



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Curriculum Marketing

**LE INTERAZIONI DIGITALI DI VENDITA NEL  
CONTESTO BUSINESS: IL CASO BIESSE GROUP**

**DIGITAL SALES INTERACTION IN BUSINESS-TO-  
BUSINESS CONTEXTS: BIESSE GROUP CASE STUDY**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:

Sara Marcucci

Anno Accademico 2020/2021

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b>1. TRASFORMAZIONE DIGITALE E VENDITE B2B: SCENARIO</b>	<b>4</b>
1.1 Nuove tecnologie nei contesti Business-to-Business	4
1.1.1 Gli effetti del COVID-19	8
1.2 L'importanza della customer experience nel contesto digitale	15
1.2.1 Customer Experience, Customer Journey e omnicanalità	17
1.3 Trasformazione digitale: i clienti	23
1.4 Trasformazione digitale: le aziende fornitrici	37
<b>2. INTERAZIONI DIGITALI DI VENDITA</b>	<b>46</b>
2.1 Interazioni con il cliente nella vendita ibrida	46
2.1.1 Sales Enablement	52
2.2 Modalità e strumenti a supporto dell'interazione digitale con il cliente	55
2.2.1 L'Intelligenza Artificiale e il processo di vendita	58
2.2.2 L'utilizzo dei chatbot nella vendita	68
2.2.3 I sistemi di CRM	70
2.2.4 Social Selling	74
2.3 Sfide e cambiamenti nel prossimo futuro	79
<b>3. IL CASO BIESSE GROUP</b>	<b>83</b>
3.1 Biesse Group: la storia	83
3.1.1 La filosofia aziendale	86
3.1.2 Rete commerciale nel mondo	88
3.2 La crisi sanitaria e le sfide da affrontare	89
3.3 L'impatto della trasformazione digitale nella relazione con i clienti	91
3.3.1 Biesse Digital Arena e l'evento "Inside in Action"	93
3.4 Conclusioni	98
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI</b>	<b>102</b>

## INTRODUZIONE

Il contesto B2B si sta evolvendo e trasformando rapidamente a causa della diffusione delle nuove tecnologie, che spingono le imprese verso un ripensamento dei processi e delle attività aziendali. L'area commerciale è al centro di questa trasformazione, sia per quanto riguarda i processi interni, sia per quelli di interazione con il cliente, aspetto sul quale si concentra l'elaborato.

I fattori che caratterizzano la trasformazione digitale delle vendite sono diversi. In primo luogo, è cresciuta la complessità delle relazioni con i clienti e il potere contrattuale si è spostato dai fornitori agli acquirenti, sempre più informati. In secondo luogo, le nuove tecnologie digitali come i CRM, l'Intelligenza Artificiale e i nuovi strumenti stanno cambiando radicalmente il modo in cui le aziende interagiscono con i clienti.

La pandemia da COVID-19 ha accelerato questi processi di trasformazione, costringendo le organizzazioni ad adattarsi rapidamente al contesto, attraverso l'adozione di metodologie innovative per sviluppare il business e rapportarsi con i clienti.

Il presente lavoro ha come focus proprio la trasformazione digitale delle vendite B2B e le modalità di interazione digitale tra cliente e venditore. L'obiettivo è sintetizzare e analizzare le motivazioni principali che hanno portato a un ripensamento dei processi di vendita ed esaminare come il processo di interazione

tra venditore e cliente sia cambiato, attraverso una panoramica delle principali modalità e strumenti che intervengono nel processo relazionale.

Il lavoro si struttura in tre parti. Nella prima parte viene analizzato il contesto e i principali fattori che hanno portato alla necessità di ridisegnare i rapporti tra venditore e clienti. Si discute di come il COVID-19 abbia accelerato la digitalizzazione e la trasformazione digitale dell'area commerciale, spingendo verso un ripensamento della customer experience e delle modalità di operare. La necessità di spostarsi e interagire all'interno dell'ambiente digitale ha rafforzato le strategie customer centric, che pongono il cliente e le sue necessità al centro di ogni ragionamento: diviene fondamentale conoscere il proprio target e i suoi desideri, migliorare l'esperienza di acquisto e gestire strategicamente i canali e i punti di contatto tra impresa e acquirenti (strategia omnicanale).

Nel secondo capitolo si analizzano e si riassumono le nuove modalità di relazione con i buyer e i principali strumenti a supporto del venditore nella gestione della relazione. Si evidenzia l'importanza crescente della vendita ibrida e totalmente da remoto, possibile grazie alle nuove tecnologie. Infatti, elementi come l'Intelligenza Artificiale, i sistemi di CRM e il Social Selling impattano e modificano i processi di vendita e sono oggi indispensabili per una gestione efficace del cliente. Il secondo capitolo si conclude con uno sguardo alle sfide principali che l'area vendita dovrà affrontare nel prossimo futuro.

Il terzo capitolo è dedicato all'esperienza di Biesse Group, con lo scopo di illustrare come un'azienda leader nel proprio settore abbia affrontato e gestito la trasformazione digitale delle vendite e l'emergenza sanitaria. A seguito della pandemia da COVID-19, il Gruppo ha implementato diverse azioni per mantenere il contatto con i propri clienti; ci si soffermerà, in particolare, sullo sviluppo della Digital Arena e sull'organizzazione dell'evento ibrido "Inside in Action", con l'obiettivo di mostrare come le imprese stiamo investendo in strumenti digitali per sostenere lo sviluppo del business e per mantenere e sviluppare i rapporti con clienti e stakeholder.

Il lavoro evidenzia come il digitale e la sua adozione nell'interazione con i clienti sia oggi una necessità, un fattore dal quale dipende la competitività e lo sviluppo del business per le aziende. Le reti vendita si stanno adeguando per operare nell'attuale contesto, in cui i bisogni e i comportamenti dei clienti sono sempre più complessi e in evoluzione.

## **1. TRASFORMAZIONE DIGITALE E VENDITE B2B: SCENARIO**

### **1.1 NUOVE TECNOLOGIE NEI CONTESTI BUSINESS-TO-BUSINESS**

Con trasformazione digitale si fa riferimento all' "utilizzo delle tecnologie digitali per creare o modificare i modelli di business, attraverso l'evoluzione dei processi interni, della cultura aziendale e dell'esperienza dei clienti, per soddisfare le mutevoli esigenze dei business e dei mercati" (Salesforce, 2019<sup>1</sup>).

Questo concetto differisce da quello di digitalizzazione, con il quale si intende, invece, il processo di conversione dell'informazione (testo, immagine, suoni, ecc.) da analogica a digitale: in questo modo può essere processata, immagazzinata e diffusa attraverso i diversi devices. A differenza del concetto di trasformazione digitale, quello di digitalizzazione non si riferisce a nuove modalità di operare all'interno del mercato o ai nuovi modelli di business che potrebbero svilupparsi, ma piuttosto si riferisce alle modalità di lavoro già presenti all'interno delle organizzazioni: è il processo che permette di utilizzare le informazioni digitali per rendere più semplici, veloci ed efficienti le procedure già esistenti all'interno delle aziende (Guenzi P., 2021).

Oggi, "connettività" e "digitalizzazione" sono elementi caratterizzanti la società e imprescindibili per le organizzazioni aziendali se vogliono rimanere competitive all'interno dei mercati. In ottica business, l'obiettivo della trasformazione digitale

---

<sup>1</sup> <https://www.salesforce.com/eu/products/platform/what-is-digital-transformation/>

è quello di utilizzare le nuove tecnologie per generare valore economico, ridurre i costi delle attività, creare modelli organizzativi nuovi e migliorare l'esperienza dei clienti (Gregori G.L., Perna A., 2019). Tra le tecnologie protagoniste di questo processo di trasformazione, le principali sono (Guarascio D., Sacchi S., 2017):

- Big data: grandi volumi di dati che le organizzazioni hanno a disposizione e che richiedono per essere gestiti tecnologie e tecniche di analisi avanzate;
- Internet of Things, noto anche come web 4.0: Ashton (1999) lo definisce come l'insieme delle tecnologie che consentono di collegare a Internet qualsiasi oggetto fisico, rendendolo in grado di generare e ricevere dati.
- Advance Automation: ovvero lo sviluppo di robot dotati di capacità di apprendimento e problem solving applicabili in un contesto industriale;
- Wearables e Interfacce vocali: tutti i dispositivi che potenziano le capacità umane come il riconoscimento vocale o la realtà aumentata.

Le tecnologie che contraddistinguono la digital transformation sono numerose. Alla base di ognuna vi è la necessità da parte delle organizzazioni di adottare un approccio data-centric: attraverso l'analisi e l'interpretazione dei dati di cui si dispone vengono prese decisioni, sviluppate strategie e azioni. (Prandelli E., Verona G., 2018)

La digital transformation ha inciso tanto sull'offerta quanto sulla domanda, avendo potenziato enormemente le attività e i processi d'impresa. Abbiamo assistito e stiamo assistendo a un'accelerazione senza precedenti dei processi di innovazione,

i quali aprono a nuove opportunità, nuovi business (inimmaginabili qualche anno fa), ma incidono anche sulla trasformazione della catena del valore, sull'offerta e, parallelamente, sulla domanda.

Quest'ultima si modifica perché le tecnologie digitali insieme ai device (come lo smartphone), l'Internet of Things e l'intelligenza artificiale stanno cambiando il modo dei clienti industriali (o buyer) di approcciarsi ai prodotti/servizi e alle aziende fornitrici in generale.

Guardando al rapporto tra aziende fornitrici e aziende clienti, negli ultimi anni si è assistito a un cambiamento dei processi comunicativi e di vendita dati dallo sviluppo e utilizzo dei nuovi strumenti digitali: l'evoluzione di Internet, l'esplosione dei social media e il contemporaneo ridimensionamento dell'utilizzo dei canali di comunicazione tradizionali, hanno portato a un cambiamento nelle modalità in cui le imprese si rapportano al mercato. Anche nei mercati B2B<sup>2</sup>, dove la relazione tra imprese è alla base dello scambio di prodotti/servizi, diventa importante puntare su elementi che creino unicità, differenziazione e autenticità nel processo di acquisto (Gregori G.L., Perna A., 2019).

La trasformazione digitale ha coinvolto diverse aree, tra cui il marketing e le vendite. Con riferimento alla prima, la digitalizzazione ha impattato in modo

---

<sup>2</sup> Con l'espressione «mercato B2B» si intendono i mercati in cui operano le organizzazioni, che ricoprono i ruoli di acquirenti e di venditori. Diverso è il «mercato B2C», mercato in cui vengono scambiati beni/servizi dalle imprese direttamente al consumatore finale, che li acquista.



significativo su quelle che sono le strategie e le attività di marketing: si sono venuti a creare nuove modalità per raggiungere, informare, coinvolgere, studiare e apprendere dai clienti (Think with Google, 2018<sup>3</sup>). Per quanto riguarda la seconda, si è assistito a una digitalizzazione dell'intero processo di acquisto e di vendita: si possono rendere digitali documenti, fatturazione, ma anche l'interazione e la relazione con i clienti.

All'interno di questo contesto si possono intercettare opportunità importanti per le imprese, ma anche sfide significative da affrontare. In particolare, nel contesto B2B sono state individuate 4 aree in cui si giocherà la competizione legata alla digitalizzazione (Gregori G.L., Perna A., 2019):

1. Gestione della customer experience
2. Riconoscere e sfruttare le opportunità legate all'Internet of Things
3. Gestione dei social media e dei nuovi strumenti digitali
4. Gestione dei dati

Per adattarsi e cercare di controllare al meglio il cambiamento, occorre che le organizzazioni aziendali si trasformino, e che i vertici aziendali promuovano un ripensamento delle strategie, dei processi, che devono essere orientati maggiormente verso il cliente. Infatti, il miglioramento della customer experience rappresenta, nel contesto attuale, il focus della trasformazione digitale. Considerata

---

<sup>3</sup> <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/tendenze-di-consumo/tre-considerazioni-venire-incontro-ai-comportamenti-degli-acquirenti-b2b-di-oggi>

in questo modo, quest'ultima può rappresentare un importante driver per la crescita aziendale.

In conclusione, come sottolineato da Salesforce<sup>4</sup>, la trasformazione digitale è una trasformazione aziendale: per rimanere competitive nel mercato, le aziende devono necessariamente seguire un percorso di digitalizzazione. La Harvard Business Review (2016)<sup>5</sup> sottolinea come il 53% dei clienti ritiene importante che le aziende da cui acquistano siano innovative e oltre il 73% preferisce acquistare da Brand e aziende che personalizzano la loro esperienza di acquisto, che ad oggi avviene sempre di più online.

### 1.1.1 Gli effetti del COVID-19

La pandemia da COVID-19, scoppiata in Europa nel 2020, ha coinvolto e colpito di fatto tutto il globo. L'emergenza sanitaria e il lungo lockdown che ne è seguito hanno messo a dura prova l'economia italiana e mondiale, e la sopravvivenza di moltissime aziende. Come sottolineato dal ministero del Lavoro, la pandemia ha spinto molte realtà aziendali a “un radicale e repentino ripensamento dell'organizzazione”<sup>6</sup>, anche se non tutte erano pronte per questo.

Le aziende si sono trovate costrette a digitalizzarsi, tecnologizzarsi e modificare i

---

<sup>4</sup> <https://www.salesforce.com/eu/products/platform/why-business-need-transformation-innovation/>

<sup>5</sup> <https://hbr.org/2016/05/online-retailers-should-care-more-about-the-post-purchase-experience>

<sup>6</sup> Comunicato del ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, 1° maggio 2020.

loro modelli di business, adeguandosi al cambiamento inevitabile. Il risultato è stato l'aumento della familiarità con la tecnologia: con il lockdown milioni di persone in tutto il mondo sono state costrette ad utilizzare strumenti digitali e le organizzazioni aziendali hanno investito in tal senso. Infatti, nel contesto pandemico, caratterizzato da incertezza, le imprese hanno compreso come l'innovazione digitale fosse una leva fondamentale per rimanere competitive e crescere: solo in Italia, il 63% delle grandi imprese ha accelerato i propri progetti di digitalizzazione e oltre il 48% delle imprese ha attivato nuovi progetti per la digitalizzazione dei processi B2B (Osservatori Digital Transformation)<sup>7</sup>.

È in questo contesto che si è andata a modificare ed evolvere anche la relazione tra le imprese e i propri clienti. Non solo nel B2C, dove si è assistito a un'impennata degli acquisti online (in Italia, rispetto al periodo pre COVID-19, l'acquisto online dei principali beni di consumo è aumentato del 20% e si prevede che aumenterà ancora) (Sole24Ore, 2020<sup>8</sup>), ma anche nel B2B, dove la relazione buyer-seller è passata da "personale" a "digitale".

Concentrandoci nel mercato B2B, si evidenzia come l'utilizzo dei canali digitali all'interno delle aziende stava già crescendo in maniera importante prima del

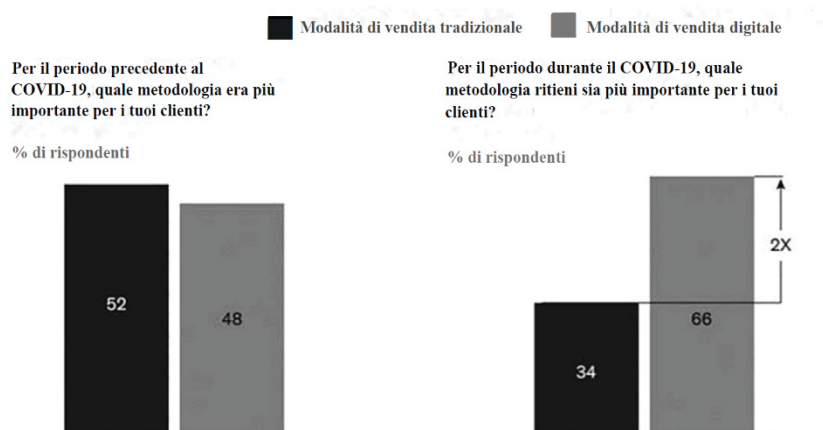
---

<sup>7</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/infografiche/b2b-fisicamente-lontani-digitalmente-vicini-infografica>

<sup>8</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/il-virus-spinge-l-e-commerce-acquisti-online-cresciuti-20percento-rispetto-pre-covid-ADXH4Jz>

COVID-19 (grazie alla diffusione di strumenti come social media, app, e-commerce, siti web, ecc.), ma è aumentato radicalmente con la pandemia.

Figura 1.1 – L’interazione di vendita digitale è due volte più importante rispetto a quella tradizionale



Fonte: Adattamento da McKinsey e Company, *How sales have changed during COVID-19, 2020*

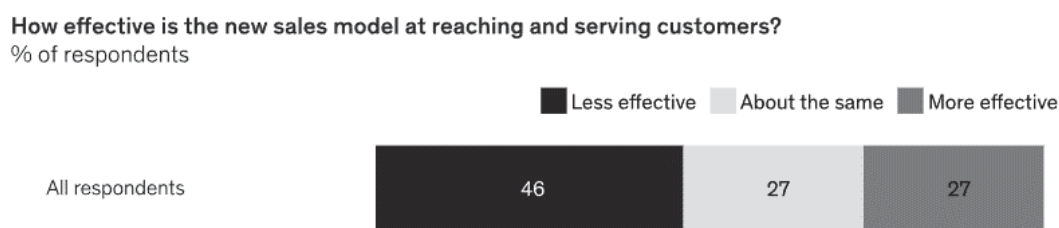
Nel contesto pre-pandemico, la modalità di interazione fra venditori e acquirenti era prevalentemente di tipo tradizionale, con incontri e riunioni “in presenza”, nonostante il già ampio utilizzo di modalità digitali (mail, social, ecc.). A seguito dell’emergenza sanitaria, si è assistito a un netto cambiamento: le modalità digitali sono cresciute notevolmente, diventando due volte più importanti nell’interazione con i clienti rispetto alle modalità di vendita tradizionali (Figura 1.1).

Nel 2020 il 90% della forza vendita aziendale si è ritrovato ad adottare un modello di vendita da remoto, tramite l’utilizzo di videochiamate, telefoni, tablet, ecc. dal momento che la possibilità di incontri e il contatto fisico hanno subito limitazioni

importanti. Questo dato viene confermato dallo studio condotto da McKinsey (McKinsey & Company, 2020), secondo cui l'utilizzo di videoconferenze a seguito della pandemia è aumentato del 40%, le chat online del 23% e gli incontri di persona sono diminuiti del 52%.

Nonostante questo cambiamento sia stato inaspettato e inedito, ad oggi molti venditori ritengono che l'utilizzo del giusto mix di strumenti di vendita (tradizionali e digitali) possa essere addirittura più efficace o ugualmente efficace rispetto ai modelli di vendita utilizzati pre-pandemia (Figura 1.2).

*Figura 1.2 - L'efficacia delle modalità di vendita*



*Fonte: McKinsey e Company, "How sales have changed during COVID-19", 2020*

Non c'è dubbio, dunque, che le vendite nel contesto B2B siano e stiano ancora cambiando. Secondo Gartner<sup>9</sup>, entro il 2025 l'80% delle interazioni di vendita tra fornitori e acquirenti avverrà attraverso canali digitali; questo dato mostra come sia fondamentale che le organizzazioni da un lato siano pronte a modificare i loro

<sup>9</sup> *The future of Sales*, Gartner, 2020.

modelli di business, i loro modelli di vendita, e dall'altro siano dotate di team di vendita pronti ad affrontare le sfide poste da tale cambiamento. Ma, ancora più importante, le organizzazioni devono essere pronte ad adattarsi e reagire alle aspettative ed esigenze dei loro clienti: riuscire a incontrare l'acquirente esattamente "dove si trova", in termini di canali utilizzati e di aspettative rappresenta un vantaggio competitivo. Questo è possibile grazie all'utilizzo di strumenti, canali e modalità digitali, e non solo tradizionali.

