



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**MARKETING AUTOMATION COME
OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE B2B**

**MARKETING AUTOMATION AS AN OPPORTUNITY FOR
B2B COMPANIES**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Luca Marinelli

Tesi di laurea di:
Erika Arciuolo

Anno accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. DIGITAL MARKETING, LA CULLA DELLA MARKETING AUTOMATION	6
1.1 DIGITAL MARKETING	6
1.1.1 <i>Digital transformation</i>	6
1.1.2 <i>L'ottica digital nell'era customer centric</i>	12
1.1.3 <i>Content marketing</i>	17
1.2 MARKETING ANALYTICS	22
1.2.1 <i>Approccio data-driven</i>	22
1.2.2 <i>L'importanza della marketing analytics</i>	26
1.2.3 <i>Misurazione e metriche rilevanti</i>	30
2. MARKETING AUTOMATION	35
2.1 COS'E' LA MARKETING AUTOMATION	35
2.1.1 <i>Aspetti definatori</i>	35
2.1.2 <i>Il processo di marketing automation</i>	40
2.1.3 <i>Aspetti critici di una automazione del marketing vantaggiosa</i>	44
2.2 STRUMENTI.....	49
2.2.1 <i>Funzionalità</i>	49
2.2.2 <i>CRM</i>	52
2.2.3 <i>E-mail marketing</i>	58
2.3 STRATEGIA DI MARKETING AUTOMATION	63
2.3.1 <i>Presupposti</i>	63
2.3.2 <i>Fasi</i>	66
2.4 IMPLEMENTAZIONE	71
2.4.1 <i>La scelta della piattaforma</i>	71

2.4.2 <i>Step di implementazione della campagna di marketing automation</i>	74
2.5 OPPORTUNITÀ.....	81
2.5.1 <i>Caratteristiche e benefici</i>	81
2.5.2 <i>Lead nurturing</i>	84
2.5.3 <i>Allineamento tra marketing e vendite</i>	87
3. MARKETING AUTOMATION: CASI DI AZIENDE MARCHIGIANE B2B	93
3.1 INTRODUZIONE ALL'ANALISI DEI CASI AZIENDALI	93
3.2 CASI AZIENDALI.....	95
3.2.1 <i>Diasen S.r.l.: l'automazione del marketing avviata</i>	95
3.2.2 <i>Faber S.p.a.: valutazione dell'automazione in un ecosistema digitale avviato</i>	102
3.3 IMPLEMENTAZIONE DELLA MARKETING AUTOMATION IN FABER: AFFIANCAMENTO NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	107
3.3.1 <i>Introduzione al processo di consulenza</i>	107
3.3.2 <i>Analisi degli aspetti strategici di implementazione</i>	109
3.3.3 <i>Strategia di marketing automation per Faber S.p.a.</i>	124
3.4 DISCUSSIONE DEI CASI.....	137
3.4.1 <i>Marketing automation: un approccio trasversale attraverso l'analisi di Diasen S.r.l. e Faber S.p.a.</i>	137
3.4.2 <i>Confronto tra le risultanze della ricerca e l'osservatorio di C-Direct Consulting</i>	145
CONCLUSIONI	153

INTRODUZIONE

Un noto marketer americano, Frank Kern, si è così pronunciato: «*Il vero potere del marketing online sono le azioni automatizzate basate sul comportamento delle persone*». Come è possibile notare, nel descrivere la dote del *digital marketing*, egli ha utilizzato nella stessa frase i termini “automatizzate” e “persone”; è un accostamento che può sembrare paradossale, ma che rappresenta l’essenza di un concetto reale: quello della *marketing automation*.

Tale accostamento di parole, inoltre, è solo all’apparenza paradossale: infatti l’automazione del marketing può essere virtuosa per le persone e a sua volta non ci può essere automazione del marketing virtuosa senza le persone.

La curiosità che desta tale consapevolezza costituisce la scintilla motrice di questa tesi di laurea il cui proposito è, dunque, quello di fornire un’analisi accurata di tale aspetto del marketing, svolta adottando un approccio che segue la logica del *funnel*, un concetto nientedimeno che peculiare del marketing digitale. Seguendo tale approccio è stato, innanzitutto, analizzato il contesto di riferimento della *marketing automation*, soffermandosi sui principali aspetti che ne hanno favorito lo sviluppo. L’analisi in questione ha rappresentato la base generale sulla quale poter proseguire più nel particolare con uno studio volto a comprendere nel

dettaglio cos'è l'automazione del marketing e quali sono le caratteristiche di un aspetto del marketing a cui un numero sempre maggiore di imprese italiane sta riconoscendo importanza, seppur il dato non sia, in termini assoluti, ancora elevato. Tale analisi è, a sua volta, la base della successiva ricerca empirica svolta con l'obiettivo di comprendere come si incastona l'automazione del marketing in un contesto aziendale *business-to-business* già attivo e operante, caratterizzato dalla presenza di una strategia, di *customer journey*, di contenuti, di un ecosistema digitale in cui integrarsi. Ciò viene indagato con la volontà di confermare una tesi: l'automazione del marketing può costituire una risorsa che può consentire all'azienda di generare maggior valore attraverso un'esperienza più soddisfacente per il cliente, costituendo, dunque, un supporto a tutto tondo, non solo operativo, ma anche strategico per il marketing e per l'intera organizzazione.

L'indagine empirica è stata svolta attraverso l'analisi di due casi studio: il caso Diasen e il caso Faber. In particolare, ad entrambe le aziende è stata rivolta un'intervista e parallelamente è stato intrapreso un progetto di consulenza per e insieme all'azienda Faber che, a differenza di Diasen, non ha introdotto l'automazione del marketing ma ne sta valutando l'implementazione. Successivamente è stata svolta una discussione delle risultanze dei casi e una

discussione di queste ultime in ottica trasversale allo stato dell'arte dell'automazione del marketing nelle aziende italiane¹.

Quanto spiegato sarà presentato attraverso i tre capitoli dell'elaborato, articolati come di seguito illustrato.

Nel primo capitolo vi è una esposizione dei principali pilastri del digital marketing che hanno favorito lo sviluppo della *marketing automation*, ovvero la digitalizzazione dei processi (definita *digital transformation*) che si è diffusa tra le imprese, anche nei contesti industriali, e che ha comportato un cambiamento nel rapporto tra azienda e cliente, il quale è sempre più autonomo nelle decisioni d'acquisto e sempre più esigente di messaggi ed offerte personalizzati, motivo per cui il secondo pilastro analizzato è l'orientamento *customer centric* nell'era digitale caratterizzata dalla necessità delle aziende di reagire in maniera adattiva a tali esigenze del cliente ed il terzo pilastro è il *content marketing* che consente di pianificare e realizzare tali messaggi personalizzati, il cui invio automatizzato è l'attività chiave dell'automazione del marketing. L'altra fonte dello sviluppo della *marketing automation* è l'approccio aziendale sempre più *data-driven* a seguito delle nuove modalità di raccolta e analisi dei dati che sono sorte, motivo per cui l'ultimo pilastro considerato è quello del *marketing analytics*.

¹ Il riferimento è alle risultanze dell'Osservatorio CRM & Marketing Automation 2019 di C-Direct Consulting.

Segue nel secondo capitolo una descrizione dettagliata della *marketing automation*, illustrandone innanzitutto le coordinate spaziali e temporali di diffusione, le definizioni fornite in letteratura, il funzionamento del processo e adottando una visione critica che tenga conto anche, dunque, delle principali criticità che la riguardano. La conoscenza di tale argomento è stata ulteriormente approfondita descrivendo alcune funzionalità che accomunano le piattaforme di automazione del marketing. Fornire tali conoscenze dell'aspetto del marketing oggetto del presente elaborato ha consentito di comprenderne a fondo l'essenza. Una volta che è avvenuto ciò si è potuto proseguire con la descrizione della sua strategia e successivamente della relativa implementazione: la realizzazione della strategia di automazione del marketing consente alle aziende di sfruttare una serie di opportunità, le quali vengono descritte soffermandosi, come per le funzionalità, su quelle principali.

Infine, nel terzo capitolo, è stata illustrata l'indagine empirica svolta in prima persona, che si è articolata nell'analisi dello stato dell'arte di Faber e Diasen, approfondendo nelle interviste ad esse rivolte aspetti quali le esigenze alla base della volontà di automatizzare i processi di marketing, l'ecosistema digitale presente, gli aspetti strategici, operativi ed organizzativi della *marketing automation*, le criticità, i risultati conseguiti e i progetti futuri. I risultati raggiunti riguardano esclusivamente Diasen e, inoltre, alcuni di questi aspetti sono stati approfonditi in Faber nel corso della collaborazione attivata con essa, poiché in

questo caso, l'azienda non ha ancora introdotto l'automazione di parte dei suoi processi di marketing. Attraverso la consulenza è stato, infatti, valutato il carattere strategico della *marketing automation* per Faber, individuando, inoltre, gli aspetti strategici da tenere in considerazione nella valutazione dell'introduzione di tale sistema. Si è proceduto, così, ad analizzare gli aspetti operativi, valutando delle piattaforme selezionate e riportando alcune loro caratteristiche, per poi essere espresso un suggerimento sul sistema più idoneo per Faber. È da tenere in considerazione la criticità riscontrata nella carenza di informazioni riguardanti alcuni di tali *software* in questione a causa della mancata condivisione di queste da parte dei relativi *vendor* al momento della richiesta ad essi rivolta. Il progetto è così proseguito, sviluppando una strategia di *marketing automation* per Faber.

Una volta aver acquisito informazioni quanto più esaustive sull'automazione del marketing in entrambe le aziende, queste ultime sono state discusse ricavandone ulteriori riflessioni ai fini della tesi. Le risultanze dell'elaborato circa le due aziende B2B sono state, a sua volta, trattate insieme a quelle rappresentative dello stato dell'arte della *marketing automation* nelle aziende italiane; ciò ha contribuito a consentire, infine, di discutere i risultati finali della presente tesi.

1. DIGITAL MARKETING, LA CULLA DELLA MARKETING AUTOMATION

1.1 DIGITAL MARKETING

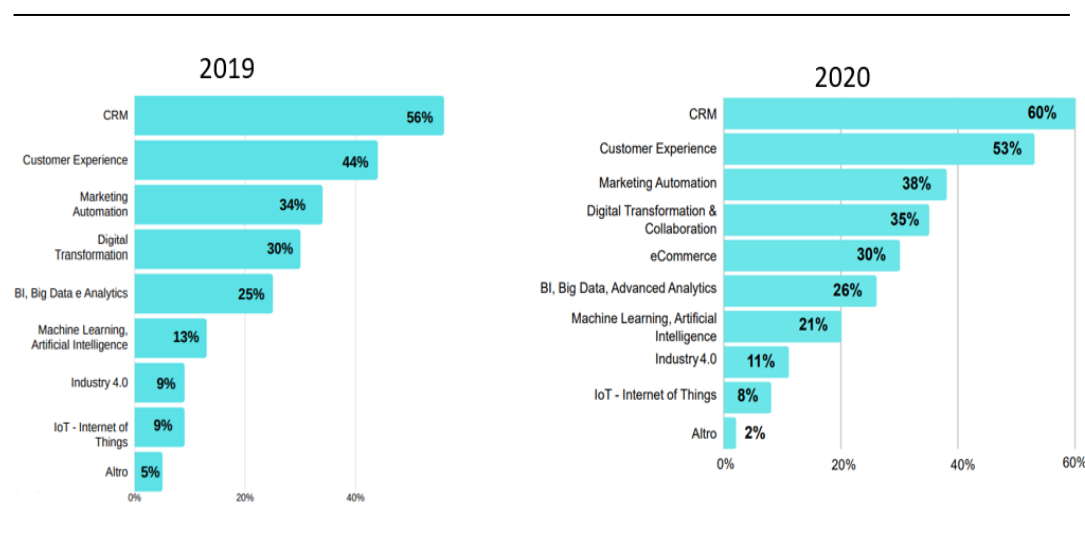
1.1.1 Digital transformation

La diffusione delle tecnologie digitali è diventata ormai così pervasiva [...] all'interno della società e dei mercati, da permeare ogni aspetto della vita quotidiana, divenendo di fatto una realtà normale (a cura di Gregori e Pascucci, 2019). Tale diffusione, dunque, non ha esentato nemmeno le imprese, le quali si trovano ad operare in un ambiente che è cambiato, sta cambiando e continuerà rapidamente ad evolversi a causa delle tecnologie digitali.

In particolare, anche nei contesti industriali la “rivoluzione digitale” ha indotto negli ultimi anni un processo di profonda trasformazione, il quale ha modificato in maniera rilevante le relazioni tra impresa e clienti: ciò va ad impattare su strategie, attività e strumenti di marketing (a cura di Gregori e Perna, 2019). Una ricerca di C-Direct Consulting (2019) su un panel di aziende italiane prevalentemente

*business-to-business*² evidenzia un trend in crescita per quanto riguarda soprattutto l'investimento (in ordine decrescente) in CRM, in *customer experience*, in *marketing automation* e in *digital transformation* per gestire in maniera più efficace i clienti e i processi ad essi correlati (Figura 1):

Figura 1 – Le priorità di investimento delle aziende italiane per una gestione del cliente più efficace



Fonte – C-Direct Consulting, Osservatorio CRM & Marketing Automation, 2019

² Il panel comprende per il 64% aziende B2B, per il 21% aziende B2B e B2C e per il 15% aziende B2C. Il 51% sono piccole imprese, il 17% sono medie imprese e il 32% sono aziende di grande dimensione. Per quanto riguarda i settori considerati sono variegati: in maggior percentuale ICT e telecomunicazioni (28%); *manufacturing* (18%); utilities (9%); editoria e media (9%).

Confrontando, inoltre, i risultati con quelli dell'Osservatorio del 2020 si riscontrano conferme ai primi posti per quanto riguarda le priorità di investimento succitate, con una crescita delle proiezioni di investimento in quasi tutte le principali aree innovative ed in particolare nel caso del CRM del 4%, della *customer experience* del 9%, della *marketing automation* del 4% e della *digital transformation* del 5%.

Se nell'ambito delle aziende B2B, quindi, la diffusione delle tecnologie digitali registra un trend in crescita, allo stesso tempo, però, è riscontrabile un ritardo in tale processo. Nelle PMI ma soprattutto nei contesti B2B, dunque, è necessaria una maggiore promozione di una migliore cultura digitale (Pascucci et al., 2019), rendendo evidente il valore aggiunto che le tecnologie digitali apportano alle aziende ed alle loro performance, così da esortarle ad implementare ed utilizzare soluzioni tecnologiche.

Secondo quanto emerge dai contributi di Sahu et al. (2018) e di Matarazzo et al. (2021), con trasformazione digitale si intende la modalità in cui le aziende modificano la propria organizzazione sviluppando un nuovo modello di business digitale e modificando le capacità organizzative, i processi, le funzioni e la struttura aziendali, digitalizzandoli: quindi non consiste nella mera implementazione delle tecnologie digitali. Tale trasformazione può portare diversi vantaggi all'azienda, tra cui il coinvolgimento del cliente, il potenziamento della

proposta di valore al cliente, l'acquisizione di vantaggi competitivi ed il miglioramento della *customer experience*³ (Matarazzo et al., 2021).

Dal contributo a cura di Gregori e Perna emerge che, nell'ambito del B2B, l'obiettivo della trasformazione digitale è rappresentato dall'utilizzo delle tecnologie per generare valore economico attraverso la creazione di nuovi modelli di business, la riduzione dei costi delle attività e il miglioramento dell'esperienza del cliente.

In tale scenario una moltitudine di aziende ha investito nella trasformazione digitale (Sahu et al., 2018); al contempo, come succitato, è stato riscontrato in letteratura che le maggiori difficoltà nell'adozione delle tecnologie digitali vengono affrontate dalle PMI, che tuttavia necessitano di tale trasformazione affinché possano continuare ad essere competitive: le tecnologie digitali forniscono supporto per la creazione di valore e il coinvolgimento dei clienti, che sono fattori critici di successo per le PMI (Matarazzo et al., 2021). Le criticità riscontrate sono la mancanza di risorse, di capacità di rilevare le opportunità

³ Con *customer experience* si intende un costrutto multidimensionale che comprende cinque sfere esperienziali del cliente (cognitiva, emotiva, comportamentale, sensoriale e sociale) ed è riconducibile a tutte quelle sensazioni, emozioni, ricordi, azioni che un cliente matura in tutti i punti di contatto con l'azienda (a cura di Gregori e Perna, 2019; a cura di Gregori e Pascucci, 2019). Le dinamiche tra l'approccio *digital* e la centralità del cliente verranno trattate nel sottoparagrafo 1.1.2

digitali, nonché di competenze gestionali ed operative per un'efficace implementazione di tali soluzioni.

È necessaria, soprattutto, una visione orientata all'acquisizione di nuove capacità organizzative e di marketing. Lo sviluppo di nuove tecnologie, infatti, ha un riscontro nello sviluppo del *digital marketing*, il quale può essere definito in questo scenario come un processo adattivo e abilitato dalla tecnologia mediante il quale le aziende collaborano con clienti e partner per creare, comunicare, fornire e sostenere insieme valore per tutti gli *stakeholder* (Kannan e Hongshuang, 2017). Comprendere l'ambiente tecnologico digitale è critico per comprendere gli sviluppi nel *digital marketing* ed il suo impatto. (Wind e Mahajan, 2001). Allo stesso tempo è possibile anche sostenere che la sempre maggiore importanza del *digital marketing* ha condotto le imprese di maggiori dimensioni ad adottare programmi di *digital transformation* che gli permettessero di gestire tale evoluzione (Chaffey, 2019).

Le aziende devono, dunque, acquisire un approccio strategico orientato all'integrazione della conoscenza delle tecnologie digitali con quella del marketing. Infatti, le interazioni tra l'online e l'offline aumentano e si fanno più profonde (in una cosiddetta logica di omnicanalità) e non viene percepita tale distinzione dal consumatore, se non in modo labile. Dunque, non può esservi un marketing efficace senza l'utilizzo di canali e di strumenti digitali; d'altro canto,

non può esservi un uso efficace di questi canali e strumenti senza solide competenze e conoscenze di marketing (a cura di Gregori e Pascucci, 2019).

Da ciò possono derivare due considerazioni: innanzitutto, per i motivi suddetti viene meno la distinzione tra marketing tradizionale e marketing digitale; allo stesso tempo la relazione tra marketing e nuove tecnologie ha generato un nuovo marketing digitale che offre peculiari opportunità alle imprese. Tra le nuove tecnologie, infatti, che negli ultimi anni stanno apportando una rivoluzione nel modo di operare delle imprese che le adottano, vi sono le macchine 4.0, l'intelligenza artificiale e i *Big Data* (Matarazzo et al., 2021): questi ultimi, insieme all'automazione, risiedono alla base di un processo definito come *marketing automation*⁴: rappresentano ciò che lo rende possibile. O ancora, è il *digital marketing*, quindi il legame tra marketing e tecnologie digitali, che rende possibile un'opportunità per le aziende quale è la *marketing automation*.

A tal proposito si può parlare di *digital disruption*: “*innovations in digital media, data and marketing technology that enable a change to a new basis for competition in a market or across markets*” (Chaffey, 2019). Ogni settore, senza alcuna eccezione, sta affrontando un certo grado di *disruption* digitale (McKinsey, 2016).

⁴ In particolare, l'importanza dei dati come fondamenta della *marketing automation* verrà trattata nel paragrafo 1.2.

Dal contributo di McKinsey emerge che le imprese che hanno condotto con maggior successo la transizione verso il digitale hanno lavorato su sei componenti: strategia e innovazione, organizzazione, *customer decision journey*, tecnologia e *analytics* e, infine, proprio l'automazione dei processi, a cui sono riconducibili processi e *customer journey*⁵ reinventati attraverso l'*automation* e processi agili.

Le esigenze di marketing che possono condurre alla necessità di implementazione della *marketing automation* verranno trattate nei seguenti sottoparagrafi.

1.1.2 L'ottica digital nell'era customer centric

Tra le tecnologie digitali e la sfera del cliente vi è un profondo legame che offre al marketing digitale numerose sfide ed opportunità.

Innanzitutto, occorre ricordare che oggi avere un orientamento al mercato equivale ad essere cliente-centrici (Guerini e Fornaciari, 2020). Infatti, in questa che è l'era del cliente, la rivoluzione digitale ha ridotto e sta riducendo in maniera determinante le asimmetrie informative tra il cliente e l'impresa (Kannan e Hongshuang, 2017) ed il consumatore è sempre più informato ed esigente grazie alla possibilità di rivolgersi ai canali digitali per cercare le informazioni e valutare

⁵ Con *customer journey* si intende il processo decisionale del cliente che si compone di diverse fasi, quali *awareness*, *interest*, *evaluation*, *commitment*, *sales* e *advocacy* (a cura di Gregori e Perna, 2019), in quello che non è più visto come un imbuto ma come un percorso circolare che si ripete.

le alternative, compiendo la maggior parte del *customer journey* prima di avere qualche tipo di contatto col venditore: ciò insieme ad un *overload* informativo e ad un sovraffollamento sul web rende sempre più complicato per le aziende attirare l'attenzione, conquistare e fidelizzare i clienti. Per questo motivo è necessario un approccio strategico che sia incentrato sull'ottimizzazione della *customer experience* in ogni fase del *customer journey* (a cura di Gregori e Pascucci, 2019) intercettando i *touchpoint* che lo compongono e attraverso i quali il cliente può interagire con l'azienda. La gestione della *customer experience* è una priorità strategica per le aziende *business-to-consumer* e lo è diventata anche per il *business-to-business*, in quanto i risultati di business, il vantaggio competitivo e il concetto di valore per il cliente dipendono in misura significativa dall'offerta di un'esperienza personalizzata (a cura di Gregori e Perna, 2019).

Il marketing digitale gioca, dunque, un ruolo fondamentale in tale scenario, in quanto i clienti interagiscono con le aziende attraverso una sempre più vasta gamma di canali offline e online, questi ultimi in numero sempre maggiore (Forrester Consulting, 2015; Kannan e Hongshuang, 2017).

Secondo una ricerca condotta dalla Forrester Consulting migliorare l'esperienza del cliente è la massima priorità strategica delle aziende: cultura aziendale, struttura organizzativa e tecnologia aziendale devono essere allineate al *customer service*. Perciò la *customer experience* e la *digital strategy* sono inevitabilmente legate. Ciò è comprovato anche dai risultati che confermano che le PMI utilizzano

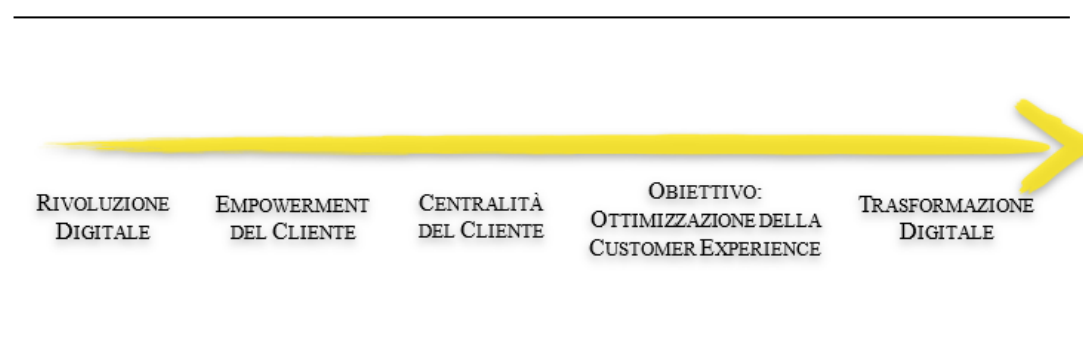
le tecnologie digitali soprattutto allo scopo di rinforzare le relazioni con i clienti attraverso i diversi canali di marketing e *touchpoint* del *customer journey* (Matarazzo et al., 2021), così da migliorare in ogni fase di quest'ultimo tutte le dimensioni della *customer experience*.

Se tale obiettivo si raggiunge nel mercato *business-to-consumer* garantendo al cliente finale un'esperienza emozionante ed entusiasmante, nel mercato *business-to-business* il miglioramento dell'esperienza del cliente industriale avviene quando quest'ultimo percepisce un senso di fiducia e di affidabilità nei confronti dell'azienda fornitrice (a cura di Gregori e Perna, 2019).

In definitiva, la rivoluzione digitale e la connettività, che è forse la più grande rivoluzione avvenuta nel marketing hanno condotto ad un progressivo processo di *empowerment* del cliente che ha diretto a sua volta alla centralità, nelle strategie di marketing digitale, della *customer experience*.

Il miglioramento di quest'ultima rappresenta una delle motivazioni principali della trasformazione digitale nelle aziende (Figura 2).

Figura 2 – *Dalla rivoluzione digitale alla trasformazione digitale passando per la centralità del cliente*



Fonte – Elaborazione personale

Ciò può anche essere osservato come un legame circolare tra le nuove tecnologie e l'importanza del cliente e spiega lo scenario in cui si innesta il processo di *marketing automation*. A tal proposito, come riferisce Vianelli (2017), alcuni apporti di McKinsey hanno evidenziato l'importanza di quattro capacità interconnesse: oltre all'innovazione che apporta valore attraverso l'introduzione di nuovi servizi; e all'interazione di contesto che individua la fase del *customer journey* in cui si trova il cliente e lo conduce alla fase successiva; vi sono la personalizzazione proattiva che utilizza nell'immediato le informazioni sul consumatore per ottimizzarne l'esperienza; e l'automazione che ottimizza il *customer journey*.

Per quanto riguarda la personalizzazione, i progressi tecnologici hanno condotto a segmenti di dimensione sempre più piccola fino ad arrivare a segmenti di

dimensione uno, definiti personalizzazione, appunto (Rust, 2020); è possibile sostenere che oggi, se le aziende vogliono essere in grado di competere, devono avere la capacità di interagire profondamente con i clienti definendo soluzioni individuali (KPMG, 2019). Devono instaurare con essi, quindi, una comunicazione *one-to-one*, ovvero rivolta al singolo, diretta, personalizzata, che vada a soddisfare le esigenze del consumatore e a stimolarne le sfere sensoriali: lo scopo è rivolgersi al consumatore giusto, con il contenuto giusto⁶, nel momento giusto e attraverso il canale giusto. Le nuove tecnologie digitali, come le e-mail⁷, permettono tale tipo di interazione (a cura di Gregori e Pascucci, 2019).

In particolare, per quanto riguarda la realtà del B2B, non vi sono aziende clienti identiche; i clienti business differiscono per una serie di variabili come i modelli di business (o organizzativi), gli obiettivi, il fabbisogno di beni e servizi. Questa eterogeneità conduce ad una sostanziale unicità dei clienti industriali che, in virtù della loro complessità e dimensione, possono costituire ciascuno un segmento, un mercato. E sorge l'esigenza di formulare per ciascuno di essi una proposta di valore personalizzata (Tunisini, 2017).

Per comprendere più a fondo la questione ed in particolare come l'esigenza di personalizzazione sia legata all'esigenza di implementazione della *marketing*

⁶ L'importanza del contenuto e le implicazioni ad esso legate che hanno favorito la diffusione del processo di *marketing automation* verranno trattate nel seguente sottoparagrafo.

⁷ Lo strumento dell'e-mail marketing verrà approfondito nel Capitolo 2.

automation, è necessario prestare attenzione ai processi decisionali d'acquisto del cliente e come questi siano stati influenzati dalle tecnologie digitali. L'abbondanza di informazioni sul prodotto e la facilità di accesso ad esse rende i clienti in grado di condurre in autonomia le proprie ricerche sulle caratteristiche dell'offerta. Nell'ambito del B2B ciò ha contribuito, secondo Grove et al. (2018) a determinare l'ambiente industriale come "dirompente" (Pascucci et al., 2019).

A causa del maggior *empowerment* del consumatore, egli definisce sempre più in autonomia il suo processo d'acquisto e si aspetta dalle aziende proposte d'offerta ad alto valore aggiunto e personalizzate per veder aumentare la sua *satisfaction*. Di fronte a tale esigenza dell'utente alle aziende si presentano, quindi, due prospettive: la necessità di valorizzare le fonti di dati in loro possesso e al contempo di adattarsi alle scelte dei consumatori. Sono proprio tali esigenze ad essere alla base dello sviluppo dei processi di *marketing automation* (a cura di Gregori e Pascucci, 2019; Heimbach et al., 2015).

1.1.3 Content marketing

In tale paragrafo verrà ripresa la precedente analisi mettendo in luce un altro aspetto strettamente collegato con quanto espresso in precedenza, ovvero il contenuto.

La rivoluzione digitale e la connettività soprattutto, hanno facilitato l'accesso a un numero sempre maggiore di contenuti e lo hanno reso più veloce oltre che

conveniente e controllabile. Gli utenti, invasi da numerosissime fonti di informazioni, si aspettano un accesso a contenuti personalmente rilevanti nello specifico contesto e che tale accesso sia istantaneo, che avvenga ovunque e nel formato e sul dispositivo preferito (Forrester Consulting, 2015): secondo Wood (2015) soddisfare queste esigenze è il motivo per cui gli operatori di marketing dovrebbero considerare e ritenere necessaria la *marketing automation*. Inevitabilmente la personalizzazione è, dunque, un fattore chiave. A tal proposito, il fulcro dell'automazione del marketing è proprio una "personalizzazione" automatica delle attività di marketing mix (Heimbach et al., 2015) e l'obiettivo è quello di attrarre, costruire e mantenere la fiducia dei clienti attuali e potenziali personalizzando automaticamente i contenuti pertinenti e utili per soddisfare le loro esigenze specifiche (Järvinen e Taiminen, 2016).

