottimizzato grazie ai software già posseduti da Salesforce, creando un sistema di soluzioni a 360° con un unico pacchetto, ottimizzandone l'esperienza d'uso; 2) dato il prezzo contenuto, potrebbe favorire una maggiore penetrazione del mercato delle imprese di piccole-medie dimensioni e, in aggiunta ai clienti attuali di Slack, dare origine a possibili *cross-* o *up-selling*; 3) propone un lavoro ibrido, in linea con i principi di Salesforce, fornendo maggiore flessibilità a tutti i membri dell'organizzazione dei propri clienti e plasmando un ambiente più stimolante e produttivo (Farrer, 2022).

Salesforce è in grado di offrire, nel suo complesso, soluzioni innovative ai propri clienti, permettendo loro la realizzazione di sinergie, grazie all'offerta di una piattaforma digitale che si integra con il sistema aziendale stesso e con i soggetti ai quali si interfaccia, e garantendo risultati concreti, dato che questa è volta ad aumentare il fatturato. Un ultimo fattore di differenziazione è la forza di vendita: personale, esperta, motivata ed empatica. Parte tutto dal

reclutamento e dalla formazione di un personale eccellente e consapevole (Whitford, 2014). La preparazione inizia nel campus apposito dell'azienda, dove il minimo dell'esperienza richiesta nel settore è di almeno due anni, e che arriva a 20 per chi si candida per gli affari più importanti. Nella strategia di vendita aziendale, un ruolo primario viene riconosciuto allo *storytelling*: raccontare storie di successi dei propri clienti, dell'impresa o personali e porre domande mirate a farli parlare aiuta a creare empatia con il cliente, instaurando una relazione di scambio per comprendere meglio la soluzione più adatta da proporre, creando fiducia e un rapporto di lungo termine.

Conclusioni

In questo elaborato si è voluto proporre un'analisi del Digital Marketing e della sua relazione con le vendite nel mercato B2B. Si è visto in che cosa consista il fenomeno e quali vantaggi possa apportare ad un'impresa; si è poi approfondita la numerosità di strumenti a disposizione per attuarlo (fra cui e-mail, SEO, *content creation*, *social media*, PPC, *marketing automation*, ecc.). Il tutto rientra in un contesto in atto di trasformazione digitale, che ha coinvolto il mondo aziendale fino alle sue radici. In particolare, si è esposta l'evoluzione del processo di vendita, attraverso i 7 step, come questa possa essere implementata, e l'emergere di relazioni B2B *value-based* e incentrate al lungo periodo. Ci si è soffermati, in particolare, sul fenomeno della servitizzazione e sul conseguente spostamento da una logica di solo prodotto ad una integrata di un sistema di prodotti-servizi. Si è poi visto le caratteristiche della vendita di servizi digitali, che nel contesto moderno stanno diventando sempre più preponderanti.

Infine, si è voluto proporre una panoramica delle sfide ancora da superare, quali la difficoltà al cambiamento, la mancanza di risorse o esperienza, e di come queste barriere si innalzino se ci si sposta nel mondo delle PMI. In seguito, si sono avanzate alcune possibili soluzioni, che prevedono sostanzialmente una preparazione attenta e dettagliata di una strategia, del suo controllo periodico e di creare un ambiente più flessibile ed innovativo. Si sono altresì presentati alcuni possibili sviluppi: il Covid-19 ha dato un impulso alla digitalizzazione, all'*e-commerce* e al *Social Media Marketing* B2B; un possibile nuovo canale è il metaverso. Concludendo, si è esposto il caso aziendale Salesforce, che ha fatto della digitalizzazione e dell'offerta di servizi digitali il suo vantaggio competitivo, e che tuttora continua a crescere grazie ad attente tecniche di vendita e marketing.