D'altronde, le aziende che incorporano il digitale nei loro programmi strategici crescono cinque volte più velocemente dei loro competitors non all'avanguardia (McKinsey & Company, 2016). Rimodellare radicalmente i canali di vendita tradizionali, l'esperienza del cliente durante l'intero percorso di acquisto e l'interazione con esso sono oggi requisiti imprescindibili.

Considerare e rivedere l'organizzazione dell'area commerciale in un'ottica digitale, significa considerare nuove logiche di azione della stessa. Infatti, la digitalizzazione delle vendite porta a un cambio di paradigma, incentivando il passaggio da logiche di tipo "push" a logiche di tipo "pull" (Roland Berger, 2015). Con le prime, il sales rappresenta di fatto la principale fonte di informazioni per il cliente: decide a chi e quali materiali relativi all'azienda veicolare, incontra i potenziali clienti, ha il contatto con i manager, ecc. Con le seconde, il processo di acquisto viene guidato dal cliente, che decide in che momento interagire con il fornitore. Ad oggi secondo lo studio di Roland Berger (2015), il 90% degli acquirenti ricerca informazioni

online sulle aziende di cui avvalersi e, di fatto, il 57% dei processi di acquisto si completa prima di interagire con un rappresentante di vendita.

D'altro canto, la digitalizzazione delle vendite permette alle organizzazioni venditrici di avere un contatto più diretto con i clienti rispetto a modalità di vendita tradizionali: attraverso i social media, i forum online, ecc. i venditori possono interagire direttamente e in qualsiasi momento con gli utenti su argomenti specifici (servizi personalizzabili, specifiche tecniche dei prodotti, ecc.). Infine, i venditori grazie ai nuovi strumenti possono individuare più rapidamente e con maggior precisione le preferenze e i bisogni dei consumatori: digitalmente, si possono conoscere i canali che i clienti utilizzano, dove preferiscono ricercare le informazioni, a quali prodotti sono maggiormente interessati, ecc. Tutti questi parametri possono essere utilizzati dalle organizzazioni per veicolare contenuti specifici per i clienti potenziali e attuali, e aumentare rispettivamente i tassi di conversione e riacquisto. (Roland Berger, 2015).

Allo stesso tempo, la relazione personale, l'utilizzo di distributori, rivenditori, ecc. sono ancora elementi di valore. Questo emerge anche dalla Figura 1.2, dove si può vedere come il 46% dei venditori ritiene meno efficaci le "nuove" modalità di vendita rispetto al passato. Questo risultato dipende, però, da una molteplicità di fattori, tra i quali la "resistenza del personale" al cambiamento (il 69% delle organizzazioni ritardatarie nel cambiamento identifica questa resistenza come sfida

principale, secondo Accenture<sup>10</sup>), ma anche la mancanza di un concreto supporto da parte dell'azienda nella gestione di una vendita da remoto.

In definitiva, è ancora presto capire pienamente qual è stato l'impatto della pandemia sul processo di digitalizzazione, ma è chiaro che le imprese stanno investendo e si stanno adoperando per adattarsi ai cambiamenti e provare ad anticiparli.

In un'ottica di trasformazione dei processi di vendita, la scelta di quale modalità adottare e sulla quale investire dipende dalle aspettative dei buyers, dal loro percorso di acquisto, dagli elementi che possono influenzare la loro decisione.

Per questo occorre avere una chiara conoscenza del proprio interlocutore e delle sue necessità e riuscire ad adottare il mix di strumenti, digitali e tradizionali, più adatto per la propria attività e per i propri clienti.

La crisi COVID-19 ha permesso che il digitale sia centrale in ogni interazione, costringendo sia le organizzazioni che gli individui ad adottare modalità nuove; i canali digitali stanno diventando i principali (e, in alcuni casi, gli unici) modelli per coinvolgere il cliente.

---

<sup>10</sup> <https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/service-new-sales-b2b-growth>



## 1.2 L'IMPORTANZA DELLA CUSTOMER EXPERIENCE NEL CONTESTO DIGITALE

Come visto, le nuove tecnologie hanno imposto una revisione complessiva dei modelli organizzativi aziendali, favorendone la transizione da un approccio seller-centric a una logica customer-centric, considerando cioè il cliente al centro dell'organizzazione. Si è andato a ridisegnare il suo ruolo all'interno dell'offerta: da ricettore passivo a soggetto attivo che può essere coinvolto nella realizzazione di messaggi di comunicazione e, talvolta, nella definizione dell'offerta stessa.

Da questo punto di vista, gli ambienti digitali offrono alle imprese opportunità di interazione con gli utenti impensabili fino a qualche anno fa, soprattutto in termini di qualità dell'interazione: è possibile rilevare in maniera puntuale i desiderata del cliente e orientare l'offerta di conseguenza. In sostanza, cambia la natura stessa della relazione e diventa sempre più importante la dimensione esperienziale, che richiede all'azienda di generare valore attraverso tutti i touchpoint disponibili lungo il customer journey (sempre più articolato) (Prandelli E., Verona G., 2018).<sup>11</sup>

Il digitale ha portato innanzitutto a un maggiore "customer empowerment", ovvero il cliente oggi ha un potere in crescita rispetto all'impresa fornitrice. Questo perché Internet e i nuovi strumenti digitali a disposizione hanno permesso una riduzione

---

<sup>11</sup> *"Il Customer journey è il processo che caratterizza l'interazione tra consumatore e azienda. Questo "viaggio", che parte dal bisogno di un prodotto/servizio, termina con l'acquisto. Le varie tappe del percorso, online e offline, sono chiamate touchpoint".*

Fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-journey/>

Invece, con il termine buyer journey ci riferisce al percorso di acquisto specifico del cliente B2B.

delle asimmetrie informative tra i 2: la maggiore facilità di accesso alle informazioni riguardanti i fornitori, i prodotti, i prezzi e l'accesso istantaneo a queste informazioni, portano il cliente ad avere la percezione di controllare maggiormente il suo processo di acquisto (Gregori G.L., Pascucci F., 2019). I buyer (e i centri di acquisto) delle imprese sono diventati meno dipendenti dalla forza vendita del fornitore (che prima rappresentava la principale fonte di informazione e assistenza per il cliente) e sempre più autonomi e competenti nella definizione di soluzioni self made, grazie proprio alla possibilità di individuare e reperire informazioni online, ancora prima di contattare l'azienda fornitrice. Una ricerca condotta da Forrester Research<sup>12</sup> ha rilevato che nei processi decisionali di acquisto il 68% dei clienti B2B preferisce ricercare le informazioni online e il 62% è in grado di stilare una vendor list (classifica potenziali venditori) basandosi esclusivamente su ricerche effettuate online.

Posto che i consumatori assumono sempre di più un ruolo attivo, l'obiettivo delle aziende fornitrici diviene quello di implementare una strategia di customer engagement finalizzata a potenziare la proposta di valore dell'impresa. Questo richiede lo sviluppo di nuovi messaggi – sempre più personalizzati – da veicolare in modo innovativi e in un contesto inedito, considerando i diversi canali, device e piattaforme utilizzabili.

---

<sup>12</sup> *The Ways And Means Of B2B Buyer Journey Maps*, Forrester, 2017.

### 1.2.1 Customer Experience, Customer Journey e omnicanalità

Il valore per il cliente è fortemente dipendente dal concetto di customer experience, nei mercati B2C quanto in quelli B2B. La gestione dell'esperienza del cliente è ormai una priorità strategica, in quanto l'offerta di un'esperienza personalizzata influisce in modo significativo sui risultati di business e sul vantaggio competitivo: le aziende del B2B che hanno posto al centro della loro strategia di marketing la customer experience hanno registrato una crescita delle vendite del 10-15% e un aumento della customer satisfaction (McKinsey & Company, 2020).

Vi sono diverse definizioni di customer experience ma tutte ruotano intorno a un concetto chiave, secondo il quale l'esperienza del cliente per essere soddisfacente deve coinvolgere 5 "sfere esperienziali" (Lemon K.N., Verhoef P.C., 2016):

- Sfera cognitiva, legata all'apprendimento
- Sfera emotiva, dei sentimenti
- Sfera comportamentale, legata all'azione
- Sfera sensoriale, che si attiva attraverso i 5 sensi
- Sfera sociale, che riguarda la relazione con gli altri.

Se l'impresa è in grado di offrire al cliente un'esperienza pienamente coinvolgente, con maggiore probabilità riuscirà a sviluppare con esso una relazione duratura.

Oggi, anche i clienti industriali richiedono sempre più un'esperienza di tipo consumer, con aspettative elevate. Tuttavia, a differenza del cliente B2C, l'espe-

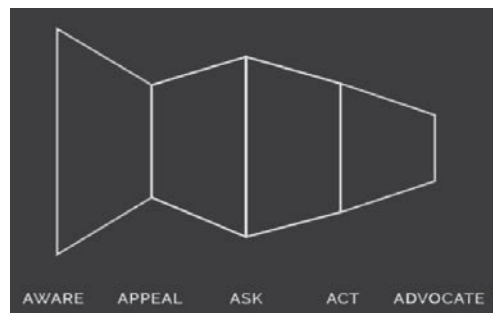
rienza del cliente B2B non è necessariamente collegata a qualcosa di emozionante, ma piuttosto a qualcosa da cui dipenderà poi la fiducia e l'affidabilità.

Questa crescente importanza della customer experience ha un impatto sulle aspettative che il cliente ha circa le modalità di interazione con l'impresa. Ciò fa emergere la necessità per le imprese di ripensare all'intero buyer journey, ovvero al percorso che l'acquirente compie prima di effettuare l'acquisto vero e proprio.

Esistono diversi modelli che descrivono e raccontano questo percorso e Kotler (2017) ne ha individuati 4 differenti a seconda delle caratteristiche del mercato. Per il contesto B2B è interessante considerare quello che viene definito da Kotler l'archetipo del "Pesce" (Figura 1.3), utilizzato per spiegare il percorso del buyer. Come si può notare dalla Figura 1.3, la fase di ASK (ricerca e richiesta di informazioni) comprende un numero di cliente maggiore rispetto alla fase APPEL (fornitori a cui si è interessati); questo perché il journey del cliente B2B è lungo e complesso e coinvolge un numero di persone e figure elevato: nel mercato B2B si ha la necessità di richiedere e reperire numerosi dettagli sull'offerta e di confrontarsi con più fornitori, non solo con quelli di interesse. Dunque, il percorso di acquisto è dominato dalla curiosità e dalla necessità di informazioni da parte dell'acquirente. Questo spiega perché nella fase di ASK vengono coinvolte aziende fornitrici a cui non si era particolarmente interessati precedentemente (fase APPEAL). Secondo Kotler, in questa tipologia di buyer journey un fattore chiave è l'ottimizzazione

della curiosità, che può essere ottenuta tramite la creazione e distribuzione di contenuti stimolanti e altamente personalizzati.

*Figura 1.3 – Buyer Journey: archetipo del pesce di Kotler*



*Fonte: Adattamento da Kotler, “Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale”, 2017.*

In tutti i diversi journey, importanti e strategici sono i touchpoints, ovvero i punti di contatto tra il cliente e l’impresa nelle fasi del processo decisionale: essi rappresentano qualsiasi interazione diretta o indiretta, online o offline, tra azienda e cliente.

A prescindere dal modello di buyer journey che si considera, possiamo identificare 3 macro-fasi comuni (Gregori G.L., Pascucci F., 2019):

- Fase di preacquisto: fase in cui il cliente è influenzato dalle esperienze di acquisto pregresse. In questa fase rientrano anche l’identificazione del bisogno, la ricerca di informazioni e la valutazione delle alternative in termini di fornitori e offerta. I principali touchpoint sono il sito web, i motori di ricerca, le opinioni e recensioni di altri buyer, i social media, ecc.

- Fase di acquisto: fase in cui avviene la negoziazione e l'eventuale emissione dell'ordine. Tutti i touchpoint posseduti dall'azienda, tra cui la forza vendita, acquistano un ruolo fondamentale nella gestione della negoziazione e nella fornitura del servizio.
- Fase post-acquisto: comprende tutto ciò che avviene successivamente alla fase di acquisto, come ad esempio la richiesta di assistenza, l'utilizzo del prodotto stesso, il passaparola. In questa fase si parla anche del loyalty loop: dopo l'acquisto il cliente può decidere di riacquistare il prodotto o servizio dell'impresa, saltando le prime fasi del percorso.

Secondo la ricerca di Contenthub<sup>13</sup> (2017), nei nuovi ecosistemi digitali, si parla anche di “digital customer journey”, che deve essere costruito per accompagnare il cliente lungo tutta la sua esperienza digitale. Questo significa essere presenti in tutti i touchpoints dell'ecosistema digitale in modo customizzato, nell'ottica di stimolare il processo di conversione. Affinché tale percorso risulti essere efficace, occorre considerare una serie di informazioni, quali:

- Da dove arriva l'utente: ricerca organica, annunci a pagamento, social network, ecc.
- Cosa fa l'utente: numero di visite, frequenza, contenuti visti, ecc.

---

<sup>13</sup> <http://www.contenthub.it/tag/digital-body-language/>

- Come interagisce l'utente: compilazione form contatti<sup>14</sup>, richiesta preventivi, link cliccati, ecc.

Da questi dati è possibile per le imprese capire quale azione mettere a punto per stimolare la conversione e fidelizzare i clienti.

I canali e i touchpoint che possono essere attivati e che vengono utilizzati dai clienti sono, dunque, numerosi. Bisogna considerare che spesso il medesimo soggetto sceglie di utilizzare più canali all'interno del proprio customer journey, passando da un contesto all'altro (online-offline ad esempio) con disinvoltura. Questo comportamento ha portato a un cambio di prospettiva, favorendo il passaggio delle imprese da una logica multichannel a una omnichannel<sup>15</sup> (Gregori, Pascucci, 2019; Alonso Garcia J. et al., 2021). Ad esempio, se prima Web e forza vendita venivano gestiti come canali distinti, proposti come strumenti alternativi, oggi all'interno di un unico percorso di acquisto il medesimo cliente può interagire con entrambi i canali simultaneamente. Diventa necessario, quindi gestire il cliente in maniera

---

<sup>14</sup> Un form contatti (o modulo di contatto) è un campo all'interno di un sito web in cui gli utenti immettono dati o informazioni personali (es. nome, cognome, e-mail, ecc.) che vengono poi inviati a un server per l'elaborazione.

<sup>15</sup> Strategia multicanale: si ha quando un'azienda utilizza diversi canali per comunicare lo stesso messaggio ai clienti. Ad esempio, con una strategia multicanale l'azienda può pubblicizzare uno stesso prodotto/servizio sui social media e sulla newsletter, con l'obiettivo di convertire l'utente all'acquisto.

Strategia omnicanale: si ha quando un'azienda veicola un messaggio adattandolo ai diversi canali utilizzati dall'utente. Ad esempio, un utente potrebbe ricevere dall'azienda un'e-mail che presenta un nuovo prodotto/servizio, mentre su LinkedIn gli viene offerto un codice promozionale per la stessa offerta e sul web visualizza delle pubblicità sponsorizzate sul medesimo prodotto/servizio. Questo livello di personalizzazione non è possibile attraverso una strategia multicanale.

Fonte: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/05/18/omnichannel-versus-multichannel-marketing-which-is-right-for-your-brand/?sh=177d2e8e3777>

integrata in ogni momento di contatto con il fornitore: sul sito web, sui social, al telefono, attraverso le mail, ecc. anche per veicolare un posizionamento coerente dell'impresa stessa. Per garantire un'esperienza a 360 gradi è fondamentale la continuità tra i diversi strumenti messi a disposizione del cliente. Inoltre, è importante sottolineare come il marketing (e i suoi strumenti) e la forza vendita devono lavorare in sinergia e non devono essere percepiti o considerati in competizione tra loro: in un'ottica omnicanale, nessun canale prevale sull'altro<sup>16</sup>. Offrire al buyer la possibilità di acquisto su più canali integrati tra loro rende il servizio migliore; inoltre, i buyer B2B che possono interagire con più canali tendono a spendere di più rispetto a coloro che hanno la possibilità di acquistare da un solo canale (McKinsey & Company, 2020).

In definitiva, customer experience, buyer journey e approccio omnicanale sono 3 elementi imprescindibili per l'elaborazione di una strategia customer-centric: le imprese fornitrici dovrebbero cercare di capire come si articola il processo di acquisto dei propri clienti potenziali e attuali, in modo da individuare i punti di contatto principali e raggiungere tali clienti nel momento in cui essi sono maggiormente recettivi, cercando di fargli vivere l'esperienza più soddisfacente.

La gestione della customer experience richiede un approccio interfunzionale, nel quale marketing e commerciale (e secondariamente anche altre funzioni aziendali)

---

<sup>16</sup> <https://www.fontimedia.com/marketing-blog/allineare-marketing-e-forza-vendita-b2b-per-aumentare-il-fatturato>



sono chiamati a collaborare tra loro. Viene richiesto alle organizzazioni di essere quanto più flessibili e dinamiche, di avere ottime capacità relazionali ma anche capacità analitiche, attinenti alla raccolta, elaborazione e gestione di dati e informazioni. Tali capacità permettono di tracciare il percorso dei clienti, individuando le fasi in cui il cliente si trova, quali informazioni ricerca, quali sono i suoi desiderata, permettendo così all'impresa di fornire messaggi e prodotto/servizi fortemente contestualizzati.

### **1.3 TRASFORMAZIONE DIGITALE: I CLIENTI**

Guardando agli effetti sulla domanda, la digital transformation ha impattato in primis sull'empowerment e sui comportamenti dei consumatori e, conseguentemente, sulla user experience<sup>17</sup>.

Secondo la ricerca condotta da McKinsey<sup>18</sup>, la maggior parte dei clienti B2B durante il processo di acquisto desidera poter aver un'interazione sia "umana" che digitale con l'azienda fornitrice; la scelta di quale modalità di interazione online o offline adottare dipende anche dalla fase di acquisto in cui il cliente stesso si trova, ad esempio:

---

<sup>17</sup> User experience: insieme di percezioni, reazioni ed emozioni che una persona prova quando si interfaccia con un sito web, indipendentemente dal dispositivo utilizzato. Fonte: [https://ads.google.com/intl/it\\_it/home/resources/cos-e-la-user-experience/](https://ads.google.com/intl/it_it/home/resources/cos-e-la-user-experience/).

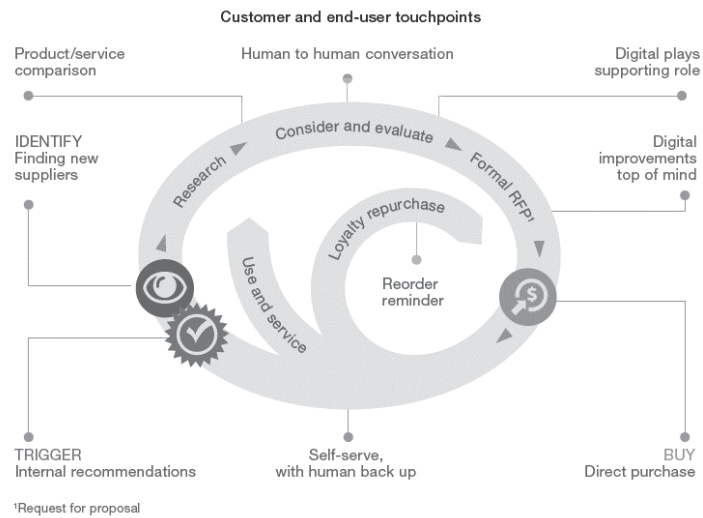
<sup>18</sup> *Driving above-market growth in B2B*, McKinsey & Company, 2018

- Nella fase di preacquisto, gli acquirenti B2B prediligono ricercare le informazioni online attraverso la consultazione di cataloghi digitali, la ricerca di offerte o fornitori direttamente tramite i motori di ricerca, oppure la visita dei siti web dei Brand a cui sono interessati.
- Nella fase di considerazione di un'offerta o di un prodotto/servizio, è necessario assicurare il giusto mix umano-digitale: il buyer può utilizzare tutta una serie di strumenti digitali messi a disposizione dal fornitore, come i configuratori online per settare una possibile tipologia di offerta, ma l'utilizzo di questi strumenti sarà maggiormente efficace se affiancato da una forza vendita qualificata, che supporta il processo decisionale del cliente.
- Nella fase di post-acquisto (cross-selling, up-selling...) la relazione si trasforma ulteriormente e può diventare una relazione gestita interamente da remoto; inoltre, il buyer può gestire autonomamente alcune attività (come il riordino), attraverso modalità self service.