L'esigenza di personalizzazione dei contenuti potrebbe, dunque, essere potenzialmente soddisfatta attraverso la *marketing automation*⁸. Da un altro punto di vista il *content marketing*⁹ può essere considerato alla base delle attività di automazione del marketing, in quanto le relative piattaforme offrono l'opportunità

⁸ I vantaggi pratici per le imprese possono essere diversi. È stato dimostrato, per esempio, che con il metodo di *targeting* per contenuto proposto, il CTR delle e-mail personalizzate aumenta del 62% (Kannan e Hongshuang, 2017).

⁹ Il Content Marketing Institute (2018) ha definito il content marketing come un "approccio strategico di marketing incentrato sulla creazione e distribuzione di contenuti di valore, pertinenti e coerenti, per attirare e trattenere un pubblico chiaramente definito e, infine, per favorire azioni dei clienti che siano profittevoli per l'impresa" (a cura di Gregori e Pascucci, 2019).

di settare specifiche regole sulla base delle quali creare e distribuire contenuti, consentendo la personalizzazione, per l'appunto (a cura di Gregori e Perna, 2019). Affinché i *firm generated contents* vengano accettati dai consumatori, devono generare valore per questi ultimi ed essere di qualità. In tale contesto in cui gli spazi riservati alla comunicazione di marketing delle imprese sono sempre più schiacciati dalla sovrabbondanza di informazioni (sia *firm* che *user generated content*), soprattutto nei contesti B2B le aziende sono chiamate a proporre ai propri segmenti di clienti e *prospect* contenuti interessanti, utili, dunque rilevanti e coerenti per i target selezionati (a cura di Gregori e Perna, 2019).

Oltre alla tipologia di contenuto, anche il valore del contenuto rappresenta un carattere distintivo del *content marketing* (Gordini e Rancati, 2015). In un contributo di Sahu et. al, 2018, contenuti digitali di alta qualità vengono individuati come fattori critici di successo della capacità¹⁰, individuata a sua volta come una delle tre sottodimensioni della dimensione digitale.

Si può desumere nuovamente uno stretto legame, dunque, tra tecnologie del *digital marketing* come la *marketing automation* ed il *content marketing*. Quest'ultimo nel contesto B2B è una delle aree del *digital marketing* più sviluppate e su cui hanno influenza aspetti tipici di questo mercato, come un *customer journey* più lungo, complesso e articolato e partecipato da più attori

¹⁰ Si intende la capacità delle tecnologie digitali di supportare processi e funzionalità dei clienti per migliorare la *customer experience* in un'organizzazione.

eterogenei e la sempre maggiore autonomia (che riguarda anche i consumatori finali) nella ricerca delle informazioni e, quindi, di contenuti (a cura di Gregori e Perna, 2019)¹¹.

Oltretutto, il content marketing può perseguire una serie di obiettivi, tra cui la vendita di altri prodotti (*cross-selling*) (Guerini e Fornaciari, 2020), la generazione di nuovi *lead* (Guerini e Fornaciari, 2020; Gordini e Rancati, 2015), l'indirizzamento del processo d'acquisto (interesse e *conversion*) (Guerini e Fornaciari, 2020; Lucchini, 2013; Gordini): queste sono alcune delle opportunità che possono essere “esplose” dalle imprese attraverso la *marketing automation*¹², che viene considerata per l'appunto da Kaufman e Horton (2015) come un supporto per le organizzazioni in attività operative, quali, per esempio, l'attività commerciale in senso stretto, l'acquisizione dei contatti, la gestione delle relazioni con i clienti potenziali (a cura di Gregori e Perna, 2019).

Inoltre, il *content marketing* è centrale in una strategia di *inbound marketing* e le piattaforme di *marketing automation* interpretano esattamente tale logica (Colnaghi, 2019). Infatti, affinché l'azienda trasformi i potenziali clienti in clienti

¹¹ I contributi a cura di Gregori e Perna, 2019, riportano la definizione di *content marketing* con riferimento al contesto business-to-business e al contenuto digitale di Holliman e Rowley, secondo i quali “il *digital content marketing* nel B2B prevede la creazione, la distribuzione e la condivisione di contenuti pertinenti, convincenti e tempestivi, al fine di coinvolgere i clienti nel momento appropriato del loro processo d'acquisto, in modo da incoraggiarli alla conversione di un risultato di business”.

¹² Tali tematiche verranno approfondite nel Capitolo 2.

fedeli e li renda suoi *promoters*, il processo di *inbound marketing* consta di quattro fasi: attirare i visitatori, convertirli in *lead*, chiudere le vendite e riconvertire i clienti in clienti fedeli e promotori del *brand* (Bezhovski, 2015). Secondo Bezhovski la prima fase si basa soprattutto sulla creazione di contenuti di qualità e l'obiettivo può essere raggiunto attraverso tattiche come il *lead nurturing*¹³.

Anche la seconda fase si basa sull'offerta di contenuti di qualità, poiché solo in tale modo gli utenti saranno maggiormente disponibili a lasciare il proprio indirizzo e-mail e ad essere contattati.

Nella terza fase i *lead* vengono convertiti in clienti ed intervengono strumenti come l'*e-mail marketing* incentrati su contenuti utili e pertinenti che possono far acquistare la fiducia del *lead* e convincerlo a terminare il processo d'acquisto. L'automazione dell'e-mail e del CRM¹⁴ è particolarmente utile in questa fase, soprattutto nel caso in cui l'azienda può avere un numero elevato di *lead*. Nell'ultima fase è necessario continuare a nutrire la relazione con il cliente attraverso contenuti di valore maggiore per raggiungere la *customer satisfaction* e, in ultima istanza, gli obiettivi di tale ultima fase.

In definitiva, dunque, è possibile dedurre che il *content marketing* è l'aspetto più operativo dell'*inbound marketing* e che, se la *marketing automation* "vive" di

¹³ Si veda la nota 12.

¹⁴ Si veda la nota 12.

contenuti, allora non esiste *marketing automation* senza *content marketing* (Colnaghi, 2019).

1.2 MARKETING ANALYTICS

1.2.1 Approccio data-driven

Il processo di *marketing automation* si fonda sui dati riguardanti gli utenti, i quali possono sia essere utenti che hanno avuto la prima esperienza interattiva con l'impresa, sia utenti che hanno già avuto altre interazioni con l'impresa in precedenza. Anche al di là dell'analisi di tali dati, questi rimangono un elemento importante, in quanto tutte le azioni di marketing automatizzato sono una risposta diretta alle informazioni esistenti, in arrivo o modificate su clienti/utenti (Heimbach et al., 2015).

In tale processo è di fondamentale rilevanza una visione olistica del dato, secondo la quale qualsiasi azione del cliente, comprese le interazioni con altri clienti e con l'impresa, genera dati.

La considerazione che ne deriva è che non esiste *marketing automation* senza i dati. Dunque, è necessario approfondire l'importanza insita nei dati e la seguente necessità per l'azienda di adottare un orientamento *data-driven*.

Una consapevolezza nell'ambito del marketing è emersa in tutte le funzioni aziendali ed i mercati verticali del mondo, ovvero che i dati contano (Braverman, 2015); dal contributo di Braverman emerge che i dati sono recepiti in diversi mercati mondiali¹⁵ come elementi importanti per l'implementazione delle iniziative di marketing (per l'80% dei partecipanti del panel) e che la loro rilevanza sotto tale aspetto è sempre maggiore (per il 92% dei partecipanti). I più li considerano, inoltre, il valore aggiunto della digitalizzazione (Digital4biz, 2020) e una delle principali sfide e criticità che molte aziende si trovano ad affrontare riguarda l'estrazione di informazioni di valore, quindi utili e pertinenti, dalla vasta mole di dati, ovvero i *big data*. Questi ultimi possono comprendere dati *clickstream*, blog, tag, interazioni sociali, recensioni, valutazioni dei clienti, commenti sui concorrenti e così via (Kannan e Hongshuang, 2017).

Sempre più dati vengono raccolti grazie alla capacità di calcolo, di memorizzazione e di archiviazione costantemente in evoluzione e contestualmente si fa avanti sempre più la concezione del dato come una risorsa per le imprese, potendo divenirne, inoltre, una fonte di vantaggio competitivo. In questo senso si riscontra una connessione con la disciplina della *big data analytics*, che consente di gestire, processare e analizzare tale grande mole di dati per ricavare conoscenza utile per l'azienda ai fini del trasferimento di valore, dell'acquisizione di un

¹⁵ Il panel della ricerca include diciassette mercati nel mondo, tra cui quello italiano.

vantaggio competitivo e della misurazione delle performance (a cura di Gregori e Perna, 2019).

L'aumento del flusso di dati a disposizione del marketing è l'effetto anche dell'adozione in misura crescente dell'approccio di *marketing omnichannel*, il quale è finalizzato al miglioramento del *customer journey* e della *customer experience*, anche nei contesti B2B (a cura di Gregori e Pascucci, 2019). La conseguente necessità di integrare i canali molteplici ed eterogenei da cui scaturiscono i grandi volumi di dati degli utenti (*big data*) conduce alla necessità, a sua volta, di infrastrutture tecnologiche nuove oppure adattate e applicazioni efficaci ed efficienti per archiviare, elaborare e applicare dati e modelli (Heimbach et al., 2015).

Non solo: i dati possono essere considerati un mezzo per colmare il divario tra tradizionale e digitale nel media mix.

Oltre a ciò, possono anche rappresentare un mezzo che può permettere alle imprese di adottare un approccio *customer centric* poiché i dati dei clienti o potenziali clienti costituiscono una relazione o potenziale relazione da creare e nutrire nel tempo (Braverman, 2015).

Per quanto riguarda i dati personali, da una ricerca condotta da KPMG (2019) emerge che le aziende leader nella *Customer Experience Excellence* hanno compreso che l'attenzione individuale al cliente e la corretta gestione dei dati personali degli utenti (garantite dalle aziende attraverso la giusta combinazione di

personalizzazione ed integrità), hanno un ruolo primario nella formazione di una relazione duratura nel tempo e che crea valore per entrambe le parti, conducendo ad una maggiore fiducia da parte dei clienti.

Dunque, sono i dati relativi ai clienti che stanno conducendo l'orientamento delle imprese, all'insegna di un approccio di tipo *bottom-up*. In particolare, nel business marketing una delle principali sfide sarà relativa all'utilizzo che le aziende sapranno fare dei dati massivi: come sostiene Lanza (2019), una grande mole di dati riguardanti i clienti finali saliranno a monte al livello delle aziende produttrici fino ad arrivare alle aziende *business-to-business* loro fornitrici che potranno acquisire grandi quantità di informazioni relative alle modalità di fruizione e consumo di beni e servizi, le reali esperienze e condizioni d'uso.

Il marketing *data-driven* pone così i dati su di un piano di rilevanza, in modo da garantire la centralità del cliente e la rilevanza di tutti gli sforzi di marketing per i comportamenti e gli interessi dei clienti (Hubspot, 2020).

Più in generale, un approccio *data-driven* permette ad un'azienda di coordinare dati, sistemi, strumenti e tecniche che possono condurre l'organizzazione alla raccolta, interpretazione delle informazioni rilevanti e utili per compiere azioni di marketing (a cura di Gregori e Pascucci, 2019). Dunque, anche delle azioni automatizzate del marketing: in particolare, le nuove modalità di raccolta e analisi dei dati ha favorito, insieme alla digitalizzazione dei processi, lo sviluppo della

marketing automation (a cura di Gregori e Perna, 2019). Una strategia *data-driven* è, quindi, indispensabile per il processo di *marketing automation*.

Il nesso tra le due dimensioni (automazione e dati) emerge, tra l'altro, nella motivazione dell'automazione del marketing che consiste nella mancanza di modelli appropriati mentre si affrontano enormi quantità di dati che le aziende online raccolgono automaticamente (Heimbach et al., 2015).

Inoltre, negli ultimi tempi i *big data* sono applicati nel marketing principalmente per aumentare l'importanza delle comunicazioni fornendone di più pertinenti attraverso tecnologie come quelle del social CRM e della *marketing automation* (Chaffey, 2019), le cui azioni sono una risposta diretta alle informazioni in essere, in arrivo o modificate, relative agli utenti. Allo stesso tempo, però, l'automazione del marketing va oltre tecnologie come il CRM o l'*e-mail marketing*, in quanto consente di utilizzare più fonti di dati degli utenti per predisporre comunicazioni in tempo reale per tutti i tipi di *touchpoints*.

Non solo l'automazione del marketing comincia dai dati, dunque; questi entrano in gioco anche a valle del processo, come si approfondirà nel secondo capitolo¹⁶.

1.2.2 L'importanza della marketing analytics

Il rapporto tra marketing e dati è, come visto, un aspetto fondamentale dell'organizzazione.

¹⁶ Un'anticipazione si avrà nel sottoparagrafo 1.2.3

Il marketing basato sui dati è un processo iterativo (Hubspot, 2020), ovvero in continua evoluzione ed espansione e si collega alla *marketing analytics*, la quale include le attività di raccolta, gestione e analisi dei dati svolte dall'organizzazione: lo scopo è acquisire informazioni sulle performance di marketing, massimizzare l'efficacia degli strumenti di controllo e ottimizzare il ROI (a cura di Gregori e Pascucci, 2019).

In particolare, per quanto riguarda la gestione dei dati, Braverman rileva che tale attività, insieme alla tecnologia di automazione¹⁷, rientra tra le priorità degli utenti di DDMA¹⁸. Essa permette di analizzare sistematicamente i dati dei clienti, comprenderli meglio, valutare nuove opportunità di marketing e risparmiare tempo e risorse (Hubspot, 2020).

Per quanto riguarda l'analisi dei dati, sempre più aziende riconoscono tale attività come una fonte di vantaggio competitivo e come un fattore critico di successo. Contestualmente emerge una criticità: se da una parte le aziende investono in tali tecnologie, dall'altra il loro utilizzo nell'organizzazione rimane limitato, tale per cui l'analisi dei dati non impatta in maniera rilevante sulle decisioni e conseguenti azioni di marketing (Chaffey e Patron, 2012; Gartner, 2020): avviene solo per il 54% di tali decisioni (Gartner, 2020). Nonostante ciò, i responsabili di marketing sono consapevoli delle potenzialità che l'*analytics* riserva.

¹⁷ Ed insieme anche all'esecuzione digitale, l'analisi del pubblico e lo sviluppo creativo.

¹⁸ Con DDMA si intende la pratica del marketing e della pubblicità basate sui dati.

In particolare, vi è la consapevolezza nelle aziende che solo un'analisi accurata delle interazioni (online, attraverso vari canali digitali ed anche offline) tra cliente e azienda può condurre quest'ultima a prendere decisioni maggiormente *customer-oriented*, a progettare azioni di *customer engagement* per ogni fase del *customer journey*, nonché a pianificare la disponibilità dell'offerta e la domanda.

Si comprende in tale scenario l'importanza della *digital analytics* che la Digital Analytics Association riconduce alle attività di misurazione, raccolta, analisi e reporting dei dati internet. In particolare, la *digital analytics* permette di monitorare il comportamento sia online ma anche offline dei clienti o utenti, di correggere eventuali errori in tempo reale, di valutare l'efficacia e il ROI di marketing, di misurare l'interesse destato dalle azioni di marketing¹⁹ (Kannan e Hongshuang, 2017; a cura di Gregori e Pascucci, 2019).

Le imprese hanno, quindi, la necessità di valorizzare le molteplici fonti di dati a disposizione, in un contesto caratterizzato da nuove capacità di acquisirli e analizzarli e da piattaforme tecnologiche che, fornendo soluzioni integrate, pongono in essere azioni di marketing basate sull'interpretazione di tali dati (a cura di Gregori e Pascucci, 2019).

La *marketing automation* è un processo inseritosi in tale contesto che può permettere di raggiungere questo scopo. Infatti, come già è emerso, fin dalla fase iniziale tale sistema è inevitabilmente connesso alle informazioni relative

¹⁹ L'attività di misurazione verrà approfondita nel seguente sottoparagrafo.

all'utente o al cliente, dunque, ne deriva che una condizione fondamentale per il funzionamento del processo di automazione è la disponibilità dei dati e l'analisi di questi ultimi (Heimbach et al., 2015).

Dalle ultime considerazioni risulta evidente lo stretto legame tra l'automazione del marketing e l'analisi dei dati: quest'ultima attività è il fondamento di un virtuoso processo di automazione delle attività manuali e ripetibili che, come afferma Gartner (2020), permetterà ai team di analisi di focalizzarsi su attività a più valore aggiunto, come lo sviluppo di informazioni strategiche dai dati di clienti o utenti. Il 43% degli intervistati al sondaggio su dati e analisi condotto da Gartner sostiene che l'uso di *dashboard* automatizzate regolarmente permette di soddisfare le esigenze di reporting. Oltre a ciò, emerge che, migliorando le proprie capacità di supporto all'automazione dell'analisi, i team di analisi possono incrementare il ROI in attività di marketing.

La crescita degli investimenti in *analytics* ha condotto, inoltre, alla nascita di figure professionali specifiche come i *Data Scientist* o i *Data Engineer* le cui capacità comprendono anche il saper rispondere al costante sviluppo della *marketing automation* e dell'intelligenza artificiale (Digital4biz, 2019).

A tal proposito, l'apprendimento automatico e l'AI sono due approcci che permettono di sfruttare vaste moli di dati e ad oggi l'intelligenza artificiale può esser vista come la forza che risiede dietro l'automazione (Gupta, 2018) e

quest'ultima come la rivoluzione dell'AI, in un connubio che emerge contestualmente all'introduzione nel mercato dei *chatbot* (Semoli, 2019).

In particolare, nel contesto B2B, la tecnologia dell'AI può creare le condizioni per svolgere analisi di dati non strutturati, formulare previsioni basate su tali dati, suggerire soluzioni e linee d'azione di marketing ed automatizzare alcune decisioni (dunque, attuare la *marketing automation*). In tal modo questa tecnologia permette di affrontare la sfida più importante che ad oggi le imprese sono chiamate ad affrontare relativamente ai dati, ovvero non la loro disponibilità o raccolta, ma la loro elaborazione ed analisi: come estrarre valore dai dati (a cura di Gregori e Perna, 2019).

1.2.3 Misurazione e metriche rilevanti

Prima di intraprendere le attività di analisi degli strumenti digitali dell'azienda, è necessario progettare un sistema di misurazione dei risultati: questo avviene traducendo gli obiettivi dell'attività oggetto di valutazione precedentemente identificati in metriche che possano misurare il loro raggiungimento o meno; in altri termini, che possano misurare l'efficacia della performance aziendale.

A tal proposito la Forrester Consulting (2015) ha evidenziato, in realtà, la tendenza delle aziende ad individuare il sistema di metriche utili solo in un momento successivo all'implementazione di processi e tecnologie digitali nell'organizzazione. Le difficoltà riscontrate in questo processo sono in parte da

attribuire alla sempre maggiore quantità di *touchpoint cross-channel* e queste criticità sono vissute in particolar modo dalle imprese B2B. Ciò si abbina al fatto che le aziende non ritengono le metriche una variabile critica per il business digitale.

Studi riportati da Järvinen e Karjaluoto (2015) hanno invece evidenziato che, attraverso la *web analytics*, le attività di misurazione ed ottimizzazione della misurazione delle performance di *digital marketing* hanno condotto ad una maggiore efficienza delle azioni di marketing e conseguentemente ad un aumento del fatturato. La misurabilità dei canali digitali è stata individuata come uno dei maggiori vantaggi dei canali digitali stessi (Chaffey e Patron, 2012) e importante nell'azienda è dotarsi di capacità di individuazione di metriche utili e di analisi dei dati.

L'attività di misurazione può scaturire in report fisici o *dashboard* che hanno la finalità di supporto decisionale. È quanto avviene anche nell'ambito della *marketing automation*, come riscontrato nel sistema di Little: in particolare una delle opportunità che offre è quella di misurare il ROI in marketing digitale²⁰. Quindi siamo in presenza di un circolo virtuoso in cui i dati hanno un ruolo anche a valle del processo di automazione del marketing.

²⁰ Di tale opportunità si tratterà nel Capitolo 2.

Hubspot (2017) individua le principali misure dell'efficacia dell'automazione del marketing, distinguendole in metriche di attività, metriche di risposta, metriche di efficienza e metriche di valore.

Le prime permettono di valutare il grado di utilizzo del software di automazione del marketing, valutare se tale investimento è sfruttato in modo ottimale. Rientra in questa categoria il numero di e-mail inviate che permette di individuare eventuali barriere della soluzione o del fornitore che non consentono l'uso del software da parte del team aziendale. La configurazione del *trigger* aziendale di qualità permette invece di valutare la scelta dei *trigger* che inviano campagne in base ai comportamenti dei lead o dei clienti.

Le metriche di risposta consentono di misurare il grado di risonanza dell'automazione con il cliente attuale o potenziale. Tra tali metriche che, quindi, consentono di misurare il grado di accettazione dell'automazione del marketing presso i *lead* o clienti rientrano l'*open rate* e il tasso di clic sul contenuto; va considerato il traffico del sito, inoltre, che dovrebbe riscontrare un aumento per effetto di un risultato positivo dell'implementazione dell'automazione. Il tasso di conversione consente, poi, di misurare il numero di utenti che hanno concluso la *call to action* una volta cliccato il link e, dunque, può permettere, per esempio, di valutare il ritorno dell'invio di e-mail automatizzate attraverso la comparazione tra costo e obiettivo della campagna di *e-mail marketing*. Più sono le volte che i lead si riconvertono e più è possibile confermare i trigger configurati ed i

contenuti mappati. L'automazione dovrebbe giocare un ruolo importante nel mantenere alto il valore di tale metrica. Infine, il tasso di annullamento dell'iscrizione (*opt-out*) elevato potrebbe essere indicatore della necessità di effettuare una segmentazione dell'elenco più accurata.

Tra le metriche che misurano l'efficienza della *marketing automation* vi sono, per esempio, il costo per cliente che, a seguito di un *lead nurturing* efficace dovrebbe diminuire e gli MQL generati tramite il *lead nurturing*, ovvero il numero di *lead* qualificati per il marketing: valutare ciò permette di misurare il numero di *lead* che, considerando i loro comportamenti, hanno maggiori probabilità di diventare clienti. Nutrire efficacemente il *lead* conduce ad un aumento di tale metrica.

Infine, le metriche di valore misurano la capacità di ritorno dell'investimento in *marketing automation*. Tra queste vengono considerate, per esempio, i ricavi generati e il costo dell'investimento rispetto ai ricavi generati.

Colnaghi (2019) individua, invece, due misure dell'efficienza del *funnel* nel generare e qualificare *lead*: l'*efficiency reporting* e il *velocity reporting*.

Quest'ultima permette di rilevare il numero di *lead* presenti in ciascun livello del *funnel* (Figura 3) e consente di comprendere la velocità con cui i *lead* passano da un livello ad un altro. Controllare il *funnel* permette di capire se il numero di *lead* qualificati è sufficiente a soddisfare le esigenze di vendita o di capire se è necessario velocizzare determinate azioni tramite il *workflow* e generare un numero maggiore di *lead*.

Figura 3 – Gli stage del funnel di marketing & sales



Fonte – Rielaborazione da G. Colnaghi, Strategie e tecniche di marketing automation, Dario Flaccovio Editore, 2019, p. 269

Attraverso la prima metrica la *marketing automation* misura, invece, l'efficienza del *funnel* nel generare lead qualificati. Ciò avviene attraverso il confronto tra i lead generati e i *lead sales-ready* (ovvero quelli qualificati) in un dato intervallo di tempo.

2. MARKETING AUTOMATION

2.1 COS'E' LA MARKETING AUTOMATION

2.1.1 Aspetti definatori

L'automazione del marketing si pone come guida dei progressi più recenti di *digital marketing* e come centrale tra gli evidenti impatti della *digital transformation* (a cura di Gregori e Pascucci, 2019), di cui è considerato anche un fattore critico di successo per il miglioramento della *customer experience* (Sahu et al., 2018); ha assunto, così, un ruolo fondamentale per la gestione complessiva del marketing (Biegel, 2009).

Biegel individua una serie di fattori che rendono critica l'ottimizzazione dell'efficacia del marketing: tra questi vi è il cambiamento del comportamento dei consumatori, i quali si rapportano con i media in maniera varia e imprevedibile.

Questa ed altre complessità²¹ stanno inducendo gli esperti di marketing a migliorare il controllo, la visibilità e l'efficienza delle operazioni di marketing: le

²¹ Gli altri fattori individuati sono: l'ottimizzazione del media mix; la carenza di risorse interne che conduce a migliorare necessariamente in termini di efficienza ed efficacia; la compressione del ciclo di vita del prodotto; le norme e regolamenti sulla privacy da applicare alle attività di

risorse liberate attraverso la riduzione degli sprechi, l'ottimizzazione del personale, la maggiore velocità di immissione sul mercato ed un miglior *targeting* a supporto del passaggio al marketing *one-to-one* possono essere reinvestite in attività volte all'acquisizione di clienti e fidelizzazione degli stessi.

A tali fini e, dunque, per migliorare l'efficacia del marketing, le aziende hanno cominciato ad investire in diverse soluzioni tecnologiche.

In particolare, poiché gli utenti hanno mutato il loro comportamento, dirigendosi verso processi decisionali d'acquisto sempre più autonomi, si attendono dalle aziende forme di comunicazione ad alto valore aggiunto e basate sulla personalizzazione del messaggio e dell'offerta (a cura di Gregori e Pascucci, 2019): sorge, dunque, l'esigenza di reagire in maniera adattiva alle scelte dei consumatori (Heimbach et al., 2015).

Oltretutto, sorge la necessità di ottimizzare l'uso dei dati che le aziende raccolgono online e di cui dispongono in grande quantità, dando vita a delle azioni di marketing basate sull'interpretazione di tali dati (a cura di Gregori e Pascucci, 2019): in mancanza di modelli appropriati per l'elaborazione di significative implicazioni manageriali per l'intero *customer journey* (Heimbach et al., 2015), ciò richiede alle aziende di disporre di piattaforme tecnologiche che offrano soluzioni integrate.

marketing; superiori requisiti per il reporting ed il monitoraggio; il marketing divenuto globale (creando necessità di contenuti distinguibili per aree geografiche, fornitori e canali di marketing).

In tale contesto, l'accesso universale al web, la diffusione dei gadget mobili e la continua evoluzione delle tecnologie digitali e dei modelli di marketing si integrano facendo emergere la necessità di efficaci campagne di marketing ricorrendo a sistemi integrati di automazione del marketing (Świeczak, 2013).

Il termine "*marketing automation*" è stato adottato per la prima volta da Little nel 2001 (Heimbach et al., 2015) in riferimento ad un supporto decisionale automatizzato che permettesse alle aziende di indirizzare proposte di valore al consumatore sulla base delle sue caratteristiche e comportamenti.

Ancor prima, Bucklin, Lehmann e Little nel 1998 avevano correttamente previsto che entro il 2020 la tecnologia di marketing avrebbe consentito il passaggio dal "supporto decisionale all'automazione decisionale" (Mero et al., 2020) soddisfacendo le richieste di personalizzazione, maggiore produttività, migliori processi decisionali e maggiori ROI di marketing (o ROMI) (Mero et al., 2020; Heimbach et al., 2015).

Successivamente la letteratura ha fornito diverse definizioni di automazione del marketing, potendosi distinguere, come illustrano Mero et al., (2020) due prospettive: una in chiave tecnica e l'altra in chiave strategica. In linea con la prima ottica, la *marketing automation* è considerata uno strumento o una tecnologia che consente l'automazione di alcune operazioni di marketing per svolgere determinati compiti. Bagshaw (2015), per esempio, la definisce come l'uso di *software* che permette di automatizzare processi come l'integrazione dei

dati dei clienti, la segmentazione e la gestione delle campagne e di velocizzare il processo di conversione nel *funnel* con l'uso di minori risorse da parte dell'azienda. Colnaghi (2019) fa riferimento ad una piattaforma che consente di generare *lead* qualificati, trasformando un nuovo contatto in un *sales-ready lead* pronto, dunque, per portare a termine il *customer journey*. Heimbach et al., (2015), come suesposto, pongono l'accento sulla personalizzazione automatica delle attività di marketing mix e sul *targeting* comportamentale. In ottica B2B Gregori e Perna (a cura di, 2019) definiscono l'automazione del marketing come quei processi riconducibili ad una tipologia di marketing che si avvale di un *software* in grado di supportare le attività operative quali la *lead generation*, il *lead nurturing* - i processi d'acquisto più lunghi e le complesse dinamiche decisionali richiedono un processo di consolidamento dei *lead* più lungo rispetto alle trattative *business-to-consumer* (Salesforce) - e l'attività commerciale in senso stretto; è in grado, inoltre, di monitorare i comportamenti del cliente anche per lunghi periodi di tempo, offrendo la possibilità di instaurare una relazione di lungo termine con esso.

Nell'ottica strategica la *marketing automation* è considerata, per esempio da Järvinen & Taiminen (2016), come un'iniziativa strategica che, in particolare, può consentire alle aziende B2B di fornire strategie di content marketing più efficaci e "rivoluzionare le strutture organizzative, i processi e la cultura di come viene

condotto il marketing” e da Del Rowe (2016) viene considerata una fondamentale risorsa per il marketing strategico (Mero et al., 2020).