Bibliografia

Classen, M., & Friedli, T. (2021). Eight organizational enablers of digital service-sales ambidexterity in industrial firms. *Journal of Business and Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2021-0080>

- Dr. Mrs. Vaibhava Desai. (2019). Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 196–200. <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23100.pdf>
- Farrer, L. (2022, April 28). *5 Reasons Salesforce And Slack Are Leading The Remote Work Revolution*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2022/04/28/5-ways-salesforce-and-slack-are-leading-the-remote-work-revolution/?sh=52287491fa2d>
- Gebauer, H., Paiola, M., Saccani, N., & Rapaccini, M. (2021). Digital servitization: Crossing the perspectives of digitization and servitization. In *Industrial Marketing Management* (Vol. 93, pp. 382–388). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.011>
- Grandinetti, R., Ciasullo, M. V., Paiola, M., & Schiavone, F. (2020). Fourth industrial revolution, digital servitization and relationship quality in Italian B2B manufacturing firms. An exploratory study. *TQM Journal*, 32(4), 647–671. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2020-0006>
- Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 62(4), 57–85. <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>
- Hallikainen, H., Hirvonen, S., & Laukkanen, T. (2020). Perceived trustworthiness in using B2B digital services. *Industrial Management and Data Systems*, 120(3), 587–607. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2019-0212>
- Jake, A., Habel, F.-J., Hülsbömer, S., Schmitz, B., Teichmann, M., Services, R., Berlin, E., Schmitt, S., Habel, J., & Rozsa, A. (2019). *Hidden champions-champions of the digital transformation? A joint study project by Hidden champions-champions of the digital transformation?* www.esmt.org/hci
- Jarvinen, J., Tollinen, A., Karjaluoto, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *Marketing Management Journal*, 102–117. <https://www.researchgate.net/publication/281117621>
- Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and advanced business services as levers for competitiveness. *Industrial Marketing Management*, 60, 11–16. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.008>
- Kohtamäki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer, H., & Baines, T. (2019). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, 104, 380–392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.027>
- Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C., & Gebauer, H. (2020). The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 151. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119804>
- Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F., & Costabile, M. (2019). *Principi di marketing* (Diciassettesima ed). Pearson.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, 60, 4–10. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007>

- McCarthy, B. (2021, June 2). *Salesforce History: Your Guide from 1999 – 2022*. SalesforceBen. <https://www.salesforceben.com/salesforce-history/>
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>
- Paiola, M., Agostini, L., Grandinetti, R., & Nosella, A. (2022). The process of business model innovation driven by IoT: Exploring the case of incumbent SMEs. *Industrial Marketing Management*, 103, 30–46. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.006>
- Paiola, M., Schiavone, F., Khvatova, T., & Grandinetti, R. (2021). Prior knowledge, industry 4.0 and digital servitization. An inductive framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120963>
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. In *Journal of Business and Industrial Marketing* (Vol. 35, Issue 7, pp. 1191–1204). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Ponde, S., & Arjita Jain. (2019). DIGITAL MARKETING: CONCEPTS & ASPECTS. *International Journal of Advanced Research*, 7(2), 260–266. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/8483>
- Rangarajan, D., Sharma, A., Lyngdoh, T., & Paesbrugge, B. (2021). Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force. *Business Horizons*, 64(5), 647–658. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.030>
- Rodriguez, R., Roberts-Lombard, M., Høgevold, N. M., & Svensson, G. (2022). Organisational and environmental indicators of B2B sellers' sales performance in services firms. *European Business Review*, 34(4), 578–602. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2021-0123>
- Saura, J. R., Palos-Sánchez, P., & Suárez, L. M. C. (2017). Understanding the digital marketing environment with kpis and web analytics. In *Future Internet* (Vol. 9, Issue 4). MDPI. <https://doi.org/10.3390/FI9040076>
- Setkute, J., & Dibb, S. (2022). “Old boys” club”: Barriers to digital marketing in small B2B firms.” *Industrial Marketing Management*, 102, 266–279. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.022>
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling' -Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.011>
- Verma, D., & Madhu Bala. (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(10), 321–339. <http://www.ijmra.us>,
- Whitford, D. (2014). *Salesforce.com: The Software and the Story* | Inc.com. Inc. <https://www.inc.com/magazine/201409/david-whitford/inc.500-sales-force-boot-camp-produces-modern-salesman.html>

Yu, T., Patterson, P. G., & de Ruyter, K. (2013). Achieving Service-Sales Ambidexterity. In *Journal of Service Research* (Vol. 16, Issue 1, pp. 52–66). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/1094670512453878>

Zacks Equity Research. (2021, July 20). *Salesforce's (CRM) \$27.7B Slack Buyout Deal Nears Closure*. Nasdaq.Com. <https://www.nasdaq.com/articles/salesforces-crm-%2427.7b-slack-buyout-deal-nears-closure-2021-07-20>