Dunque, in un contesto B2B è predominante l'interazione omnicanale tra buyer e fornitore (Figura 1.4). Come visto precedentemente, i buyer utilizzano più canali durante il loro processo di acquisto e si aspettano continuità durante tutto il percorso (Figura 1.5). Il ruolo del venditore dovrà adattarsi e modificarsi a questo nuovo contesto: non è più l'unico canale di vendita, come era stato fino ad ora, ma è uno dei canali di vendita di cui il cliente può avvalersi. Il suo ruolo principale sarà quello

di indirizzare i clienti nelle loro scelte, sempre più self made, rendendole scelte consapevoli (McKinsey & Company, 2018).

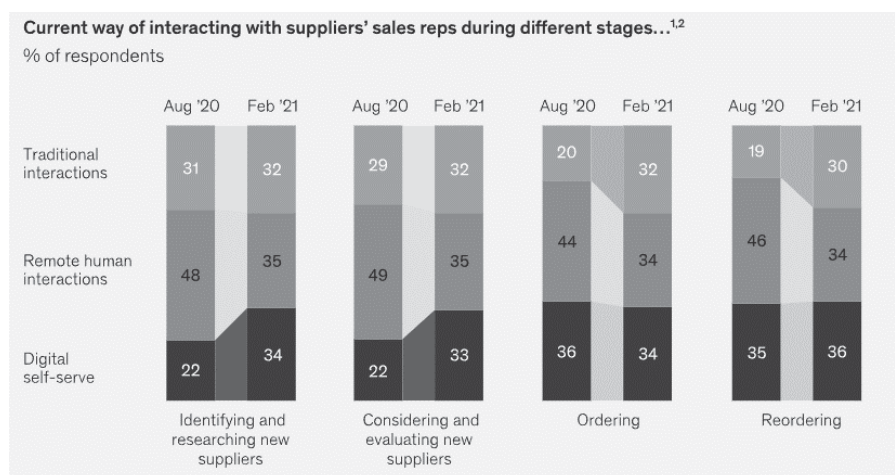
Figura 1.4 – Touchpoint utilizzati dai buyer durante il processo decisionale



*I buyer B2B utilizzano sia canali digitali che canali tradizionali, ma tendono ad avere preferenze specifiche per ogni fase del processo decisionale.*

*Fonte: McKinsey & CO., Driving above-market growth, 2018*

Figura 1.5 – Modalità di interazione con i rappresentanti di vendita nelle differenti fasi di acquisto: confronto tra agosto 2020 e febbraio 2021



Fonte: McKinsey, “Omnichannel in B2B sales: The new normal in a year that has been anything but”.

Dunque, in un contesto B2B un’esperienza positiva del cliente durante tutto il suo customer journey influisce in modo significativo sui risultati di business e sul vantaggio competitivo delle aziende fornitrici. Dall’esperienza del cliente B2B dipendono la percezione di fiducia e di affidabilità da parte del cliente (Gregori G.L., Perna A., 2019). Per questo motivo è fondamentale conoscere le sue esigenze e proporre soluzioni quanto più personalizzate e adeguate.

Le aspettative dei buyer sulle vendite digitali stanno aumentando (Salesforce, 2018<sup>19</sup>) e questo influisce sul loro comportamento sia in termini di modalità con le quali si relazionano con le aziende fornitrici, sia di processo di acquisto di beni/servizi. Questa crescita di aspettative è comprensibile se si considera che i

<sup>19</sup> <https://www.salesforce.com/eu/products/platform/why-business-need-transformation-innovation/>

clienti B2B chiedono e si aspettano dai fornitori di raggiungere gli stessi standard a cui sono abituati come consumatori, utilizzando ad esempio Amazon (Salesforce, 2018<sup>20</sup>).

Questi cambiamenti si traducono in 3 richieste e bisogni principali dei clienti (Guenzi P., 2021):

1. **Bisogno di velocità.** I clienti B2B richiedono rapidità: nei tempi di consegna, nelle risposte, nel poter portare a termine un acquisto, nella risoluzione di problemi. Viene richiesto alle imprese fornitrici di essere elastiche e muoversi rapidamente per poter soddisfare la domanda in tempo reale, o comunque nel minor tempo possibile.
2. **Richiesta di trasparenza.** I clienti vogliono poter effettuare confronti tra prodotti e avere trasparenza dei prezzi. Ad esempio, ricercare prezzi online e utilizzare configuratori per poter confrontare prodotti/servizi in maniera autonoma sono elementi chiave.
3. **Competenza.** Gli strumenti digitali possono supportare i venditori a fornire un'esperienza personalizzata al cliente. Ai venditori vengono richieste ampie competenze sia nell'utilizzo degli strumenti digitali stessi, sia nell'elaborazione e conoscenza dell'offerta, utile per guidare i clienti nel processo decisionale.

---

<sup>20</sup> <https://www.salesforce.com/eu/products/platform/why-business-need-transformation-innovation/>

Riuscire a garantire ai clienti velocità, trasparenza e competenza in un mix corretto tra digitale e umano, aumenta l'esperienza di acquisto del cliente, rendendolo maggiormente soddisfatto; questo si traduce in un aumento delle vendite (Guenzi P., 2021).

In definitiva, è chiaro che il comportamento di acquisto dei clienti B2B è in cambiamento e trasformazione e con il COVID-19 è diventato sicuramente più imprevedibile e incerto, data anche la volatilità maggiore dei mercati stessi.

Secondo lo studio di Gartner<sup>21</sup>, nei prossimi 5 anni il numero di interazioni digitali tra acquirenti e fornitori aumenterà e questa crescita porterà a un graduale superamento delle vendite tradizionali. Gartner individua a tal proposito 3 tematiche principali che caratterizzeranno i contesti business nei prossimi anni:

1. Diversa percezione dei clienti rispetto al passato del valore apportato dai venditori.
2. Richiesta di esperienze online efficaci.
3. Aumento degli acquisti digitali e necessario miglioramento delle analisi predittive.

---

<sup>21</sup> *The future of sales*, Gartner, 2020

### *Valore percepito dei venditori.*

Come visto, l'aumento dell'utilizzo dei canali digitali lungo tutto il percorso di acquisto porta a una modifica delle preferenze di approccio dei clienti: dalle interazioni di vendita personali a quelle digitali. Gli stessi acquirenti B2B riferiscono di trascorrere sempre meno tempo con i rappresentanti di vendita: solo il 17% del percorso di acquisto totale viene speso con un sales. Inoltre, considerando che le scelte di acquisto richiedono l'intervento di numerosi soggetti appartenente alle diverse funzioni aziendali (dagli ingegneri per la valutazione del prodotto, alla logistica per la definizione dei tempi e modalità di consegna) si stima che in media un sales si vede dedicato circa il 5% del tempo totale del percorso di acquisto di un cliente (Adamson B. et al., 2020). I motivi possono essere differenze, e tra questi troviamo il cambio generazionale: oggi i Millennials<sup>22</sup>, nativi digitali, sono presenti in molte organizzazioni con il ruolo di "decisore"<sup>23</sup> e, secondo la ricerca di Gartner, sono più scettici nei confronti dei rappresentanti di vendita rispetto, ad esempio, ai Baby Boomers (Figura 1.6). Infatti, il 44% dei Millennials preferisce non interagire con nessun rappresentante di vendita, attribuendo maggiore importanza agli

---

<sup>22</sup> Il termine "Millennials" si riferisce a tutti gli individui nati tra il 1981 e il 1996. La generazione precedente (1965-1980) è nota come "Generazione X", mentre quella successiva (1997-2012) viene definita "Generazione Z".

<sup>23</sup> I ruoli coinvolti nel processo d'acquisto secondo Kotler (1967) sono:

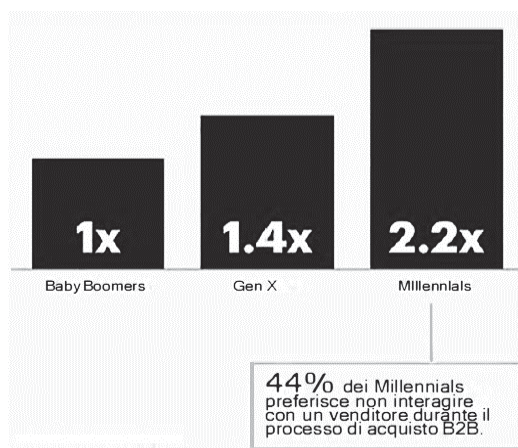
- Iniziatore, colui che suggerisce l'acquisto di un particolare bene/servizio
- Influenzatore, soggetto competente che può influenzare il processo decisionale di acquisto formulando proprie valutazioni su un determinato bene/servizio
- Decisore, colui che dispone del budget per procedere con l'acquisto
- Compratore, chi si occupa della parte amministrativa necessaria per formulare l'acquisto
- Utilizzatore, colui che effettivamente utilizzerà il bene/servizio acquistato

acquisti digitali: preferiscono ricercare informazioni sui motori di ricerca, piuttosto che relazionarsi direttamente con un venditore; preferiscono comunicare utilizzando strumenti come Whatsapp e si aspettano di ricevere risposta in ogni momento; infine, utilizzano i Social Media (come LinkedIn) per costruire relazioni e ampliare il loro network (Roland Berger, 2015). Questi sono tutti elementi che influiscono e impattano sul loro comportamento e sul loro processo decisionale, anche in fase di acquisto.

Questo porta a un'altra considerazione: il "digital selling" sposta l'attenzione dal reparto commerciale al reparto di marketing. Infatti, le organizzazioni che sono riuscite a combinare al meglio le loro competenze di vendita con quelle di marketing sono quelle che hanno individuato e attivato i punti di contatto (touchpoints) più pertinenti ed efficaci, intercettando i clienti in maniera trasparente e armonica con il loro processo di acquisto e le loro aspettative, aumentando di conseguenza le vendite e i profitti (Gartner, 2020).



Figura 1.6 – Lo scetticismo dei clienti verso i rappresentanti di vendita, in base alla generazione.



Fonte: Adattamento da Gartner, *Future of Sales*, 2020

### *L'importanza delle esperienze di acquisto virtuali per i clienti B2B.*

Le aziende operanti nel contesto B2B riconoscono ai loro clienti esperienze digitali nettamente inferiori rispetto alle organizzazioni del B2C. Tuttavia, abituati alla velocità e facilità di acquisto nei mercati consumer, i buyers richiedono e si aspettano dalle aziende fornitrici esperienze digitali sempre più avanzate: vogliono vivere la stessa esperienza di acquisto che vivono come consumatori (Roland Berger, 2015; Gartner, 2020). Di conseguenza, è importante per le organizzazioni adeguarsi alle aspettative dei clienti e innovare la customer experience digitale, come descritto precedentemente.

Questa innovazione sta già avvenendo in alcune realtà aziendali: utilizzo di realtà aumentata, inserimento di sensori nei prodotti per ricevere le informazioni in tempo reale, l'utilizzo del cloud, sono solo alcuni degli esempi che possono essere fatti in

questo senso. Riconoscere l'importanza di innovare questi aspetti permette di raggiungere una maggiore soddisfazione dei propri clienti, di rimanere competitivi all'interno del mercato e, conseguentemente, di non perdere opportunità di vendita.

#### *Adozione di un approccio guidato dai dati*

Secondo lo studio di Gartner<sup>24</sup>, da qui ai prossimi 5 anni sarà inevitabile un aumento dell'attività digitale e delle informazioni e dati che le aziende avranno a disposizione: grazie a questi le organizzazioni potranno avere dettagli sempre maggiori sul comportamento di acquisto dei clienti e su come questi utilizzano i prodotti/servizi che acquistano. L'aumento della mole di dati a disposizione delle aziende è anche il risultato del crescente utilizzo di un approccio omnicanale, volto al miglioramento delle esperienze e dei percorsi di acquisto. Come visto precedentemente, questo approccio richiede una piena integrazione di tutti i canali (fisici e virtuali), e necessita di nuove modalità di analisi dei dati, che vengono prodotti dagli strumenti messi in campo (Gregori G.L., Pascucci F., 2019). Gli utenti man mano che interagiscono online lasciano inevitabilmente delle tracce digitali<sup>25</sup>: visualizzazione di pagine del sito web, download di file, condivisione contenuti, ecc. Questi dati possono essere utilizzati dalle organizzazioni per analizzare i funnel<sup>26</sup>, generare

---

<sup>24</sup> *The future of Sale*, Gartner, 2020.

<sup>25</sup> Le tracce digitali sono costituite da tutti i dati che gli utenti lasciano ogni volta che utilizzano uno strumento digitale. Fonte: <https://myshadow.org>

<sup>26</sup> Con il termine funnel si indica un modello che descrive il percorso che compie un potenziale cliente per arrivare all'acquisto di un bene/servizio. Sono diverse le fasi che costituiscono il

previsioni e coinvolgere in modo attivo i clienti.

Tuttavia, sono ancora poche le organizzazioni che acquisiscono, organizzano e interrogano sistematicamente i dati a disposizione, utilizzando strumenti di intelligenza artificiale<sup>27</sup>. Le principali criticità riscontrate riguardano: la necessità di saper fronteggiare e valutare la qualità e la quantità di dati raccolti; avere a disposizione modelli e strumenti adeguati a svolgere analisi; saper capire, interpretare ed applicare i risultati delle analisi sviluppate (Gregori G.L., Pascucci F., 2019). Tuttavia, uno dei principali benefici di una strategia data-driven (guidata dai dati) è quello di poter misurare in tempo reale le risposte alle attività di marketing, la loro efficacia e efficienza, supportando tutte le operazioni di ripensamento del processo di commercializzazione, sia nei canali digitali che fisici (Tabesh P. et al., 2019).

Occorre sottolineare che i dati generati dalle attività di marketing e vendita in un contesto digitale acquisiscono valore se correttamente espressi sotto forma di indicatori di performance (o web metrics) (Guenzi P., 2021). Poiché tutto ciò che avviene online può essere oggetto di misurazione, le web metrics possono essere molteplici e forniscono indicazioni su diversi fenomeni. A seconda degli obiettivi,

---

funnel: Consapevolezza del bisogno/necessità, Interesse verso le aziende che possono soddisfare il bisogno, Considerazione di una particolare azienda/offerta rispetto alla concorrenza, Valutazione di tutte le informazioni necessarie per poter decidere, Acquisto.

<sup>27</sup> Con il termine AI si intende “*la capacità di un sistema di interpretare correttamente i dati esterni, apprendere da essi e utilizzarli per raggiungere obiettivi e compiti specifici*”. (Gregori G.L., Pascucci F., 2019)

ogni azienda individua una sua configurazione di KPI (Key performance Indicator).<sup>28</sup>

In definitiva, la digitalizzazione dei processi aziendali, unita alle nuove modalità di raccolta e analisi dei dati, contribuisce allo sviluppo di approcci operativi efficienti, che consentono alle imprese di gestire in maniera integrata le varie fasi del customer journey: messaggi altamente personalizzati, contenuti di marketing contestualizzati, remarketing<sup>29</sup>, sono tutti esempi di come possono essere raggiunti e coinvolti i clienti. La logica di fondo è quella di fornire agli utenti contenuti utili, rilevanti e realizzati in base ai loro interessi manifestati.

Accanto a queste tematiche, che possono rappresentare un'opportunità per le aziende, si possono riscontrare anche delle difficoltà – lato cliente – che possono limitare e influenzare il processo di acquisto e decisionale e che vanno, dunque, considerate.

Le principali riguardano:

---

<sup>28</sup> I KPI, o indicatori di prestazione chiave, sono le metriche più importanti per un business aziendale. Con metrica si intende la misurazione statistica-quantitativa che descrive un fatto o una tendenza relativa ad un'attività online. Fonte: Gregori G.L., Pascucci F., 2019.

<sup>29</sup> Il remarketing è una funzione che consente di personalizzare la campagna di annunci display per gli utenti che in precedenza hanno visitato un determinato sito web, e di adattare offerte e annunci a questi visitatori quando effettuano ricerche sul Web o utilizzano le app. L'obiettivo è veicolare agli utenti contenuti "utili", realizzati sulla base degli interessi da loro manifestati. Fonte: [https://ads.google.com/intl/it\\_it/home/resources/cosa-sono-gli-annunci-di-remarketing-guida-al-retargeting-del-cliente/](https://ads.google.com/intl/it_it/home/resources/cosa-sono-gli-annunci-di-remarketing-guida-al-retargeting-del-cliente/)

- 1) Difficoltà organizzative interne che impediscono ai clienti di completare con successo gli acquisti.

La decisione d'acquisto è la risultante di un processo organizzativo più ampio, che a volte costituisce una barriera, un limite: è stimato che la struttura e l'organizzazione aziendale influiscono sulla capacità decisionale del cliente (Gartner, 2020). Questo per 2 ragioni principali: innanzitutto, nell'ambito delle organizzazioni industriali l'acquisto è un processo che può coinvolgere più figure. Infatti, le valutazioni e le scelte connesse agli acquisti possono interessare una pluralità di persone che Kotler (1967) riassume nei ruoli di: iniziatore, influenzatore, decisore, compratore, utilizzatore. L'insieme di questi soggetti coinvolti costituisce il "centro d'acquisto".

In secondo luogo, va considerato che il percorso di acquisto nel settore B2B è un percorso complesso e non lineare (Adamson B. et al, 2020): inizia con il riconoscimento e l'identificazione di un problema, prosegue con la selezione del fornitore più adatto e si formalizza con l'acquisto.

Questi motivi rendono l'organizzazione cliente poco flessibile e il processo decisionale altamente articolato.

- 2) Elevata quantità di informazioni a disposizione.

Le informazioni disponibili per i clienti sui fornitori sono ormai tutte di qualità e non forniscono più una differenziazione chiara e netta tra gli stessi.

Secondo la ricerca di Gartner<sup>30</sup>, la maggior parte degli acquirenti B2B si sente disorientato dal volume di informazioni affidabili incontrate durante il percorso di acquisto. Pertanto, i fornitori dovranno concentrarsi non solo nella veicolazione di informazioni credibili, ma anche nella loro organizzazione, cercando di attribuirgli un senso più ampio e generale. Questo approccio supera di fatto gli approcci di vendita più classici ed è destinato a diventare prevalente man mano che i clienti continuano ad agire autonomamente, in particolar modo nelle prime fasi del customer journey.

In conclusione, i clienti stanno utilizzando sempre di più canali di vendita digitali, che sono di fatto alternative valide ai canali di vendita tradizionali. Nonostante questi canali vadano migliorati e potenziati, nel prossimo futuro non possono essere ignorati dalle organizzazioni fornitrici. I clienti imparano e acquistano digitalmente, dunque siti web e nuovi canali digitali devono essere pensati e costruiti ad hoc per guidare le vendite.

Occorre dedicare attenzione al singolo cliente e dotarsi di un approccio e di strumenti analitici capaci di cogliere tutti i possibili elementi utili a comprendere le sue ragioni d'acquisto, nonché a intercettare chi effettivamente concorre, attraverso il suo ruolo all'interno dell'organizzazione, al processo decisionale. Considerare opportunità, sfide e fenomeni evolutivi che caratterizzano il cliente nell'era digitale

---

<sup>30</sup> *The future of sales*, Gartner, 2020.