Il *business-to-business* è, difatti, l’ambito in cui trova le sue radici l’automazione del marketing, grazie anche a tecnologie quali il CRM, attraverso il quale i professionisti del marketing B2B profilano gli utenti e rivolgono a questi ultimi soluzioni personalizzate (Heimbach et al., 2015). Se, dunque, è evidente che l’automazione del marketing offre valide opportunità per le vendite del BtoB, allo stesso tempo, tuttavia, ancora non è chiaro come tale strumento possa essere sfruttato per tale fine (Järvinen e Taiminen, 2016).

In generale, inoltre, tre sono le componenti che Schoepf individua come necessarie per l’automazione delle operazioni di marketing (a cura di Gregori e Pascucci, 2019): una conoscenza dettagliata del *customer journey* e, quindi, del percorso del cliente e della fase in cui esso si trova; dati ed informazioni acquisibili da varie fonti come il CRM, il comportamento dell’utente, lo storico degli acquisti; un software di *marketing automation*.

Dal punto di vista degli aspetti organizzativi, si sottolinea, dunque, l’importanza di una cultura all’interno dell’organizzazione che sia *technology-driven* e una mentalità innovativa e aperta al cambiamento, poiché l’efficacia dell’automazione del marketing è determinata in misura significativa da tale capacità dell’azienda e dall’attività di promozione in questo senso da parte del vertice aziendale (a cura di Gregori e Perna, 2019). Inoltre, poiché tale aspetto del marketing richiede un

approccio interdisciplinare a causa delle conoscenze richieste in vari ambiti come, oltre al marketing, i sistemi informativi e la psicologia del consumo, è necessario un approccio all'interno delle aziende che sia interfunzionale (a cura di Gregori e Pascucci, 2019).

2.1.2 Il processo di marketing automation

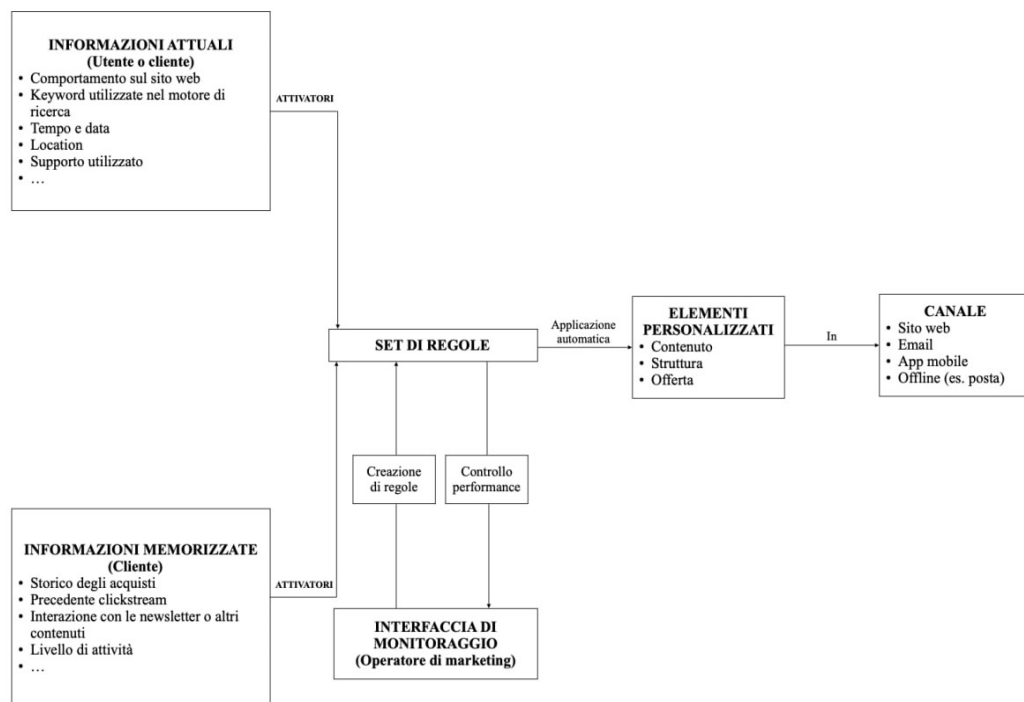
I sistemi di automazione del marketing sono nati intorno agli inizi degli anni 2000 nel momento in cui, come illustra Świeczak (2013), gli operatori di marketing statunitensi, attraverso *software* appositi, hanno dato vita a sistemi di monitoraggio del comportamento dei destinatari di posta elettronica; dal tracciamento derivano informazioni che permettono ai professionisti del marketing di comprendere le esigenze degli utenti e gli elementi dell'offerta aziendale a cui ciascun potenziale cliente attribuisce valore. A sua volta, la conoscenza di tali informazioni consente di inviare ai potenziali clienti un messaggio di marketing adatto ad essi e nel momento giusto, ovvero nella fase più appropriata del loro *funnel*.

Tali messaggi, come descrive Salesforce, rafforzano la *brand awareness* mostrando ai potenziali clienti un'offerta che li rende più inclini alla conversione. Avanzando nel *customer journey*, gli operatori di marketing possono ulteriormente ricorrere all'automazione per inviare contenuti personalizzati a quei potenziali clienti che si accingono a divenire *prospect*. Successivamente, il

monitoraggio del comportamento dei lead consente di definire come lead qualificato colui che ha mostrato un interesse ancora più diretto alla conversione; quest'ultimo, in questa fase, viene trasferito automaticamente al *sales*.

Più nello specifico, Heimbach et al. (2015), propongono un'illustrazione del processo di *marketing automation* (Figura 4).

Figura 4 – *Il processo di automatizzazione del marketing*



Fonte – A cura di Gregori e Pascucci, *Il digital marketing come fattore competitivo*, FrancoAngeli, 2019, p. 249

Il funzionamento del processo si basa sui dati degli utenti, i quali possono provenire dal database aziendale ed essere relativi, dunque, a coloro che hanno già avuto interazioni con l'azienda, ma possono provenire anche dal tracciamento dei percorsi dell'utente sul sito web o dai dati *clickstream*. I dati in questione possono consistere in nomi, indirizzi postali ed e-mail, informazioni psicografiche, demografiche e transazionali (Biegel, 2009) e possono, dunque, riferirsi: ad informazioni attuali, ovvero quelle ottenute in *real time* quali, appunto, i comportamenti sul sito ma anche, per esempio, i tempi di navigazione, il *device* e le *keywords* utilizzati; e possono riferirsi anche ad informazioni di cui l'azienda già dispone e che ha memorizzato, come lo storico degli acquisti, le interazioni con le *newsletter* o altri contenuti come commenti, *download*, condivisioni (a cura di Gregori e Pascucci, 2019). Avere la disponibilità di tali dati in azienda è fondamentale per la valutazione dello "status quo" e perché tutte le azioni di *marketing automation* sono risposte dirette a tali informazioni (Heimbach et al., 2015).

Le risposte sono attivate da una serie di regole (Heimbach et al., 2015; a cura di Gregori e Pascucci, 2019) settate e monitorate attraverso un'apposita interfaccia di monitoraggio da parte degli operatori di marketing. Una volta determinate tali regole, ogni volta che un utente mostra un determinato comportamento, gli viene indirizzata in maniera automatica una determinata azione; in questo modo è possibile automatizzare azioni di marketing ripetitive (Świeczak, 2013).

Parallelamente, tali performance di marketing possono, inoltre, essere controllate sistematicamente ed in tempo reale tramite l'interfaccia (Heimbach et al., 2015; a cura di Gregori e Pascucci, 2019), così da poter consentire il miglioramento continuo del processo di marketing (Biegel, 2009).

Heimbach et al. (2015) espongono anche esempi significativi della modalità di funzionamento del processo di *marketing automation*.

I dati storici dei clienti, quali dati demografici (come l'età o il sesso), risposte a comunicazioni dirette (come le *newsletter*) o interessi (riscontrabili attraverso lo storico degli acquisti o i dati *clickstream*) possono condurre alla segmentazione della clientela e successivamente, in base all'obiettivo predeterminato, alla pianificazione delle regole per le azioni di *marketing automation* future. Oltretutto, il tracciamento di eventi uguali in passato può permettere di individuare qual è l'azione più vantaggiosa in un determinato contesto: può essere, per esempio, la presentazione di una *landing page* personalizzata nel caso in cui un nuovo utente atterri sul sito tramite un *link* esterno.

Infatti, l'introduzione delle regole in questione si traduce poi in maniera automatica in "*customized object*", ovvero in elementi personalizzati (quali contenuti, strutture o attributi dell'offerta) (Heimbach et al., 2015) i quali possono essere indirizzabili ai clienti attraverso media come *social network*, *webinar* (Świczak, 2013), sito web, *app mobile*, e-mail, ma anche canali *offline* come la posta (a cura di Gregori e Pascucci, 2019).

Anche il processo di apprendimento può essere automatizzato nella misura in cui, ad esempio, di fronte ad un numero finito di opzioni, il software di *marketing automation* applica tali possibilità inizialmente in maniera casuale per poi individuare successivamente l'opzione che fornisce il massimo vantaggio: in questo caso Heimbach et al., (2015) apportano come esempio l'opzione "colore sfondo" in base alla quale in un secondo momento il meccanismo di apprendimento automatizzato potrebbe individuare nel colore blu l'alternativa che riduce il tasso d'abbandono immediato.

Nonostante il processo di *marketing automation* appena descritto possa richiedere notevoli costi, allo stesso tempo è foriero di notevoli vantaggi²² tali per cui i professionisti del marketing difficilmente abbandonano il sistema (Biegel, 2009). Poiché, inoltre, molti fornitori di tecnologie non sono in grado di fornire adeguati servizi di integrazione, spesso le aziende, come afferma Biegel, gestiscono internamente il processo di automazione oppure si servono dell'apporto di consulenti specializzati.

2.1.3 Aspetti critici di una automazione del marketing vantaggiosa

Nel considerare la *marketing automation* le aziende devono tener conto di alcuni aspetti critici.

²² I vantaggi della *marketing automation* saranno illustrati nel paragrafo 2.5.

Ve ne sono di natura più operativa, come: il costo di tale strumento che potrebbe essere alto soprattutto nel caso di volumi di traffico ridotti, ma che dipende, comunque, dalle tipologie di funzionalità che si vogliono adottare in relazione alle necessità e al numero di contatti; la configurazione che potrebbe essere complessa al punto da poter richiedere l'assunzione di un consulente e alcuni mesi per la piena operatività (Agendadigitale.eu, 2018). Nonostante quest'ultimo aspetto, tuttavia, il termine "automazione" può indurre in inganno e far pensare che basti implementare tale strumento per avere risultati soddisfacenti. Questa convinzione può essere la fonte di ostacoli di natura più strategica. Infatti, la *marketing automation* in alcune aziende si è rivelata fallimentare e ciò, come spiega Bagshaw (2015), è riconducibile alla mancanza di una strategia pianificata a monte: prima di investire in automazione ed evitare che questa vada esclusivamente ad assorbire tempo e risorse, è fondamentale che le aziende impostino obiettivi misurabili, che comprendano dati e comportamenti dei clienti, che pianifichino il *customer journey* e tutti gli aspetti delle campagne di marketing e che siano in grado di adattare le proprie attività ai risultati (Bagshaw, 2015; Świeczak, 2013). Tale necessità è evidenziata anche dall'Osservatorio di C-Direct Consulting (2019), il quale, attraverso uno studio dello stato dell'arte della *marketing automation* nelle aziende italiane ha rilevato un gap tra i benefici che queste ultime intendono acquisire e i benefici effettivamente ottenuti attraverso l'automazione del marketing, soprattutto per quanto riguarda il tasso di

conversione e quello di fidelizzazione e *retention*, rispettivamente con un divario riscontrato del 25% e del 21%. E ciò proprio per la mancanza di un'adeguata pianificazione strategica, la cui realizzazione consentirebbe una maggior coincidenza tra i benefici pianificati e quelli effettivamente ottenuti.

Un altro aspetto critico riguarda, inoltre, le competenze (Agendadigitale.eu, 2018): per adattarsi alle nuove tendenze dell'automazione e per influenzare più incisivamente i risultati finali, è molto importante investire tempo e risorse per il miglioramento delle competenze del team di analisi (Gartner, 2020).

Inoltre, l'IT è un elemento chiave per le applicazioni di *marketing automation* la quale rientra nella sfera del *Business and Information System Engineering* e, dunque, in quanto materia interdisciplinare, richiede l'integrazione sistematica di diversi approcci e conoscenze, che riguardano il marketing, i sistemi informativi e la psicologia del consumatore (Heimbach et al., 2015; Guerini e Fornaciari, 2020). L'allineamento del team, la voce e la visione uniche del brand sono alcuni degli aspetti che permetteranno di trarre vantaggi dall'investimento in questione (Content Marketing Institute, 2019).

Una erronea convinzione è, inoltre, quella di ritenere la *marketing automation* rilevante esclusivamente per l'*e-mail marketing*. A tal proposito C-Direct Consulting (2019) rileva una confusione da parte del management di alcune aziende italiane, il quale ritiene che la piattaforma di automazione del marketing coincida con quella di e-mail marketing: il 98% delle aziende intervistate

automatizza esclusivamente le e-mail e il 42% delle aziende intervistate dichiara di utilizzare come software di automazione un tool di e-mail marketing²³. È necessario comprendere, invece, che la *marketing automation* esprime le sue potenzialità nell'ambito dell'intero ventaglio di canali e strategie di marketing come ad esempio *social media*, attività di gestione delle relazioni con i clienti e dei lead di vendita (Hubspot, 2020; Świeczak, 2013), il *content marketing* e le piattaforme di valutazione e monitoraggio delle campagne (Świeczak, 2013).

La causa del falso mito è da riscontrare nel marketing inefficace a cui assistono in molti e che ha portato a pensare ad una corrispondenza imprescindibile tra l'automazione e lo spam (Hubspot, 2020). Eppure, i messaggi generati dai software di *marketing automation*, a differenza di quelli di spam, si basano (o si dovrebbero basare per un marketing valido) sull'idea della comunicazione bidirezionale e, dunque, sono caratterizzati da maggiori vantaggi sia per l'azienda che per l'utente e da maggiore personalizzazione, grazie al monitoraggio dei comportamenti (Świeczak, 2013).

Dal contributo di Hubspot (2020) emerge che i potenziali clienti e le aziende potrebbero, però, pensare che la *marketing automation* equivalga a relazionarsi con un robot. L'automazione non è, tuttavia, la strategia dei contenuti, bensì integra la *content strategy* semplificando determinate attività. Una comunicazione

²³ Il 15% delle aziende ha risposto Mailchimp; il 14% utilizza MagNews; il 13% dichiara di aver implementato Mailup.

impersonale può essere evitata se i professionisti del marketing automatizzano i processi e al contempo rispondono ai potenziali clienti ed interagiscono proficuamente con gli utenti.

Molti, infine, ritengono che sfruttare l'automazione per il lancio di campagne e per la pubblicazione di contenuti sia sintomo di pigrizia. L'automazione del marketing è, al contrario, un processo continuo che necessita di miglioramenti graduali nel tempo (Guerini e Fornaciari, 2020) e richiede ai professionisti del marketing di essere consapevoli di ciò che l'azienda comunica in ogni istante e su ogni media presidiato (Hubspot, 2020).

Da quanto esposto finora deriva una considerazione che emerge dai contributi di Guerini e Fornaciari (2020) e Wood (2015): la *marketing automation* è qualcosa di molto più creativo della mera tecnologia. Prima di tutto è un'evoluzione umana, un cambiamento di ottica del *management* e di modalità d'azione che richiede una visione d'insieme del *business* ed un'integrazione di persone coinvolte, di messaggi, di processi e di prodotti e servizi, per poter supportare l'azienda nel raggiungere le persone giuste nel momento giusto, con il giusto contenuto e attraverso i giusti *touchpoint*.

Per quanto riguarda i vantaggi dell'automazione, questi consistono in aumenti di efficienza e tempestività (Wood, 2015; Biegel, 2009) che si traducono in operazioni di marketing più efficaci che a loro volta si traducono in maggiori rendimenti sugli investimenti di marketing (Biegel, 2009). Più nello specifico,

inoltre, le opportunità che la *marketing automation* offre consistono in una vasta gamma e verranno illustrate, senza presunzione di esaustività, nel paragrafo 2.5.

2.2 STRUMENTI

2.2.1 Funzionalità

I *software* di *marketing automation*, seppur offerti da diversi fornitori, sono accomunati da alcune caratteristiche che vengono illustrate da Gregori e Pascucci (a cura di, 2019)²⁴.

Il *workflow*, innanzitutto, rappresenta l'impostazione dei percorsi attraverso la piattaforma e consiste in un "flusso" di regole ed automatismi che si attivano in relazione ai comportamenti degli utenti.

Il *lead scoring* consiste nell'opportunità che la piattaforma di automazione fornisce di assegnare un punteggio ai lead acquisiti tramite le azioni di marketing sulla base della natura dell'interazione che avviene tra il lead in questione ed i media dell'azienda. La piattaforma consente anche di preimpostare una

²⁴ Fonti: Dalla Vecchia e Peter, *Marketing Automation a Project Framework in Support of Digital Transformation*, "Business Information Systems and Technology 4.0, Studies in Systems, Decision and Control", 2018; "The Basics of growing your business with Marketing Automation". stitchDX, 2017

determinata soglia di punteggio al superamento della quale corrisponde una nuova fase del lead e l'attivazione di un nuovo *workflow*.

Il *software* di automazione del marketing consente, inoltre, alle aziende di acquisire nuovi lead attraverso le *landing page* e i *form* che possono essere creati e mostrati agli utenti in base alle attività e ai comportamenti di questi ultimi nei confronti dei canali aziendali.

Include, oltre a ciò, anche piattaforme di *e-mail marketing* per gestire le e-mail, attraverso la possibilità di automatizzare l'invio di messaggi agli utenti e di monitorare ed analizzare le *performance* di tali messaggi in tempo reale.

Ancora, dispone di piattaforme di *CRM*, una tecnologia che consente di raccogliere, elaborare, memorizzare e trasferire informazioni codificate sottoforma di dati relativi a clienti attuali e potenziali.

Infine, gli *analytics* consentono di tracciare tutti gli eventi attraverso sistemi di *reporting* che vengono declinati visivamente in delle interfacce (*dashboard*).

In questo sottoparagrafo verranno approfonditi gli aspetti riguardanti il *lead scoring*, le *landing page* e i *form*.

Il *lead scoring* viene definito in maniera congiunta sia dal marketing che dal *sales* (Colnaghi, 2009; Järvinen e Taiminen, 2016). Nello specifico, come spiega Colnaghi (2019), il punteggio massimo, ovvero quello raggiunto da un lead che può esser definito qualificato, è considerato per convenzione cento. È un punteggio incrementale, raggiungibile, dunque, sommando i punteggi che

vengono assegnati al lead sulla base delle singole azioni ed interazioni²⁵. Nell'ambito della gestione di campagne di marketing il *lead scoring* potrebbe essere utile per attivare determinati *trigger*, come per esempio l'invio automatico del lead ai CRM delle vendite o ad un'altra campagna, l'invio di mail o notifiche, l'attribuzione di un tag, la modifica di un segmento.

La gestione dello *scoring* è molto efficiente, in quanto permette di tracciare i comportamenti in maniera accurata attribuendo il “grado di maturazione e il livello di *engagement*” a ciascun lead e, dunque, favorisce un elevato livello di personalizzazione.

Le *landing page* vengono definite da Colnaghi (2019) come “pagine ottimizzate e progettate appositamente per generare le conversioni” ed in particolare per attirare l'attenzione dell'utente inducendolo a compilare il form; la compilazione di quest'ultimo può permettere di acquisire un contatto, di portare a termine una vendita o di richiedere un preventivo, un'offerta, ma anche un appuntamento o una quotazione. La struttura della pagina, dunque, è rigida poiché deve rispettare un determinato processo di conversione.

Inoltre, sulla base della finalità che perseguono possono essere identificate due tipologie di *landing page*: le *squeeze page* sono le “pagine di atterraggio” aventi

²⁵ I punti possono anche essere sottratti ed in tal caso si fa riferimento al *downgrading*. Ciò può avvenire, per esempio, quando un lead non è interessato e non risponde ad un determinato stimolo dell'azienda oppure quando non interagisce da tempo con i suoi canali.

come unico scopo la generazione di lead; le *sales page* sono le pagine di destinazione che hanno come obiettivo specifico la vendita oppure una macro-conversione, (ovvero l'obiettivo della campagna di marketing).

Nella creazione di un form (o modulo di contatto) un rilevante aspetto da considerare è la comprensione di quante e quali informazioni chiedere al *prospect*. Ciò è critico poiché le informazioni personali non vengono cedute con facilità: l'azienda in cambio deve fornire un valore tale da rendere proficuo lo scambio anche per il *prospect*. La decisione deve esser presa in base all'esperienza e congiuntamente al reparto *sales*.

I seguenti sottoparagrafi rappresentano un focus rispettivamente sul CRM e l'*e-mail marketing*.

2.2.2 CRM

Le definizioni di CRM che la letteratura ha prodotto sono diverse e considerano il CRM come una strategia, un processo, uno strumento dell'IT, un complesso di competenze specialistiche (di marketing e vendite) e architetture che permettono all'azienda di dispiegare le sue capacità relazionali. In particolare, in ottica *business-to-business* Baraldi et al. (a cura di Gregori e Perna, 2019) definiscono il CRM come un sistema che interagisce con coloro che sono preposti all'inserimento dei dati per acquisire informazioni processate che l'azienda può in seguito impiegare per gestire la relazione di business.

La centralità del cliente nei processi di marketing spiega il percorso che ha condotto oggi il *digital marketing* a rendere possibile il *Customer Relationship Management (CRM)*, Wind e Mahajan, 2001), divenuto una priorità per molte imprese (Becker et al., 2009). Infatti, ad un'azienda che focalizza il suo operato sulle necessità e le aspettative dei clienti è richiesto un cambiamento nelle strutture organizzative (KPMG, 2019; Becker et al., 2009) tale da aver condotto le aziende ad implementare anche software di CRM, i quali consentono agli operatori di marketing di costruire relazioni con i clienti, di interagire direttamente con questi ultimi e comprendere meglio i loro comportamenti e necessità per poter soddisfare le loro esigenze (Wind e Mahajan, 2001).

Il sistema di CRM può raggiungere due tipologie di obiettivi (a cura di Gregori e Perna, 2019): dal punto di vista strategico, consente di accrescere il *Lifetime Value* dei clienti, che possono condurre, quindi, ad accrescere il valore del portafoglio clienti nella sua totalità. Dal punto di vista tattico, consente di raggiungere obiettivi che dipendono dalla specifica esigenza dell'azienda e possono consistere, per esempio, nel rendere più efficiente l'offerta aziendale, oppure renderla maggiormente customizzata.

Come nel caso dell'automazione del marketing²⁶, le fondamenta del funzionamento del CRM sono i dati, infatti, il *software* CRM può essere considerato "l'evoluzione 'intelligente' dei database clienti" (a cura di Gregori e

²⁶ Oltre al presente capitolo si veda il Capitolo 1 paragrafo 1.2.

Pascucci, 2019), i quali sono dei depositi di dati di clienti che ne consentono la gestione. Più in particolare, come Gregori e Perna descrivono (a cura di, 2019), l'architettura tecnologica del CRM si compone di elementi hardware, software e servizi che aumentano l'efficacia e l'efficienza del processo di creazione di valore derivante dallo sviluppo, da parte dell'azienda, di conoscenza sui clienti. Inoltre, il CRM può essere suddiviso in tre macro-aree: il CRM analitico, supportato da soluzioni di back-office; il CRM gestionale e il CRM operativo supportati da soluzioni di front-office. I dati e le informazioni sui clienti che possono provenire da diverse fonti, quali i sistemi ERP, altri database aziendali e il Customer Interaction System²⁷, vengono raccolti e integrati in un *customer warehouse*. Successivamente, strumenti di *business intelligence* sfruttano le potenzialità di tali informazioni attraverso una loro analisi e interpretazione che consente, poi, di sviluppare conoscenza sui clienti. Quest'ultima confluisce nei sistemi informativi di supporto al CRM operativo che gestisce la relazione con il cliente attraverso il Customer Interaction System, il quale produce a sua volta informazioni sui contatti con i clienti che vengono raccolte nel *customer warehouse*. Si crea, in questo modo, un processo circolare di apprendimento-insegnamento-adattamento.

²⁷ Con Customer Interaction System si fa riferimento a quel sistema che comprende la forza vendite e gli strumenti di contatto come il sito web, i media, le e-mail, la posta, il telefono e così via.

L' esigenza di elaborazione e gestione di dati, insieme alla necessità di gestire le relazioni di *business* a causa della crescente importanza di queste ultime, ha indotto le imprese negli anni Novanta ad investire nella tecnologia del CRM. La progettazione dei *software* CRM rispondeva alle esigenze dei clienti industriali di integrare le informazioni di marketing e *sales* così da poter acquisire informazioni, efficienza e controllo sul processo di vendita (Biegel, 2009).

Lo studio di Matarazzo et al., (2020) ha, inoltre, rilevato che anche le PMI italiane oggi utilizzano tecnologie digitali quali il CRM per comprendere in maniera migliore i desideri dei consumatori e i futuri trend e, dunque, per rafforzare le relazioni con i clienti. C-Direct consulting (2019) ha invece esteso lo studio ad aziende italiane di diverse dimensioni, constatando come, anche a tale livello più ampio, il CRM sia una tecnologia diffusa e consolidata: il 62% delle aziende del panel lo ha implementato, mentre il 12% delle aziende lo sta implementando; si registra, dunque, una crescita rispettivamente del 18% e del 4% rispetto l'anno precedente.

Negli anni Novanta, grazie al rilascio della prima piattaforma CRM, anche la *marketing automation* acquisisce sempre più visibilità (Biegel, 2009), accelerando poi il periodo del cambiamento che si è mostrato evidente con il CRM agli inizi degli anni duemila (Redding, 2015).

L'automazione del marketing, infatti, è spesso associata ai sistemi di gestione delle relazioni con i clienti (CRMS) ma va oltre tale ambito. Il CRM, difatti, si è

evoluto nel Social CRM che permette di raccordare, integrare ed elaborare informazioni sui clienti derivanti anche da *touchpoint* come i *social media* e di gestire altresì porzioni di dati destrutturati, il tutto anche in tempo reale (a cura di Gregori e Pascucci, 2019). Ma, nonostante ciò, come è stato precedentemente illustrato, il processo di automazione considera, oltre al CRM, anche altre fonti di dati in tempo reale e che riguardano anche utenti sconosciuti per progettare al meglio una comunicazione all'istante e per ciascun *touchpoint* (Heimbach et al., 2015).

Ad oggi molto si sta facendo per rafforzare l'integrazione delle due piattaforme, in quanto entrambe sono necessarie ed è utile comprendere il loro ruolo all'interno della strategia aziendale ed il modo in cui i due sistemi possono creare sinergie e, dunque, valore per l'azienda (a cura di Guerini e Fornaciari, 2020).

In molte imprese, infatti, i due sistemi si combinano, così da mantenere uno storico accurato che registri di ciascun profilo il passaggio da lead a *prospect* ed infine a cliente (Salesforce).

Un grande contributo che l'automazione del CRM offre avviene nella fase di conversione dei lead in clienti, soprattutto per quelle aziende che hanno un numero elevato di contatti (Bezhovski, 2015). Ciò permette di rafforzare la cooperazione tra processi di marketing e processi di vendita B2B, come sostengono Järvinen e Taiminen (2016) e tale opportunità di integrazione dei sistemi è delegata al reparto IT (Colnaghi, 2019; Järvinen e Taiminen, 2016).

In particolare, vi è la possibilità di stabilire un automatismo in base al quale il contatto viene inviato al CRM delle vendite in occasione del raggiungimento di un determinato *score* oppure del verificarsi di una condizione prestabilita come la compilazione di un determinato campo del form (Colnaghi, 2019).

Come spiegano Järvinen e Taiminen (2016) attraverso questo trasferimento automatico i lead di vendita vengono distribuiti alle “*lead queues*” (lett. code di lead) che assegnano i lead in entrata ai più appropriati team di vendita. La fase successiva riguarda la chiusura delle trattative e la piattaforma CRM registra le informazioni relative alla conclusione o meno dell’accordo.

Secondo gli autori, dunque, l’integrazione dei sistemi di marketing e vendite che avviene attraverso la *marketing automation* ed il CRM migliora notevolmente l’efficienza di entrambe le organizzazioni, consentendo alla funzione marketing, come Gregori e Perna (a cura di, 2019) sottolineano, di acquisire informazioni maggiormente dettagliate sui dati dei clienti all’interno dei sistemi CRM e alla funzione commerciale di acquisire informazioni in più sui contatti generati attraverso le attività di marketing. Tale aspetto relativo all’allineamento *marketing-sales* è, quindi, meritevole di un approfondimento²⁸.

Infine, come per la *marketing automation*, l’azienda non deve ritenere sufficiente una semplice implementazione della tecnologia del CRM: quest’ultimo deve essere accettato e la sua adozione supportata dall’organizzazione e, dunque, è

²⁸ Vedi paragrafo 2.5.

importante tenere in considerazione le interazioni tra persone e processi (Becker et al., 2009). In particolare, Gregori e Perna (a cura di, 2019) sottolineano nel contesto B2B l'indispensabilità dell'impostazione organizzativa, che attiene allo sviluppo dei processi organizzativi volti all'implementazione di tale tecnologia in azienda.

Oltre a ciò, è stato riscontrato che gli effetti del CRM sulle relazioni con i clienti sono legati alla modalità di gestione organizzativa del processo di inserimento e all'attitudine d'utilizzo della piattaforma da parte dell'organizzazione aziendale.