*«[...] rappresenta il punto di partenza per definire i processi più adeguati di digitalizzazione della propria struttura commerciale». (Guenzi P., 2021).*

#### **1.4 TRASFORMAZIONE DIGITALE: LE AZIENDE FORNITRICI**

In concomitanza con l'avvento delle nuove tecnologie digitali, le funzioni relative al processo di vendita e il ruolo svolto dal venditore stesso si sono andati a modificare. Fino ad oggi, il venditore ha giocato un ruolo decisivo nell'implementazione di tutte le strategie di marketing e nella finalizzazione della attività volte all'acquisizione di clienti e informazioni. Nei contesti business il ruolo del venditore risulta essere centrale perché rappresenta di fatto l'interfaccia comunicativa tra l'impresa e il contesto esterno, influenzando le percezioni e il valore creato dall'impresa stessa. In un'ottica di futuro, però, tutto questo è destinato a mutare, tanto che alcuni studi (Hoar A., 2017) parlano della fine dell'utilità dei venditori all'interno delle organizzazioni aziendali. Di contro, altri studi (Guenzi P., 2021) evidenziano un altro fenomeno: in molti settori B2B accade che i clienti emettono un ordine online come conseguenza del fatto che il venditore ha lavorato di più e meglio in tutte le fasi precedenti al momento dell'acquisto.

Al di là delle previsioni, la forza vendita sarà inevitabilmente oggetto di un processo di evoluzione all'interno delle organizzazioni, sia per quanto riguarda le tecniche di vendita utilizzate, sia per quanto riguarda le tecnologie adottate. Inoltre, particolare

importanza dovrà essere data al raggiungimento di un'integrazione sempre maggiore tra le attività commerciali e le attività di marketing (digitali e tradizionali), che saranno sempre più pervasive all'interno delle organizzazioni (Gregori G.L., Perna A., 2019). Questo inciderà in maniera importante sull'esperienza di acquisto del cliente, considerando anche il sempre maggiore ricorso all'omnicanalità delle attività di comunicazione dell'impresa.

Alla luce delle “nuove” aspettative dei clienti e dei “nuovi” bisogni visti precedentemente, è chiaro come vi sia da un lato la necessità di utilizzare i nuovi canali digitali, e dall'altro affiancare a questi una forza vendita capace e competente.

Nel contesto B2B assistiamo a una ridefinizione soprattutto delle modalità di interazione con i clienti. A seguito della crisi da COVID-19, più del 90% delle aziende ha spostato i propri commerciali su interazioni digitali tramite videoconferenze, e-mail, ecc. Tuttavia, dalle indagini di McKinsey<sup>31</sup> emerge come meno del 40% delle aziende ritiene soddisfacenti i propri investimenti nelle modalità digitali di vendita, poiché ritengono di non essere efficaci ed efficienti nella loro attuazione.

È importante, dunque, lavorare e investire sull'esperienza digitale degli acquirenti, considerando elementi quali<sup>32</sup>:

1. L'offerta di opzioni self service, in più fasi del processo di acquisto: dalla ricerca di informazioni alla fase di ordine. Opzioni self service permettono

---

<sup>31</sup> *Digital Sales & Analytics: Driving above-market growth in B2B*, McKinsey & Company, 2018.

<sup>32</sup> *How sales have changed during COVID-19*, McKinsey & Company, 2020



al cliente di agire in autonomia, senza il supporto dei rappresentanti di vendita. Per gli acquisti poco complessi o per i ri-ordini, i clienti prediligono l'utilizzo di questa modalità. (Accenture, 2019<sup>33</sup>)

2. Miglioramento delle performance degli strumenti digitali utilizzati dai clienti: qualsiasi problema tecnico a siti web, app, configuratori online, ecc. incide fortemente sulla percezione dei clienti e sulla fiducia e fedeltà degli stessi.
3. Per interazioni complesse o per clienti strategici, il supporto del venditore risulta fondamentale. Il supporto tramite strumenti come chat, telefono, videochiamate deve essere garantito per consentire al cliente una presenza continuativa e istantanea.
4. Strumenti di e-commerce. Come visto precedentemente, i clienti del settore B2B agiscono sempre di più seguendo logiche del di acquisto del settore B2C: si aspettano la stessa velocità, la stessa interazione e la stessa facilità di acquisto online. Riconoscere ai propri clienti la possibilità di utilizzare strumenti di e-commerce per completare acquisti online rappresenta un vantaggio competitivo.

Il passaggio a modalità innovative di interazione con i clienti porta le aziende a dotare i team di vendita di un'adeguata strumentazione digitale e con-

---

<sup>33</sup> <https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/service-new-sales-b2b-growth>

temporaneamente a formare i team, affinché siano in grado di padroneggiare al meglio questi strumenti.

Secondo gli studi (Guenzi P., 2021; McKinsey & Company, 2018), in un percorso di trasformazione digitale vanno considerati i processi che si vogliono innovare e gli obiettivi di tale intervento. Soffermandoci sui primi, distinguiamo i processi di front-end (di interazione con il cliente) e quelli di back.end (tutti i processi interni propri della struttura commerciale)

#### *Front-end: gestione dell'interazione con il cliente*

Alla base di ogni strategia digitale<sup>34</sup> vi è la consapevolezza dei bisogni dei clienti e di ciò che loro si aspettano in ogni fase del percorso di interazione con l'impresa fornitrice. In un mondo sempre più digitale, queste ultime dovrebbero riuscire a garantire ai propri clienti un'esperienza che possa svolgersi e consumarsi interamente online, senza doversi per forza interfacciare con venditore. Ad esempio, dare la possibilità al cliente di generare preventivi, effettuare un acquisto, configurare un prodotto online, senza dover ricorrere a un sales, migliorerebbe la sua esperienza digitale (McKinsey & Company, 2018).

Inoltre, una strategia digitale deve considerare l'esigenza di soluzioni "mobile

---

<sup>34</sup> Una "strategia digitale" è definita come il processo durante il quale si definiscono la visione (vision), gli obiettivi, le opportunità e le iniziative dell'azienda per massimizzare i benefici economici derivanti dall'uso delle tecnologie digitali all'interno dell'organizzazione (Laurita G., Venturini R., 2016).

first”: tutti i contenuti devono essere ottimizzati per poter essere fruibili tramite smartphone. Si parla a tal proposito di “rivoluzione mobile”, poiché di fatto lo smartphone è divenuto negli ultimi anni il canale di accesso preferenziale alla Rete (We Are Social, 2021)<sup>35</sup>. L’evolversi della tecnologia incorporata nei vari device mobili ha reso possibile il “consumo” di contenuti multimediali in mobilità. Questo aspetto è particolarmente rilevante per le aziende, perché possono interagire con i clienti in qualsiasi luogo essi si trovino, scambiare messaggi e informazioni rapidamente e in tempo reale. La possibilità di poter comunicare in maniera diretta (comunicazione one to one) e personalizzata con il singolo cliente, permette all’azienda di avere una relazione personale con ognuno di essi.

Infine, in un’ottica di buyer experience, nel settore B2B sempre più importanza viene attribuita agli e-commerce. Quest’ultimo permette di acquistare beni o servizi attraverso Rete Internet utilizzando servizi di pagamento online (Osservatori Digital Innovation<sup>36</sup>); secondo Statista<sup>37</sup>, il mercato e-commerce B2B in tutto il mondo vale \$ 12.2 trilioni (nel 2019). L’esperienza che il cliente ha navigando l’e-commerce influisce in modo significativo sulle impressioni che questi si formano dell’impresa, contribuendo, dunque, a formare l’immagine e la reputazione del Brand e dell’azienda stessa. Per questo motivo, l’e-commerce e la user experience devono

---

<sup>35</sup> <https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2021-i-dati-globali/>

<sup>36</sup> [https://blog.osservatori.net/it\\_it/e-commerce-in-italia](https://blog.osservatori.net/it_it/e-commerce-in-italia)

<sup>37</sup> <https://www.statista.com/statistics/705606/global-b2b-e-commerce-gmv/>

essere correttamente e accuratamente progettati: un sito (e un e-commerce) viene definito di qualità nella misura in cui riesce a soddisfare le aspettative e i bisogni del visitatore. L'esperienza di navigazione, secondo gli studi, dipende dalla struttura, dall'aspetto visivo e dal contenuto del sito stesso. (Fogli D., Guida G., 2015).

Inoltre, la possibilità di tracciare tutte le interazioni digitali, rendono lo strumento molto attrattivo per le aziende. In un'ottica di esperienza dell'utente, particolare attenzione deve essere prestata alle offerte proposte, alle promozioni ma anche al layout del sito, alla sua facilità di navigazione ed utilizzo, e alla sua interattività (che può agire direttamente sul tasso di conversione, favorendo il passaggio da "visitatore" a "utente attivo" a "cliente").

#### *Back-end: processi interni*

Le aziende maggiormente in crescita utilizzano strumenti digitali e di analisi per consentire ai loro venditori di lavorare meglio, in modo più efficace ed efficiente (McKinsey & Company, 2018). L'obiettivo della digitalizzazione dei processi commerciali e di vendita è quella di automatizzare e armonizzare le attività svolte, e di riuscire ad allocare gli investimenti in maniera proficua, individuando i processi con priorità maggiore rispetto agli altri (Guenzi P., 2021).

La principale attività su cui possiamo riscontrare l'intervento degli strumenti digitali riguarda il momento di identificazione dei potenziali clienti: da una corretta

attività di lead generation, che permette di acquisire potenziali clienti qualificati e in target, e da una corretta valutazione delle necessità dei clienti in portafoglio, si può ottimizzare il tempo e l'impegno del personale di vendita. Gli strumenti digitali - dotati di Intelligenza Artificiale - possono intervenire individuando il profilo dei potenziali clienti e qualificandoli<sup>38</sup>, grazie alla loro capacità di analizzare grandi quantità di dati (Syam N., Sharma A., 2018). Non solo, gli strumenti digitali possono essere utilizzati in numerose altre attività: per automatizzare lavori di routine, come programmare riunioni o inviare e-mail di follow up; per la creazione di comunicazioni altamente personalizzate (sulla base di un'analisi dei lead e del loro comportamento); per gestire ed elaborare gli ordini; per individuare nuovi bisogni dei clienti, ad esempio a seguito di una vendita; per una gestione istantanea del cliente, attraverso l'utilizzo di chatbot<sup>39</sup>. (Paschen J. et al, 2020). Questo permette al personale di vendita di liberarsi da attività ripetitive e dispendiose in termini di tempo.

Secondo la ricerca di Roland Berger<sup>40</sup>, per il 60% dei manager la digitalizzazione costituisce un pilastro importante per il successo del loro business, ma solo il 42% di loro afferma che la digitalizzazione delle vendite è gestita in modo coerente con

---

<sup>38</sup> Qualificare un lead significa identificare quali sono i contatti su cui investire, in base al livello di interesse mostrato. Fonte: [www.fontimedia.com](http://www.fontimedia.com)

<sup>39</sup> Un chatbot è un programma che sfrutta l'AI riuscendo a comunicare con gli utenti, simulando una conversazione reale. Generalmente viene utilizzato per automatizzare le attività legate al servizio clienti. Fonte: <https://blog.hubspot.com/marketing/artificial-intelligence-is-here>

<sup>40</sup> *The digital future of B2B sales*, Roland Berger, 2015

la strategia aziendale, mentre per il restante 58% la digitalizzazione dei processi commerciali viene portata avanti senza una strategia. Un'assenza di visione strategica (o di formalizzazione di questa) si traduce in un mancato controllo degli investimenti nei processi e negli strumenti che vengono adottati.

In definitiva, una riorganizzazione interna che ponga il “cliente al centro” e che sia guidata dai dati è alla base di una strategia di digitalizzazione aziendale; il successo degli investimenti nel digitale e degli sforzi dell'organizzazione si può ottenere partendo dalla leadership, che deve avere una chiara visione strategia e deve essere in grado di trainare l'intera organizzazione (Accenture<sup>41</sup>)

La trasformazione digitale nel commerciale sottintende, in realtà, un ripensamento delle relazioni complessive dell'azienda con il mercato. Questa rappresenta una grande sfida per le imprese: quelle che operano da tempo sul mercato hanno già un patrimonio consolidato di risorse e competenze, uno sperimentato modello di business, un assetto organizzativo ecc. Modificare questi elementi e/o integrarne con nuovi richiesti dal processo di trasformazione digitale rappresenta la criticità più elevata (Gregori G.L., Perna A., 2019): si possono sviluppare resistenze al cambiamento da parte delle risorse coinvolte, si possono verificare incompatibilità tra le tecnologie già in uso e quelle nuove, ecc. Per superare tali ostacoli, come già sottolineato, è indispensabile un forte impegno da parte del vertice aziendale, che

---

<sup>41</sup> <https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/service-new-sales-b2b-growth>

guidi l'organizzazione nel processo di trasformazione digitale e verso modelli sempre più customer-centric.

## **2. INTERAZIONI DIGITALI DI VENDITA**

Al centro del processo B2B vi è sicuramente l'interazione tra venditore e cliente, intendendo con questa ogni tipo di scambio che avviene tra i due (Ahearne M. et al., 2022): tutte le fasi del processo di vendita hanno come focus la relazione con i buyer e lo scambio di valore continuo che avviene con essi.

I nuovi strumenti digitali permettono una differente interazione con il cliente. Si parla a tal proposito di interazioni di vendita digitali (Digital Sales Interaction, DSI), termine con il quale si fa riferimento agli scambi tra acquirente e venditore che avvengono attraverso l'utilizzo di strumenti digitali.

Le avanzate tecnologie di Intelligenza Artificiale insieme al maggior interesse dei clienti per i canali di vendita digitali, rendono le DSI la modalità principale di scambio acquirente-venditore. Per allinearsi alle richieste del mercato e ottenere un vantaggio competitivo, le organizzazioni fornitrici stanno modernizzando la propria strategia di vendita verso interazioni di vendita digitali: queste sono attività presenti in ogni momento del processo di acquisto (a partire dalle attività di pre-sales) e apportano valore in ogni fase dello stesso. (Bharadwaj N. et al, 2020).

### **2.1 INTERAZIONI CON IL CLIENTE NELLA VENDITA IBRIDA**

Le interazioni tra acquirenti e venditori hanno subito cambiamenti importanti, soprattutto a seguito dell'emergere di nuovi comportamenti dei clienti e delle nuove



modalità di relazionarsi con i venditori. Questo è dovuto a diversi fattori, tra i quali l'emergere delle nuove tecnologie, che definiscono nuove metodologie e nuovi strumenti utilizzati nel processo di interazione. (Ahearne M. et al., 2022).

Nel contesto odierno, maggiore attenzione viene riservata al concetto di vendita ibrida<sup>42</sup>: questa è caratterizzata da un lato da una vendita che avviene attraverso le nuove tecnologie; dall'altro, da un processo di vendita in cui l'interazione personale e la relazione umana restano aspetti cruciali e importanti. La principale sfida per le imprese è capire quando e come attivare queste due modalità di vendita e come creare il giusto mix, partendo sempre dai bisogni e dalle preferenze dei propri clienti.

Il modello di vendita ibrido prevede l'utilizzo congiunto di venditori interni (inside seller) e sul campo (field seller). In base al loro ruolo e al cliente, questi possono dividere la loro attività ed i momenti della vendita utilizzando un approccio digitale o uno più tradizionale (interazione umana).

La vendita ibrida è fortemente collegata al concetto di omnicanalità. Come visto nel capitolo precedente, i buyer B2B utilizzano diversi canali di vendita nelle diverse fasi del percorso di acquisto e l'impresa venditrice deve farsi trovare pronta in ogni momento e con i giusti strumenti. (McKinsey & Company, 2021)

---

<sup>42</sup> Fonte: <https://www.bcg.com/publications/2021/hybrid-digital-sales-model>

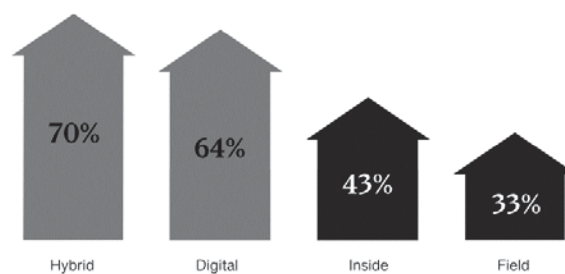
Con l'emergere dei nuovi canali di vendita, anche il ruolo del sales si è evoluto verso un modello ibrido, dove le responsabilità e gli obiettivi restano i medesimi ma cambiano gli strumenti utilizzati.

Per questi motivi, si assiste a una riorganizzazione dei team di vendita e una crescita delle nuove figure ibride all'interno delle aziende: il 70% delle organizzazioni ha aumentato le risorse destinate allo sviluppo di team di vendita ibrida nel 2021; il 64% ha aggiunto un team di vendita digitale all'interno dell'area commerciale (McKinsey & Company, 2021). Questi cambiamenti hanno portato a una rapida crescita dei ruoli di vendita ibridi e digitali rispetto a quelli più tradizionali (Figura 2.1).

Figura 2.1 – Variazione dei ruoli di vendita all'interno delle organizzazioni nel 2021

**Hybrid and digital are the fastest-growing sales roles.**

Net change in sales roles,<sup>1</sup> % of respondents, US only



Fonte: McKinsey, "B2B sales: Omnichannel everywhere, every time", 2021

Tra i principali metodi adottati per servire il cliente digitalmente troviamo<sup>43</sup>:

- Nuovi momenti di contatto (attraverso videoconferenze o strumenti di messaggistica istantanea);
- Nuovi metodi per presentare i prodotti o l'azienda, come: siti web e demo in tempo reale da remoto;
- Nuove modalità per la generazione di lead: social network, social selling, ecc;
- Processi commerciali ibridi, che includono sia contatti da remoto che contatti in presenza.

Secondo gli studi di Gartner<sup>44</sup>, i team di vendita sono chiamati ad allinearsi a queste nuove tendenze e le organizzazioni devono incentivare il passaggio alla vendita ibrida, formando il personale in tal senso. Infatti, il team di vendita deve disporre delle competenze, dei contenuti e delle risorse giuste per poter intercettare e raggiungere i clienti negli ambienti digitali. In particolare, due competenze principali sono richieste ai venditori: padroneggiare gli strumenti di social selling e riconoscere e veicolare i contenuti più adeguati per i singoli clienti.

Infine, per delineare una strategia di vendita di tipo ibrido è importante che l'organizzazione e il team di vendita riescano a tracciare e raccogliere tutti i dati relativi ai comportamenti degli acquirenti online. L'investimento nella raccolta di

---

<sup>43</sup> Fonte: <https://insidesalesitalia.it/i-vantaggi-di-una-struttura-commerciale-ibrida/>

<sup>44</sup> Fonte: <https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/hybrid-sales-model>

informazioni e nei sistemi di Intelligenza Artificiale (in grado di processare grandi quantità di dati) è utile per supportare i venditori nella loro attività, poiché permette loro di presidiare in modo efficace ed efficiente tutti i punti di contatto con il cliente. Secondo Gartner, tra le principali metriche da considerare vi sono: visite al sito aziendale, frequenza delle visite, tipologia di contenuti consumati dall'utente, eventuale partecipazione a eventi o webinar online. Ad esempio, grazie a queste metriche il venditore può capire il percorso che compie l'acquirente per informarsi e raggiungere il fornitore, e quali sono i contenuti a cui è più interessato. Così facendo, il personale di vendita può indirizzare la propria attività in maniera strategica e personalizzata per ogni cliente potenziale e attuale.