2.2.3 E-mail marketing

La *marketing automation* è nata come piattaforma di monitoraggio del comportamento dei destinatari di e-mail²⁹ e l'importanza che fin da subito e ancora oggi ha questo *touchpoint* anche per l'automazione rende necessario un approfondimento sul tema dell'e-mail marketing, che attualmente sta vivendo una fase di rinascita supportata proprio dalla diffusione delle piattaforme di *marketing automation* (a cura di Gregori e Pascucci, 2019).

L'email-marketing è una forma di *direct marketing* che si serve della posta elettronica per destinare messaggi al proprio pubblico (a cura di Gregori e Pascucci, 2019) ed è il principale strumento che offre l'opportunità alle aziende di creare e mantenere una relazione con i loro lead e di sviluppare tutte le fasi della

²⁹ Vedi sottoparagrafo 2.1.2.

campagna (Colnaghi, 2019). La posta elettronica, infatti, è un media che registra ad oggi una crescita ed un aumento del suo utilizzo, soprattutto nel B2B, nonché una preferenza da parte degli utenti nella comunicazione con l'azienda attraverso tale media.

Inoltre, se sviluppato appropriatamente, l'*e-mail marketing* è lo strumento che permette di conseguire i maggiori livelli di ROI (a cura di Guerini e Fornaciari, 2020; Colnaghi, 2019).

Vi sono tre importanti tipologie di attività di *e-mail marketing*: DEM, *newsletter* ed e-mail transazionali (a cura di Gregori e Pascucci, 2019; Bertoli, 2018). Da entrambi i contributi risulta che con DEM (Direct E-mail Marketing) si intende l'invio diretto di e-mail pubblicitarie con l'obiettivo di promuovere e vendere. La focalizzazione è, dunque, sulla conversione e ciò avviene indirizzando un messaggio altamente personalizzato e contenente una specifica *call to action* (come un link ad un *download* o un coupon) ad una lista di contatti selezionata, che può appartenere all'azienda oppure a terzi. L'invio del messaggio è occasionale, legato all'opportunità di quel momento e perciò il contatto registra un tasso di conversione maggiore rispetto al caso di un invio cadenzato nel tempo. La *newsletter* è, invece, un'e-mail inviata periodicamente ad un pubblico che ha mostrato interesse nel ricevimento di contenuti informativi da parte dell'azienda, attraverso i quali si perseguono principalmente gli obiettivi del coinvolgimento e della fidelizzazione. Importante è, dunque, la qualità dei contenuti.

Vi sono, inoltre, le e-mail definite “transazionali”, ovvero messaggi personalizzati ed indirizzati automaticamente al destinatario al momento di una sua azione o dell’acquisizione di un determinato *status* (come nel caso di avviso di avvenuta registrazione al sito o avvenuto acquisto e riepilogo o ancora la presa in carico di un ordine). Sono molto elevati i tassi di apertura di queste mail con le quali si persegue principalmente l’obiettivo di offrire un servizio di qualità al destinatario del messaggio. Le e-mail *event triggered* sono un’evoluzione della precedente tipologia (Bertoli, 2018) e sono messaggi generati ed inviati automaticamente al manifestarsi di determinati eventi come il “carrello abbandonato” in occasione del quale scatta il messaggio di invito al completamento del processo d’acquisto. Una sequenza di e-mail *triggered* viene definita *follow-up*, una modalità di uso dell’*e-mail marketing* nelle strategie (Colnaghi, 2019)³⁰.

Una fase importante che precede il lancio della campagna è la creazione della lista contatti. Secondo quanto riportato da Bertoli (2018), le PMI hanno a disposizione una grande quantità di indirizzi e-mail di clienti attuali, potenziali, ex clienti ed altri *stakeholder*. Tali contatti, tuttavia, non vengono raccolti in un unico *hub*: è necessario, quindi, costruire un database per poter poi valorizzare gli indirizzi e-mail a disposizione. Un patrimonio di indirizzi può essere costruito o ampliato attraverso una serie di attività come la *lead generation*, la promozione

³⁰ L’altra modalità fa riferimento alle e-mail definite *broadcast* che, a differenza delle *triggered*, non sono né pianificate né automatizzate (Colnaghi, 2019).

dell'iscrizione alla *newsletter*, l'agevolazione del passaparola o l'acquisto/affitto di liste di indirizzi.

Una volta costruito, un database di successo deve costantemente essere aggiornato e privato dei contatti doppi, non corretti e non più attivi. Inoltre, deve essere profilato: gli indirizzi degli utenti devono essere integrati con altre informazioni che consentono di inviare ai destinatari messaggi personalizzati. Queste informazioni variano a seconda del B2C o del B2B; in quest'ultimo ambito una informazione importante potrebbe essere, per esempio, la professione del cliente. In tale fase una tecnologia importante è quella del CRM. La combinazione di *e-mail marketing* con i dati contenuti nel CRM, infatti, consente di segmentare i destinatari sulla base di variabili specifiche (come il precedente comportamento d'acquisto) che a sua volta permette di inviare e-mail ottimizzate agli elenchi di quei destinatari più interessati a rispondere e a diventare clienti e successivamente clienti fedeli (a cura di Guerini e Fornaciari, 2020). Tale combinazione permette l'automazione della campagna di *e-mail marketing* (a cura di Guerini e Fornaciari, 2020).

In particolare, l'automazione di tale campagna è preceduta dalla fase di conversione dei visitatori del sito web in lead: come spiega Bezhovski (2015), gli utenti non condividono con facilità le loro informazioni personali, quindi, l'azienda deve offrire contenuti di valore per il destinatario come *newsletter*, *webinar*, *eBook* ed altro; in questo modo l'utente potrà essere disposto a fornire il

suo indirizzo e-mail. A questo punto nella parte superiore del *funnel* si trovano, dunque, i potenziali clienti che si sono registrati di recente e con cui si può continuare a cercare un'interazione attraverso un *workflow* automatizzato di posta elettronica che comincia con un'e-mail di benvenuto e prosegue con una sequenza di e-mail pianificate (Talarico, 2020). L'obiettivo è individuare i potenziali clienti maggiormente interessati all'offerta aziendale, ovvero coloro che vanno a popolare la fase seguente del *funnel*. Nella fase di conversione dei lead in vendite una serie di e-mail con contenuti ancora più mirati e pertinenti possono generare fiducia nell'azienda ed invogliare maggiormente i lead ad effettuare la conversione. L'automazione della campagna di e-mail è particolarmente utile in questa fase, soprattutto laddove le aziende dispongono di un elevato numero di contatti (Bezhovski, 2015). L'azienda deve poi mantenere la relazione con il cliente, nutrirla³¹.

La *marketing automation* include l'ampia gamma di media e strategie come il *content marketing*, i *social media* o, appunto, l'*e-mail marketing*, completando ambiti come il *direct marketing* (Świczak, 2013). Ma come nel caso del CRM, supera lo strumento dell'*e-mail marketing* in quanto contempla più fonti di dati relativi anche ad utenti ignoti, per poter pianificare una comunicazione immediata e per ciascun *touchpoint* (Heimbach et al., 2015).

³¹ Del ruolo che ha l'e-mail nel *lead nurturing* si tratterà nel paragrafo 2.5.

2.3 STRATEGIA DI MARKETING AUTOMATION

2.3.1 Presupposti

Nello scenario di continua innovazione le aziende sono spinte ad analizzare e rifigurare continuamente le strategie aziendali ed il marketing. Oltre alla necessità di elaborare un piano strategico, infatti, l'adattamento dello stesso e, dunque, delle campagne e poi delle attività di marketing, è necessario per avere successo (Bagshaw, 2015; Hubspot, 2020).

In questo contesto la *marketing automation* non rappresenta un mero strumento, bensì una “potenziale filosofia d'azione” focalizzata sulla centralità del cliente (a cura di Guerini e Fornaciari, 2019). Secondo quanto riportato da Bagshaw (2015), infatti, le imprese che non sono riuscite a sfruttare le potenzialità dell'automazione del marketing sono quelle imprese che non avevano pianificato la campagna o il *customer journey* in tutti i loro aspetti, non garantendo in questo modo all'azienda di poter raggiungere l'utente nel momento giusto e con il giusto messaggio.

Alla luce di tali considerazioni, si può sostenere che sarebbe riduttivo definire la *marketing automation* come un mezzo per raggiungere un fine. Ciò che le aziende devono tenere in considerazione prima di tutto è la necessaria elaborazione di una strategia di automazione del marketing. È la strategia, infatti, che, definito un obiettivo, consente di pianificare l'organizzazione ed il coordinamento delle

attività di marketing necessarie per raggiungerlo; quindi, è l'aspetto strategico della *marketing automation* che consente di determinare l'efficacia delle attività. (Colnaghi, 2019).

Fin dai primi passi della *marketing automation* ne è stato proposto un *framework* da Little caratterizzato da cinque livelli di funzionamento del sistema: oltre all'input costituito dai dati, alle regole decisionali in tempo reale, agli aggiornamenti delle regole decisionali e ai *feedback* relativi alla gestione del sito, vi è la scelta della strategia (Heimbach et al., 2015).

Come sostiene Colnaghi (2019), una strategia di *marketing automation* di successo si basa su quattro fondamentali relativi alla campagna di automazione del marketing: coincide con una campagna di comunicazione; rende necessario comprendere la distinzione tra micro e macro conversione; si avvale del “*copywriting* persuasivo” per massimizzare l'efficacia; si basa sull'*inbound marketing* ed il *content marketing*.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, emerge la necessità di comprendere l'automazione del marketing in quanto strumento dell'*inbound marketing* ed in quanto, alimentandosi di contenuti, è essenziale il giusto approccio verso di essa per elaborare contenuti efficaci, aventi lo scopo primario di creare ed offrire valore³².

³² Per ulteriori argomentazioni si rimanda al Capitolo 1.

Alla base di una *marketing automation* efficace vi sono le strategie, le quali a loro volta si basano sull'efficienza degli automatismi ma specialmente sull'efficacia dei contenuti e della comunicazione. È per questo che si può dire che una campagna di *marketing automation* è una campagna di comunicazione e, dunque, gli aspetti essenziali sono gli stessi: obiettivi, target e strategia, prima ancora degli strumenti e degli automatismi.

Riguardo la comunicazione, uno strumento importante è il *copywriting* persuasivo, il quale consente di creare contenuti al fine di generare conversioni e aumentare l'efficacia delle campagne. Il presupposto alla base di tale strumento risiede nel fatto che le decisioni degli utenti (quindi soprattutto nell'ambito di conversioni legate al *digital marketing*, come un *download* o un'iscrizione alla *newsletter*) sono mosse in realtà dalle emozioni e non dalla razionalità, la quale viene chiamata in causa dal proprio cervello solo per trovare elementi oggettivi che avvalorino la propria scelta. Sono le emozioni, dunque, che stimolano un'azione e una reazione, la quale è "il risultato di quella parte del cervello che regola gli automatismi". Le tecniche di scrittura persuasiva fanno leva su ciò, incanalando i desideri già presenti nel *prospect* ed indirizzandoli verso determinate azioni.

Infine, la campagna di *marketing automation* (altresì campagna di comunicazione) è composta da una serie di fasi, ciascuna delle quali prevede il raggiungimento di determinati obiettivi ed il compimento di una conversione, come il *download* di

una risorsa o il clic ad una *call to action*: si tratta di micro conversioni. Il compimento di queste ultime consente di realizzare l'obiettivo ultimo della campagna di *marketing automation*, ovvero la macro conversione, rappresentata, per esempio, dalla richiesta di un contatto o di una visita nel caso in cui l'obiettivo sia la qualifica dei contatti. Dunque, la comunicazione deve essere volta ad indirizzare contenuti efficaci ai *prospect*, per favorire il compimento delle micro conversioni che vi sono lungo il "*buyer's journey*".

Gli *analytics* sono uno strumento che raccoglie le informazioni relative ad ogni interazione e rileva il punto di mancata conversione; ovvero dove è necessario utilizzare, dunque, il *copywriting* persuasivo.

2.3.2 Fasi

La campagna di *marketing automation*, in quanto campagna di comunicazione finalizzata a dar luogo a delle conversioni, si struttura in una serie di fasi che Colnaghi (2019) riconosce in: definizione dell'obiettivo; identificazione del *buyer personas*; visibilità e traffico web; *lead generation*; *lead nurturing* e *lead scoring*; *conversion*; metriche e KPI.

Il primo step da compiere riguarda l'obiettivo della campagna che va formulato insieme al *sales*, anche in quanto deve essere definito il *lead scoring* (al raggiungimento del quale il contatto diventa un *sales-ready lead*). La strategia di automazione del marketing ha come fini principali la generazione e la

qualificazione dei contatti e dunque l'obiettivo della campagna, poiché dev'essere specifico e misurabile, potrebbe essere la richiesta del contatto o di un preventivo, oppure, ad esempio, una dimostrazione gratuita. Inoltre, se la necessità dell'azienda è quella di acquisire contatti, è funzionale progettare una campagna di *lead generation* che preveda l'uso dell'*advertising*, di altre attività di visibilità e di una *landing page* abbinata ad un form e un *lead magnet*. Se la necessità fosse quella di qualificare i contatti già presenti nel proprio *database*, la *marketing automation* potrebbe essere un'opportunità per le aziende di acquisire ulteriori informazioni sulle esigenze di tali contatti ed individuare tra questi (anziché investire risorse per generarne di nuovi) quei potenziali clienti a cui indirizzare campagne più mirate.

Il passaggio successivo e che rappresenta le basi su cui costruire la campagna di automazione è l'individuazione del *buyer personas*, la cui analisi consente di elaborare la strategia di comunicazione nonché la *content strategy*. In particolare, conoscere problematiche, esigenze e interessi dei prospect permette di comprendere come realizzare i contenuti, che vanno dall'*advertising* fino ad arrivare anche alle *sales page*. Inoltre, queste informazioni consentono, soprattutto, di effettuare al meglio il *lead nurturing* e, in generale, di rendere la campagna più efficace.

Tale fase, in accordo con Guerini e Fornaciari (a cura di, 2020), è molto importante, in quanto la strategia di *marketing automation* deve essere orientata

all'aumento dell'*engagement* dei clienti attuali e potenziali in nome di un'interazione proattiva con essi, favorita ulteriormente dal nuovo strumento dell'automazione. Inoltre, l'automazione del marketing costituisce il principale volano delle aziende che, in un processo continuo, affiancano il consumatore nell'immersione nell'esperienza, nel *moment of truth*.

Il successivo passo da considerare è la visibilità, in quanto finalizzata alla generazione di traffico, nonché alla individuazione degli utenti interessati alla *value proposition* e alla successiva trasformazione di questi in contatti interessati (*lead generation*).

Secondo il criterio della temperatura il traffico si distingue in freddo, tiepido e caldo, in base allo stadio di maturazione raggiunto con il *lead nurturing*; più il traffico è caldo e più si dirige verso la conversione. È importante conoscere la tipologia di traffico che si ha di fronte, in quanto a seconda della fase del processo di trasformazione del contatto da freddo a *sales-ready*, devono variare i contenuti da proporre. Il traffico freddo, infatti, è formato da contatti che non conoscono l'azienda e che sono approdati nei suoi spazi web, per esempio dopo una ricerca nei motori di ricerca o dopo il clic ad un annuncio sponsorizzato. In questo caso, per aumentare il coinvolgimento, i contenuti devono riguardare i problemi da risolvere, non già le soluzioni. Il traffico tiepido è costituito da contatti intercettati attraverso partner con cui gli utenti hanno già una relazione, con l'obiettivo di creare liste di contatti e agevolare il processo di conversione. Il traffico caldo è

formato da contatti che hanno già una relazione con l'azienda, sono presenti nelle sue liste e conoscono chi è e la sua proposta. È quel traffico che risponde in maniera ottimale ai contenuti dell'azienda che devono essere improntati sulla soluzione del problema del *prospect*, quindi fornendo delle dimostrazioni o rispondendo a delle contestazioni. Il compito degli operatori del marketing che si occupano dell'automazione è quello, quindi, di conoscere esattamente quali contenuti indirizzare al *prospect*.

Molte aziende si limitano ad investire in *advertising* per generare traffico, senza occuparsi di offrire poi risposte alle esigenze degli utenti che atterrano sulle sue pagine, facendo concludere così, dunque, il loro processo di conversione. È necessario focalizzarsi, invece, sul *lead generation* che, nell'ambito di una campagna di *marketing automation* ha anche la funzione di immettere nuovi lead nel processo di automazione e intraprendere con essi una relazione duratura e di fedeltà. Ciò inizia con la richiesta della e-mail al visitatore che permette di ottenere quell'informazione che consente di innescare un percorso di *lead nurturing* e, dunque, di qualificazione del contatto.

La *lead generation* permette di creare una *mailing-list* e, in particolare, la *marketing automation* può consentire di ottenere una lista di qualità attraverso la segmentazione di quest'ultima ed il *progressive profiling*, ovvero una tecnica di profilazione del contatto in modo progressivo. Tale profilazione avviene grazie all'uso di *tag*, con le interazioni dei contenuti nel sito web o altre tipologie di

azioni e grazie all'utilizzo di ulteriori form negli stadi successivi del *customer journey* che consentono di chiedere man mano più informazioni. E le piattaforme di automazione sono in grado di compilare in modo automatico i campi sulla base delle informazioni già presenti nel database e di quelle che ancora non sono state ottenute; ciò permette di aumentare, così, l'efficacia di tale attività.

Seguono le fasi del *lead nurturing*, che riguarda l'attività del "nutrire" di contenuti i contatti per creare e mantenere relazioni con i clienti e che verrà approfondito in seguito³³, quella del *lead scoring* di cui si è trattato³⁴ e quella della *conversion*: a tal punto della campagna manca la conversione del *prospect*. È la fase più importante e per il cui successo è fondamentale l'allineamento e la buona riuscita delle precedenti fasi, nonché la predisposizione di una *sales page*, ovvero la pagina finalizzata alla persuasione del *prospect* a compiere la macro conversione, quale, per esempio, la richiesta di un appuntamento o del contatto di un commerciale attraverso la compilazione di un form. In questo step il *prospect* conosce la soluzione che offre l'azienda ed è interessato ad interagire con essa e disponibile a fornire informazioni, lasciando che, attraverso la *sales page*, l'azienda possa ulteriormente profilarlo per destinargli un'offerta ancora più personalizzata.

³³ Vedi paragrafo 2.5.

³⁴ Vedi paragrafo 2.2.

Infine, l'ultima fase è quella della misurazione dei risultati della campagna per valutarne i ritorni e l'impatto, a sua volta, sui risultati delle vendite e, in generale, dell'azienda per poi prendere conseguenti decisioni³⁵.

2.4 IMPLEMENTAZIONE

2.4.1 La scelta della piattaforma

L'interesse nell'automazione del marketing da parte delle imprese è aumentato velocemente negli ultimi anni (a cura di Gregori e Pascucci) e, in particolare, si riscontra una sempre maggiore attenzione da parte delle aziende B2B (Järvinen e Taiminen, 2016).

Contestualmente, l'incremento dell'offerta ha generato un mercato eterogeneo, composto da numerosi *vendor* (fornitori di soluzioni) come, tra i più importanti, IBM Watson³⁶, Eloqua, Hubspot e Marketo (Colnaghi, 2019; a cura di Guerini e Fornaciari, 2020; a cura di Gregori e Pascucci, 2019).

Anche il lato della domanda presenta eterogeneità, la quale è legata a variabili quali il modello di *business* adottato, la dimensione dell'azienda ed il settore di appartenenza (a cura di Gregori e Perna, 2019). Secondo numerose stime, inoltre,

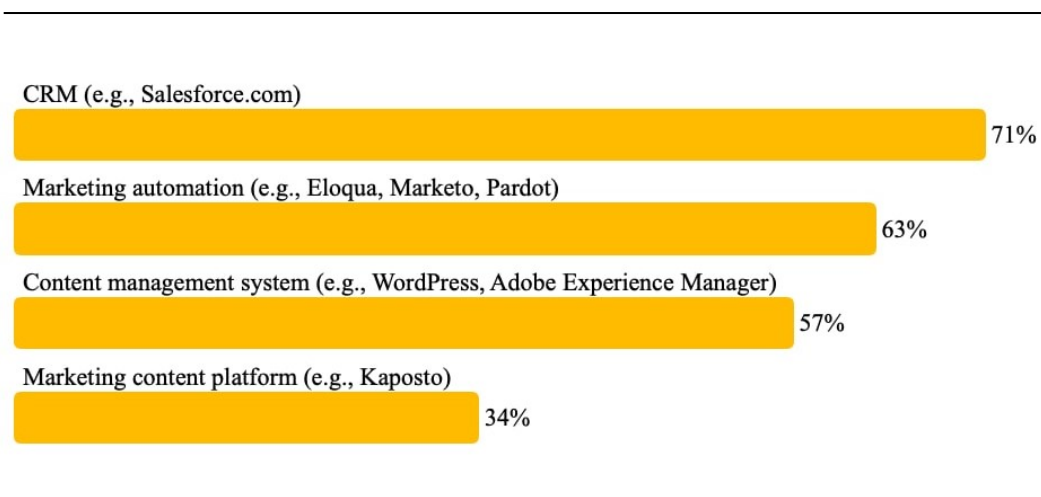
³⁵ A tale tematica è dedicato il sottoparagrafo 1.2.3.

³⁶ Oggi il *vendor* della piattaforma di IBM è Acoustic.

è prevedibile anche nel periodo prossimo un trend in crescita di quello che è un mercato che non ha ancora raggiunto la fase di maturazione (Colnaghi, 2019).

A tal proposito, una ricerca condotta da Kapost e riportata da Colnaghi (2019), mostra che l'automazione del marketing rappresenta il 63% delle tecnologie in cui investono oggi ed intendono investire in futuro le aziende B2B (Figura 5).

Figura 5 – *Le tecnologie in cui il business marketing ha investito e intende investire*



Fonte – Rielaborazione da G. Colnaghi, *Strategie e tecniche di marketing automation*, Dario Flaccovio Editore, 2019, p. 29

In tale contesto appaiono critiche la scelta della piattaforma e, funzionalmente a ciò, la considerazione di una serie di aspetti.

Innanzitutto, è fondamentale, come già esposto, la definizione degli obiettivi di marketing, in quanto solo sulla base di essi è possibile declinare gli aspetti operativi e la scelta delle funzionalità della piattaforma (a cura di Gregori e Perna, 2019), la quale è oggetto di un'altra considerazione da fare: l'azienda, ovvero, deve scegliere il *software* in cui investire anche in relazione alla tipologia di funzionalità disponibili (Agendadigitale.eu, 2018; a cura di Gregori e Perna, 2019); possono essere la creazione di automatismi (*trigger*), di form e *newsletter*, di report di *analytics* ed altro ancora.

L'usabilità è un altro aspetto importante (a cura di Guerini e Fornaciari, 2020; a cura di Gregori e Perna, 2019): l'interfaccia ed il *workflow* devono essere intuitivi, *user-friendly*, allineati alle competenze interne e deve esservi facilità di estrapolazione delle informazioni utili dalla piattaforma.

Vi è poi l'integrabilità (o opzione di integrazione, a cura di Guerini e Fornaciari, 2020; Agendadigitale.eu, 2018), ovvero la compatibilità con gli altri strumenti di marketing dell'azienda, come per esempio il CRM, considerando anche, in tal caso, che sono presenti piattaforme che integrano tale tecnologia in maniera gratuita. Una mancata integrazione tra le piattaforme aziendali comporta una perdita ingente di risorse.

Un ulteriore e importante criterio è il supporto tecnico (a cura di Gregori e Perna, 2019; Agendadigitale.eu, 2018). I *vendor*, infatti, offrono ai clienti un servizio di supporto tecnico, il quale può essere declinato in varie modalità (chat, live, e-mail,

ecc.) e tempistiche (esclusivamente durante l'orario di lavoro, h24 ecc.); inoltre, alcune piattaforme di *marketing automation* sono dotate di un “manager del risultato” dedicato. Dunque, è importante, a tal proposito, valutare l'efficienza e la qualità di questo tipo di servizio.

La scelta della tecnologia di automazione si fonda anche sul prezzo (a cura di Guerini e Fornaciari, 2020), che include genericamente un prezzo di base con l'aggiunta di costi aggiuntivi in relazione alle tipologie di funzionalità che l'azienda intende configurare. Il costo totale (Agendadigitale.eu, 2018) comprende, inoltre, costi come ad esempio, quello di configurazione o quello di integrazione della piattaforma con gli altri strumenti in essere.

Infine, un ultimo criterio di valutazione riguarda la “migrazione” dei dati dall'attuale piattaforma a quella di automazione del marketing (Agendadigitale.eu, 2018). Considerando la presenza sul mercato di alcuni *software* che forniscono servizi di assistenza alla migrazione, può essere opportuno per l'azienda informarsi su quali siano e basare la scelta di investimento anche su tale valutazione.

2.4.2 Step di implementazione della campagna di marketing automation

Dopo aver definito la strategia, l'azienda dovrà passare alla fase operativa per poter lanciare la campagna di automazione del marketing. Affinché quest'ultima possa avere successo è necessario che, prima dell'implementazione delle attività,

l'azienda organizza un team per migliorare l'efficienza del *set up*, coordinando le figure professionali coinvolte nel processo e individuate da Colnaghi (2019): il responsabile della creazione dei form, delle e-mail, delle *landing page* e del *look&feel* (marketing); il responsabile dell'integrazione API³⁷ con terze applicazioni (IT); il responsabile delle liste (*sales*); il responsabile dell'integrazione del CRM; quello dell'integrazione del sito e del blog. Il team di progetto può anche essere composto da figure professionali *in house* insieme a figure professionali esterne esperte nell'ambito in questione (ricorrendo anche, dunque, all'*outsourcing*; Biegel, 2015).

Secondo Colnaghi (2019), gli step che compongono la fase operativa sono tre: *configuration and connection; importing; building*.

Gli obiettivi del primo step sono quello di personalizzare il *software*, adattandolo alle proprie necessità e quello di verificare il corretto funzionamento della piattaforma in tutti i suoi aspetti. Per quanto riguarda la configurazione della piattaforma di automazione del marketing, affinché siano ridotti gli interventi tecnici e tali strumenti siano *user-friendly* ed efficienti, i *vendor* offrono piattaforme già configurate. Dunque, le operazioni da fare sono il *setting* della piattaforma, potendo modificare, per esempio, lingua o data, la pagina di risposta, i messaggi di *unsubscribe*. Per utilizzare l'*e-mail marketing*, inoltre, è necessario

³⁷ API sta per Application Programming Interface e indica una "libreria" digitale che permette la connessione e lo scambio di dati ed informazioni tra due applicazioni.

un *mail server* sicuro, dunque, è importante anche l'autenticazione di quest'ultimo, che garantisce un elevato tasso di *deliverability* e permette anche di autorizzare il *mail server* ad inviare e-mail a nome dell'azienda.

Un altro aspetto riguarda la connessione della piattaforma di automazione del marketing con il sito web ed il blog, che consente di tenere traccia di tutto il traffico web e di tutte le azioni dei lead. Il metodo che consente ciò in maniera più efficiente consiste nell'inserimento di un codice *javascript*. Una volta che l'utente sottoscrive un form diventa un contatto qualificato; precedentemente era un visitatore³⁸, le cui uniche informazioni conosciute riguardavano il suo comportamento sui media digitali. Il monitoraggio, una volta acquisita l'informazione di contatto, permette di ricostruire il precedente percorso di navigazione del lead qualificato, con il quale è possibile avviare una relazione nell'ambito di un programma di *lead nurturing*.

La connessione con i *social media* richiede lo sviluppo delle APP e l'utilizzo delle API, così come nel caso del CRM. Allo stesso tempo, le policy e le linee guida dei *social network* circoscrivono la possibilità di acquisire dati e informazioni. Inoltre, ogni piattaforma di automazione del marketing elabora delle diverse possibilità di *plugin* di integrazione a cui corrispondono opzioni differenti ed anche sulla base di ciò viene scelta una soluzione piuttosto che un'altra.

³⁸ Il visitatore è colui che ha già visitato almeno una pagina senza però aver interagito con i media aziendali e, dunque, senza aver fornito le proprie informazioni essenziali per l'invio di messaggi.

Un'altra attività di integrazione molto importante da svolgere è quella con il CRM, in quanto supporta l'automazione del marketing specialmente nel raggiungere quello che è un grande beneficio, ovvero l'allineamento tra marketing e *sales*. Poiché vi dev'essere uno scambio dinamico di dati, ne deriva l'esigenza di una perfetta integrazione, con gli stessi campi di informazione presenti in entrambe le piattaforme. Ad oggi molti *software* di automazione del marketing prendono in considerazione i *plugin* dei CRM più diffusi sul mercato, così da incentivarne l'implementazione, oltre che agevolare l'integrazione stessa. Le informazioni che vanno generate sono: e-mail, nome, cognome, numero di telefono e altre informazioni specifiche in base all'obiettivo della campagna e, qualora non siano previste, possono essere create attraverso i campi personalizzati. Infine, maggiore efficienza si può ottenere integrando applicazioni di terze parti, di cui solitamente l'azienda già dispone, ovvero *e-mail marketing*, SMS, *webinar*, sondaggi, *e-commerce* ed eventi.