Come sottolineato, la vendita ibrida prevede il giusto mix tra interazioni gestite in modalità face-to-face e da remoto. Man mano che le interazioni tra venditore e acquirente diventano più digitali, le aziende sono chiamate a individuare quei clienti per i quali perseguire una transizione digitale pura (totalmente da remoto) o ibrida. Infatti, il digitale ha permesso lo sviluppo di unità organizzative commerciali che utilizzano prevalentemente la vendita a distanza, attraverso i canali abilitati dalle tecnologie: si parla delle strutture di Inside Sales. La vendita da remoto è un modello in crescita: in media le strutture di Inside Sales sono cresciute del 7,5% negli ultimi anni (contro una crescita dello 0,5% delle vendite tradizionali) e consentono un risparmio dei costi fra il 40% e il 90% rispetto alla vendita sul campo (Guenzi P., 2021).

La forza vendita interna ha un'importanza strategica: come visto, i clienti B2B utilizzano vari canali e piattaforme basate sulla tecnologia per acquisire informazioni che in passato venivano generalmente fornite dai venditori e, grazie alla disponibilità di risorse online, i clienti hanno ridotto gli incontri faccia a faccia, preferendo un'interazione da remoto. (Sleep S. et al., 2020) In questo contesto si inseriscono gli Inside Sales, i quali agiscono con modalità e competenze differenti rispetto alla forza vendita tradizionale. In primo luogo, il ruolo del venditore interno richiede un insieme più ampio di competenze, poiché sono chiamati a comprendere il linguaggio digitale dei loro clienti (interpretando una serie di metriche, come ad esempio a quali contenuti o a quali pagine del sito web il cliente potenziale è interessato). Inoltre, si avvalgono di strumenti innovativi che richiedono skills specifiche: ad esempio, molto più dei venditori tradizionali utilizzano tecnologie come CRM e piattaforme digitali, come i social media, che richiedono dimestichezza e conoscenza.

Grazie alla capacità di orientarsi nell'ecosistema digitale e alle competenze specifiche possedute dai team di vendita interni, il modello ibrido o completamente da remoto saranno quelli prevalentemente utilizzati dalle organizzazioni: oltre il 68% delle aziende del settore B2B afferma che adotterà questi modelli di vendita. Gli investimenti delle organizzazioni verso i nuovi approcci di vendita sono giustificati anche dall'intensificarsi della concorrenza: la forza vendita interna è in grado di aumentare le opportunità di up-selling e cross-selling, riuscendo a lavorare

in maniera più efficace ed efficiente in ogni touchpoint del percorso di acquisto, garantendo così un vantaggio competitivo. (Sleep S. et al., 2020).

In conclusione, i modelli di vendita ibridi e da remoto permettono di raggiungere una soddisfazione maggiore dei clienti, che si muovono in un ecosistema sempre più digitale. Questi modelli risultano essere i più efficaci, soprattutto se si considera che, entro il 2025, l'80% delle interazioni di vendita nel B2B tra fornitore e cliente avverrà attraverso canali e strumenti digitali<sup>45</sup>.

Le imprese sono chiamate a gestire il passaggio dalle attività di vendita tradizionali a modalità di interazione digitali: questo significa dotare la forza vendita di un'adeguata strumentazione digitale; formare il personale commerciale; individuare per i team di vendita quali sono gli obiettivi e fornire tempestivamente tutte le informazioni di cui necessitano per la loro attività; infine, significa investire e lavorare per l'integrazione omnicanale dei vari touchpoint (Guenzi P., 2021).

### 2.1.1 Sales Enablement

Come visto, al fine di supportare i venditori nello svolgimento delle loro attività in un contesto digitale e per permettere il raggiungimento degli obiettivi commerciali, le organizzazioni devono garantire ai loro team di vendita una serie di strumenti e tecnologie. Per questo motivo si parla di Sales Enablement, inteso come

---

<sup>45</sup> Fonte: <https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/hybrid-sales-model>

metodologia volta a supportare il processo di gestione del cliente e a fornire gli strumenti necessari per migliorare l'intero percorso di vendita.<sup>46</sup>

Il Sales Enablement richiede una forte sinergia tra marketing e vendite: il marketing è chiamato a fornire ai venditori una varietà di risorse e contenuti necessari per la vendita (video, guide ai prodotti e tutti quei contenuti e materiali che supportano le interazioni dei rappresentanti con potenziali e attuali clienti); d'altro canto, condividendo questi contenuti con lead e clienti, i venditori forniscono suggerimenti e feedback al marketing nella definizione degli stessi.<sup>47</sup>

L'introduzione degli strumenti di Sales Enablement è ampiamente diffusa tra le organizzazioni aziendali, tanto che l'80% delle aziende di fatto ha messo a disposizione dei propri team tecnologie e Tools per la vendita. Nonostante questo, solo il 13% dei venditori ritiene di saperli utilizzare in maniera efficace per la propria attività lavorativa. Questo accade perché i Sales Tools tendono a essere percepiti come un ostacolo più che come un'opportunità per raggiungere gli obiettivi: tra le principali criticità riscontrate vi è l'eccessiva standardizzazione (intesa come ridotta possibilità di personalizzare le funzionalità) e l'eccessivo numero di questi strumenti a disposizione, che crea confusione e disorientamento (Guenzi P., 2021).

---

<sup>46</sup> Fonte: <https://www.salesforce.com/resources/articles/what-is-sales-enablement/>

<sup>47</sup> Fonte: <https://www.hubspot.com/sales-enablement>

Tuttavia, l'utilizzo dei Sales Tools permette al venditore di adattare il proprio comportamento ai clienti, veicolare contenuti di valore, massimizzare ogni punto di interazione e migliorare l'esperienza di acquisto degli acquirenti.<sup>48</sup>

Gli strumenti digitali che vengono messi a disposizione dei commerciali sono di varia natura, ma possono essere raggruppati in 3 macrocategorie:

- Strumenti per acquisire dati sui clienti (analytics);
- Strumenti per l'automatizzazione dei processi di vendita (automation);
- Strumenti per facilitare l'interazione con il cliente, attraverso ad esempio i social media.

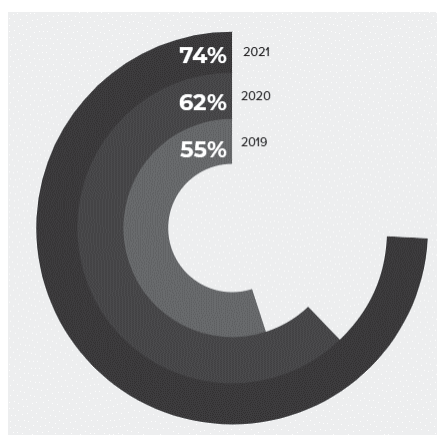
In definitiva, sempre più le organizzazioni stanno implementando metodologie di Sales Enablement, le quali vengono considerate strategiche per l'attività commerciale. Queste metodologie permettono di mantenere prestazioni di vendita elevate in un contesto in evoluzione, tanto che nel 2021 il 74% delle imprese si è organizzata internamente e ha investito in progetti di Sales Enablement, con una crescita rispetto agli anni passati (Figura 2.2) (Highspot, 2021).

---

<sup>48</sup> Fonte: <https://www.gartner.com/en/articles/the-who-what-how-and-why-of-sales-enablement>



Figura 2.2 – Organizzazioni che hanno dedicato risorse a metodologie di Sales Enablement. Periodo 2019 -2021



Fonte: Highspot, State of Sales Enablement, 2021

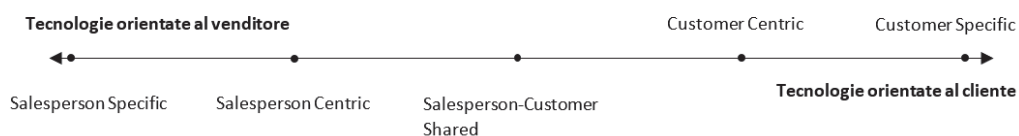
## 2.2 MODALITÀ E STRUMENTI A SUPPORTO DELL'INTERAZIONE DIGITALE CON IL CLIENTE

Le tecnologie digitali potenzialmente utilizzabili dalle organizzazioni sono numerose e ricoprono ruoli differenti nella relazione fra venditore e cliente. Nell'interazione tra i due, gli strumenti innovativi si distribuiscono lungo due estremi (Figura 2.3): tecnologie orientate al venditore e tecnologie orientate al cliente. Si possono individuare 5 gruppi (Guenzi P., 2021):

- Strumenti Salesperson Specific, ovvero quelle tecnologie utilizzate dai venditori per le attività di back-office e che restano sconosciute al cliente (ad esempio, strumenti per la pianificazione delle attività).

- Tecnologie Salesperson Centric, ovvero strumenti che supportano l'attività del venditore, ad esempio automatizzando alcune procedure; solitamente il cliente viene coinvolto nella tecnologia per attività basilari.
- Tecnologie Salesperson-Customer Shared, ovvero tecnologie interattive, utilizzate dai venditori nell'interazione con i clienti al fine di migliorare l'esperienza di acquisto. Ad esempio, possono essere adottate nella fase di presentazione dell'offerta.
- Strumenti Customer Centric, tecnologie impiegate dai clienti. Si hanno quando l'organizzazione offre la possibilità "self-service" al cliente, il quale può agire autonomamente e coinvolgere il venditore solo se lo ritiene necessario.
- Tecnologie Customer Specific, utilizzate unicamente dai clienti. Questi strumenti permettono al cliente di gestire in piena autonomia determinate attività, per le quali il venditore viene completamente sostituito.

*Figura 2.3 – Ruoli delle tecnologie nell'interazione con il cliente*



*Fonte: adattamento da "La trasformazione digitale delle vendite", Guenzi P.*

Tabella 2.1 – Esempi di software per le 5 categorie descritte

	<b>Esempi di Software</b>	<b>Esempio attività coinvolte</b>
<b>Salesperson Specific</b>	<p><i>Software SPM (Sales Performance Management):</i> Anaplan for Sales, Joopy, Oracle CX Sales;</p> <p><i>Strumenti di analytics e reporting:</i> Fullcast.io, RevVana, NetSuite, Sales Track</p>	<p>Pianificazione dei follow-up; Raccolta informazioni sul cliente; Analisi clienti e mercato.</p>
<b>Salesperson Centric</b>	<p><i>Software CPQ (Configure-Price-Quote):</i> Oracle CPQ, Salesforce CPQ, SAP, Tacton</p> <p><i>Software per firma elettronica sui documenti:</i> DocuSign, Adobe Sign, Hellosign</p>	<p>Costruzione di un preventivo; Revisione delle informazioni; Firmare documenti digitalmente.</p>
<b>Salesperson-Customer Shared</b>	<p><i>Software per DEMO:</i> Demodesk, Demoflow.</p>	<p>Discutere e visualizzare diverse alternative di prodotto o servizio; Personalizzazione dell'offerta in tempo reale; Cross-selling e up-selling.</p>
<b>Customer Centric</b>	<p><i>Extranet aziendale</i></p>	<p>Condividere informazioni su prodotti e servizi con il cliente; Il cliente può prendere decisioni di acquisto senza relazionarsi con un addetto alle vendite; Il cliente può concludere l'acquisto ed effettuare un ordine direttamente online.</p>
<b>Customer Specific</b>	<p><i>E-commerce B2B:</i> Shopify PLUS, Oracle SuiteCommerce, Magento Commerce for B2B</p>	

Fonte: Elaborazione da: [smartsellingtools.com](http://smartsellingtools.com); Ahearne M. et al., 2010

Tra le tecnologie utilizzate maggiormente dai responsabili di vendita troviamo: i CRM (adottati dall'89% dei venditori) e i social media (adottati dal 73% del personale di vendita) (Alavi S. et al., 2021). Secondo lo studio di Salesforce<sup>49</sup>, le tecnologie per le vendite con il tasso di crescita più elevato previsto nei prossimi anni saranno quelle relative all'Intelligenza Artificiale e all'automatizzazione di attività di marketing e sales (Sales&Marketing process automation).

### 2.2.1 L'Intelligenza Artificiale e il processo di vendita

La digitalizzazione dei processi di interazione con il cliente si ha grazie a strumenti che utilizzano tecnologie avanzate, come l'Intelligenza Artificiale (IA). L'IA è una tecnologia che imita l'intelligenza umana e le funzioni cognitive, come la percezione e il ragionamento, e utilizza le informazioni provenienti dal contesto esterno (ottenute tramite fonti di big data) per identificare, grazie al processo di machine learning (apprendimento automatico), regole e schemi attraverso i quali agire (controllare, spostare e manipolare oggetti) (Gregori G.L., Pascucci F., 2019). Nella sua forma ristretta l'Intelligenza Artificiale utilizza algoritmi informatici per eseguire compiti specifici, che una volta rendevano necessario il ricorso all'intelligenza umana (Kotler P. et al., 2021).

---

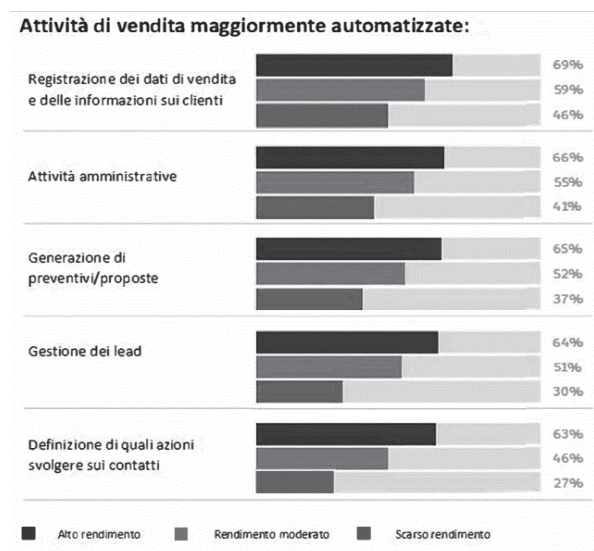
<sup>49</sup> Salesforce, *State of sales*, 2020

Le applicazioni dell'IA sono comuni nei contesti business e sono ampiamente utilizzate per automatizzare attività di routine in diversi settori.

Grazie all'IA, le imprese possono trasformare un'ampia mole di dati in informazioni e, sulla base di queste, definire le proprie strategie. Nell'ambito delle vendite, una maggiore conoscenza del mercato, dei clienti e dei competitors, può aiutare l'area commerciale ad individuare e creare valore (Paschen J. et al., 2020).

Inoltre, l'Intelligenza Artificiale permette di automatizzare alcune attività di vendita, consentendo ai venditori di dedicare tempo all'apprendimento e alla relazione con i clienti (Figura 2.4).

Figura 2.4 – Le attività di vendita maggiormente automatizzate dalle aziende



Fonte: adattamento da Salesforce, State of Sales, 2020

Per questo motivo si parla di Sales&Marketing Automation (S&MA), termine con il quale si fa riferimento a tutte le tecnologie applicate al processo di vendita in grado di replicare le capacità cognitive umane e attraverso le quali è possibile ridurre il lavoro manuale<sup>50</sup>.

Grazie alle attività di Sales&Marketing Automation è possibile:

- Acquisire contatti e instaurare una relazione con essi al fine di convertirli in clienti, ad esempio mostrando loro contenuti ad hoc a seguito di un'interazione con l'azienda (Gregori G.L., Pascucci F., 2019);
- Supportare lo sviluppo delle relazioni con i clienti, veicolando promozioni e comunicazioni personalizzate, raccogliendo informazioni sui clienti, feedback e recensioni e fornendo un servizio post-vendita personalizzato (Corsaro D. et al., 2021);
- Mantenere la relazione con il cliente, attraverso operazioni di cross-selling e up-selling<sup>51</sup>;
- Garantire interazioni in tempo reale che migliorano la qualità della relazione con i buyer: il 48% delle aziende che utilizza tecnologie di S&MA ritiene

---

<sup>50</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/sales-automation-the-key-to-boosting-revenue-and-reducing-costs>

<sup>51</sup> Up-selling: attività finalizzata a proporre al cliente un'offerta superiore al suo acquisto precedente.

Cross-selling: pratica volta ad incrementare il valore dell'acquisto mediante la proposta al cliente di prodotti/servizi connessi all'opzione di acquisto precedente.

di aver sviluppato un rapporto più duraturo con i propri clienti (Corsaro D. et al., 2021).

Nel reparto vendite le tecnologie di automazione possono portare a notevoli risparmi sui costi: infatti, attività come il processo di generazione dei lead possono essere delegate alle tecnologie che consentono di rispondere a richieste e fornire informazioni rilevanti ai potenziali clienti. (Kotler P. et al., 2021).

In generale, l'adozione di strumenti di automazione delle attività della forza vendita porta a una maggiore soddisfazione dei clienti, a una migliore comunicazione con essi (Aherne M. et al., 2007), aumenta l'efficienza dei processi e delle attività e porta ad un incremento delle vendite<sup>52</sup>.

Le tecnologie che utilizzano i sistemi di IA possono essere utilizzate durante tutto il processo di vendita B2B, affiancando e supportando l'attività del venditore e, talvolta, sostituendolo completamente. Per ogni fase del processo di vendita è stato individuato il contributo apportato dagli strumenti di intelligenza artificiale (Syam N. et al., 2018; Paschen J. et al., 2020).

### *L'intervento dell'Intelligenza Artificiale nel processo di vendita*

Per capire come l'IA e i nuovi strumenti digitali generano valore durante il processo di vendita B2B, occorre considerare quali siano le fasi di tale processo. Il modello

---

<sup>52</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/sales-automation-the-key-to-boosting-revenue-and-reducing-costs>

di Dubinsky (1981) suggerisce 7 fasi di vendita, applicabili alla maggior parte delle situazioni e delle realtà aziendali (Paschen J. et al., 2020), che sono: individuazione dei prospect, pre-approccio e approccio, presentazione dell'offerta, gestione delle controversie, chiusura e post-vendita (o follow up). Ad oggi, ognuna di queste fasi è influenzata dalle nuove tecnologie e il ruolo del venditore si è modificato di conseguenza.

#### Fase di individuazione dei prospect

Questa fase riguarda l'individuazione di nuovi e potenziali clienti. Il compito dell'impresa è da un lato quello di intercettare nuovi clienti e dall'altro qualificarli (attribuendogli un punteggio), affinché si possano dedicare tempo e risorse verso quei potenziali clienti di valore, che hanno maggiori probabilità di effettuare un acquisto.

In questa fase rientrano le attività di segmentazione, targeting e posizionamento<sup>53</sup>, generazione e qualificazione dei lead (lead generation e lead qualification).

Nell'attività di generazione e qualificazione dei lead il fine è attirare l'interesse dei potenziali clienti per convertirli alla vendita<sup>54</sup>. Le metodologie utilizzate in questa

---

<sup>53</sup> Segmentazione, targeting e posizionamento: il processo di segmentazione prevede la suddivisione del mercato in gruppi di clienti con caratteristiche simili. A seguito della valutazione della loro attrattività, l'azienda sceglierà quali servire (definizione del target) e secondo quali modalità (Gregori G.L., Pascucci F., 2019). Per posizionamento si fa riferimento alla percezione che ha il cliente rispetto al Brand e i suoi prodotti/servizi (Gregori G.L., Perna A., 2019).

<sup>54</sup> Fonte: [www.salesforce.com/it/learning-centre/marketing/what-is-lead-generation/](https://www.salesforce.com/it/learning-centre/marketing/what-is-lead-generation/)



fase richiedono uno sforzo da parte del personale commerciale, che è chiamato a identificare le caratteristiche dei potenziali clienti (Gregori G.L., Perna A., 2019). L'Intelligenza Artificiale e i nuovi strumenti possono intervenire in questa fase, grazie alla capacità di analizzare una grande quantità di dati generati dai comportamenti dei buyer online:

1. I sistemi di Intelligenza Artificiale possono prevedere quali modalità e strumenti sia più appropriato utilizzare per convertire i lead (social media, E-mail, ecc.). Inoltre, l'IA contribuisce attraverso la creazione di annunci e messaggi altamente personalizzati per ogni singolo cliente. (Syam N. et al., 2018).
2. L'Intelligenza Artificiale può essere utilizzata per qualificare i lead: processando i dati a disposizione, gli strumenti di IA possono creare liste di prospect e calcolare la probabilità di conversione per ognuno di essi. (Paschen J. et al, 2020)

In questo modo, si va a ridefinire il ruolo del venditore, che sarà chiamato a filtrare e interpretare le informazioni generate dagli strumenti innovativi e a identificare gli specifici bisogni dei lead e le possibili soluzioni per soddisfarli. Infatti, quest'ultime attività si basano prevalentemente sulle conoscenze, l'esperienza e l'intuizione del venditore, difficilmente sostituibili dai nuovi strumenti (Paschen J. et al., 2020).

Fase di pre-approccio e approccio

In questa fase si avvia la relazione tra venditore e potenziale cliente. L'obiettivo del primo è quello di individuare i bisogni specifici del buyer e capire come poter gestire la relazione. Nella fase di pre-approccio si vanno ad acquisire tutte le informazioni sui lead: quali sono i loro bisogni, le loro abitudini e preferenze e tutto ciò che è rilevante per approfondire la conoscenza.

La fase di approccio si avvia nel momento in cui vi è il primo incontro tra venditore e compratore; l'obiettivo del venditore è instaurare una relazione coerente con le aspettative del potenziale acquirente (Gregori G.L., Perna A., 2019).

In questa fase, gli strumenti di Intelligenza Artificiale possono essere implementati per (Paschen J. et al., 2020):

- automatizzare alcune attività di routine, come la gestione degli appuntamenti e l'invio di mail di follow-up.
- supportare il personale di vendita nella creazione di comunicazioni personalizzate verso i potenziali clienti, grazie all'analisi dei loro comportamenti e sulla base della loro profilazione, rendendo le attività commerciali più efficaci ed efficienti.
- Automatizzare il confronto con il potenziale acquirente. Infatti, grazie all'utilizzo di chatbot può essere mantenuta e coltivata la relazione con i lead: questi strumenti possono rispondere a domande frequenti e richieste basilari, coinvolgendo la figura del venditore soltanto per richieste molto specifiche e complesse.

Il venditore è chiamato a monitorare le comunicazioni e i contenuti prodotti e veicolati dalle nuove tecnologie e, se necessario, subentrare ai chatbot per gestire la conversazione con i lead e spingere le vendite.

#### Fase di presentazione di vendita

In questa fase il venditore è chiamato a presentare al potenziale cliente l'offerta e le sue peculiarità: si discute delle potenziali soluzioni che l'impresa può mettere a disposizione del buyer. Una buona presentazione influisce sul processo di acquisto se suscita interesse nel potenziale cliente. (Gregori G.L., Perna A., 2019)

Per aumentare l'impatto della presentazione sui potenziali clienti, possono essere utilizzati i sistemi di Intelligenza Artificiale: questi possono supportare il sales nell'identificazione del messaggio e dei migliori contenuti da veicolare, in linea con il profilo del buyer a cui sono destinati.

In questo modo, il venditore può concentrare le proprie energie e il proprio tempo nel portare avanti la relazione personale con il potenziale cliente, cercando di costruire con questo un rapporto solido e duraturo. (Paschen J. et al., 2020)

#### Gestione delle controversie e fase di chiusura

Durante ogni fase del processo di vendita potrebbero sorgere delle controversie o delle perplessità da parte dei potenziali clienti. L'obiettivo del venditore in questa fase sarà quello di gestire le obiezioni e riuscire a concludere la vendita. La fase di

chiusura si ha con l'accettazione da parte del cliente della proposta: è qui che inizia la collaborazione vera e propria tra organizzazione cliente e organizzazione fornitrice. (Gregori G.L., Perna A., 2019)

La negoziazione e la trattativa sono momenti cruciali nella fase di chiusura di un contratto, poiché entrambe le parti perseguono i propri interessi. Gli strumenti di Intelligenza Artificiale possono supportare il venditore durante le trattative, ad esempio aiutandolo a definire il miglior pricing: analizzando le serie storiche, sono in grado di consigliare al sales il miglior prezzo da proporre per ogni potenziale cliente. La definizione di un prezzo coerente con l'offerta e con le aspettative del buyer può ridurre i tempi di chiusura e negoziazione (Paschen J. et al., 2020).

Tuttavia, fondamentale resta la relazione interpersonale tra i soggetti coinvolti e la fiducia e l'empatia instaurata, elementi che non possono essere sostituiti dalle nuove tecnologie.

#### Fase di post-vendita e follow-up

Dopo la chiusura della trattativa il ruolo del venditore non è terminato: il suo obiettivo dovrebbe essere quello di creare un rapporto di collaborazione duraturo. Lo scopo ultimo dell'attività di follow up è quello di valutare lo stato di soddisfazione del cliente e continuare a verificare la possibilità che si presentino nuovi bisogni o necessità da soddisfare (Gregori G.L., Perna A., 2019).

In questa fase l'IA interviene, ad esempio, nell'automatizzare attività di routine, quali l'elaborazione degli ordini. In molte realtà aziendali la gestione degli ordini è ormai completamente informatizzata: i clienti possono effettuarli direttamente tramite i portali messi a disposizione dai fornitori e, successivamente, questi vengono processati senza alcun contatto con i venditori (Guenzi P., 2021).

Anche diversi servizi di post-acquisto possono essere svolti dagli strumenti di Intelligenza Artificiale: pensiamo ai chatbot, i quali possono gestire la conversazione con i clienti valutando la loro soddisfazione ed eventuali nuovi bisogni emergenti.

Tuttavia, il venditore resta il punto di connessione principale tra l'azienda fornitrice e il cliente e, dunque, la relazione e il dialogo fra i due restano momenti importanti: il rapporto che si crea è di valore per l'intera organizzazione, tanto che da questo dipende la valutazione che il cliente ha del fornitore stesso (McKinsey & Company, 2021).

Si nota come l'intervento delle nuove tecnologie sul processo di vendita è ampio e, di conseguenza, anche sull'attività del venditore: quest'ultimo può risparmiare tempo e sforzi su attività di routine e non a valore aggiunto, concentrandosi maggiormente su attività strategiche.

Nel panorama odierno, la trasformazione digitale dei processi di vendita non viene implementata dalle aziende in maniera omogenea lungo tutto il percorso analizzato,

ma interessa principalmente le fasi di pre-vendita e di vendita, mentre risulta meno applicata alle attività di post-vendita (Guenzi P., 2021).

### 2.2.2 L'utilizzo dei Chatbot nella vendita

I chatbot rientrano tra gli strumenti di S&MA e stanno diventando sempre più importanti per le imprese poiché permettono di automatizzare servizi, risparmiare sui costi e soddisfare i clienti. Nel settore B2B, sempre più aziende inseriscono i chatbot nei propri siti web e sui canali social media per gestire i contatti, fornire informazioni sui propri prodotti/servizi o supportare i clienti (Kushwaha A.K. et al, 2021).

Un chatbot è un programma che simula la conversazione umana, tramite comunicazione vocale o testuale<sup>55</sup>. Vi sono diverse tipologie di chatbot, tra cui ricordiamo quelli basati su regole, le cui risposte sono programmate sulla base di alcune parole chiave, e i chatbot integrati con l'IA, i quali comprendono il linguaggio umano e apprendono dall'esperienza per fornire la risposta più adatta (Gregori G.L., Pascucci F., 2019).

Negli ultimi anni molte aziende B2B hanno ampiamente utilizzato i chatbot basati sull'Intelligenza Artificiale per fornire un'interazione simile a quella umana nei diversi punti di contatto con i clienti. Uno degli obiettivi alla base dell'introduzione

---

<sup>55</sup> Fonte: <https://www.salesforce.com/eu/blog/2019/04/what-is-a-chatbot.html>

di questa tecnologia è fornire un'esperienza al cliente ottimizzata e digitale, 24 ore su 24 (Kushwaha A.K. et al, 2021).

Il successo dei chatbot è dato da un lato dalla possibilità di raggiungere i clienti, indipendentemente dalla posizione, dal dispositivo o dalle piattaforme che utilizzano; dall'altro dalla possibilità per le aziende di inserirli all'interno dei siti web o delle app di messaggistica istantanea più utilizzate, come WhatsApp, Facebook, Telegram, ecc., rendendoli quindi molto accessibili alla clientela e semplici da utilizzare.

I chatbot consentono alle aziende di coinvolgere i potenziali clienti, creando nuove opportunità di vendita senza alcuno sforzo umano: il bot è in grado di selezionare i clienti, contattarli (ad esempio tramite e-mail) e, utilizzando l'elaborazione del linguaggio naturale per comprendere il contesto, rispondere e interagire, portando avanti una conversione. Questa soluzione permetta ai venditori di risparmiare quasi il 20% del loro tempo<sup>56</sup>.

In definitiva, questo strumento viene sempre più spesso utilizzato dalle organizzazioni per interagire con i clienti e viene affiancato ai canali classici di vendita. In particolar modo, i chatbot possono supportare il venditore e fornire un buon servizio ai clienti in diversi modi, ad esempio:

---

<sup>56</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/sales-automation-the-key-to-boosting-revenue-and-reducing-costs>

- Garantendo ai clienti risposte e supporto in tempo reale in qualsiasi momento della giornata.
- Raccogliendo informazioni sui clienti. Il chatbot può interagire con un potenziale cliente e avviare una conversazione raccogliendo elementi, come un indirizzo mail, utili al venditore per poterlo ricontattare successivamente e avviare la relazione.

In generale, l'obiettivo sottostante all'utilizzo dei chatbot non è quello di sostituire il venditore, ma di offrire un servizio migliore al cliente. (Gregori G.L., Pascucci F., 2019).

In conclusione, questi strumenti possono influenzare positivamente il processo di acquisto e supportare i venditori nello svolgimento delle loro attività. La richiesta di una maggiore velocità di risposta alle esigenze informative da parte dei clienti B2B può essere soddisfatta in ogni fase del processo di interazione con il cliente grazie all'utilizzo di sistemi e strumenti di automatizzazione, tra cui i chatbot.

### 2.2.3 I sistemi di CRM

Per rimanere competitivi, i team di vendita devono essere dotati di strumenti che consentano loro di accedere rapidamente alle informazioni sui clienti ed essere più produttivi nell'ambiente di vendita virtuale (Ahearne M. et al, 2007).

Per questo vi è un utilizzo sempre maggiore di sistemi di CRM (Customer



Relationship Management). Il CRM può riferirsi a una tecnologia, a un processo o a una strategia<sup>57</sup>:

- CRM come tecnologia: si tratta di un software che registra e analizza le interazioni tra un'azienda e i suoi clienti.
- CRM come strategia: si fa riferimento alla filosofia di un'azienda sulle modalità di gestione dei rapporti con i clienti attuali e potenziali.
- CRM come processo: si fa riferimento al sistema adottato da un'azienda per consolidare e gestire i rapporti.

Guardando allo strumento, nel contesto B2B il CRM viene definito come “sistema che interagisce con individui preposti all’inserimento dei dati per ottenere informazioni processate che possono essere successivamente utilizzate al fine di gestire le relazioni di business” (Baraldi E. et al, 2013). Dunque, il CRM prevede l’utilizzo della tecnologia per supportare il personale aziendale durante le fasi di creazione, sviluppo e gestione di una relazione. Questi sistemi alimentano una nuova cultura all’interno delle organizzazioni: la cultura del dato e della sua interpretazione, incrementando, così, un approccio data-driven (Prandelli E., Verona G., 2018).

Il CRM non è solo uno strumento di vendita, ma riguarda tutti i reparti aziendali: infatti, l’utilizzo dello strumento prevede una condivisione di dati e informazioni

---

<sup>57</sup> Fonte: <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/crm/what-is-crm/>

provenienti dalle diverse aree (area marketing, area amministrativa, area vendite, ecc.). Questo consente di centralizzare in un unico luogo tutte le informazioni più importanti sui clienti e sulle loro attività, permettendo all'organizzazione di offrire un'esperienza agile e soddisfacente al cliente.

Guardando all'area commerciale, i CRM sono oggi ampiamente utilizzati (Figura 2.5) e sono ritenuti uno strumento di vendita fondamentale<sup>58</sup>. In particolare, permettono di (Ahearne M. et al, 2007):

- Migliorare la conoscenza del mercato e dei clienti. Questo è reso possibile grazie alla capacità dei CRM di raccogliere ed elaborare molteplici dati, i quali permettono al venditore di avere un quadro completo del cliente e delle sue attività.
- Migliorare l'interazione con i clienti. Potendo accedere rapidamente alle informazioni e avendo una visione esaustiva del cliente, i venditori sono in grado di perfezionare la comunicazione, garantendo ad esempio risposte rapide e soddisfacenti, personalizzare messaggi e soluzioni, e, in generale, migliorare il rapporto con i clienti.
- Incrementare il livello di servizio offerto al cliente, rendendo più efficienti i processi di gestione del rapporto con essi. Nel migliorare le attività di vendita (ad esempio, il monitoraggio dei clienti, la comunicazione, la

---

<sup>58</sup> Salesforce, *State of Sales*, 2020

personalizzazione dell'offerta, ecc.), il CRM consente una maggiore rapidità ed economicità nello svolgimento dei compiti commerciali. Questo permette ai team di vendita di essere reattivi e considerati più affidabili, due elementi che impattano direttamente sulla qualità del servizio offerto.

Per questi motivi, l'utilizzo di sistemi di CRM supporta il venditore nell'interazione con i clienti attuali e potenziali. Le imprese che adottano in maniera proficua tecnologie di CRM possono migliorare la relazione con il cliente e creare relazioni durature: in questo modo, si potrà accrescere la quota di fidelizzazione e il tasso di profittabilità, con un conseguente impatto positivo sulle vendite.<sup>59</sup>

*Figura 2.5 – I Sales Tools più utilizzati dal 2019*



*Fonte: Salesforce, State of Sales, 2020*

---

<sup>59</sup> Fonte: <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/>

Accanto agli importanti vantaggi descritti, si riscontrano dei limiti nell'adozione di questi strumenti (Gregori G.L., Perna A., 2019). In particolare, lo sviluppo di una strategia di CRM richiede uno sforzo organizzativo e culturale da parte delle imprese: l'utilizzo di tale strumento impone un orientamento customer-centric ed è fondamentale che il vertice aziendale supporti l'implementazione di tale sistema, motivando tutto il personale nella sua adozione. Inoltre, da un punto di vista organizzativo, l'adozione di un CRM potrebbe risultare problematica qualora non vi sia una forte integrazione tra le funzioni aziendali, chiamate a dialogare tra loro e condividere informazioni sui clienti.

In conclusione, implementare efficacemente lo strumento di CRM per la gestione delle relazioni B2B influisce positivamente sulle prestazioni del personale di vendita e sul vantaggio competitivo delle organizzazioni stesse.

#### 2.2.4 Social Selling

Il Social Selling viene definito come “un approccio di vendita che utilizza i canali digitali e i social media per comprendere, connettere e coinvolgere influencer, prospect, clienti e stakeholder nei diversi touchpoint del customer journey, al fine di costruire relazioni commerciali di valore” (Ancillai C. et al., 2019); è una metodologia, un insieme di attività pianificate su cui l'impresa investe per aumentare la qualità della relazione con clienti attuali e potenziali (e con

stakeholder in generale), attraverso lo scambio reciproco di valore, utilizzando le piattaforme social e digitali.

Applicato alle vendite, il social selling richiede ai team di essere presenti al “momento giusto”, nel “posto giusto” e con il “contenuto giusto” lungo tutto il buyer journey, con l’obiettivo nel lungo termine di convertire l’interesse dei clienti, (attivato attraverso i canali social e digitali) in vendita (Ancillai C. et al., 2019).

Oggi, l’89% delle figure commerciali utilizza almeno uno strumento digitale o un social media: tra gli strumenti utilizzati maggiormente troviamo i sistemi di messaggistica istantanea e i social network (ad esempio, LinkedIn), seguiti da piattaforme per la condivisione e visione di video (ad esempio, Youtube), strumenti per conferenze online/webinar (ad esempio, Adobe Connect) e piattaforme per presentation sharing/storage (ad esempio, Slideshare) (Guenzi P., 2021).

Particolarmente rilevante e proficuo è l’utilizzo delle piattaforme di social media<sup>60</sup> nelle attività commerciali. Secondo una ricerca LinkedIn<sup>61</sup>, il 78% dei venditori che utilizza questi canali raggiunge risultati migliori rispetto ai propri colleghi che non li utilizzano.

I social media risultano essere strumenti fondamentali e i venditori possono sfruttarli, tra le altre cose, per individuare i profili dei clienti target, per qualificare

---

<sup>60</sup> I social media vengono definiti come un “gruppo di applicazioni Internet, basate sui presupposti tecnologici del Web 2.0, che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti” (Kaplan A., Haenlein M., *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, “Business Horizon”, 2010).

<sup>61</sup> Fonte: <https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling/what-is-social-selling>

i lead, e per guidare efficacemente tutto il processo di vendita; ma non solo, i canali social possono essere utilizzati anche per mappare i competitors e le attività che questi svolgono online. In particolare, apportano valore aggiunto in diverse attività e in diversi momenti del processo di vendita (Gregori G.L., Perna A., 2019):

- Consentono di individuare e raggiungere il proprio target. Attraverso l'attività di screening dei profili e dei gruppi presenti sui social media, possono essere identificate quelle aziende e quei soggetti che rispondono al profilo della buyer personas precedentemente identificato.
- Agevolano il primo contatto con il potenziale cliente: prestando ascolto alle conversazioni che avvengono sui social media (social listening), è possibile reperire informazioni dettagliate sui potenziali clienti. L'acquisizione di queste informazioni consente di sviluppare una migliore comprensione delle necessità e problematiche dei clienti e, di conseguenza, permette di approcciarsi con iniziative altamente targettizzate.
- Sono strumenti utili nella fase di presentazione delle caratteristiche dei prodotti: sono strategici in tal senso canali come YouTube, nel quale possono essere caricati video tutorial per l'utilizzo di un determinato prodotto, o video in cui vengono dettagliate le peculiarità di un servizio.
- Vengono utilizzati per sviluppare un rapporto di fiducia e per fidelizzare il cliente. Grazie alla connessione costante e ai sistemi di messaggistica istantanea presenti nei social media, si può rimanere in contatto direttamente

con i clienti o, indirettamente, possono essere veicolati e pubblicati contenuti di valore per la propria audience. Inoltre, i venditori possono lavorare sulla loro “reputazione digitale”: attraverso la loro attività sui social media (commenti, pubblicazione e condivisione di articoli e contenuti, ecc.) possono aumentare la fiducia dei clienti, assumendo una posizione di opinion leader.

- Supportano le attività di follow-up, grazie alla comunicazione one-to-one propria di questi canali.

In sintesi, i venditori utilizzano i social media prevalentemente per comprendere, connettere e coinvolgere i clienti potenziali e attuali (Ancillai C. et al., 2019). Secondo i sondaggi, quest’ultimi nel loro processo di acquisto utilizzano sempre di più queste piattaforme e l’82% dichiara che le proprie decisioni di acquisto siano influenzate dai contenuti disponibili sui social media. (Minsky L, Quesenberry K. A., 2016). Questi cambiamenti impattano sull’attività dei venditori B2B e sulle organizzazioni fornitrici, chiamate a presidiare le diverse piattaforme in maniera strategica. Gli obiettivi perseguibili attraverso l’approccio di social selling sono di tre tipologie (Ancillai C. et al., 2019):

- a livello di singolo commerciale: uno dei risultati raggiungibili è lo sviluppo di una forte reputazione digitale del venditore. L’obiettivo è di aiutare i commerciali ad essere percepiti come soggetti competenti e affidabili;

- a livello di cliente: il social selling permette di ottenere una migliore conoscenza del cliente e costruire relazioni vantaggiose, influenzando direttamente la sua soddisfazione;
- a livello organizzativo: questo approccio di vendita condiziona la performance aziendale nel lungo periodo, sia in termini di notorietà che di vendite.