Il secondo step è quello dell'*importing*: quello dei temi grafici delle *landing page* e delle e-mail e quello degli asset. Per quanto riguarda i primi, sono contemplati in uno spazio apposito in cui vi è la possibilità di effettuare il *download* di quelli presenti e pronti da utilizzare oppure l'*upload* di quelli nuovi creati dal *web designer* o ancora il *drag and drop* per crearli direttamente nella piattaforma. Importare i contenuti da scaricare come infografiche, *brochure*, cataloghi o *white papers* (gli asset) è semplice e, inoltre, la soluzione prevede una apposita sezione

in cui sono presenti quelle informazioni come la categoria, *preview* o *analytics*, che tengono traccia di tutti i *download* effettuati e che permettono di gestire al meglio tali contenuti.

Il terzo ed ultimo step è il *building*: delle liste, del form, della *landing page*, delle e-mail, dei contenuti, dello *scoring*, degli *stage*, del *workflow* e dei *report*. Innanzitutto, vi è la costruzione della lista di persone, individuata attraverso la segmentazione, che nel BtoB può contemplare variabili come zona geografica, settore, numero di clienti ed altro ancora. Tale lista può alimentarsi nel corso della campagna attiva, qualora l'esigenza sia quella della *lead generation* e ciò avviene grazie ai *trigger* impostati che permettono di aggiungere o rimuovere un contatto dalla lista o spostarlo da una lista all'altra. Se la necessità è quella di qualificare il database o la lista attraverso il *lead nurturing*, vanno importati i contatti (per poter sviluppare poi le attività di marketing sulla lista già pronta da utilizzare) e solitamente avviene importando un database dal CRM una volta integrato.

Per entrambe le esigenze, inoltre, è fondamentale creare un form: permette, infatti, di realizzare il *progressive profiling* qualora l'esigenza sia il *lead nurturing*; consente di trasformare un visitatore in un contatto qualora la necessità sia quella della *lead generation*. È possibile utilizzare form standard configurati (per esempio, per la sottoscrizione di una *newsletter*) previsti da alcune piattaforme, oppure servirsi della funzione *drag and drop*.

La creazione delle *landing page* è possibile e agevole grazie all'accesso all'*editor*, che consente di realizzare delle interfacce grafiche. I passaggi attraverso cui ciò avviene sono: la scelta del nome convenzionale, del tema e del *template*; la personalizzazione attraverso l'aggiunta dei contenuti sulla *page builder* e l'inserimento di elementi di testo o media attraverso il *drag and drop*; l'*editor* di testo per la formattazione di tutti gli elementi. Le *landing page* vengono create ottimizzate per tutti i dispositivi, ovvero realizzate di *default responsive*.

L'*editor* e le interfacce grafiche delle e-mail, così come il percorso di creazione sono gli stessi delle *landing page*, ma senza la possibilità di inserire i video e il *social share* come nelle pagine. La personalizzazione delle e-mail è un aspetto particolarmente importante, per creare messaggi mirati ed efficaci; questo scopo è consentito con la possibilità di inserire le informazioni riguardanti il lead destinatario della posta elettronica grazie ai *tag* o ai *token* nell'*editor* di testo.

Per quanto riguarda i contenuti, gli aspetti operativi rilevanti sono la loro gestione e pubblicazione, in quanto la loro definizione è avvenuta in fase strategica. In questa fase dal *workflow* si richiamano direttamente gli asset caricati sulla piattaforma e, attraverso l'inserimento dei relativi link, si collegano i contenuti pubblicati.

L'impostazione dello *scoring* può avvenire in diversi modi: dal *workflow* è possibile attribuire un punteggio sulla base di una determinata azione dell'utente o una determinata condizione e a seconda del punto del percorso in cui si verificano

quell'azione o condizione; oppure vi è la possibilità di attribuire il punteggio in relazione esclusivamente alla tipologia di azioni, sulla base di un *setting* configurato; un'altra modalità di gestione dello *scoring* avviene attraverso un *setting* di *trigger* che vengono innescati da un punteggio (dunque, in una logica inversa).

L'impostazione degli stage significa individuare lo stadio del *funnel* in cui si trova il contatto: ovvero (secondo una modalità di ripartizione) se si trova nella parte *bottom*, *middle* o *top* del *funnel*. È importante che questa non sia una fotografia ma che l'azienda si serva degli *analytics* per individuare gli spostamenti del contatto nelle varie fasi.

La creazione della campagna avviene grazie agli automatismi e al già citato strumento del *workflow*; quest'ultimo è realizzabile con l'opzione *drag and drop* e gli elementi che permettono la sua creazione sono i *trigger* che possono essere relativi ad azioni (come l'invio di una mail), a condizioni (come i segmenti) o decisioni ed eventi (come l'iscrizione ad un form) e di cui possono essere monitorati anche i tempi di esecuzione.

Infine, le piattaforme offrono dei *report* configurati di *default*, che possono anche essere personalizzati.

2.5 OPPORTUNITÀ

2.5.1 Caratteristiche e benefici

La *marketing automation* può apportare una serie di vantaggi e benefici alle aziende e ciò può avvenire per alcune più che per altre.

Secondo Wood (2015), infatti, la probabilità di cogliere concrete opportunità è ampia soprattutto per quelle organizzazioni *business-to-business* con una realtà vasta e complessa, che operano in un ambiente molto competitivo in cui vi è necessità di attrarre l'attenzione del *target* e che, per crescere, hanno esigenza di coltivare relazioni *one-to-one*. Relativamente alle vendite BtoB, infatti, è riscontrabile un andamento positivo derivante dalle tattiche del *content marketing* e dell'automazione del marketing, anche se parallelamente, come rilevato da Järvinen e Taiminen (2016), non vi è chiarezza sul modo in cui detti strumenti possano essere utilizzati per far completare il processo di conversione *business-to-business*.

L'implementazione della *marketing automation* richiede una trasformazione strategica dei processi, delle strutture organizzative e della cultura *customer centric* e da ciò derivano i vantaggi dell'automazione del marketing (Mero et al., 2020), i quali si distinguono in vantaggi oggettivi e in altri soggettivi: infatti, i benefici che può apportare dipendono anche dallo specifico *business* e dallo specifico contesto in cui le aziende operano (Colnaghi, 2019). Innanzitutto, come

Wood sostiene (2015), è necessario che le imprese individuino il vantaggio principale che intendono raggiungere con l'automazione del marketing, come per esempio, la *lead generation* o il potenziamento della relazione con i clienti attuali e potenziali.

Inoltre, è da considerare che la *marketing automation* permette di accedere maggiormente alla *user experience* acquisendo quelle informazioni necessarie per creare una *customer experience* personalizzata e adattata in futuro e guidata dall'utente stesso sulla base del suo comportamento e delle sue richieste, verso le quali lo strumento consente una risposta rapida. Dunque, come Salesforce constata, può anche consentire alle aziende di prevedere in maniera più precisa l'entità degli investimenti futuri.

Oltre a ciò, come riscontrato anche da Biegel (2015), l'automazione del marketing consente di acquisire elevati guadagni di efficienza che a loro volta, consentendo servizi di marketing più efficienti, permettono anche un ritorno maggiore sugli investimenti di marketing. A tal proposito, Salesforce pone l'accento sull'importanza dell'integrazione con la piattaforma CRM: la connessione consente un migliore calcolo del ROI di marketing e a sua volta, sulla base di ciò, diventa più agevole prendere decisioni migliori e orientare gli investimenti verso quelle tattiche che presenteranno il rendimento più elevato. Alla base di ciò risiede l'opportunità che offre la piattaforma di automazione del marketing di misurare il ritorno sugli investimenti in *digital marketing* e ciò avviene grazie a sistemi di

reporting che consentono alle imprese di analizzare e misurare l'efficacia delle attività di marketing (a cura di Gregori e Pascucci, 2019; Świeczak, 2013): un'indagine di Gartner (2020) rivela che il 43% delle aziende intervistate afferma di soddisfare frequentemente o quasi sempre le proprie esigenze di *reporting* attraverso l'uso di *dashboard* automatizzate.

Un'altra opportunità fornita alle imprese dalle soluzioni di *marketing automation* è quella di effettuare processi di *up-selling* e *cross-selling* customizzati che consentono di continuare e rafforzare la relazione con i clienti (a cura di Gregori e Pascucci, 2019; Heimbach et al., 2015; Świeczak, 2013). Il *software* di automazione consente, infatti, di semplificare entrambe le operazioni fornendo un accesso più rapido ai *database* dei clienti potenziali e consentendo in tal modo, dunque, di costruire proposte di valore personalizzate.

Inoltre, permette di sviluppare relazioni con quei lead che non sono disposti ad effettuare il processo di conversione in quel momento ma che possono essere “nutriti” allo scopo di “convertirli”.

Infine, un'altra considerazione importante, riguarda l'allineamento tra la funzione del marketing e quella del *sales* che il *software* di automazione, grazie anche all'integrazione con il CRM, permette alle aziende di ottenere.

Gli ultimi due aspetti sono meritevoli di un approfondimento nei sottoparagrafi seguenti.

2.5.2 Lead nurturing

Una piattaforma di automazione del marketing può fornire un vantaggio a quelle aziende che per sviluppare il loro *business* hanno l'esigenza di coltivare relazioni individuali (Wood, 2015), in particolare, sistematizzando l'attività di sviluppo di relazioni con lead che in quel momento non sono pronti alla conversione (a cura di Gregori e Pascucci, 2019). Tale attività è definita *lead nurturing*.

Secondo Świeczak (2013) consiste in un nuovo approccio caratterizzante le campagne di marketing volto a guidare costantemente il lead nelle varie fasi del processo per condurlo poi all'acquisto. L'obiettivo che consente di raggiungere è qualificare il lead trasformandolo in contatto caldo, quindi in un contatto *sales-ready* (Colnaghi, 2019); dunque quella della *lead nurturing* è la fase più importante e, utilizzando i dati dei lead acquisiti, permette di sfruttare le potenzialità della precedente fase della *lead generation*. Infatti, una consistente parte dell'elenco di contatti non è pronta ad effettuare l'acquisto ed è necessario che questi vengano alimentati, "nutriti" affinché possano percorrere tutti i livelli e diventare potenziali clienti da consegnare al team di vendita (Świeczak, 2013). Affinché ciò avvenga, e il contatto possa dirsi qualificato, è necessario creare e mantenere nel tempo un rapporto di fiducia. In questo processo che termina con la qualificazione del contatto passando per la creazione della relazione e della fiducia, lo step che innesca ed accompagna il percorso è l'invio dei contenuti di valore (Colnaghi, 2019): veicolando contenuti pertinenti e rilevanti, l'azienda

attira l'attenzione degli utenti e nel tempo ottiene la loro fiducia, posizionandosi come *opinion leader* nel *business* in cui è presente (a cura di Gregori e Perna, 2019).

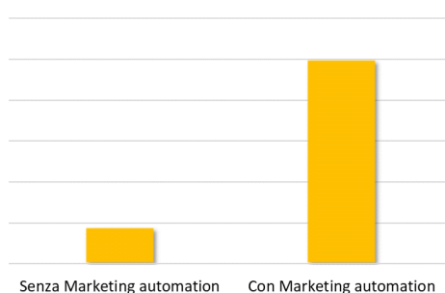
Il tema fondamentale della *lead nurturing* è proprio quello dell'attività di comunicazione e dei contenuti di valore da veicolare al *prospect* in base alle sue esigenze. Un esempio eloquente di come ciò possa avvenire è rappresentato dal *remarketing* (a cura di Gregori e Pascucci, 2019), una serie di azioni pubblicitarie che consentono di indirizzare in maniera automatizzata contenuti (come, per esempio, annunci) personalizzati a quegli utenti che hanno effettuato un'interazione con i canali aziendali, come nel caso di un carrello abbandonato, e così facendo condurre nuovamente l'utente nel *customer journey* e portare a termine la conversione.

Oltre ad offrire contenuti mirati ad un potenziale cliente, il *lead nurturing* permette anche, quindi, di sostenere nel tempo la comunicazione con essi (Świeczak, 2013): è comunemente considerato l'unico metodo che consente di trasformare il *prospect* in cliente. Permette, inoltre, di valutare qual è il momento ideale per effettuare la vendita, ovvero di individuare i “*trigger points*” attraverso l'analisi dei dati acquisiti con il *lead nurturing* relativamente al comportamento degli utenti. Colnaghi (2019) riporta, inoltre, un sondaggio di Demand Gen, in cui vengono individuati gli obiettivi di *lead nurturing* posti dal marketing statunitense

in ambito B2B: le priorità più importanti consistono nell' aumentare il tasso di conversione ed il numero di opportunità all'interno della *pipeline*.

Un'altra indagine riportata da Świczak (2013) sul mercato in cui tale attività è diffusa da tempo e in espansione, ovvero quello statunitense anche in questo caso, rileva che i vantaggi sono misurabili e, in particolare, si riscontra un ROI di marketing più elevato nell'acquisizione di clienti. Il *lead nurturing* consente di effettuare in modo più efficace la qualificazione dei contatti e, al tempo stesso, si riscontra un supporto fondamentale da parte dell'automazione del marketing: The Annuitas Group (Figura 6), in particolare, individua un numero ben maggiore di lead qualificati nel caso in cui si svolge l'attività di *nurturing* ricorrendo alla *marketing automation*, rilevando un aumento del 451% (Colnaghi, 2019).

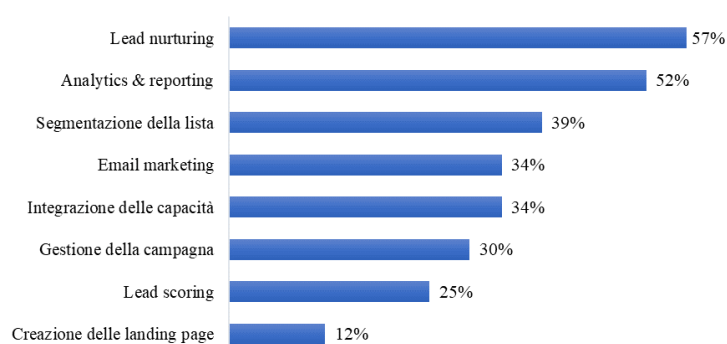
Figura 6 – *Aumento di lead qualificati nelle aziende che usano l'automazione del marketing per coltivare i prospect*



Fonte – Rielaborazione da G. Colnaghi, *Strategie e tecniche di marketing automation*, Dario Flaccovio Editore, 2019, p. 213

Si vuole, infine, mostrare che il *lead nurturing* è una delle attività più apprezzate dell'automazione del marketing (Figura 7).

Figura 7 – Le attività più apprezzate dell'automazione del marketing



Fonte – Rielaborazione da G. Colnaghi, *Strategie e tecniche di marketing automation*, Dario Flaccovio Editore, 2019, p. 212

2.5.3 Allineamento tra marketing e vendite

Un altro beneficio importante consentito dal programma di *marketing automation* è l'allineamento tra la funzione marketing e la funzione *sales* (a cura di Guerini e Fornaciari, 2020; a cura di Gregori e Pascucci, 2019; Colnaghi, 2019).

Secondo uno studio di Järvinen e Taiminen (2016) l'integrazione del *funnel* di marketing e vendite conduce ad una maggiore trasparenza e ad una maggiore

cooperazione tra i due sistemi ed è pertanto importante che il *management* adotti tale tipo di strategia evitando che le due funzioni vengano concepite come due *silos* distinti. In tale contesto, l'automazione del marketing può permettere l'apertura del dialogo tra i team delle due funzioni (a cura di Gregori e Pascucci, 2019; a cura di Gregori e Perna, 2019): il marketing, che è più rivolto al miglioramento della *brand awareness* e all'acquisizione dei lead, con l'integrazione potrebbe rilevare maggiori informazioni sui contatti presenti nel CRM; il reparto *sales* che è più orientato alle attività commerciali potrebbe, invece, acquisire maggiori informazioni sui lead generati attraverso le attività di marketing. Quindi tale allineamento, per il quale emerge l'importanza dell'integrazione tra automazione del marketing e CRM, è particolarmente critico per quanto riguarda la qualificazione dei contatti: in tal senso, operativamente la *marketing automation* permette di monitorare e analizzare il comportamento dell'utente lungo tutte le fasi del *customer journey* e in tale percorso avviene la condivisione tra marketing e vendite dei contatti che il marketing ha provveduto a profilare e qualificare. Quindi sono queste sinergie che conducono alla conversione dell'utente in cliente (Figura 8).

Figura 8 – Allineamento marketing-sales attraverso l'integrazione tra Marketing Automation e CRM



Fonte – Elaborazione personale

Inoltre, l'automazione del marketing permette tale integrazione attraverso il *lead scoring* ed il *lead nurturing* (Järvinen e Taiminen, 2016) che consentono di indirizzare ai potenziali clienti contenuti mirati per raggiungere in maniera migliore e più rapida la qualificazione dei lead; in particolare, poiché la progettazione del *lead nurturing* è la fase più importante della campagna di automazione del marketing, la definizione della strategia e dei contenuti induce necessariamente alla cooperazione tra i due sistemi, di marketing e vendite (Colnaghi, 2019). Il *lead scoring*, inoltre, permette una migliore cooperazione in

quanto è un dato oggettivo relativo al lead oppure ad un contenuto o un'azione e, quindi, esente da pareri soggettivi che potrebbero generare disaccordi.

Quindi, oltre allo *scoring* e ai contenuti, le due funzioni dovrebbero condividere una serie di informazioni che Colnaghi (2019) individua, innanzitutto, negli obiettivi, che il marketing deve identificare insieme al commerciale. Quest'ultimo dovrà, poi, comunicare al marketing quando un contatto si trasforma in *sales-ready*, per poter costruire, sulla base di tale informazione, il *workflow* del programma. Per soddisfare le necessità di creazione dei campi del form e di qualificazione dei lead le due funzioni dovranno condividere anche le informazioni del *database* e per rispondere alla necessità di sottoporre un lead non sufficientemente qualificato ad un altro programma di *lead nurturing*, le vendite dovrebbero “riconsegnare” al marketing il lead in questione.

Vendite e marketing devono condividere, infine, altre due tipologie di informazioni: quelle riguardanti la comunicazione, per garantirne la coerenza nel messaggio aziendale e ciò può avvenire attraverso la condivisione delle informazioni da parte delle vendite per permettere al marketing di sviluppare una strategia di comunicazione che dovrà essere portata a sua volta a conoscenza del team del commerciale; quelle relative ai risultati, per poter poi congiuntamente individuare eventuali azioni correttive a miglioramento dell'efficacia della campagna.

Andando ora a considerare nello specifico il *business-to-business*, è stato riscontrato un ruolo incisivo dell'automazione del marketing nel permettere l'allineamento tra marketing e vendite in questo contesto (a cura di Gregori e Perna, 2019). Come Redding (2015) evidenzia, molte realtà industriali hanno trovato difficoltà nel realizzare tale integrazione in quanto il marketing veniva concepito (come accade in diversi casi anche attualmente) come un mero supporto delle vendite e, in particolare, si riscontravano tensioni relative al volume e alla qualità dei lead che il marketing consegnava al commerciale. Successivamente, dagli inizi degli anni duemila, strumenti come il CRM hanno consentito un cambiamento su questo fronte che è accelerato ulteriormente con altre tecnologie come la *marketing automation*.

Dunque, l'integrazione tra le due piattaforme può potenzialmente consentire, oltre ad un maggior orientamento al cliente, anche un allineamento tra le funzioni marketing e sales delle organizzazioni industriali che consente un servizio migliore per il cliente ed un miglioramento delle performance.

3. MARKETING AUTOMATION: CASI DI AZIENDE MARCHIGIANE B2B

3.1 INTRODUZIONE ALL'ANALISI DEI CASI AZIENDALI

Nel presente capitolo il proposito è quello di dimostrare che l'implementazione dell'automazione del marketing, in termini di applicazione strategica, di processo e di tecnologia, può fornire quelle basi che rappresentano un'opportunità per le aziende di incrementare le loro potenzialità, costituendo un valido supporto alle più ampie strategie e attività operative di marketing.

In particolare, ciò potrebbe avvenire indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, dal settore di riferimento, dal mercato in cui opera e dalle caratteristiche del contesto territoriale in cui ha sede. Nell'attuale capitolo verrà illustrato un Osservatorio di C-Direct Consulting sullo stato dell'arte della *marketing automation* nelle aziende italiane aggiornato al 2019³⁹, il quale basa le sue risultanze su un panel che comprende aziende: operanti in molteplici settori, tra cui il manifatturiero, l'ICT e le *utilities*; operanti sia nel mercato B2B che B2C (in piccola percentuale) che in entrambi; di piccola, di media e (soprattutto) di grande dimensione; con sede al sud, al centro e (soprattutto) al nord Italia.

³⁹ Alcune citazioni sono presenti nel Capitolo 1 e nel Capitolo 2.

La presente ricerca che in questo capitolo verrà illustrata, invece, costituisce uno studio delle dinamiche che caratterizzano l'automazione del marketing in due aziende, Diasen e Faber, di cui rispettivamente i settori sono quello dei prodotti chimici per uso industriale nell'edilizia ecologica e quello degli elettrodomestici; i mercati di riferimento sono il B2B e il B2B che sta espandendo i suoi orizzonti al B2C; la regione in cui è collocata la sede di entrambe le aziende è le Marche. Quindi, senza pretese di esaustività, l'intento è quello di approfondire il tema dell'implementazione dell'automazione del marketing in due aziende marchigiane del B2B per verificare la tesi suesposta, analizzando in particolare dal punto di vista strategico come vengono declinati gli obiettivi aziendali in obiettivi di *marketing automation* e come si inserisce e potrebbe inserire la *marketing automation* in uno scenario in cui le aziende non partono da zero, ma hanno una strategia pianificata, un *customer journey* in parte progettato, dei contenuti sviluppati e un ecosistema digitale al servizio. Dal punto di vista operativo, si analizzano gli strumenti, le metodologie e i contenuti attraverso i quali si inserisce e potrebbe inserire l'automazione del marketing in azienda.

La metodologia di ricerca e analisi adottata per confermare o confutare la tesi suesposta è caratterizzata da: il ricorso allo strumento dell'intervista ad entrambe le aziende per analizzare lo stato dell'arte della digitalizzazione in generale e dell'automazione del marketing in particolare; l'attivazione di un processo di affiancamento e consulenza per Faber, la quale ha manifestato la volontà di

digitalizzare ulteriormente l'azienda attraverso la valutazione dell'opportunità di integrare l'automazione dei processi di marketing nel suo ecosistema digitale già avviato; la discussione dei casi per contestualizzare il processo e la visione dell'automazione del marketing delle due aziende e successivamente per analizzare le risultanze emerse dalla ricerca insieme alle risultanze dell'Osservatorio, per comprendere il posizionamento delle due aziende marchigiane analizzate, rispetto un panel di trecento aziende italiane.

3.2 CASI AZIENDALI

3.2.1 Diasen S.r.l.: l'automazione del marketing avviata

Diasen s.r.l. è un'impresa internazionalizzata che ha sede a Sassoferrato, in provincia di Ancona, e nasce nel 1978 come azienda Italsolventi, acquisendo successivamente il riconoscimento del marchio Diasen nel 1995. Opera nel settore dell'edilizia ecologica, con particolare riferimento al business dei prodotti chimici.

La sua *vision* è incentrata sull'innovazione tecnologica ed ecosostenibile, trasformando la chimica al servizio dell'uomo; la sua *mission* consiste nel garantire ad ogni persona un habitat sicuro e in equilibrio con l'ambiente,

fornendo nel mondo soluzioni che integrano l'alto contenuto tecnologico con il rispetto delle generazioni future.

Una visione sempre più internazionale, infatti, insieme al forte legame con il territorio sono i punti di forza di Diasen.

Gian Pietro Simonetti, responsabile HR e Marketing, ha concesso la sua disponibilità nel rispondere alle domande dell'intervista. La copertura di ruoli di due funzioni importanti da parte di un'unica persona fa emergere la flessibilità della struttura organizzativa di questa PMI che, allo stesso tempo, si è dotata di un ecosistema digitale all'avanguardia non solo rispetto altre piccole e medie imprese italiane, ma anche rispetto aziende di maggiori dimensioni. Il processo di costituzione dell'ecosistema di *web marketing* è dinamico e tutt'ora in fermento (il sito, per esempio, è in fase di ristrutturazione); è il frutto di un'intuizione all'interno dell'azienda che è maturata nel corso del tempo e che tutt'ora matura in relazione alle crescenti potenzialità del *digital marketing* e, più in generale, alle innovazioni e ai progressi tecnologici. Le precondizioni sono state due: la predisposizione della direzione aziendale a condividere ed accettare il cambiamento, mostrando quindi una cultura *technology-driven* e non ancorata alle logiche tradizionali, e la necessità di ottimizzare le risorse, poiché, in quanto PMI le risorse di cui è dotata sono limitate. In particolare, il *web marketing* offre il vantaggio di poter effettuare le operazioni eliminando le barriere geografiche. Inoltre, favorisce l'adozione dell'approccio di *inbound marketing*, per esempio

attraverso il sito nel quale l'azienda offre contenuti di valore in cambio del contatto del cliente; ciò, in quanto impresa *business-to-business*, avviene in ottica di relazione con il cliente, che Diasen riconosce essere un aspetto fondamentale da tenere in considerazione. In questo senso si riconosce in linea con l'evoluzione del sito web che da canale in cui si applicava la logica *outbound* è diventato “uno spazio globale di relazione” con il cliente, attraverso il quale l'azienda potenzia la *brand image* e la sua reputazione, adottando una visione nella quale la transazione economica è solo una fase di tutto il processo relazionale che si costruisce e si sviluppa.

È in questo contesto che l'azienda ha implementato la piattaforma di *marketing automation* di Hubspot, con la volontà di cogliere l'opportunità che tale *software* consente di determinare l'evoluzione del profilo del cliente da utente a lead qualificato, in una prospettiva di *funnel*. Per esempio, sempre considerando il sito web, Hubspot viene utilizzato per chiedere all'utente la scheda anagrafica, in base ai comportamenti che egli ha assunto su tale canale.

L'attenzione, quindi, è orientata al cliente e alla relazione con esso. Inoltre, è da considerare che, essendo un cliente B2B, ovvero un professionista a cui, quindi, verrà rivolto un prodotto con caratteristiche specifiche e nuove, ciò che è molto importante è l'aspetto tecnico del prodotto e dei contenuti che devono essere pianificati per poi creati.

Per Diasen, quindi, come il Dottor Simonetti sostiene, l'aspetto strategico della piattaforma è riconducibile alla possibilità di offrire all'utente un determinato contenuto di valore chiedendo in cambio il suo contatto (in particolare, un'informazione ritenuta strategica è l'e-mail): si fa riferimento, quindi, alla *lead generation*. Automaticamente, poi, i dati rilevati in tempo reale vengono inseriti nel CRM integrato con la piattaforma di automazione del marketing. Una riflessione strategica che segue è relativa alla fonte di provenienza dei dati presenti nel CRM: per esempio, se i dati provengono dal gestionale, riguardano clienti già attivi; se provengono dalle fiere, si tratta di lead interessati e con cui si ha avuto prime interazioni; se i dati provengono da Hubspot, allora significa che i clienti provengono dal sito. Ciò consente a Diasen di effettuare l'attività di segmentazione (che l'azienda riconduce al concetto di "campagna"). Successivamente, in base alla segmentazione, vengono create campagne di e-mail marketing con il *tool* MailChimp oppure direttamente su Hubspot le cui funzionalità vengono sfruttate dall'azienda nella creazione non solo di e-mail, ma anche di altri strumenti come le *landing page*. Viene colta, inoltre, l'opportunità di *lead nurturing* che la piattaforma di *marketing automation* offre: il macro segmento verrà coltivato con messaggi mirati e poi successivamente, in base ai *trigger* predefiniti, verranno creati dei sotto segmenti nella logica del cosiddetto *progressive profiling* per arrivare ad una segmentazione sempre più qualificata. Ciò avviene nell'ambito di un processo volto alla costruzione di una relazione

basata sulla fiducia che può esser generata grazie alle interazioni caratterizzate dalla veicolazione di contenuti personalizzati e di valore.

Diasen valuta il ricorso all'automazione dei processi di marketing sulla base della tipologia di interlocutore: qualora la prima interazione sia avvenuta telefonicamente, allora si opterà per una comunicazione tradizionale; se l'interazione è avvenuta attraverso il sito web allora, essendo indicatore di un interlocutore maggiormente *technology-oriented*, a quest'ultimo verranno rivolti gli automatismi.

In base a quanto precedentemente esposto, si riscontra, dunque, che la principale opportunità di *marketing automation* che l'azienda coglie, oltre alla *lead generation*, è rappresentata dal *lead nurturing*: nel caso Diasen ciò dimostra, ancora una volta, l'importanza che l'azienda attribuisce non tanto alle singole transazioni quanto alla costruzione di processi relazionali, da cui derivano i maggiori benefici e i maggiori ritorni economici, nonché maggiori capacità competitive e innovative.

Sono state riscontrate, poi, alcune criticità nell'adozione della *marketing automation*. Innanzitutto, le routine che vengono a crearsi, devono necessariamente essere integrate dalle competenze delle risorse umane, affinché non "arrugginiscano" i processi: solo considerando aspetti come le dinamiche relazionali e i cambiamenti che avvengono nel mercato vi è la possibilità, infatti,

di utilizzare in modo virtuoso gli automatismi e cogliere tutte le opportunità che la *marketing automation* offre.

Un'altra criticità deriva proprio dalle barriere all'accesso d'uso e di comprensione: se da una parte lo specialismo può rappresentare un elemento di forza, dall'altra potrebbe portare a non sfruttare tutte le potenzialità del *software*. Sono necessarie, quindi, conoscenze e competenze tecniche e specifiche nell'uso della piattaforma. A tal proposito, Diasen sta intraprendendo un percorso attraverso il quale rendere più *user friendly* lo strumento all'interno dell'organizzazione.

Un ulteriore aspetto da considerare riguarda l'opportunità che la digitalizzazione in generale ed il *digital marketing* in particolare hanno offerto alle PMI, ovvero l'attenuazione della barriera rappresentata dalla carenza di risorse. Tuttavia, la situazione di pandemia causata dal Covid ha rappresentato una criticità in questo senso: avendo favorito un'ampia diffusione dei processi di digitalizzazione, ha comportato un aumento dei costi del *digital marketing* e un affollamento dei concorrenti sui canali online che rende sempre più difficile differenziarsi. Si riscontra, di conseguenza, una diminuzione dell'efficacia delle campagne di *digital marketing* a parità di investimento sostenuto; ciò costituisce un grande rischio per le PMI come Diasen e fa sorgere l'esigenza di investimenti maggiori e più mirati, per tornare ad accorciare il tempo di raggiungimento dei risultati delle campagne che si sta sempre più dilatando.

Infine, proprio per ottenere una forte differenziazione, si evidenzia la necessità di effettuare a monte una attività di pianificazione strategica e di implementazione dei contenuti a cui solo poi seguirà l'utilizzo dello strumento per supportare tali processi.

Per quanto attiene all'assetto organizzativo, nel caso di Diasen vi sono tre figure organizzative che si occupano di gestire il marketing. Queste vengono, inoltre, supportate da una società di consulenza esterna che offre consigli su diverse tematiche: dalle modalità d'uso degli strumenti e le modalità attraverso le quali l'azienda può sfruttare tutte le potenzialità che la piattaforma offre fino all'acquisizione di eventuali altri strumenti se questi sono coerenti con l'azienda, con il suo *envisioning*, con la sua strategia, con il patrimonio di risorse che possiede e così via. Dunque, si rileva in Diasen una soluzione organizzativa ibrida, in cui una gestione interna delle attività di marketing (*in-house*) si affianca alla presenza di professionisti esterni (*outsourcing*) che collaborano con le figure interne.

Diasen sta tutt'ora sviluppando, inoltre, un sistema di misurazione delle performance di *digital marketing* monitorando le trattative con i clienti, le quali, nell'ambito *business-to-business*, durano per un periodo di tempo maggiore rispetto le trattative che avvengono nel *business-to-consumer*. In particolare, è stato riscontrato che il rapporto tra l'ammontare delle trattative online e la numerosità del segmento è aumentata del 35% quindi, poiché l'azienda riconosce

delle potenzialità di crescita dietro l'entità cumulativa delle trattative, è interessata in particolar modo alla prosecuzione e sviluppo dell'attività di monitoraggio di questo tipo di metriche.

Infine, per quanto riguarda i progetti futuri che ruotano attorno alla digitalizzazione e all'automazione del marketing, il dottor Gian Pietro Simonetti conclude l'intervista manifestando l'intenzione di Diasen di saturare le capacità degli strumenti che ha implementato al suo interno, inclusa la piattaforma di automazione del marketing. In quanto PMI, infatti, la scarsità di risorse induce ad adottare pochi strumenti e a svilupparli nel tempo, favorendo, quindi, un approccio più lento ma sistematico che possa far acquisire una maggior consapevolezza nella gestione delle risorse, di cui poter sfruttare tutte le potenzialità di supporto alle attività strategiche e operative. A tal proposito riecheggia una consapevolezza: lo strumento sarà efficace solo se a monte vi è una corretta attività di progettazione e realizzazione di contenuti giusti, al cliente giusto, nel momento giusto e attraverso il *touchpoint* giusto.

3.2.2 Faber S.p.a.: valutazione dell'automazione in un ecosistema digitale avviato

Faber S.p.a. è un'azienda internazionalizzata di grandi dimensioni il cui *headquarter* si trova a Fabriano, in provincia di Ancona. Fondata nel 1955, opera nel settore degli elettrodomestici; in particolare è produttrice di cappe, di accessori per cappe e di piani cottura.

La sua *vision* è incentrata sull'innovazione tecnologica e la ricerca stilistica per garantire un prodotto di qualità e di design. La sua *mission* è fornire soluzioni innovative e vantaggi competitivi, migliorando nel contempo la qualità di vita in cucina, per realizzare nel presente il benessere del futuro.

È un'azienda che continua a crescere basandosi sui seguenti punti di forza: passione, impegno, tenacia e dinamismo.

La Dottoressa Serena Sorana, Head of Trade Marketing di Faber e la Dottoressa Valentina Tsilikopoulos, E-Commerce expert di Faber, hanno offerto la loro disponibilità nel rispondere alle domande dell'intervista e nel favorire lo sviluppo del progetto di collaborazione finalizzato alla valutazione congiunta dell'implementazione della *marketing automation*.

Dall'analisi dello stato dell'arte che emerge dall'intervista, si riscontra uno scenario aziendale caratterizzato dalla presenza di un ecosistema digitale già avviato da un processo di digitalizzazione che Faber sta perseguendo. Nell'ambito del *digital marketing* i canali e gli strumenti che Faber ha attivato e utilizza sono l'*e-commerce*, le *newsletter*, i *social network* ed il blog.

In questo contesto l'azienda ha intenzione di proseguire il processo di digitalizzazione in corso per poter accrescere le opportunità che può cogliere attraverso le attività di *digital marketing*: in particolar modo, la volontà è quella di valutare l'implementazione della *marketing automation*.

Tale intenzione deriva da un importante percorso di cambiamento degli ultimi anni: da azienda operante prettamente nel mercato *business-to-business*, Faber sta ora ampliando i suoi orizzonti anche al mercato *business-to-consumer* mediante l'evoluzione della strategia di comunicazione il cui target si è allargato anche al consumatore finale, per poter avere un contatto e successivamente un rapporto diretto con quest'ultimo. Tale importante ampliamento dell'azienda è connesso alla consapevolezza che il mercato industriale e il mercato dei beni di consumo non sono due compartimenti autonomi e indipendenti, ma trovano il *trade d'union* proprio nel cliente finale. Una caratteristica della domanda del mercato *business-to-business*, infatti, è che è derivata: la domanda del cliente industriale, cioè, deriva a sua volta dalla domanda del suo cliente, fino ad arrivare, nella fase più a valle, a quella del consumatore finale; di conseguenza, è importante considerare non solo il cliente diretto, ma anche il cliente finale.

Faber non solo ha intenzione di rivolgere le sue analisi ai fenomeni che si manifestano a valle ma la sua volontà è quella di intraprendere un vero e proprio percorso che dal *business-to-business* la conduce a rivolgere la propria comunicazione (e in parte anche la propria offerta) direttamente ai clienti finali, mostrando, dunque, una importante volontà di crescita e di apertura al cambiamento e a nuove opportunità di marketing da poter cogliere.

È proprio in tale percorso evolutivo che si inseriscono la realizzazione dell'*e-commerce* diretto, lo sviluppo dell'attività di e-mail marketing e dei canali social

dell'azienda, quali Facebook, Instagram e Pinterest (canali, questi ultimi due, che sono prettamente B2C) e Youtube e l'introduzione di un blog con articoli che offrono *tips* utili e argomenti di interesse per il cliente finale, che vanno dal benessere alle idee in tavola, passando per le soluzioni fai da te e altro ancora.

Oltre a ciò, Faber ha anche iniziato a sviluppare attività di SEA, con campagne di Google e *social advertising* tutt'oggi in corso, e attività di *lead generation*.

Relativamente alla *marketing automation*, infatti, uno dei principali obiettivi strategici della sua introduzione in azienda, è acquisire i contatti (*lead generation*) a cui seguono, poi, l'obiettivo della creazione di un canale comunicativo attraverso il quale diffondere il brand e divulgare ai clienti attuali e potenziali dei contenuti informativi sui prodotti Faber (dunque, *lead nurturing* in ottica relazionale) e l'obiettivo della realizzazione della strategia di *cross selling*, per far acquistare gli accessori.

Tale apertura all'automazione consente, inoltre, all'azienda di conoscere il percorso che il cliente finale compie sui canali digitali, per poter perfezionare la progettazione del giusto contenuto, nel momento giusto e attraverso il giusto canale.

I target sono due: coloro che hanno intenzione di acquistare o riacquistare una cappa e coloro che l'hanno già acquistata ma non sono a conoscenza di come mantenerla. L'obiettivo comunicativo è, per la prima tipologia di target, informarlo sull'importanza di avere una cappa in cucina e, quindi, le funzionalità

che può garantire o il benessere legato alla qualità dell'aria che può offrire e informarlo sulle modalità di installazione. Relativamente alla seconda tipologia di target, la volontà è quella di sfruttare l'automazione nelle attività di marketing volte a proporre i consumabili e a divulgare contenuti informativi sugli accessori, anche per ricordare al cliente l'opportunità, in caso di guasto della cappa, di poter sostituire un suo componente, anziché cambiarla, suggerendo al cliente qual è l'accessorio più idoneo nel suo specifico caso, con un consistente vantaggio soprattutto economico per il consumatore.

Uno strumento che attualmente Faber utilizza e al quale riconosce importanza è l'e-mail: viene impiegato MailChimp come tool per la sua creazione, ma la volontà è quella di rendere più performante l'attività di e-mail marketing integrandola nel *software* di *marketing automation*. Ad oggi l'unica modalità di automazione delle e-mail che l'azienda fabrianese utilizza avviene attraverso l'*e-commerce* Magento, il quale è tutt'oggi in fase di analisi e valutazione.

In particolare, per raggiungere l'obiettivo di *customer engagement* sono in fase di analisi e sviluppo tre *trigger*: *Anniversary Emails*, in base al quale viene inviata un'e-mail a quell'utente che si è iscritto da un anno; *Win Back Customers*, relativamente al quale viene inviata una e-mail a quegli utenti che hanno effettuato acquisti di grande importo; *Review Request*, nel caso della ricezione di un *feedback* o dopo aver compilato un questionario.

Per raggiungere l'obiettivo di *sales follow-ups*, invece, i *trigger* pianificati sono: *Consumable Products Notification*, per indirizzare ai clienti un *remind* dei prodotti acquistati; *Complementary Products Offer*, in base al quale vengono mostrati prodotti selezionati dal team di marketing; un *trigger* di cui il team sta studiando l'applicazione riguarda l'e-mail in caso di carrello abbandonato.

Anche nel caso dell'*e-commerce*, tuttavia, Faber ritiene possibilmente più performante l'opzione di integrare tale canale nel *software* di automazione del marketing.

Infine, per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, l'intenzione di Faber è attualmente quella di affidare la gestione dell'automazione del marketing ad un'agenzia esterna che dà un supporto strategico alle decisioni prese dai team di *Digital marketing* e di Comunicazione per poi fungere da braccio operativo e realizzare quanto stabilito.

3.3 IMPLEMENTAZIONE DELLA MARKETING AUTOMATION IN FABER: AFFIANCAMENTO NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

3.3.1 Introduzione al processo di consulenza

Successivamente all'intervista rilasciata da Faber, è stato intrapreso con l'azienda, nelle figure anche in questo caso della Dottoressa Serena Sorana e della

Dottoressa Valentina Tsilikopoulos, un percorso di valutazione congiunta dell'implementazione dell'automazione del marketing e delle modalità attraverso le quali può inserirsi nell'ecosistema digitale già presente. Il percorso di analisi prende avvio dalle informazioni sullo stato dell'arte che Faber ha condiviso nell'intervista e che sono esposte nel precedente sottoparagrafo, in base alle quali, poi, sono stati sviluppati parallelamente due lavori.

Il primo consiste in un progetto di consulenza che è stato presentato all'azienda, con l'intento di supportare Faber nella presa di decisioni significative, quali la scelta della strategicità o meno dello strumento per l'azienda, della tipologia di piattaforma e dell'assetto organizzativo.

Il secondo consiste nel definire una strategia di *marketing automation* per Faber attraverso un'analisi che prende avvio dalla disamina di quelli che sono gli obiettivi aziendali, per comprendere come questi possano essere declinati nello specifico in allineati e coerenti obiettivi di *marketing automation*; successivamente sono state analizzate le caratteristiche dei target e le loro esigenze, per poi passare alla fase della tattica e fornire suggerimenti di ipotetici *customer journey* da progettare e, quindi, di quali *touchpoint* automatizzare, per poter consentire di cogliere le opportunità che la tipologia di marketing in questione può offrire.

3.3.2 Analisi degli aspetti strategici di implementazione

Per quanto riguarda la prima parte della consulenza, questa si incentra sulla valutazione del carattere di strategicità dell'automazione del marketing per Faber. Innanzitutto, viene svolta un'analisi del macro ambiente di marketing, in particolare focalizzandosi sulle aziende italiane e il sentiero tecnologico che stanno intraprendendo. A tal proposito, emerge il seguente scenario dall'Osservatorio di C-Direct Consulting (2019): vi sono aziende italiane differenti per settore e dimensione che perseguono una gestione dei clienti e dei processi ad essi relativi più efficace riconoscendo tra le priorità di investimento per tal fine l'automazione del marketing. Se si confrontano i dati del 2019 con quelli del 2020 è possibile non solo confermare tale scelta, ma riscontrare anche un trend in crescita del 4% nell'investimento in automazione del marketing da parte delle aziende del panel (dal 34% al 38% delle aziende intervistate)⁴⁰. Tale trend positivo è, inoltre, riportato da uno studio di Kapost con particolare riferimento alle aziende B2B⁴¹.

Investire in questa direzione, come tali aziende, potrebbe consentire a Faber un orientamento maggiormente incentrato sul cliente e, quindi, di continuare ad essere competitiva nel proprio settore e a sviluppare delle *partnership* allineandosi con i percorsi di digitalizzazione *customer centric* che il mercato italiano sta

⁴⁰ La Figura 1 rappresenta questo confronto ed è presente nel sottoparagrafo 1.1.1.

⁴¹ La ricerca è riportata da Colnaghi ed è presentata nel sottoparagrafo 2.4.1.

sviluppando⁴² nonché potrebbe consentirle di generare valore economico attraverso una gestione ottimizzata delle attività di marketing e la creazione di una esperienza più soddisfacente per il cliente. Infatti, uno degli elementi che può permettere alle aziende leader del proprio settore come Faber di continuare ad esserlo anche in futuro è una mentalità innovativa, necessaria alla base ed anche successivamente all'implementazione della *marketing automation*, affinché questa possa essere un'implementazione di successo.

Tale analisi, non è tuttavia, sufficiente: la strategicità di un investimento per un'azienda dipende anche e soprattutto dalle caratteristiche peculiari di quest'ultima. Quindi, per comprendere se l'automazione del marketing presenta i caratteri di strategicità per Faber è necessario, come prima cosa, prendere in disamina l'obiettivo dell'azienda: attraverso un processo di crescita e di apertura che sta intraprendendo, dal mercato industriale l'azienda fabrianese sta espandendo i suoi canali di comunicazione e (in parte) di vendita anche al mercato *business-to-consumer*. Tale obiettivo aziendale è stato declinato a livello di singola funzione per poter, poi, individuare il contributo di ciascuna al raggiungimento dell'obiettivo complessivo. Gli obiettivi di marketing prefissati

⁴² Per esempio, tra le aziende dell'Osservatorio che hanno individuato alcune tecnologie, tra cui la MA, come priorità di investimento per la gestione più efficace del cliente vi sono, tra le altre, aziende del settore retail. Investire in tecnologie che consentano di essere allineati al retailer nell'orientamento al cliente potrebbe consentire di instaurare vere e proprie *partnership* con gli attori della propria filiera.

sono tre: la *lead generation*, per consentire all'azienda di acquisire un database di consumatori finali; il *lead nurturing* dei potenziali clienti di cappe e accessori per favorire una relazione con il brand che può maturare nel tempo grazie ai contenuti informativi e di valore per il cliente che possono essere a lui rivolti in base ai suoi interessi e comportamenti; le operazioni mirate e personalizzate di *cross-selling*, volte all'acquisto online degli accessori per cappa, operazioni di cui Faber riconosce il carattere strategico. Poiché, come riscontrato nel precedente capitolo, l'automazione del marketing può permettere alle aziende di cogliere diverse opportunità, tra cui acquisire contatti, nutrire i clienti attuali e potenziali con contenuti per essi utili, rilevanti e pertinenti e sviluppare operazioni personalizzate di *cross-selling*, emerge la potenziale strategicità insita nell'automazione delle attività di marketing di Faber.

Affinché, però, ciò possa avvenire con successo è necessaria, come suesposto nel sottoparagrafo in questione, una mentalità innovativa. E di mentalità innovativa, più che di orientamento *technology-driven* si parla, in quanto tali opportunità possono essere colte in maniera proficua grazie al dialogo tra i membri delle varie funzioni, come tra il marketing e le vendite, che è a sua volta uno degli aspetti che la *marketing automation* favorisce e che consente di rendere maggiormente efficace. Questo coordinamento, come è stato affrontato nel Capitolo 2⁴³, è incentivato dall'implementazione di un altro sistema digitale, quello di CRM.

⁴³ L'allineamento tra marketing e sales è stato affrontato nei sottoparagrafi 2.2.2 e 2.5.3.

Poiché, come è emerso dal dialogo con Faber, un percorso di valutazione è stato intrapreso altresì riguardo l'implementazione del CRM relativamente al quale l'azienda ha espresso la volontà di una consulenza, le seguenti analisi hanno trattato anche tale tematica, soffermandosi soprattutto sulle implicazioni che riguardano la *marketing automation* e sulle analogie con quest'ultima.

Innanzitutto, poiché il CRM può essere definito come una piattaforma che consente di raccogliere dati e di creare un profilo di ciascun cliente attuale e potenziale che può essere costantemente aggiornato permettendo una ottimizzazione della gestione delle relazioni con i clienti e poiché il principale obiettivo di marketing di Faber per il B2C è acquisire contatti per poi coltivare la relazione con essi e con i clienti, il CRM potrebbe, dunque, essere uno strumento valido a supporto di questo obiettivo, anche in ottica di integrazione con l'automazione di tali processi.

Inoltre, anche l'investimento in CRM, come quello in *marketing automation* registra un trend positivo, con un aumento delle proiezioni di investimento del 4% da parte del panel di aziende intervistate da C-Direct Consulting e, quindi, analoghe considerazioni sulla competitività che potrebbe consentire tale strumento *customer oriented* possono essere abbinate a quelle precedentemente esposte sulla automazione.

I team di marketing potrebbero dover, oltretutto, presentare al *top management* considerazioni sulla strategicità di questi strumenti. Potrebbe avvenire facendo

leva sul fatto che il CRM offre dati e informazioni sparse all'interno dell'organizzazione per fornire conoscenza offrendo, quindi, vantaggi non solo al marketing (per esempio, offrendo una visione a trecentosessanta gradi del lead e del cliente e la possibilità di tracciare l'intero *customer journey*), ma anche ad altre funzioni come le vendite (per esempio, potendo verificare le prestazioni dei team di vendita e dei prodotti e potendo concentrarsi maggiormente sulle vendite anziché sulla gestione manuale dei dati), il *customer service* (avendo la possibilità di fornire una risposta più soddisfacente al cliente), ma anche l'HR (per esempio, offrendo la possibilità di automatizzare il processo di gestione dei candidati) o il team di gestione della *supply chain* (per esempio, controllando l'efficienza dei fornitori).

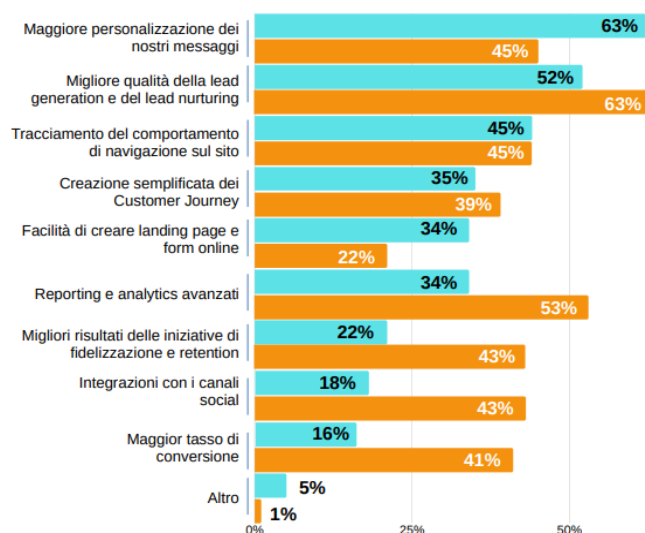
Inoltre, come suesposto, l'integrazione del CRM con l'automazione del marketing favorisce un coordinamento dei flussi informativi tra marketing e vendite: in un'azienda strutturata come Faber è a maggior ragione importante, infatti, che le funzioni non adottino un *modus operandi* a compartimenti stagni ma che i vari team operino con una visione integrata e che sia orientata al cliente. Sono di fondamentale importanza, quindi, l'accettazione dell'automazione del marketing così come del CRM da parte di tutta l'organizzazione, in primis del *top management*, e la disponibilità delle funzioni alla collaborazione e all'integrazione, senza la quale non potrebbero essere implementati con successo.

A tal fine sono necessari, inoltre, un orientamento al cliente e un orientamento al dato, poiché l'automazione del marketing, oltre che il CRM⁴⁴, sono strumenti *customer centric* e *data-driven*. Tuttavia, dall'Osservatorio è emerso che nel processo di implementazione delle aziende italiane una criticità riscontrata è la mancanza di tali orientamenti nella cultura interna.

Un ulteriore aspetto importante per una implementazione di successo riguarda la strategia: è necessaria una adeguata strategia a monte che guidi il team nella realizzazione dei benefici prefissati e in assenza della quale altrimenti, come rilevato dalle aziende dell'Osservatorio, si verrebbe a creare un gap tra ciò che le aziende sostengono di aver migliorato e i risultati attesi, come è possibile constatare nella Figura 9.

⁴⁴ Di seguito le riflessioni torneranno ad essere incentrate sull'automazione del marketing, ma analoghe considerazioni sono valide per il CRM.

Figura 9 – Benefici attesi e benefici conseguiti



Fonte – C-Direct Consulting, Osservatorio CRM & Marketing Automation, 2019

La *marketing automation*, infatti, non è semplicemente un automatismo da lasciar lavorare ma può essere considerato un supporto ai processi di marketing e come tale, un allineamento agli obiettivi aziendali e una pianificazione strategica a monte del suo utilizzo sono fondamentali.

Poiché, inoltre, vi è un'elevata offerta di soluzioni da parte dei vendor che può generare confusione nella scelta del *software* più adatto alle esigenze di Faber, sono necessarie formazione, competenze e consulenza per individuare quello più adeguato. In tale scelta un aspetto importante da valutare è quello dei costi, che

molte aziende percepiscono elevati: il costo della piattaforma di MA, per esempio, potrebbe essere alto soprattutto in caso di volumi di traffico ridotti ma dipende al contempo dai vendor e dalle tipologie di funzionalità volute. Quindi Faber dovrà individuare il fornitore di quella soluzione che offre funzionalità in linea sia con le sue specifiche esigenze che con il budget a disposizione.

Un ultimo aspetto da considerare sono le risorse: per quanto riguarda i dati, se la volontà è quella di implementare un *software* di automazione è necessario dotarsi di un *database* ma, più auspicabilmente ancora, di un CRM, in quanto, in assenza di quest'ultimo, vi è comunque la possibilità di dar vita a campagne di *lead generation*, ma in tal caso si dovrebbero esportare i *lead* in un file CSV e successivamente importarli manualmente nel proprio *database*, con conseguenze negative sulla rilevazione del tasso di conversione.

Riassumendo, dunque, implementare la *marketing automation* richiede all'azienda una serie di risorse e competenze, le cui principali sono: dotarsi di un'infrastruttura IT, effettuare un coordinamento interfunzionale, destinare budget, dedicare figure professionali e fare attività di formazione continua. Ciò, qualora Faber decida di internalizzare tali attività. Qualora anche Faber, come il 52% delle aziende dell'Osservatorio, dovesse rilevare una mancanza di risorse da dedicare e di competenze interne, potrebbe essere necessario considerare l'opzione di gestire le piattaforme attraverso soluzioni ibride in cui vi sia collaborazione tra figure interne e professionisti esterni. Ad ogni modo

sconsiglierei di esternalizzare completamente le attività di MA per il carattere strategico che può risiedere in questi processi/tecnologie e sui quali, dunque, sarebbe opportuno mantenere un certo grado di controllo. Dopo aver esposto queste considerazioni alla Dottoressa Tsilikopoulos, è stato riscontrato un allineamento di Faber a tale approccio, confermando la preferenza, già in parte manifestata, per una soluzione ibrida da implementare in azienda.

Dopo aver analizzato il carattere di strategicità dell'automazione del marketing per Faber e aver individuato gli aspetti strategici che Faber dovrebbe tenere in considerazione nelle sue valutazioni, si passa ad analizzare, in accordo con l'azienda, alcune piattaforme di *marketing automation* per effettuare una consulenza anche sulla tipologia di soluzione in cui investire. Quindi, segue un'esposizione delle piattaforme di automazione del marketing e delle rispettive funzionalità. Tra le innumerevoli soluzioni sul mercato rappresentative di una elevata eterogeneità dell'offerta, sono state selezionate alcune delle più note, ovvero quelle di Hubspot, Acoustic, Salesforce, Eloqua e Marketo. Se delle ultime tre piattaforme vi è stata la possibilità di acquisire esclusivamente le informazioni più generiche presenti nei siti web dei vendor, di Hubspot e Acoustic vi è stata la possibilità di venire a conoscenza in maniera più dettagliata delle funzionalità di tali *software*, in particolar modo di Acoustic, fornitore di piattaforme digitali che ha intrapreso una collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche per il

Laboratorio di *Digital Strategy & Data Intelligence Analysis* tenuto dal Professor Luca Marinelli.

Le funzionalità principali che tali piattaforme offrono sono l'automazione del *customer journey* e la personalizzazione dei contenuti in base ai comportamenti, agli interessi e alle preferenze degli utenti; la possibilità di creare e-mail, *landing page* e *web form*; la creazione e gestione di liste di contatti e la creazione di report di *analytics*. Faber dovrà, quindi, considerare principalmente due aspetti: il grado di dettaglio di queste funzionalità nei vari *software* e l'usabilità, ovvero il livello di intuitività e comprensibilità che contraddistingue ciascuna soluzione nello svolgimento di tali attività. È necessario, inoltre, relazionare le informazioni acquisite attraverso la riflessione sugli obiettivi di marketing e le competenze tecniche e specialistiche a disposizione, per verificare la possibilità dell'azienda di realizzare tali obiettivi.

Vanno, inoltre, considerate altre opportunità più specifiche di ciascuna piattaforma che di seguito verranno accennate.

Tra le funzionalità peculiari di Marketing hub, ovvero il pacchetto di Hubspot che offre l'opportunità della *marketing automation*, si evidenziano: il blogging, ovvero la creazione di un flusso costante di contenuti *SEO-oriented*; la possibilità di creare, pubblicare e analizzare i risultati dei post sui *social media* quali Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn; la creazione, ottimizzazione e monitoraggio delle campagne pubblicitarie; i campi intelligenti, ovvero moduli

nelle *landing page* che propongono automaticamente nuove domande per acquisire più informazioni sui visitatori abituali; l'unione dei dati relativi ad ogni aspetto della strategia di marketing.

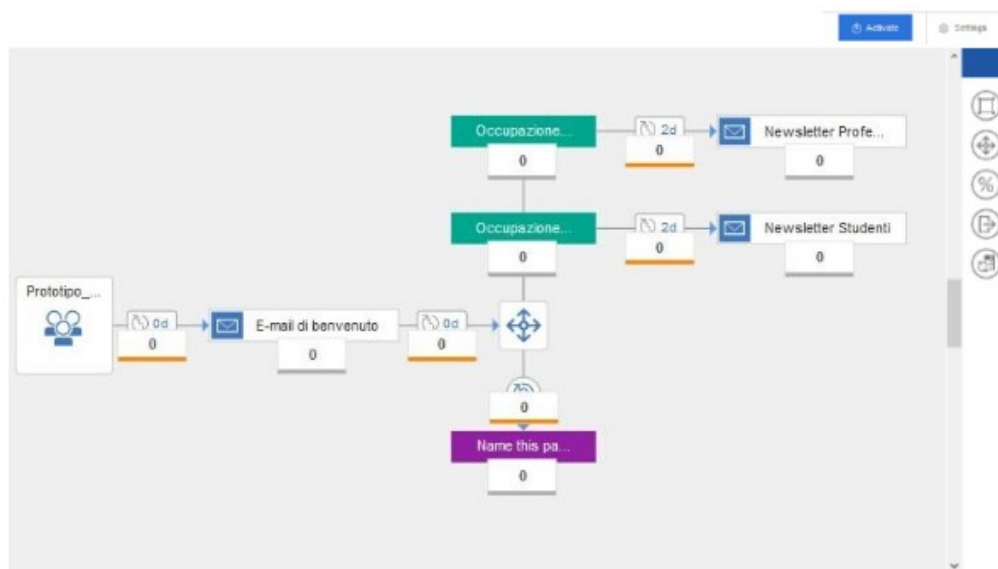
Tra le caratteristiche di Acoustic Campaign vi sono: le tabelle relazionali, ovvero database aggiuntivi che contengono informazioni provenienti da una fonte esterna come un file CSV, TSV o PSV, oppure tramite API; il ramo percentuale come sottoforma di A/B test che consente di creare un contenuto diverso per verificare successivamente le statistiche e, quindi, il contenuto più performante; *e-mail autoresponder*, che consente l'invio immediato dell'e-mail a partire da un *trigger event* come l'*opt-in*; i messaggi automatici, che invece consistono in contenuti inviati automaticamente ma non nell'immediato, sempre a partire da un *trigger event*.