Risulta chiaro come la presenza sui social media dei venditori vada pianificata, coerentemente con la strategia di marketing dell'azienda, e realizzata investendo nelle figure coinvolte (Gregori G.L., Pascucci F., 2019). Se eseguita nel modo giusto, aiuta a sviluppare due elementi chiave del processo di vendita B2B: relazione e credibilità.

Nell'utilizzo di queste piattaforme possono presentarsi elementi problematici, che potrebbero influenzare negativamente l'attività dei venditori. In primo luogo, i professionisti potrebbero essere restii nell'utilizzare i nuovi strumenti digitali e inserirli sistematicamente all'interno della loro attività lavorativa. Una mancata motivazione dei venditori può portare a una perdita di autenticità dei contenuti che vengono veicolati online e, di conseguenza, l'attività sui social potrebbe rivelarsi controproducente. In secondo luogo, vi è una difficoltà nel definire le giuste metriche per misurare i risultati commerciali e, di conseguenza, nel valutare le performance di vendita su questi canali. Una mancata definizione dei KPI si traduce



in una mancata consapevolezza del reale ritorno dell'investimento sull'attività di social selling.

In definitiva, i social media rappresentano un'importante touchpoint all'interno del buyer journey. Comprendere il ruolo che questi canali hanno all'interno del processo di acquisto, gli obiettivi perseguibili e le principali modalità di utilizzo permette alle aziende di sfruttare al meglio le loro potenzialità e migliorare le performance. (Guenzi P., 2021).

### **2.3 SFIDE E CAMBIAMENTI NEL PROSSIMO FUTURO**

Le aziende e l'area commerciale hanno dovuto affrontare cambiamenti importanti nei processi di vendita. Si è visto come i progressi delle tecnologie digitali e i comportamenti mutevoli dei clienti abbiano portato le organizzazioni di vendita a concentrarsi sulla trasformazione digitale dell'area commerciale.

Risulta fondamentale il ruolo svolto dagli strumenti digitali come i CRM, per la gestione delle relazioni con i clienti, i social media, per migliorare le prestazioni della forza vendita, e l'Intelligenza Artificiale, per la creazione di maggior valore durante il processo di vendita (Ahearne M. et al., 2022).

Il COVID-19 ha sicuramente accelerato questo processo di digitalizzazione: nel contesto B2B post COVID-19, le interazioni di vendita abilitate digitalmente sono raddoppiate rispetto alle interazioni di vendita tradizionali; il cambiamento è

evidente se si considera che nel periodo pre-pandemico le due modalità erano più o meno equivalenti (Sharma A. et al., 2020).

Recenti studi (Sharma A. et al., 2020) suggeriscono che le aziende devono re-immaginare una forza vendita che abbia ottime capacità di adattamento e che sia flessibile in relazione a:

- Funzioni interne, ovvero attività svolte direttamente dai team di vendita;
- Attività di vendita che possono essere rapidamente esternalizzate;
- Nuove tecnologie, che possono essere adottate nell'attività lavorativa.

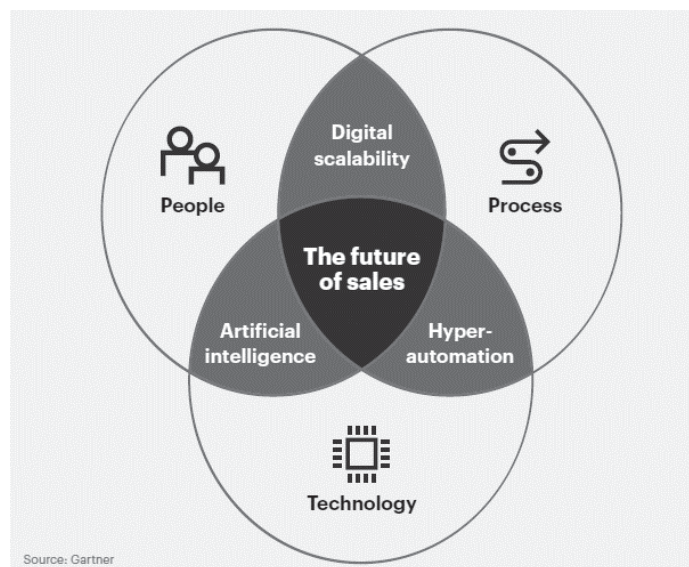
In questo contesto dinamico e in continua trasformazione un valore aggiunto viene apportato dalla forza vendita ibrida, in grado di raggiungere il cliente con le modalità più opportune, tradizionali e/o innovative.

Secondo Gartner, i principali elementi che incideranno sulla funzione vendita nel prossimo futuro sono essenzialmente tre (Figura 2.6):

1. Iperautomazione: l'utilizzo di strumenti che automatizzano i processi di vendita e aziendali sarà sempre più marcato;
2. Strumenti digitali: la continua evoluzione tecnologica porterà a nuovi strumenti e a nuove competenze che verranno richieste ai venditori;

- Intelligenza Artificiale: l'IA sarà sempre più sviluppata e presente negli strumenti di vendita e nei processi, con un forte impatto sull'attività dei venditori.

*Figura I.6 –L'Iperautomazione, la digitalizzazione e l'Intelligenza Artificiale contraddistinguono le vendite nel prossimo futuro*



*Fonte: Gartner, Future of Sales, 2020*

Il futuro delle vendite vedrà una trasformazione permanente nella strategia, nei processi e nell'allocazione delle risorse, spostando il focus delle organizzazioni dal venditore al cliente (orientamento customer-centric) e da strumenti di vendita tradizionali a strumenti ibridi e automatizzati, incentrati su un coinvolgimento digitale del buyer.

Il ruolo dei venditori è radicalmente cambiato, poiché si è adattato ai cambiamenti tecnologici: le nuove metodologie hanno messo in discussione questo ruolo, dal momento che le interazioni faccia a faccia e le modalità di vendita tradizionali si sono ridotti enormemente. Tuttavia, i rappresentanti di vendita rimangono un fattore importante e cruciale nel contesto B2B, dove la costruzione di una relazione a lungo termine e duratura tra acquirente-venditore è essenziale (Sharma A. et al., 2020).

### 3. IL CASO BIESSE GROUP

Questo capitolo è dedicato all'esperienza di digitalizzazione delle interazioni con i clienti di Biesse Group, al fine di evidenziare come i concetti e le tematiche precedentemente esposte vengano considerate e implementate all'interno di organizzazioni aziendali leader nel proprio settore.

Il capitolo si apre con una breve descrizione della storia e della struttura del Gruppo, della filosofia aziendale e dei suoi valori. In seguito, grazie all'intervista condotta ad Alessandra Fico, Digital Marketing Manager di Biesse Group, il capitolo si focalizza su 2 tematiche principali:

- 1) l'impatto che la pandemia ha avuto sulle esigenze dei clienti e sui processi di interazione con essi;
- 2) l'impatto della trasformazione digitale sulla gestione dei rapporti e i nuovi strumenti digitali di vendita progettati e implementati per supportare i venditori, con focus su Biesse Digital Arena e l'evento "Inside in Action".

#### 3.1 BIESSE GROUP: LA STORIA<sup>62</sup>

Biesse Group è una multinazionale fondata a Pesaro nel 1969. L'impresa è leader nella tecnologia per la lavorazione di legno, vetro, pietra, metallo e altri materiali.

---

<sup>62</sup> Fonte: *Fatto a macchina*, Cairo Publishing, 2016; <https://www.biessegroup.com/>; Bilancio di Sostenibilità 2020

Progetta, realizza e distribuisce macchine, sistemi integrati e software per i produttori di arredamenti, serramenti, componenti per l'edilizia, nautica ed aerospace. A inizio 2021, il Gruppo è presente in più di 160 Paesi, con 11 stabilimenti produttivi all'estero, 37 società in tutto il mondo e rivenditori selezionati.

Il Gruppo è presente sul mercato con i seguenti Brand:

- Biesse, Brand specializzato nella produzione e commercializzazione di macchine per la lavorazione del legno;
- Intermac, Brand attraverso il quale il Gruppo progetta, produce e commercializza macchine e i sistemi per la lavorazione di vetro, pietra e metallo;
- HSD Mechatronics, divisione attraverso cui vengono progettati e realizzati tutti i componenti ad elevato valore tecnologico per le macchine del Gruppo (come elettromandrini);
- Diamut, Brand attraverso cui Biesse Group progetta, produce e commercializza una gamma completa di utensili per la lavorazione dei diversi materiali.

La storia di Biesse Group è caratterizzata dall'innovazione continua dell'offerta, che spinge il Gruppo a ideare e lanciare frequentemente nuovi prodotti sul mercato e ad ampliarsi: nel 1978 viene lanciata sul mercato "Logic Control", la prima foratrice per il legno a controllo numerico; nel 1983 viene lanciata Rover, il primo

centro di lavoro a controllo numerico per il legno, che nel tempo, diventerà la gamma di centri di lavoro più venduti al mondo; nel 2014 viene lanciato bSolid e il pacchetto bSuite, software che determinano nuovi standard nei settori in cui il Gruppo opera.

Dagli anni Ottanta il gruppo si è mosso verso una diversificazione delle proprie attività di impresa. Infatti nel 1987, applicando le conoscenze e le competenze acquisite con la divisione del legno Biesse, nasce Intermac, per la progettazione, realizzazione e distribuzione di macchine per la lavorazione del vetro e della pietra; nel 1991 nasce l'unità di business denominata Mechatronics, dedicata alla progettazione, realizzazione e distribuzione di componenti elettromeccanici; nel 1994 viene creata Biesse Systems, area dedicata alla progettazione e realizzazione di linee e sistemi integrati per la lavorazione del legno.

All'innovazione continua di processi e prodotti si affianca un'attività di internazionalizzazione, che consente a Biesse Group di rimanere competitiva nel mercato. L'apertura della prima filiale all'estero risale al 1989, negli Stati Uniti, con sede a Charlotte, in North Carolina. Nel 2007 venne acquisita AGM Inc., negli USA e contemporaneamente nasce Intermac America. Il 2008 è l'anno della costruzione del primo stabilimento produttivo all'estero, con sede a Bangalore in India. L'anno successivo vengono fondate le filiali in Svizzera e a Dubai. Nel 2011 venne acquisito il Centre Gain Ltd Hong Kong e Korex Machinery Dongguan in

Cina, operazioni che permettono al Gruppo di entrare nel mercato asiatico. Ad oggi, il Gruppo opera in più di 160 Paesi nel mondo.

Il processo di internazionalizzazione di Biesse Group è uno degli aspetti della strategia del business che ha contribuito al successo dell'azienda nel mondo.

La forte espansione e l'importante crescita registrata negli anni, hanno spinto Biesse a quotarsi in Borsa Italiana nel 2001, con un capitale sociale di € 27.393.042.

### 3.1.1 La filosofia aziendale

Biesse pone al centro della propria filosofia aziendale le persone, intese come “il perno fondamentale a sostegno dell'impresa” (Bilancio di Sostenibilità, 2020), e la loro centralità “non cede e non muta neanche di fronte alla crescita dimensionale del Gruppo, perché moltiplicare il numero dei dipendenti si traduce nel moltiplicare i membri appartenenti a un sogno, a una famiglia, a un tutto coeso e amalgamato da valori comuni” (Bilancio di Sostenibilità, 2020). La cultura aziendale condivisa in Biesse Group è basata sulla relazione umana e professionale, considerata allo stesso tempo come punto di partenza e di arrivo.

La vision di Biesse Group è racchiusa nella parola Thinkforward: uno stimolo a guardare avanti e ad anticipare il futuro dettando nuovi standard di innovazione tecnologica e di trasformazione digitale.



La mission è così riportata nel Bilancio di Sostenibilità 2020: “Creare e condividere innovazione attraverso l’ideazione, la realizzazione e la diffusione di soluzioni integrate e servizi evoluti che permettano di produrre meglio, di più e in sicurezza, sostenendo l’eccellenza ed il successo dei nostri clienti”.

I valori che guidano l’azienda sono innovazione, affidabilità e rispetto:

- **Innovazione:** continua ricerca dell’eccellenza a sostegno della competitività di ogni cliente e allo sviluppo di soluzioni che forniscano loro maggiore efficienza produttiva, semplificandone al contempo le attività.
- **Affidabilità:** non solo delle tecnologie e dei servizi offerti, ma si esplicita anche attraverso un rapporto chiaro e corretto che il Gruppo punta a sviluppare con tutti gli stakeholder, caratterizzato da fiducia reciproca e trasparenza.
- **Rispetto:** inteso come responsabilità profonda verso gli stakeholder e i clienti, ma anche verso i lavoratori, che sono l’anima portante del Gruppo. Inoltre, particolare attenzione viene posta al territorio e alla comunità in cui l’azienda opera. Per Biesse Group il rispetto “è alla base di ogni attività, nella piena consapevolezza che fare impresa significhi prima di tutto ripensare insieme un futuro economico, sociale ed ambientale più sostenibile” (Bilancio di Sostenibilità, 2020).

### 3.1.2 Rete commerciale nel mondo

Negli anni il Gruppo ha lavorato per far crescere la propria rete commerciale con l'intento di coprire in maniera capillare il mercato mondiale. L'intento ultimo di Biesse Group è avvicinandosi al proprio cliente, anche attraverso il potenziamento di showroom e campus, oltre all'organizzazione di eventi e alla presenza nelle principali fiere di settore in tutto il mondo. Inoltre, l'applicazione di efficaci strumenti di condivisione e supporto tecnico-commerciale, abbinata ad un processo di formazione continua, hanno permesso negli anni al Gruppo di consolidare partnership con una solida rete distributiva nei vari settori.

Nel 2015, Biesse Group ha seguito strategie per allargare la rete di vendita in USA e Asia. Per il mercato americano, si lavorò su fattori quali: attenzione all'offerta, attraverso la produzione di macchine sempre più sofisticate; software applicati alle macchine, che permettono un'integrazione fra le unità produttive dei clienti (come, ad esempio, lo sviluppo della piattaforma Sophia<sup>63</sup>); automazione di processi e attività. In Asia, l'obiettivo era guadagnare quote di mercato nel settore del legno e del vetro e raggiungere entro il 2019 un fatturato di 30 milioni (rispetto al fatturato di 12 milioni raggiunto nel 2015), lavorando sul fronte del canale distributivo<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> Sophia è la piattaforma IoT realizzata da Biesse in collaborazione con Accenture che consente ai propri clienti di accedere a un'ampia gamma di servizi per snellire e razionalizzare i propri processi di gestione del lavoro. La piattaforma permette di inviare informazioni e dati in tempo reale in relazione alle tecnologie in uso, ottimizzando le prestazioni e la produttività di macchine e impianti. Fonte: <https://www.sophiaplatform.com/>

<sup>64</sup> Fonte:

[https://www.biessegroup.com/it/magazine/la\\_sfida\\_globale\\_di\\_biesse\\_group\\_allargare\\_la\\_rete\\_di\\_vendita\\_per\\_crescere\\_in\\_usa\\_e\\_asia](https://www.biessegroup.com/it/magazine/la_sfida_globale_di_biesse_group_allargare_la_rete_di_vendita_per_crescere_in_usa_e_asia)

Di fatto, ad oggi, Biesse Group presenta una rete commerciale sviluppata a livello globale: conta 39 filiali nel mondo e più di 300 agenti e rivenditori certificati in 120 Paesi.

### **3.2 LA CRISI SANITARIA E LE SFIDE DA AFFRONTARE**

A seguito della crisi sanitaria, il Gruppo si è ritrovato a dover agire in un contesto inedito, nel quale le relazioni con clienti e stakeholder, gestite principalmente con modalità tradizionali, si sono spostate su un piano prettamente digitale.

Biesse Group gestisce direttamente dalla sede centrale e tramite filiali oltre 40 fiere all'anno; headquarters, filiali e rivenditori ospitano ogni anno più di 80 eventi organizzati da Biesse come, ad esempio, porte aperte a stakeholders e clienti con dimostrazioni mirate sulle tecnologie e visite alle linee e agli stabilimenti produttivi. Questi sono momenti importanti su cui il Gruppo investe per interagire con la propria clientela e per fare networking.

A causa della diffusione del COVID-19 in tutti i Paesi, gli eventi in presenza sono stati annullati o rimandati nel 2020 e nel 2021. I sondaggi hanno rilevato che l'87% dei professionisti ha annullato eventi a causa della pandemia e il 66% li ha posticipati durante il periodo pandemico<sup>65</sup>. Per il settore B2B, la partecipazione a eventi è fondamentale per creare opportunità di networking e vendita: gli eventi di

---

<sup>65</sup> Fonte: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/01/13/why-now-is-the-time-for-social-selling/>

persona sono essenziali per la generazione di lead e per le vendite<sup>66</sup>. L'assenza di fiere e di incontri in presenza significa per i venditori ripensare alla loro strategia e alla loro attività. Come visto nei capitoli precedenti, le nuove tecnologie risultano essenziali nella gestione delle relazioni con clienti e stakeholders e permettono di mantenere le relazioni da remoto, all'interno dell'ambiente digitale. Per questo motivo molti eventi sono stati ripensati in un formato virtuale.

In questo contesto si inseriscono le sfide che il Gruppo ha dovuto fronteggiare: a causa dell'emergenza sanitaria, Biesse Group si è trovata improvvisamente, come moltissime altre realtà, a dover sospendere meeting di lavoro, eventi, fiere, corsi di formazione e relazioni commerciali. Nel Bilancio di Sostenibilità 2020, si legge che “le misure di lockdown imposte dai governi a partire dal mese di marzo 2020, e adottate dalle amministrazioni locali dove operano le sedi del gruppo, hanno determinato una riduzione delle attività sia produttive, che commerciali. Tale fenomeno si è espresso con magnitudo diversa e per periodi non omogenei per tutte le società del Gruppo”. In questo contesto incerto, il Gruppo ha cercato di avviare e mantenere un dialogo costante con stakeholder, clienti e dipendenti.

La crisi sanitaria ha avuto un impatto significativo sulle esigenze e sulle necessità dei clienti, i quali richiedevano al Gruppo un rafforzamento del dialogo e la garanzia di ricevere supporto e assistenza costante. Per Biesse Group l'obiettivo

---

<sup>66</sup> Fonte: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/01/13/why-now-is-the-time-for-social-selling/>

fondamentale era garantire questi aspetti ai propri stakeholder e clienti, ma al tempo stesso, risultava essere una sfida importante, data la presenza di numerose sedi in diversi Paesi del mondo. Tuttavia, grazie all'approccio One Company, anche la reazione delle filiali globali è stata tempestiva e coerente e il Gruppo è riuscito a garantire il quotidiano svolgimento delle attività e la costante presenza ai propri clienti.

### **3.3 L'IMPATTO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE NELLA RELAZIONE CON I CLIENTI**

Biesse Group ha sempre guardato all'innovazione, che viene considerata uno dei valori portanti. La pandemia da COVID-19 ha sicuramente accelerato e spinto i progetti innovativi e di trasformazione digitale, incentivando gli investimenti in nuove modalità e strumenti.

Durante la crisi sanitaria, Biesse Group ha attribuito particolare importanza e attenzione agli investimenti in comunicazione digitale e strumenti di analisi: sono state implementate strategie digitali, sulle quali il Gruppo ha puntato e investito non solo per fronteggiare il periodo di crisi, ma anche per crescere e aumentare la propria competitività nel contesto post pandemico, con lo scopo di rendere migliore l'esperienza del cliente.

Alessandra Fico spiega come "l'impatto delle nuove modalità di comunicazione da parte dell'azienda (nelle sue varie funzioni marketing, sales, services, ...) con i

clienti è stato tale da abituare tutti a nuove modalità di interazione digitale, che continueranno ad essere usate anche quando l'emergenza sarà finita”.