Si vuole qui proporre anche Salesforce per la particolarità di aver creato due pacchetti di soluzioni: Pardot è specifico per l'automazione del marketing nel mercato *business-to-business*, mentre Marketing Cloud è dedicato all'automazione del marketing rivolta al mercato *business-to-consumer*. Poiché nella fase iniziale del progetto Faber ha intenzione di applicare la *marketing automation* al mercato B2C e solo in un secondo momento ed eventualmente estenderla anche al B2B, l'analisi è stata focalizzata sul pacchetto Marketing Cloud. Tra le funzionalità di quest'ultimo troviamo per esempio: *mobile studio*, ovvero la personalizzazione delle interazioni tramite dispositivo mobile con SMS,

notifiche *push* e messaggi di *chat*; datorama, ovvero un *hub* contenente tutti i dati, gli investimenti, le decisioni e i KPIs relativi alla strategia e le attività di marketing; la possibilità di integrare la piattaforma Pardot, qualora si voglia implementare l'automazione in entrambi i mercati.

Nell'ambito della consulenza relativa, quindi, alla scelta della piattaforma di *marketing automation* per Faber, con le informazioni a disposizione si ritiene opportuno soffermarsi su due vendor: Acoustic e Hubspot, in quanto di questi ultimi si è potuto constatare che offrono entrambi delle soluzioni dettagliate e con un'interfaccia *user-friendly*. A quest'ultimo proposito si mostrano di seguito due esempi di *workflow* che possono essere creati in modo intuitivo rispettivamente in Acoustic e in Hubspot (Figura 10 e Figura 11).

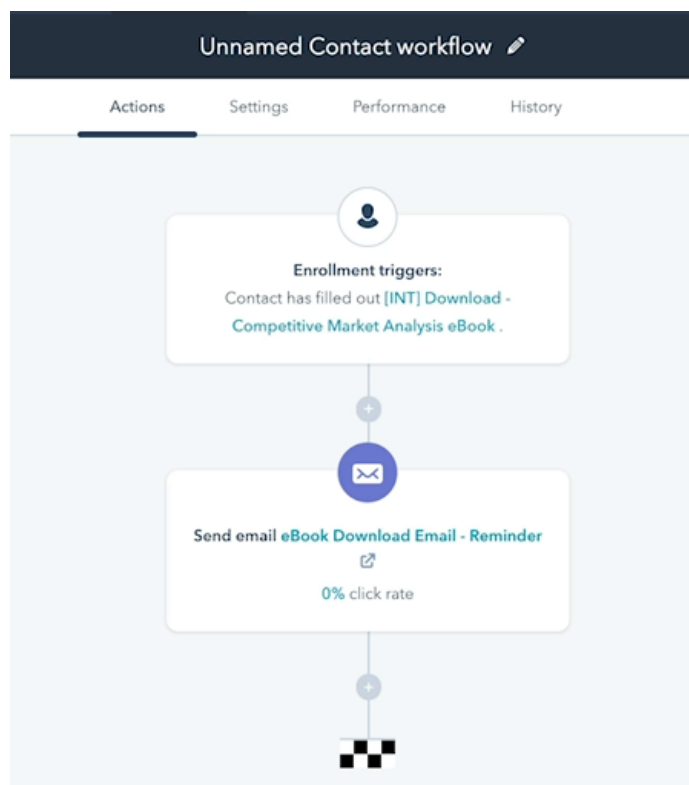
Figura 10 – Programma creato attraverso Acoustic



Fonte – Elaborazione personale

In particolare, per quanto riguarda Acoustic, il *customer journey* automatizzato presentato in figura è stato realizzato dal gruppo di lavoro nell'ambito di un progetto universitario a cui la sottoscritta ha preso parte, relativamente al quale l'obiettivo di marketing è acquisire contatti da parte di un blog universitario. Successivamente all'iscrizione nel form, viene inviata una *welcome mail* e, dopo due giorni, viene inviata una *newsletter* settimanale i cui contenuti variano in base a variabili come la tipologia di target (studente o professore).

Figura 11 – *Workflow creato con Hubspot*



Fonte - [HubSpot Video Demo](#)

Nella valutazione va considerata anche un'informazione strategica sul percorso di digitalizzazione di Faber: all'interno dell'azienda si sta discutendo anche dell'implementazione o meno di un sistema di CRM. Quindi, una conseguente riflessione richiede di scegliere una delle due seguenti opzioni: acquistare la piattaforma di automazione del marketing più performante sul mercato o più in

linea con le esigenze di Faber e fare lo stesso con il sistema di CRM, emergendo però la criticità di dover integrare le due tecnologie di vendor diversi; oppure scegliere un unico vendor che permette di avere già integrate le due tecnologie, dovendo, però, probabilmente, scendere a qualche compromesso sulle funzionalità dell'automazione o su quelle del CRM.

A seguito di queste riflessioni il consiglio è stato quello di protendere per l'investimento nel pacchetto di Marketing Hub, optando, quindi, per Hubspot, in quanto è un vendor che fornisce sia la piattaforma di automazione del marketing che il sistema di CRM e, dunque, più completo rispetto a vendor come Acoustic e con un costo più competitivo rispetto ad altri vendor, come ad esempio Salesforce, tale per cui non si è optato per quest'ultimo, nemmeno per l'eventuale ipotesi dell'integrazione tra il suo sistema CRM (Salesforce è leader di mercato tra i vendor di CRM, oltre che di automazione del marketing) e quello di *marketing automation* di vendor quali Acoustic o Hubspot. Quest'ultimo offre al contempo anche un'ottima usabilità e un ottimo grado di dettaglio delle funzionalità del pacchetto di Marketing Hub.

Questo suggerimento che è stato condiviso con Faber è apparso essere in linea con quanto emerso dalla collaborazione tra l'azienda e la sua agenzia di consulenza esterna, anche se le valutazioni sono ancora in corso.

Infine, si è discusso con Faber sulla eventuale opzione di implementare inizialmente un *software* con minori funzionalità, per poi successivamente ed





eventualmente, investire in una tecnologia più costosa e performante una volta acquisite ulteriori competenze. A mio avviso, di fronte alla tendenza a processi decisionali dei clienti sempre più digitalizzati ne deriva la necessità per una grande azienda come Faber di dotarsi di una piattaforma strutturata e reinvestire in futuro in un'altra piattaforma comporterebbe l'avvio di un nuovo processo di valutazione e di implementazione e di ulteriore dispendio di risorse e costi, tale per cui consiglieri di implementare direttamente una soluzione che permetta a Faber di confermare l'ottimizzazione del processo di digitalizzazione avviato e che si sta continuando a sviluppare.

3.3.3 Strategia di marketing automation per Faber S.p.a.

Un secondo lavoro nell'ambito del progetto è stato quello di ideare una strategia di *marketing automation* per Faber, definendo innanzitutto gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere attraverso l'automazione dei processi di marketing, tenuto conto di quelli che sono gli obiettivi aziendali precedentemente esposti. Successivamente sono stati definiti i target a cui ci si vuole rivolgere con tale strategia e, conseguentemente, è stato ideato un suggerimento di *customer journey* da automatizzare, progettando i percorsi di regole e automatismi da impostare e che si innescano in base alle attività degli utenti (*workflow*). Infine, sono stati individuati i KPIs che consentono a Faber di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Tale processo si è svolto avvalendosi della collaborazione e delle

informazioni fornite da Faber che costituiscono l'humus sul quale è stata elaborata e perfezionata tale strategia che è stata sviluppata, quindi, attraverso le seguenti fasi (Figura 12):

Figura 12 – Fasi della strategia di marketing automation per Faber

Obiettivi	Target	Customer journey	KPI's
			

Fonte – Elaborazione personale

La prima fase è, dunque, definire l'obiettivo della campagna. Faber riconosce nella *marketing automation* la possibilità di raggiungere più obiettivi: innanzitutto la *lead generation*, ovvero creare un *database* di contatti di consumatori finali, per poi raggiungere l'obiettivo di dare vita ad un canale comunicativo attraverso cui diffondere il brand e i contenuti informativi che vertono sulla cappa da cucina Faber e i suoi accessori, per poter offrire online un'esperienza di valore che

arricchisca, cioè, di messaggi utili e mirati in base alle preferenze ed esigenze. Ciò avrà inizio con il *lead nurturing* che consentirà a Faber non di condurre all'acquisto della cappa, quanto di instaurare una relazione con i clienti potenziali e attuali. Infine, un altro obiettivo che l'azienda intende perseguire è realizzare operazioni personalizzate di *cross-selling*, volte a vendere online gli accessori per cappa Faber che possono essere sostituiti nel tempo.

Il target B2C di Faber è una donna, di media età, interessata a temi come il design. Tale target è stato, a sua volta, distinto in tre target aziendali (coloro che devono acquistare la cappa, coloro che la devono riacquistare e coloro che possiedono già la cappa) i quali sono stati declinati in due tipologie di target di *marketing automation*: coloro che devono acquistare una cappa o la devono riacquistare (per esempio, per l'acquisto di una seconda casa) e coloro che, invece, possiedono già una cappa ma dei quali, non avendola acquistata presso l'e-commerce, non si ha il contatto⁴⁵. L'obiettivo di comunicazione dei contenuti informativi può essere a sua volta declinato a seconda del target: nel primo caso l'azienda ha intenzione di comunicare all'utente le informazioni sulle cappe, quali funzionalità, tipo di installazione, manutenzione, benefici che offre una cappa Faber e così via; nel secondo caso, invece, lo scopo è quello di informare l'utente sugli accessori più

⁴⁵ Lo stesso è il ragionamento per coloro che hanno necessità di riacquistare la cappa. Ricordiamo, infatti, che nel caso Faber l'automazione vuole essere sfruttata per raggiungere, tra gli altri, l'obiettivo della lead generation e quindi, per tale scopo, si rivolge a coloro che, nell'ambito dei target definiti, presentano tale caratteristica.

adatti alle sue specifiche esigenze, al tipo di cappa, alla tipologia di installazione e così via.

Più nello specifico, di seguito verranno proposti tre esempi di *workflow* ipotizzati, uno per il primo target, due per il secondo target.

Nel caso dell'utente che non ha ancora comprato una cappa o la deve riacquistare, si ipotizza l'automazione della campagna di *advertising*, in questo caso attraverso la presenza dell'azienda nella SERP con l'annuncio "Guida alla scelta della cappa Faber" la cui visualizzazione può essere attivata da *keywords* come "acquisto cappa" o "cappa per cucina" (due delle principali parole chiave presumibilmente digitate nella *query* da colui che è interessato ad acquistare una cappa). Il *software* di automazione può, inoltre, rilevare gli utenti che entrano nel sito web attraverso il click al contenuto SEO-oriented "Cappe cucina aspiranti e filtranti Faber" (il link che rimanda alla *homepage*) e attraverso il canale Pinterest, nel quale l'utente, digitando *keywords* come "cappa" o "acquisto cucina" inserendo eventualmente anche il filtro "cappa", può, a seguito della visualizzazione dell'immagine, cliccare nel sito web di Faber. Negli ultimi due casi l'automazione del marketing rileva l'interesse dell'utente qualora quest'ultimo entri nella sezione "Guida alla scelta della cappa da cucina". Nel caso del clic sull'annuncio atterra direttamente in questa sezione. Per raggiungere l'obiettivo della *lead generation* è stato ipotizzato come *lead magnet* insieme a Faber il pdf "Guida alle cappe: ciò che devi sapere prima e dopo l'acquisto" che l'utente potrà trovare in fondo alla

pagina al di sotto del link “Scopri le nostre cappe/Visita lo shop online” e che conterrà le informazioni sulla scelta della giusta cappa e le funzionalità che può offrire, sulle modalità di installazione della cappa, sulla manutenzione e sulla qualità dell’aria che può garantire. Per scaricare e leggere la guida l’utente deve fornire nome, cognome ed e-mail compilando il form che attraverso la piattaforma di automazione è possibile creare. Gli viene, così, inviata una welcome mail.

La successiva opportunità che con la *marketing automation* si vuole sfruttare è l’attività di *lead nurturing*. Se l’utente compila il form allora dopo un giorno gli viene inviata la *newsletter* una volta a settimana (effettuando un A/B test con l’opzione di una volta ogni due settimane) con, per esempio, articoli del blog su argomenti come “ispirazioni di design e “aria & benessere”⁴⁶. Se, inoltre, il *lead* aveva visualizzato i prodotti nello *shop* senza aver acquistato allora gli compare automaticamente una sponsorizzata su Facebook “Acquista la tua cappa” che in ottica di re-marketing ripropone in un carosello personalizzato i modelli di cappa visualizzati nello shop e modelli simili e che contiene un codice sconto del 10% personalizzato per il pubblico che percorre il *customer journey* finora illustrato.

Se l’utente clicca sulla Facebook adv ed effettua l’acquisto della cappa allora subentra un ulteriore interesse per l’azienda: quello di proseguire la relazione

⁴⁶ Con il tempo la piattaforma di automazione acquisirà maggiori informazioni sul lead/cliente che consentirà al team di marketing di personalizzare sempre di più i contenuti proposti. Questa considerazione varrà anche per i successivi *customer journeys* illustrati.

informando il cliente sugli accessori Faber e favorendone l'acquisto online (attuando, quindi, operazioni di *cross-selling* personalizzato). Dopo una settimana dall'acquisto la piattaforma invia al cliente un'e-mail contenente una *survey*, la quale propone di rispondere alla domanda sulla tipologia di installazione scelta (aspirante o filtrante) facendo confluire i clienti in due differenti "elenchi" o "contact lists" (qualora si faccia rispettivamente riferimento ad Hubspot o ad Acoustic). Alla selezione della risposta compare una *landing page* "Guida agli accessori Faber" che il team di marketing creerà attraverso il *software* di automazione. Tale *landing page* mostra e dà informazioni su accessori generici come il kit Clin & clin per la pulizia dell'acciaio e specifici in base alla risposta al questionario: nel caso in cui la risposta sia "aspirante", vengono mostrati anche prodotti come, per esempio, il kit Galileo aspirante; nel caso in cui la risposta sia "filtrante" vengono mostrati anche prodotti come, per esempio, il filtro ai carboni attivi (tra questi accessori, il consiglio è quello di mostrare quelli su cui l'azienda vuole porre il focus). Tale guida contiene per ciascun prodotto illustrato il rispettivo link che rimanda al prodotto nello *shop* del sito e per il cliente di cappa filtrante è presente anche il link "Guida alla scelta dei filtri ai carboni attivi" per fornirgli ulteriori informazioni utili su tale particolare categoria di accessori.

Per il pubblico che effettua anche queste interazioni a partire dall'e-mail con il questionario, la *newsletter* conterrà anche articoli informativi specifici sugli accessori (per ulteriori informazioni e per le successive fasi questo *workflow* si

combina con quello dell'utente che possiede già la cappa, in particolare dalla fase volta a raggiungere l'obiettivo del *lead nurturing* e della relazione con il cliente). Relativamente alla seconda tipologia di target sono state proposte due alternative di *customer journey* automatizzato: la prima è volta in particolare a progettare l'automazione dei contenuti per coloro che hanno installato una cappa in modalità filtrante e, quindi, per coloro che manifestano interesse verso contenuti informativi su tale specifico accessorio che offre il vantaggio, in primis economico, di non dover sostituire interamente la cappa, ma esclusivamente il componente; la seconda alternativa è volta a presentare un'ipotesi di *customer journey* per coloro che in generale possiedono già una cappa e, conseguentemente, possono manifestare interesse nei confronti di quei contenuti volti a fornire loro informazioni sugli accessori più idonei al caso loro. Qualora Faber ritenga strategico soprattutto un accessorio quale il filtro, il suggerimento è quello di sperimentare l'introduzione dell'automazione con la prima tipologia di *customer journey* per poi integrare la seconda.

Per quanto riguarda la prima tipologia, ovvero quella incentrata sui filtri, si ipotizza anche in questo caso l'automazione di campagne di *advertising*, con la presenza di Faber nella SERP attraverso l'annuncio "Filtri per cappa Faber", visualizzabile digitando *keywords* come "filtri per cappa Faber" o "manutenzione cappa Faber" o "accessori per cappa Faber"; l'automazione rileverà anche il click dell'utente sul contenuto organico "Cappe cucina aspiranti e filtranti Faber"

ottimizzato secondo le parole chiave illustrate e rileverà l'interesse dell'utente che entrerà nella sezione del sito "Guida alla scelta dei filtri ai carboni attivi". Gli altri canali che si ipotizza di automatizzare sono la pagina Facebook e Instagram di Faber: in particolare su Instagram l'utente può visualizzare all'interno delle storie in evidenza "Tips pulizia" una storia che invita allo *swipe up* per poter scoprire come cambiare i filtri; su Facebook l'utente può visualizzare articoli come "Filtro a carboni attivi della cappa filtrante: pulizia e manutenzione". Il click sull'articolo, il click sull'inserzione e lo *swipe up* nella storia permettono all'utente di atterrare nella sezione "Guida alla scelta dei filtri ai carboni attivi". Per raggiungere l'obiettivo della *lead generation* è ipotizzato un *lead magnet* all'interno di questa *landing page*, ovvero il video "Come sostituire i filtri" che l'azienda collocherà eventualmente al di sotto della spiegazione scritta dei passaggi da compiere per cambiare i filtri. L'utente deve compilare il form per guardarlo, fornendo nome, cognome e e-mail e a seguito di ciò riceve una *welcome mail* all'indirizzo fornito.

Qualora la visualizzazione del contenuto desti interesse nel lead, quest'ultimo scorrerebbe nella pagina trovando il link "Accessori" che rimanda l'utente allo *shop*. Se acquista il filtro allora la piattaforma proporrà un *recall* tramite e-mail per cambiare filtri dopo un determinato periodo di tempo in base alla tipologia del prodotto (per esempio, nel caso del filtro ai carboni attivi standard, essendo consigliata la sostituzione massimo entro tre mesi, si ipotizza il *recall* dopo due

mesi). Si mantiene, inoltre, la relazione attraverso una *newsletter* personalizzata a partire dal giorno dopo la compilazione del form che verrà inviata al cliente una volta ogni due settimane (effettuando un A/B test con l'opzione di una volta al mese) con, per esempio, articoli del blog incentrati in special modo sulla manutenzione della cappa e sul ricambio di accessori.

Qualora, invece, il lead entri nello *shop* ma non acquisti, allora la piattaforma fa vedere automaticamente una sponsorizzata su Facebook che mostra un carosello con i filtri visualizzati e quelli di altre tipologie che contiene uno sconto del 10% sul primo ordine. Il *lead nurturing* avviene attraverso una *newsletter* personalizzata e inviata una volta al mese.

Qualora il lead non entri nello *shop* l'automazione riconduce quel lead ad una "contact list" o "elenco" ulteriore; a causa del minore interesse, anziché una sponsorizzata che invita a ritornare nello *shop* in ottica di re-marketing, in questo caso viene mostrato un articolo di Aria & benessere, comunicando la buona qualità dell'aria che la cappa ed il cambio dei filtri consentono. Una volta al mese riceve la *newsletter* attraverso la quale Faber cura la relazione nel tempo anche con questa tipologia di lead.

Di seguito, infine, verrà illustrato il *workflow* di coloro che sono interessati ad acquisire informazioni sugli accessori in generale e ad acquistarli online.

Per la fase iniziale si vuole suggerire, come nel precedente caso, di automatizzare la campagna di *advertising* su Google, la pagina Instagram e quella Facebook⁴⁷. Nel primo caso ciò avviene attraverso la presenza dell'azienda con l'inserzione "Scopri gli accessori per cappa Faber" sul motore di ricerca, visualizzabile dall'utente nel momento in cui digita *keywords* come "manutenzione cappa Faber" o "accessori per cappa Faber". Su Instagram l'azienda potrebbe realizzare le storie in evidenza "Accessori" in cui l'utente può visualizzare la storia in cui si invita allo *swipe up* per scoprire gli accessori Faber per scegliere il più giusto per le proprie esigenze e preferenze. La piattaforma può anche integrare la pagina Facebook, nella quale l'utente può visualizzare il post "Vieni a scoprire gli accessori Faber più adatti alla tua cappa" il quale mostra nell'immagine alcuni dei prodotti su cui l'azienda vuole focalizzarsi maggiormente per invogliare l'utente a cliccare sul link presente.

In tutti e tre i casi l'utente atterra in una pagina contenente un form⁴⁸, in cui, oltre alla richiesta di fornire nome, cognome ed e-mail, in questo caso viene chiesto all'utente un "sacrificio" maggiore, ovvero di fornire l'informazione sulla

⁴⁷ Come nei casi precedenti non si esclude che l'automazione possa fornire informazioni di quegli utenti che sono entrati nel sito web attraverso una ricerca organica. Si vuole evidenziare che in questa sede si esprime una ipotesi di *workflow* che potrebbe essere in seguito arricchita dal team di marketing di Faber.

⁴⁸ Qualora l'utente non sia disposto a compilare il form, alla chiusura di quest'ultimo l'utente visualizza la pagina "accessori", ovvero lo *shop*.

tipologia di installazione della cappa che egli possiede. Il “beneficio” che Faber offre è il suggerimento degli accessori maggiormente idonei per le specifiche esigenze di quell’utente. Nel momento in cui l’utente compila il form confluirà in uno dei due “elenchi” o “contact list” in base al tipo di risposta che ha fornito. Il *lead magnet* è, quindi, la *landing page* “Guida agli accessori Faber” che mostra e dà informazioni su accessori generici come il kit Clin & clin e specifici in base al campo selezionato (aspirante o filtrante) e mostra, inoltre, per ciascun prodotto un link che rimanda al rispettivo prodotto nello *shop*; per l’utente di cappa filtrante è presente anche il link alla sezione “Guida alla scelta dei filtri ai carboni attivi”. Parallelamente riceve una *welcome mail*.

Gli obiettivi sono, quindi, due: quello di formare il lead su temi di suo interesse quali gli accessori per la sua cappa e per le sue esigenze specifiche, per esempio, la sostituzione dei componenti usurati o la pulizia; quello di effettuare l’attività personalizzata di *cross-selling* attraverso l’inserimento del link che invoglia il lead, una volta aver appreso quali sono gli accessori per lui più idonei e le relative utili informazioni, ad entrare nello *shop* ed acquistare tali prodotti.

Da qui in poi si distingue ulteriormente il lead che clicca il link ed acquista da quello che non acquista l’accessorio e si automatizza il percorso successivo in base all’accessorio acquistato o comunque visualizzato, in questo caso fornendo l’esempio del filtro. Nel primo caso, ovvero quando il prospect acquista il filtro, la piattaforma gli invia automaticamente un’e-mail come *recall* per la sua

sostituzione dopo un determinato periodo di tempo a seconda della tipologia di prodotto. Con questo cliente parallelamente si mantiene la relazione con una *newsletter* personalizzata una volta ogni due settimane (effettuando un A/B test con una volta al mese) contenente, per esempio, articoli del blog come “Filtro a carboni attivi della cappa filtrante: pulizia e manutenzione” (qualora sia stato un cliente di cappa aspirante gli articoli proposti sarebbero del tipo “Aria fredda dalla cappa aspirante? Serve una valvola di non ritorno”).

Nel secondo caso, ovvero qualora il lead non acquistasse, oltre alla *newsletter* la piattaforma gli mostra una sponsorizzata su Facebook (in ottica di re-marketing) con un articolo della sezione Aria & benessere che evidenzia l’importanza della qualità dell’aria e quindi, di conseguenza, l’importanza di sostituire il filtro. Qualora non si convogli il lead nel suo percorso di conversione, allora dopo un giorno la piattaforma gli mostra una sponsorizzata che presenta alcuni filtri e che contiene un coupon del 10% personalizzato per questo pubblico.

L’ultima fase della strategia di *marketing automation* per Faber prevede la definizione dei KPIs per poter monitorare il grado di raggiungimento dei risultati, grazie ai sistemi di reporting che la piattaforma mette a disposizione.

Per monitorare l’obiettivo della *lead generation* i KPIs selezionati sono il tasso di conversione e il CPL (costo per lead). Il primo consente a Faber di misurare il rapporto tra il numero di conversioni e il numero di accessi al sito o alla pagina specifica, laddove con conversioni si fa riferimento al *download* del pdf “Guida

alle cappe: ciò che devi sapere prima e dopo l’acquisto”, il *download* del video “Come sostituire i filtri” e la compilazione del web form per visualizzare la “Guida agli accessori Faber”. Il CPL indica, invece, il costo medio per contatto acquisito tramite l’annuncio, che è previsto in tutti e tre i customer journey ipotizzati.

Per monitorare il grado di raggiungimento dell’obiettivo del *lead nurturing* e del nutrimento del cliente e della relazione con esso i KPIs selezionati sono cinque. L’*open rate* misura il rapporto tra il numero di lettori unici⁴⁹ e il numero delle e-mail inviate; il *click-through-rate* indica il numero di click effettuati dai destinatari sui link presenti nelle e-mail; il tasso di conversione misura il numero di utenti che dopo aver cliccato nel link dell’e-mail, hanno portato a termine la *call to action* che, in questo caso è, per esempio, la lettura dell’articolo del blog. Tali metriche misurano l’efficacia dell’attività di e-mail marketing effettuata principalmente, come ipotizzato, attraverso le *newsletter* e le e-mail “*recall*”. Un altro KPI considerato importante in questo caso è la visualizzazione della pagina di destinazione, ovvero il numero di utenti che hanno effettivamente visualizzato il contenuto presente nella *landing page*, come per esempio il *web form* o la guida informativa nel caso del *customer journey* incentrato sul target “coloro che possiedono già una cappa”. Infine, la durata media della sessione misura il tempo

⁴⁹ Vengono considerati i lettori al netto delle duplicazioni che avvengono quando un utente apre più volte il contenuto della stessa e-mail.

medio che gli utenti spendono all'interno del sito o di una determinata pagina. Soprattutto nel caso di guide con contenuti più tecnici, come ipotizzato per Faber, un elevato valore di questa metrica potrebbe essere indice di interesse dell'utente. Infine, l'obiettivo del *cross-selling* può essere monitorato attraverso tre KPIs selezionati. Il tasso di conversione in questo caso indica il numero di acquisti degli accessori rapportato al numero di accessi all'e-commerce. Il ROAS (Return On Advertising Spend), indica il rapporto tra il valore economico delle vendite di accessori generate dalla campagna e il budget speso per l'inserzione su Facebook che è stata ipotizzata, contenente lo sconto oppure un articolo del blog personalizzato. Infine, il CPA (costo per risultato) misura il costo medio per l'azione generata dall'inserzione su Facebook.

3.4 DISCUSSIONE DEI CASI

3.4.1 Marketing automation: un approccio trasversale attraverso l'analisi di Diasen S.r.l. e Faber S.p.a.

Dall'analisi dei casi aziendali precedentemente esposta emergono alcune considerazioni circa analogie e differenze tra le due realtà, quella di Diasen e quella di Faber con la quale è stata svolta l'intervista e la collaborazione al progetto di valutazione degli aspetti relativi all'introduzione dell'automazione dei

suoi processi di marketing. Il proposito è quello di analizzare le caratteristiche di entrambe le aziende B2B, in particolare la loro visione e il loro processo di automazione del marketing e di evidenziare il carattere sia strategico che operativo di quella che si sostiene essere un'opportunità sotto entrambi i punti di vista per aziende anche eterogenee tra loro sulla base di diverse variabili.

Innanzitutto, la provenienza geografica è un elemento di congiunzione: sia Diasen che Faber sono aziende marchigiane, la cui sede si trova in provincia di Ancona e, in particolare, nel distretto fabrianese, uno dei più grandi poli industriali oltre che culturali d'Italia, terreno fertile per la nascita e lo sviluppo di importanti aziende operanti anche in settori diversi come Diasen, una azienda in continua espansione che opera nell'edilizia ecologica e come Faber, un'azienda con un business da anni consolidato nel settore degli elettrodomestici.

Entrambe, inoltre, sono nate come aziende *business-to-business*, rivolgendo la propria offerta ad altri attori della catena del valore e non direttamente al cliente finale. Allo stesso tempo, se l'intenzione di Diasen è quella di continuare il suo percorso di crescita anche internazionale proseguendo ad operare come azienda B2B, Faber ha, invece, intrapreso un percorso di apertura verso il mercato dei beni di consumo, con la volontà di rivolgersi anche direttamente ai clienti finali, scegliendo, dunque, un canale di comunicazione e di vendita diretti.

Entrambe le aziende hanno, inoltre, intrapreso un significativo processo di digitalizzazione. Nel caso di Diasen è rilevante poiché, nonostante sia classificata

tra le PMI italiane che sono per la maggior parte caratterizzate da una elevata carenza di risorse, si è dotata di un ecosistema digitale avanzato, che comprende un sito web altamente performante fino ad arrivare ad investimenti come quelli nell'automazione del marketing e nel CRM. Inoltre, in quanto azienda di piccole-medie dimensioni, ha l'intenzione di acquisire competenze e conoscenze nel tempo per sfruttare a pieno tutte le funzionalità degli strumenti che già ha a disposizione. Quindi, avendo già riconosciuto le potenzialità insite nell'automazione del marketing che hanno condotto a investire in tale strumento, Diasen sta entrando gradualmente a conoscenza di tutte le opportunità che tale piattaforma può operativamente offrire e che ha già introdotto in azienda.