Le nuove modalità di interazione digitale hanno permesso a Biesse Group di aumentare l'efficacia e l'efficienza dei processi commerciali poiché hanno permesso di abbattere le distanze, i tempi e i costi. Per questo motivo il Gruppo continuerà ad investire nella trasformazione digitale e nei relativi strumenti, considerati oggi indispensabili. La presenza fisica e la relazione personale con stakeholder e clienti restano comunque elementi centrali e fondamentali da affiancare alle metodologie digitali, implementando, così, strategie e processi sempre più ibridi.

Le azioni che il Gruppo ha posto in essere per gestire e supportare i clienti durante la pandemia da COVID-19 sono state molteplici; fra queste rientrano<sup>67</sup>: video-assistenza gratuita per i clienti e rafforzamento dei progetti di formazione a distanza; lancio del format “Tech Talk – Idee per ricominciare”, webinar in diretta dedicato agli stakeholder per approfondire tematiche di varia natura; “E-vent: Inside in Action”, il primo evento digitale di Biesse Group per far conoscere ai clienti le novità tecnologiche del Gruppo; lancio di Biesse Digital Arena, un ambiente digitale evoluto con offerta di contenuti “premium” dedicati ai clienti.

---

<sup>67</sup> Bilancio di Sostenibilità 2020

Questi strumenti hanno permesso al Gruppo di raggiungere i clienti e stakeholder con contenuti personalizzati e di rispondere alle loro necessità; l'implementazione di queste tecnologie ha richiesto uno sforzo organizzativo importante, dovendo convergere e coordinarsi diverse aree aziendali, in primis l'area commerciale e l'area marketing.

“Nel B2B sono essenziali i sistemi di automazione del marketing, l'adozione di strumenti CRM onnicomprensivi o funzionalità di configurazione integrate nei siti di e-commerce. Questi strumenti devono essere intesi come aree di convergenza per le vendite e il marketing”.<sup>68</sup>

### 3.3.1 Biesse Digital Arena e l'evento “Inside in Action”

Il contesto pandemico e la spinta verso la digitalizzazione delle interazioni commerciali, hanno guidato Biesse Group nella progettazione e attivazione in tempi brevi di modelli e strumenti alternativi in grado di sostenere lo sviluppo del business e le relazioni. “Come noi consumatori ci adatteremo – spiega Raphael Prati, Marketing Manager di Biesse Group - lo faranno anche le imprese, adattando il modo in cui comunicano e sfruttando tutte le opportunità digitali offerte, e abbracciando il cambiamento culturale: ad esempio, potrebbero essere impiegati

---

<sup>68</sup> Fonte:

[https://www.biessegroup.com/en/magazine/7\\_questions\\_to\\_raphael\\_prati\\_marketing\\_communications\\_director](https://www.biessegroup.com/en/magazine/7_questions_to_raphael_prati_marketing_communications_director)

nuovi strumenti e metodi per fiere o eventi, che potrebbe svolgersi su piattaforme interattive, in sale riunioni online e attraverso dimostrazioni in live streaming”<sup>69</sup>.

Il Gruppo ha progettato e realizzato uno strumento innovativo, con il quale affrontare e adattarsi al nuovo contesto dettato dalla crisi sanitaria: Biesse Digital Arena, uno spazio digitale dedicato all'industria del legno, dei materiali tecnologici, del vetro e della pietra, in cui poter trovare contenuti, condividere aggiornamenti stimolanti e promuovere lo scambio di idee con i clienti. Tramite questa piattaforma, Biesse Group offre ai propri clienti webinar formativi e dimostrazioni live, presentando le più importanti novità in termini di tecnologie, software e attività.

Lo strumento è stato lanciato ad Ottobre 2020 ed è una piattaforma web 100% digitale, progettata con l'obiettivo di facilitare e consolidare le relazioni con clienti, prospect e stakeholder e attirare e profilare nuovi contatti (lead generation). Con Biesse Digital Arena è possibile monitorare le attività e i comportamenti degli utenti attraverso strumenti di analytics, così da garantire una user experience correttiva e adattiva per ogni tipologia di utente.

I contenuti caricati all'interno di Biesse Digital Arena possono essere fruiti dall'utente in 2 modi differenti: alcuni contenuti sono pensati e resi disponibili per

---

<sup>69</sup> Fonte:

[https://www.biessegroup.com/en/magazine/7\\_questions\\_to\\_raphael\\_prati\\_marketing\\_communications\\_director](https://www.biessegroup.com/en/magazine/7_questions_to_raphael_prati_marketing_communications_director)



tutti gli utenti che navigano la piattaforma; altri contenuti sono accessibili solo a seguito di una registrazione dell'utente. Quest'ultima modalità permette di veicolare contenuti profilati in base alla tipologia di utente: ad esempio, un fornitore avrà accesso a materiali di suo specifico interesse, diversi da quelli disponibili per un cliente. Dunque, i contenuti sono altamente personalizzati sulla base del target a cui sono destinati. Tuttavia, tutti i contenuti possono essere resi disponibili su esplicita richiesta degli utenti registrati.

La Biesse Digital Arena è stata progettata dal Gruppo per:

- Coinvolgere clienti e stakeholder: la possibilità di creare e veicolare contenuti e messaggi altamente personalizzati, permette di attirare e coinvolgere il target;
- Implementare una strategia data-centric: grazie all'utilizzo di strumenti di web analytics, l'azienda ha la possibilità di analizzare il percorso degli utenti sulla piattaforma e capire come interagiscono con essa, modificando rapidamente la user experience e i contenuti, se necessario;
- Supportare una visione customer-centric: i dati generati dall'interazione e dall'utilizzo della Digital Arena possono confluire direttamente nei sistemi di CRM, migliorando la conoscenza dei clienti attuali e potenziali e supportando le attività della forza vendita.

- Monitorare il raggiungimento degli obiettivi: grazie alla mole di dati disponibili, il Gruppo può misurare le performance della piattaforma e delle attività correlate, monitorando il ritorno sugli investimenti.

Le funzionalità principali della piattaforma sono:

- Streaming video, la Digital Arena permette di organizzare webinar, live meeting, eventi, ecc. che possono essere trasmessi in diretta online.
- Video Repository: la piattaforma ha al suo interno un archivio di contenuti, che gli utenti possono visualizzare e consultare quando e dove vogliono.
- Repository media: possono essere caricati sulla piattaforma non solo video, ma anche altre tipologie di contenuti (come cataloghi, listini, ecc.).
- Live Chat e Live Call, la piattaforma consente di avviare in tempo reale live chat e live call, dando la possibilità agli utenti di comunicare con un referente aziendale da remoto.

Accanto alla Digital Arena è stato organizzato l'evento "Inside in Action": si tratta di un evento ibrido, digitale e live, pensato per esporre agli stakeholder le innovazioni e i progressi tecnologici del Gruppo. Ispirandosi a Inside Biesse, evento di punta del settore del legno da 13 edizioni, Biesse ha progettato e lanciato "Inside in Action", un nuovo format pensato per superare le difficoltà e le limitazioni imposte dall'emergenza sanitaria. L'evento è stato lanciato per la prima volta a

Ottobre 2020 (“Inside in Action 2020”) e riproposto successivamente a Maggio 2021 (“Inside Spring 2021”) e ad Ottobre 2021 (“Inside in Action 2021”).

“Inside in Action” permette un coinvolgimento dei partecipanti continuo e senza interruzioni tra ambiente fisico e digitale, consentendo ai clienti di partecipare all’evento di persona o da remoto, attraverso una piattaforma digitale appositamente progettata.

Attraverso “Inside in Action”, che si è svolto presso il Campus di Pesaro e contemporaneamente sul sito internet sviluppato appositamente<sup>70</sup>, sono state proposte a clienti e stakeholder le ultime soluzioni del mercato ed è stata data loro la possibilità di visitare lo showroom aziendale.

Attraverso la piattaforma creata per l’evento, l’utente può: visualizzare il calendario con la programmazione di tutti gli eventi, divisi per tipologia (o per argomento o per divisione aziendale, ad esempio eventi organizzati da Intermac o da HSD Mechatronics); iscriversi agli eventi, sia fisici che digitali, grazie alla funzione di booking, che permette al Gruppo di semplificare le attività a supporto dell’organizzazione degli eventi fisici, dai trasporti ai pernottamenti; partecipare all’evento in diretta streaming. Durante l’evento è sempre possibile per gli utenti interagire in tempo reale con un referente aziendale. Al termine dell’evento, quest’ultimo viene caricato all’interno della Digital Arena, dando così la

---

<sup>70</sup> <https://inside.biessegroup.com/>

possibilità agli stakeholder e ai clienti di partecipare in differita, qualora non avessero potuto partecipare in diretta.

In conclusione, le due modalità digitali pensate e sviluppate da Biesse Group hanno permesso di mantenere e coltivare relazioni con gli stakeholder in un momento di emergenza e crisi. Sono stati sviluppati strumenti digitali efficaci, strategici anche in un contesto post-pandemico.

Raphael Prati racconta che “grazie alla creazione della Digital Arena abbiamo sviluppato un nuovo canale di contatto e dialogo con i nostri clienti che prima non esisteva e, in pochissimo tempo, siamo riusciti a superare le barriere che la pandemia ci ha imposto. Il monitoraggio delle performance e la verifica continua del coinvolgimento degli utenti ci sprona inoltre a produrre contenuti di qualità in linea con i nostri obiettivi e con l’interesse del nostro target.”<sup>71</sup>

### **3.4 CONCLUSIONI**

L’esperienza di Biesse Group nel gestire la relazione con clienti e stakeholder attraverso modalità innovative, mostra come un’azienda leader nel proprio settore ha affrontato e gestito la trasformazione digitale dei processi di interazione con i propri clienti.

---

<sup>71</sup> <https://www.engage.it/tecnologia/acanto-lancia-digital-arena-piattaforma-progettata-per-le-aziende-che-vogliono-costruire-nuovi-canali.aspx>

Il contesto pandemico ha spinto il Gruppo a riconsiderare i bisogni e le aspettative dei propri clienti, e a ragionare su come sfruttare la tecnologia digitale in modo da valorizzare ogni punto di contatto con essi. Il focus delle strategie digitali perseguite da Biesse Group è garantire ai propri clienti presenza continua e supporto, con l'obiettivo di consolidare le relazioni esistenti e di avviarne di nuove.

I due strumenti descritti, Biesse Digital Arena e l'evento "Inside in Action", permettono al Gruppo di spostare i processi di vendita verso modalità ibride e/o completamente digitali, senza trascurare, però, l'importanza del "fattore umano".

## CONCLUSIONI

In questo lavoro si è voluto analizzare come il digitale e le nuove tecnologie abbiano radicalmente rimodellato l'ambiente di acquisto e vendita B2B. Le aspettative e le esigenze dei clienti cambiano costantemente e i venditori sono chiamati ad adattare le proprie attività. Rimodellare radicalmente i canali di vendita tradizionali e l'esperienza del cliente in ogni punto di contatto con l'impresa sono oggi requisiti fondamentali.

La maggior parte delle aziende riconosce l'importanza di avviare progetti di trasformazione digitale delle vendite; tuttavia, per molte aziende questo risulta essere un processo problematico, soprattutto per quanto riguarda l'adesione e il coinvolgimento dei team di vendita (Guenzi P., Habel J., 2020).

Si è discusso come l'uso delle tecnologie da parte dei venditori può aumentare i loro ricavi, la redditività, il successo nel cross-selling, nell'upselling e migliorare le relazioni con i clienti. Tuttavia, occorre considerare come la trasformazione digitale influenzi e sia influenzata dal comportamento e dall'interesse dei singoli venditori. Quest'ultimi spesso considerano le tecnologie invasive: la quantità, la velocità, i dettagli e la completezza dei dati rendono i venditori ampiamente trasparenti e maggiormente soggetti a monitoraggio e influenze. Di conseguenza, occorre considerare come i venditori affrontano l'introduzione e l'utilizzo delle nuove tecnologie nella loro attività.

Recenti studi (Alavi S. et al, 2021) hanno rilevato come il 70% dei progetti di trasformazione digitale non porti ai risultati sperati e che solo il 48% delle aziende che introducono nuove tecnologie digitali sono in grado di aumentare le proprie prestazioni. La principale causa del fallimento di queste iniziative è che i dipendenti spesso sono contrari a utilizzare gli strumenti innovativi, poiché temono per la loro attività quotidiana o che i loro compiti possano cambiare drasticamente. Infatti, nonostante le possibilità e le opportunità, almeno una parte della forza vendita è preoccupata quando si tratta di modalità di vendita innovative (Alavi S. et al, 2021). Gli sforzi di trasformazione digitale raramente falliscono per questioni tecnologiche, ma piuttosto per la mancanza da parte delle aziende di gestire efficacemente il fattore umano. Per questo, nell'affrontare il tema della trasformazione digitale delle vendite, non può essere tralasciato il fattore umano.

## BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI

### RIFERIMENTI

ADAMSON B., TOMAN N., *5 Ways the Future of B2B Buying Will Rewrite the Rules of Effective Selling*, “Gartner”, 2020

AHEARNE M., ATEFI Y., LAM S.K., POURMASOUDI M., *The future of buyer–seller interactions: a conceptual framework and research agenda*, “Journal of the Academy of Marketing Science”, 2022

AHEARNE M., HUGHES D.E., SCHILLEWAERT N., *Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness*, “International Journal of Research in Marketing”, 2007

AHEARNE M., RAPP A., *The Role of Technology at the Interface Between Salespeople and Consumers*, “Journal of Personal Selling and Sales Management”, 2010

ALAVI S., JOHANNES H., *The human side of digital transformation in sales: review & future paths*, “Journal of Personal Selling & Sales Management”, 2021

ALONSO GARCIA, J. PABLO-MARTI F., NUNEZ-BARRIO PEDRO E., *Omnichannel Management in a B2B context*, “International Journal of Industrial Engineering and Management”, 2021



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

BARALDI E., LA ROCCA A., PERNA A., *Intra and inter-organizational effects of a CRM system implementation*, “Mercati e Competitività”, 2013

BHARADWAJ N., SHIPLEY G., *Salesperson communication effectiveness in a digital sales interaction*, “Industrial Marketing Management”, 2020

CATLIN T., HARRISON L., LUN PLOTKIN C., *How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers*, “McKinsey & Company”, 2016

CORSARO D., MAGGIONI I., OLIVIERI M., *Sales and marketing automation in the post-Covid-19 scenario: value drivers in B2B relationships*, “Italian Journal of Marketing”, 2021

FOGLI D., GUIDA G., *A practical approach to the assessment of quality in use of corporate website*, “The Journal of System and Sftware”, 2015.

GARTNER, *The future of sales*, “Gartner”, 2020

GAVIN R., HARRISON L., LUN PLOTKIN C., STANLEY J., *How sales have changed during COVID-19*, “McKinsey & Company”, 2020

GUARASCIO D., SACCHI S., *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, ”INAPP”, 2017

GUENZI P., HABEL J., *Mastering the Digital Transformation of Sales*, “California Management Review”, 2020

HARRISON L., PLOTKIN C.L., REIS S., STANLEY J., *B2B sales: Omnichannel everywhere, every time*, “McKinsey & Co.”, 2021

HIGHSPOT, *State of Sales Enablement 2021*, Highspot, 2021

HOAR A., *Dead of B2B salesman*, “Forrester”, 2017

KUSHWAHA A. K., KUMAR P., KUMAR KAR A., *What impacts customer experience for B2B enterprises on using AI-enabled chatbots? Insights from Big data analytics*, “Industrial Marketing Management”, 2021

LEMON K. N., VERHOEF P. C., *Understanding customer experience throughout the customer journey*, “Journal of Marketing”, 2016

LUN PLOTKIN C., STANLEY J., SWAMINATHAN A., VIERTLER M., *Digital Sales & Analytics: Driving above-market growth in B2B*, “McKinsey & Company”, 2018

MINSKY L., QUESENBERRY K. A., *How B2B Sales can benefit from Social Selling*, “Harvard Business Review”, 2016

PASCHEN J., WILSON M., FERREIRA J., *Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel*, “Business Horizons”, 2020

ROLAND BERGER, *The digital future of B2B sales*, “Roland Berger”, 2015.

SALESFORCE, *State of Sales*, “Salesforce”, 2020

- SHARMA A., RANGARAJAN B. D., PAESBRUGGHEC B., *Increasing resilience by creating an adaptive salesforce*, “Industrial Marketing Management”, 2020
- SLEEP S., DIXON A.L., DECARLO T., LAM S.K., *The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda*, “European Journal of Marketing”, 2020
- SYAM N., SHARMA A., *Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice*, “Industrial Marketing Management”, 2018.
- TABESH P., MOUSAVIDIM E., HASANI S., *Implementing Big Data strategies: a managerial perspective*, “Business Horizons”, 2019.
- WIZDO L., *The Ways And Means Of B2B Buyer Journey Maps*, “Forrester”, 2017.

## **BIBLIOGRAFIA**

- GREGORI G. L., PASCUCCI F., *Il digital marketing come fattore competitivo*, FrancoAngeli, 2019
- GREGORI G. L., PERNA A., *BtoB Marketing*, EGEA EDITORE, 2019
- GUENZI P., *La trasformazione digitale delle vendite*, EGEA EDITORE, 2021
- KOTLER P., *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, PRENTICE HALL, 1967

KOTLER P., KARTAJAYA H., SETIAWAN I., *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*, HOEPLI, 2017

KOTLER P., KARTAJAYA H., SETIAWAN I., *Marketing 5.0*, HOEPLI, 2021

LAURITA G., VENTURINI R., *Strategia digitale: comunicare in modo efficace su Internet e i Social Media*, HOEPLI, 2016.

PRANDELLI E., VERONA G., *La nuova impresa digitale*, EGEA EDITORE, 2018.

## **SITOGRAFIA**

<http://www.contenthub.it/tag/digital-body-language/>

[https://ads.google.com/intl/it\\_it/home/resources/cosa-sono-gli-annunci-di-remarketing-guida-al-retargeting-del-cliente/](https://ads.google.com/intl/it_it/home/resources/cosa-sono-gli-annunci-di-remarketing-guida-al-retargeting-del-cliente/)

[https://ads.google.com/intl/it\\_it/home/resources/cos-e-la-user-experience/](https://ads.google.com/intl/it_it/home/resources/cos-e-la-user-experience/)

<https://www.biessegroup.com/>

<https://blog.hubspot.com/marketing/artificial-intelligence-is-here>

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/e-commerce-in-italia](https://blog.osservatori.net/it_it/e-commerce-in-italia)

<https://hbr.org/2016/05/online-retailers-should-care-more-about-the-post-purchase-experience>

<https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2021-i-dati-globali/>

<https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/service-new-sales-b2b-growth>

<https://www.fontimedia.com/marketing-blog/allineare-marketing-e-forza-vendita-b2b-per-aumentare-il-fatturato>

<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/05/18/omnichannel-versus-multichannel-marketing-which-is-right-for-your-brand/>

<https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/01/13/why-now-is-the-time-for-social-selling/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-virus-spinge-l-e-commerce-acquisti-online-cresciuti-20percento-rispetto-pre-covid-ADXH4Jz>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-journey/>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/infografiche/b2b-fisicamente-lontani-digitalmente-vicini-infografica>

<https://www.salesforce.com/it/learning-centre/crm/what-is-crm/>

<https://www.salesforce.com/eu/products/platform/what-is-digital-transformation/>

<https://www.salesforce.com/eu/products/platform/why-business-need-transformation-innovation/>

<https://smartsellingtools.com/>

<https://www.statista.com/statistics/705606/global-b2b-e-commerce-gmv/>

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/tendenze-di-consumo/tre-considerazioni-venire-incontro-ai-comportamenti-degli-acquirenti-b2b-di-oggi>