Per quanto riguarda Faber, invece, il suo ecosistema digitale è maggiormente sviluppato in ottica *business-to-consumer* poiché comprende anche canali come l'*e-commerce*, il blog, l'*e-mail marketing* (come Diasen), i *social network*. E oggi l'intenzione è quella di valutare ulteriori opzioni di investimento in strumenti come l'automazione del marketing (oltre che il CRM), di cui, quindi, si sta valutando le opportunità che possono essere colte e le modalità di inserimento di tale sistema in un contesto in cui strategia e contenuti sono già sviluppati e un ecosistema digitale è già operativo.

In sintesi, la prima azienda ha investito già nell'automazione del marketing e la sta potenziando, la seconda ne sta analizzando l'introduzione anche attraverso il processo di consulenza che con la sottoscritta è stato intrapreso.

Per Diasen gli obiettivi aziendali sono, quindi, la crescita e l'ulteriore espansione internazionale dell'organizzazione riconoscendo, tra gli altri aspetti strategici, l'importanza dell'instaurazione e dello sviluppo della relazione con il cliente B2B. Per Faber l'obiettivo aziendale è una crescita e uno sviluppo che si vogliono realizzare attraverso un ampliamento dell'orizzonte aziendale alla relazione con il cliente finale. Entrambi si riflettono negli stessi obiettivi di marketing e in particolare di *marketing automation*, ovvero acquisire contatti (*lead generation*) e nutrirla (*lead nurturing*) con contenuti di valore, con lo scopo di far compiere al cliente un'ulteriore conversione che se in Diasen è volta non tanto all'acquisto in ottica di breve termine quanto in special modo, quindi, alla costruzione di una relazione di lungo termine basata sulla fidelizzazione del cliente B2B, in Faber si vuole incentrare sulla comunicazione al consumatore finale volta allo sviluppo di una relazione con esso che ruota in particolare sulla divulgazione di contenuti informativi riguardanti le cappe e gli accessori Faber nonché sull'attuazione di una strategia di *cross selling* che mira a proporre l'acquisto online di accessori che il cliente può sostituire nel tempo. Quindi, gli obiettivi aziendali sono diversi ma si declinano in obiettivi di *marketing automation* sostanzialmente ed in parte analoghi, seppur rivolti ad un mercato target differente. Ciò consente di evidenziare ancor di più che l'automazione del marketing può essere un'opportunità per le aziende, anche per quelle che presentano *background* divergenti sotto molti aspetti.

L'automazione del marketing viene vista in entrambi i casi come una opportunità di supporto alle attività strategiche dell'azienda, quali la segmentazione⁵⁰, attraverso la quale avviene la qualificazione dei *lead*, l'approfondimento della conoscenza del *customer journey* (sui canali online), la personalizzazione dei contenuti e la creazione e gestione della relazione con i clienti attuali e potenziali. In aggiunta a ciò, è emersa in particolare nel colloquio con Diasen anche una visione più operativa dell'automazione, in quanto è stato posto l'accento sulla *marketing automation* come uno strumento ed è stata acquisita la piena consapevolezza della criticità insita nell'utilizzarlo senza aver intrapreso a monte la fase della pianificazione strategica e dell'ideazione dei contenuti.

Correlata a ciò vi è un'altra considerazione che emerge: a differenza di Faber, Diasen ha già un bagaglio di esperienza creato attraverso l'implementazione della *marketing automation*, tale per cui, oltre alle opportunità, ha già potuto evidenziare con chiarezza una serie di criticità legate all'implementazione e al suo utilizzo, che precedentemente sono state esposte. Faber, invece, sta iniziando in questo periodo ad analizzare le criticità che sono legate all'automazione del marketing. Quelle riscontrate per ora insieme a Faber sono: l'assenza di un CRM, di cui si è ampiamente esposta l'importanza in ottica di integrazione con la *marketing automation*; l'usabilità, poiché è stata riconosciuta dall'azienda

⁵⁰ Se in Diasen ciò è emerso esplicitamente nell'intervista, in Faber è emerso in particolar modo nella fase di ipotesi di *customer journey* da automatizzare.

l'importanza di investire in una piattaforma che abbia un'interfaccia *user-friendly*; la dotazione di risorse nella sua gestione. Se la prima problematica non riguarda Diasen che si è dotata del sistema in questione, gli altri due aspetti sono emersi anche dall'intervista con l'azienda di Sassoferrato.

Correlata all'ultimo aspetto, ovvero la dotazione di risorse, nonché alla presenza di competenze adeguate, è la questione degli aspetti organizzativi. Da una parte vi è Diasen che gestisce l'automazione del marketing attraverso tre figure organizzative interne, supportate da una agenzia di consulenza esterna che consiglia le modalità di utilizzo della piattaforma e come sfruttare le potenzialità che offre; dall'altra Faber, in accordo con la visione della sottoscritta, sta decidendo molto probabilmente di affidarsi anch'essa alla collaborazione che ha già in essere con la sua agenzia di consulenza esterna affinché i team di Digital marketing e di Comunicazione possano gestire in sinergia con i professionisti esterni la *marketing automation*. Nessuna delle due aziende, quindi, ha scelto tra un'opzione di *make* (o *in-house*) oppure un'opzione di *buy* (o *outsourcing*), ma entrambe hanno optato o stanno optando per un approccio ibrido di gestione della automazione del marketing, individuando tale strada come quella che può consentire di cogliere a pieno le potenzialità della *marketing automation*.

In conclusione, ciò che emerge da questa analisi di Faber e Diasen è una serie di rilevanti divergenze che mostrano un *background* e strategie differenti delle due organizzazioni ma che poi, anche nell'ambito dell'automazione del marketing,

sono tradotte e affiancate, per alcuni punti di vista, da significative convergenze che vanno, come evidenziato, dagli obiettivi di automazione del marketing agli aspetti organizzativi. E, alla fine delle osservazioni suesposte, la considerazione principale che risulta è la seguente: in entrambe le aziende la *marketing automation* è frutto di un percorso strategico di crescita che sia Faber che Diasen hanno voluto intraprendere e che, se in Diasen vuole condurre l'azienda ad acquisire un profilo sempre più nazionale ed internazionale, in Faber conduce ad espandere la propria azione anche al mercato *business-to-consumer*. La decisione in entrambe le aziende, al contempo, è quella di essere supportate in ciò dal processo di trasformazione digitale, nell'ambito del quale è sorta la decisione di investimento, per l'appunto, in automazione del marketing.

Di seguito si vuole presentare uno schema di quelle che sono le principali caratteristiche riscontrate in entrambe le aziende (Figura 13):

Figura 13 – *Diasen e Faber: marketing automation come opportunità trasversale*

	DIASEN	FABER
Sede	Distretto fabrianese	Distretto fabrianese
Settore	Edilizia ecologica	Elettrodomestici

Mercato	B2B	B2B
Obiettivo aziendale	Crescita nel B2B	Crescita attraverso l'espansione verso il B2C
Ecosistema digitale	Presente	Presente
CRM	Presente	In fase di valutazione
Marketing Automation	Presente	In fase di valutazione
Progetti futuri	Saturare le capacità dell'automazione del marketing	Introdurre l'automazione del marketing
Obiettivi di MA	Lead generation; Lead nurturing e Fidelizzazione del cliente	Lead generation; Lead nurturing e “nutrimento” della relazione con il cliente; Cross-selling
Target di MA	Cliente B2B che proviene dai canali digitali	Cliente B2C che proviene dai canali digitali
Implementazione della MA	Sito web E-mail	Sito web E-mail Social media E-commerce Adv
Aspetti organizzativi	Configurazione ibrida	Configurazione ibrida

Fonte – Elaborazione personale

3.4.2 Confronto tra le risultanze della ricerca e l'osservatorio di C-Direct Consulting

Nel presente sottoparagrafo verrà illustrato un confronto tra le risultanze del progetto di ricerca condotto in prima persona sull'automazione del marketing in Diasen e Faber e le risultanze dell'Osservatorio condotto da C-Direct Consulting relativo allo stato dell'arte nel 2019 delle aziende italiane sulla diffusione delle piattaforme di *marketing automation*. Proprio poiché il campione di tale studio è maggiormente ampio, l'analisi in questione si propone, quindi, con l'obiettivo di definire il posizionamento delle due aziende marchigiane rispetto le altre aziende italiane in merito al processo di automazione del marketing e con l'obiettivo di rafforzare la dimostrazione della presente tesi, ovvero che l'automazione del marketing può essere un'opportunità anche per aziende che presentano caratteristiche differenti.

Innanzitutto, è necessario specificare che tra le aziende del panel, l'80% sono aziende del nord Italia, mentre solo il 13% sono aziende del centro, a cui si aggiungono in tale analisi comparata, quindi, Diasen e Faber. Relativamente al mercato in cui le aziende operano, come Diasen il 64% delle aziende del panel opera nel B2B, mentre solo il 21% delle aziende in questione opera sia nel *business-to-business* che nel *business-to-consumer* come Faber.

Poiché, inoltre, i settori sono diversi sia tra le aziende del panel che tra quest'ultimo e le due aziende marchigiane Diasen e Faber, emerge in conclusione,

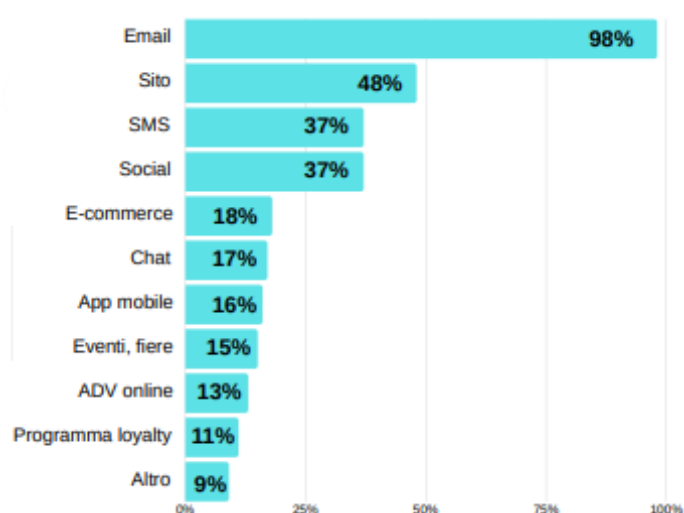
una sostanziale eterogeneità delle caratteristiche anagrafico-industriali delle aziende oggetto di analisi.

Per quanto riguarda la diffusione della piattaforma di *marketing automation* l'Osservatorio rileva un numero consistente di aziende che non hanno adottato alcun sistema di automazione del marketing, ovvero il 45%. Si riscontrano, quindi, in una posizione digitalmente più avanzata sia Diasen, che si affianca a quel 34% di aziende che hanno implementato tale piattaforma, che Faber, che si affianca a quel 21% di aziende che la sta valutando.

Per quanto riguarda la scelta del *software*, C-Direct Consulting ha constatato che ai primi posti tra le piattaforme implementate o che si stanno valutando vi sono piattaforme più sbilanciate sulla gestione dell'e-mail marketing, come Mailchimp e Mailup, a dimostrazione di come molte aziende italiane non siano pienamente consapevoli di tutte le opportunità che può offrire una piattaforma di *marketing automation*. In controtendenza sono le due aziende marchigiane che possiedono ambedue la piattaforma Mailchimp per l'attività di e-mail marketing, ma entrambe riconoscono al contempo il carattere maggiormente performante insito in una soluzione che permette di integrare diversi strumenti al suo interno come, appunto, l'e-mail marketing, e di automatizzare diversi canali. Infatti, se le aziende dell'Osservatorio gestiscono principalmente l'e-mail con i sistemi di *marketing automation* (Figura 14), Diasen automatizza anche il sito web, e Faber,

oltre a tali canali, ha l'intenzione di automatizzare strumenti come i *social*, l'*E-Commerce* (nel quale sono già inseriti dei trigger) e l'*adv online*.

Figura14 – *Canali gestiti dalle aziende con la marketing automation*

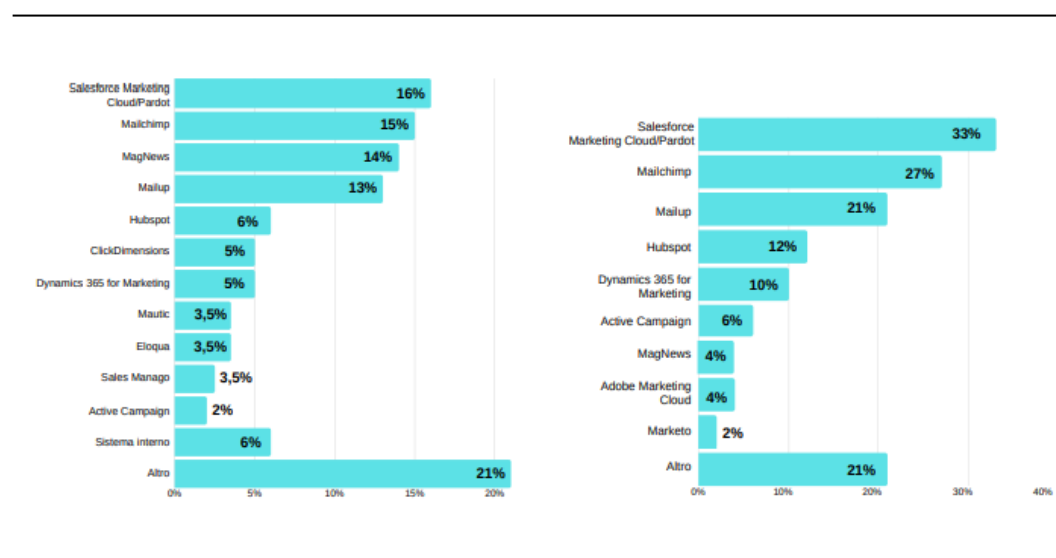


Fonte – C-Direct Consulting, Osservatorio CRM & Marketing Automation, 2019

Quindi in entrambe le aziende la suddetta criticità non è riscontrata a fronte di una maggiore conoscenza delle potenzialità del *software* di automazione del marketing. In ambedue i casi, inoltre, la scelta ricade su Hubspot: in particolare Diasen ha implementato il pacchetto di Hubspot coerentemente con il 6% delle aziende dell'Osservatorio; Faber, invece, nel suo processo di valutazione anche in

collaborazione con la sottoscritta sta optando per Hubspot senza ancora aver intrapreso, però, una scelta definitiva, non escludendo per ora anche *software* performanti come Acoustic Campaign, coerentemente, quindi, al 12% di aziende dell'Osservatorio⁵¹ che sta valutando Hubspot e al 6% di aziende che sta valutando la piattaforma Acoustic (Figura 15).

Figura 15– Piattaforme di MA in uso (a sinistra) e quelle oggetto di valutazione (a destra)



Fonte – C-Direct Consulting, Osservatorio CRM & Marketing Automation, 2019

⁵¹ Nell'ambito del 24% di aziende dell'Osservatorio che non hanno ancora introdotto la *marketing automation* ma che la stanno valutando.

Per quanto riguarda i benefici⁵², inoltre, si riscontra una sostanziale analogia con quelli principali che le aziende del panel hanno ottenuto, ovvero la maggiore personalizzazione dei messaggi, la possibilità di effettuare più efficaci attività di *lead generation* e di *lead nurturing*, il tracciamento del comportamento di navigazione dell'utente sul sito. Per quanto riguarda Diasen, in particolar modo, si riscontra una analogia anche con i migliori risultati delle iniziative di fidelizzazione e *retention*: in questo caso, tuttavia, C-Direct Consulting ha rilevato un gap tra il beneficio che si aspettavano di ottenere le aziende del panel (43%) e il beneficio che hanno effettivamente ottenuto (22%) riscontrando la difficoltà di tali aziende di pianificare a monte una adeguata strategia e una adeguata tattica che possa essere opportunamente realizzata attraverso la *marketing automation*. In Diasen, invece, la quale fa molto leva ed è pienamente consapevole dell'importanza di una pianificazione strategica adeguata, è emerso invece un significativo aumento del valore della metrica che mette in rapporto l'ammontare delle trattative online e la numerosità del segmento.

Dalla collaborazione con Faber, invece, è emerso un beneficio che l'azienda si aspetta di ottenere attraverso l'automazione dei processi di marketing e che non è stato indicato dalle aziende dell'Osservatorio, ovvero l'attuazione di una personalizzata strategia di *cross-selling*, volta, nel caso dell'azienda produttrice di cappe, a indurre l'acquisto online degli accessori: attività di cui Faber riconosce

⁵² Si veda la Figura 9 nel paragrafo 3.3.2.

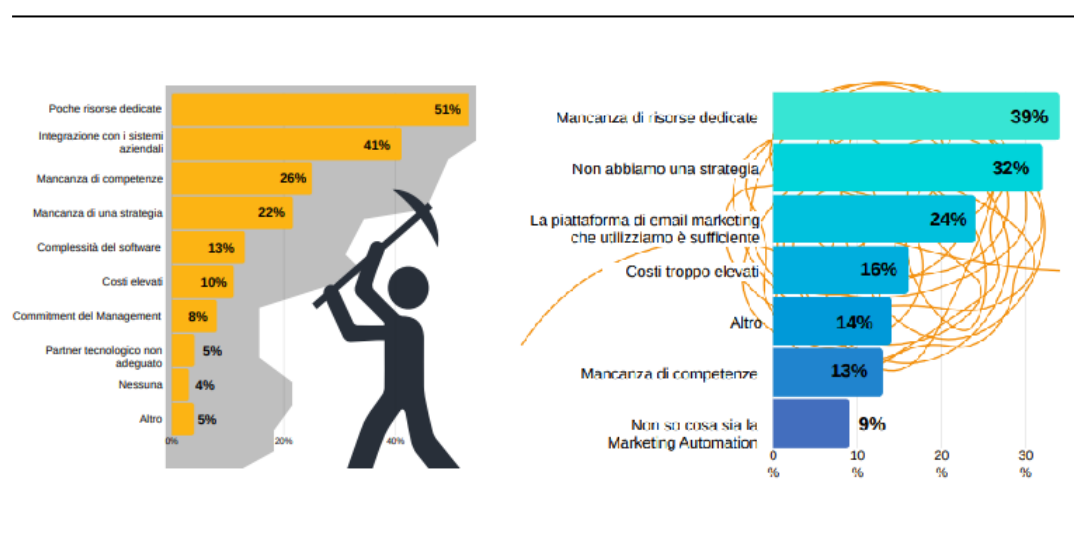
un elevato valore strategico a fronte, invece, dell' acquisto di cappe che avviene principalmente mediante i canali *offline*.

Per quanto riguarda le difficoltà percepite attraverso l'implementazione dell'automazione del marketing da parte delle aziende che hanno già introdotto tale sistema (Figura 16), si riscontra una analogia solo con alcune delle principali criticità che emergono dall'Osservatorio, ovvero la limitatezza di risorse, che in Diasen si rispecchia, in quanto azienda di piccole-medie dimensioni che, dal punto di vista organizzativo, fronteggia in maniera virtuosa tale condizione attraverso la configurazione di una soluzione ibrida di gestione delle attività di *digital marketing*. L'importanza di avere un *software user-friendly* è, inoltre, una criticità riscontrata anche in Diasen, che sta ad oggi intraprendendo un percorso verso tale direzione: gli specialismi, infatti, da una parte possono dar forza ma dall'altra possono accostarsi al rischio di non riuscire a sfruttare tutte le funzionalità della piattaforma, con la conseguenza di avere un sistema ininfluenza all'interno dell'organizzazione, con a sua volta conseguente perdita di risorse economiche. Per quanto riguarda la difficoltà della mancanza di strategia che il 22% delle aziende che hanno automatizzato parte del marketing hanno vissuto, Diasen si discosta in parte, riconoscendo, come suesposto, l'importanza della pianificazione strategica e individuando piuttosto come criticità da tenere sempre in considerazione nel tempo quella di non lasciare che gli automatismi creino delle routine che non colgono i cambiamenti e le opportunità, (di mercato,

relazionali e così via), che possono essere rilevati solo attraverso la componente umana. Ne deriva, quindi, l'importanza delle risorse umane e in quest'ottica, dunque, ciò si lega alla prima criticità individuata.

Relativamente agli ostacoli all'introduzione di un sistema di *marketing automation*, Faber è in linea solamente con la prima criticità riscontrata dalle aziende del panel, ovvero la limitatezza di risorse dedicate, a cui ha intenzione di sopperire a livello organizzativo con la stessa soluzione scelta da Diasen; si aggiungono, rispetto quanto emerso dal confronto nel progetto di consulenza, la mancanza di un CRM e la necessità di trovare una piattaforma *user-friendly*.

Figura 16– Difficoltà che affrontano o hanno affrontato le aziende (a sinistra) e ostacoli all'introduzione dell'automazione del marketing (a destra)



Fonte – C-Direct Consulting, Osservatorio CRM & Marketing Automation, 2019

Infine, si riscontra un allineamento sia di Diasen che di Faber in merito all'investimento in automazione del marketing come una delle priorità delle aziende italiane del panel di C-Direct Consulting per una gestione più efficace del cliente e di tutti i processi correlati⁵³: in Faber, tuttavia, questo allineamento può esser riscontrato solo se si considera anche l'intenzione di effettuare tale investimento e non solo l'investimento già avvenuto; in Diasen, invece, si sta attualmente investendo per sfruttare tutti i vantaggi di tale sistema già implementato (oltre che degli altri sistemi adottati).

In conclusione, dal confronto tra le trecento aziende italiane dell'Osservatorio e Diasen e Faber, emerge che entrambe le aziende marchigiane nate nel B2B non sono rimaste indietro nel processo di digitalizzazione che sempre più aziende stanno intraprendendo e, anzi, si distinguono rispetto la situazione generale che caratterizza le aziende del panel, dando prova di avere una mentalità aperta al cambiamento e cogliendo l'importanza di investire in sistemi quale, appunto, la *marketing automation*. Non solo: è evidente la capacità di queste due aziende, di cogliere a pieno l'identità dell'automazione del marketing e le funzionalità che tale sistema può offrire.

⁵³ Si veda la Figura 1 presente nel sottoparagrafo 1.1.1.

CONCLUSIONI

Nel presente elaborato lo scopo è stato quello di dimostrare che la *marketing automation* può rappresentare un'opportunità per le organizzazioni aziendali; può essere considerata tale, inoltre, sia se si intende come una tecnologia e un processo di marketing, sia come un'applicazione del marketing strategico. La sua introduzione in azienda può permettere non solo di supportare validamente e rendere maggiormente efficaci i processi operativi dell'organizzazione, ma anche quelli strategici, infatti, contribuendone alla realizzazione e costituendo non una mera voce di costo nel budget ma un valido o potenzialmente valido investimento. È attraverso lo studio di due aziende industriali marchigiane che si è dimostrata la validità e la potenziale validità di tale investimento: l'azienda Diasen è un esempio di validità avendo già implementato la *marketing automation* con successo, mentre con Faber sono stati condotti sia un'attività di consulenza per cercare di comprendere se anche in questo contesto possa essere utile introdurre la *marketing automation* sia un lavoro di individuazione della strategia di introduzione di automazione del marketing e i primi risultati stanno conducendo ad un esito affermativo.

Si è voluto appurare, inoltre, che il carattere strategico della *marketing automation* è valido per aziende B2B che possono essere anche tra loro eterogenee per una

serie di variabili, come il mercato di riferimento, il settore, gli obiettivi aziendali, gli strumenti, i contenuti e così via.

Grazie al su citato studio di Diasen e al processo di consulenza tenuto per Faber che si sono potuti analizzare aspetti come gli obiettivi, le strategie aziendali, le modalità in cui questi sono declinati in obiettivi e strategie di marketing automation, i target, il processo di digitalizzazione, gli strumenti e i contenuti; analisi, quindi, che ha consentito la dimostrazione sia per Diasen sia per Faber che l'automazione del marketing ha virtuose implicazioni, sia operative che strategiche a monte.

Per cercare la corrispondenza tra quanto teorizzato e quanto effettivamente presente nei due contesti aziendali analizzati, si vogliono riprendere alcune delle definizioni di automazione del marketing che sono state illustrate nel Capitolo 2. In ottica strategica una delle definizioni è quella di Del Rowe (2016) che lo vede come una fondamentale risorsa per il marketing strategico. In ottica tecnica è stato descritto, per esempio, da Bagshaw (2015) come un *software* che consente di automatizzare processi quali la segmentazione, la gestione delle campagne, l'integrazione dei dati dei clienti, e di velocizzare il processo di conversione con l'uso di minori risorse; da Gregori e Perna (a cura di, 2019) è stato definito come una tipologia di marketing che si avvale di un *software* in grado di supportare le attività operative quali la *lead generation*, il *lead nurturing* e l'attività commerciale in senso stretto e di monitorare i comportamenti del cliente anche

per lunghi periodi di tempo, offrendo la possibilità di instaurare una relazione di lungo termine con esso.

Tali enunciazioni teoriche non solo possono ritenersi calzanti anche nelle realtà di Diasen e di Faber, ma si è anche riscontrata una fusione delle due tipologie di definizioni in entrambe le aziende. Infatti è stato verificato che nella loro visione, l'automazione del marketing è vista sia come uno strumento che come una risorsa che consente di cogliere opportunità quali la maggiore efficacia delle attività di segmentazione, di conoscenza del comportamento del target, di *lead generation*, di *lead nurturing* e di sviluppo della relazione con il cliente: implicazioni queste che, alla luce degli obiettivi e della strategia aziendali e di marketing, vengono considerate da entrambe le aziende come strategiche.

Ciò si è altresì dimostrato attraverso la discussione dei casi Diasen e Faber che ha portato ulteriormente alla luce come in entrambe le aziende l'automazione del marketing è frutto di un percorso strategico di crescita che le aziende perseguono, il quale è supportato da un processo di digitalizzazione che già hanno intrapreso e stanno continuando a irrobustire. Tale percorso di crescita è però guidato da obiettivi e target diversi: una crescita internazionale nel *business-to-business* per Diasen che rivolge la propria proposta di valore ai clienti industriali e una crescita caratterizzata dall'espansione del suo orizzonte al mercato B2C per Faber, che rivolge la propria proposta di valore anche ai consumatori finali.

È in questo contesto strategico e di mentalità innovativa e aperta al cambiamento che si è incastonata per Diasen e si sta incastonando per Faber la *marketing automation*. È stato, inoltre, verificato che obiettivi e strategie aziendali diversi si declinano in obiettivi e strategie di *marketing automation* analoghi, seppur mantenendosi la distinzione tra le due aziende per quanto riguarda mercati e target verso i quali è rivolta la strategia di automazione del marketing.

Naturalmente è stata riscontrata una visione anche operativa, in base alla quale l'automazione del marketing è concepita come una tecnologia che consente il processo di invio automatizzato di contenuti personalizzati sulla base del comportamento o delle preferenze del cliente. Ciò è emerso in special modo in Diasen attraverso l'intervista e in Faber attraverso il processo di consulenza che ha condotto anche a ipotizzare *customer journey* automatizzati la cui pianificazione ha indotto ad effettuare anche tali riflessioni di carattere operativo. È questa la visione operativa dell'automazione del marketing che si sta realizzando o si vuole realizzare nelle due aziende, attraverso Hubspot come piattaforma e e-mail e sito web come contenuti per Diasen, mentre per Faber attraverso una piattaforma ancora da scegliere definitivamente ma che potrebbe essere con un certo grado di probabilità Hubspot (come emerso dal progetto di collaborazione e consulenza) e sito web, e-mail marketing, *e-commerce*, *social media* e adv come canali.

Attraverso l'analisi delle due aziende ed il confronto tra le risultanze dello studio e quelle dell'Osservatorio di C-Direct Consulting sullo stato dell'arte della

marketing automation nelle aziende italiane, è stato verificato che l'automazione del marketing è un'opportunità strategica e operativa anche per aziende tra loro eterogenee, che presentano, cioè, caratteristiche anagrafico-industriali differenti, così come altri aspetti quali obiettivi, target, canali gestiti e così via. È stato, inoltre, riscontrato che Diasen e Faber hanno un posizionamento ottimale in termini di automazione dei propri processi di marketing rispetto l'intero panel dell'Osservatorio. Infatti, molte delle aziende che hanno preso parte all'Osservatorio non hanno implementato o non stanno nemmeno valutando l'implementazione della *marketing automation* o lo stanno facendo scambiando però l'automazione del marketing con l'e-mail marketing non raggiungendo così alcuni dei benefici attesi a causa della mancanza di strategia a monte.

Per tutte queste evidenze è possibile sostenere che la tesi suesposta è stata dimostrata.

Si ritiene doveroso sottolineare che l'automazione del marketing (ma in generale qualsiasi processo di automazione), per poter funzionare correttamente e condurre ad ottenere i benefici attesi, debba essere sempre affiancata e supportata da una valida attività umana: è questa la prima implicazione dell'adozione della *marketing automation* in ottica strategica. Infatti, la componente umana è fondamentale per poter pianificare gli obiettivi che l'automazione dovrà raggiungere e la strategia e la tattica che dovrà realizzare. Inoltre, i dati che la piattaforma di automazione fornisce dovranno essere elaborati per adattare

continuamente le impostazioni operative dell'automazione del marketing ai cambiamenti di importanti variabili come i comportamenti e le esigenze del target. In aggiunta, si vuole proporre in tale sede uno spunto di riflessione per ulteriori studi in materia: ribadendo che Faber per il momento non ha investito nella *marketing automation* e che è stato possibile ravvisare, con il progetto di consulenza, i presupposti per un'automazione del marketing di successo, potrebbe essere interessante effettuare in futuro una comparazione tra i risultati derivati da questa ricerca in Faber e quanto eventualmente sarà stato poi implementato ed ottenuto.

RIFERIMENTI

AGENDADIGITALE.EU, *Marketing automation: cos'è, vantaggi e ostacoli in Italia*, <https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/marketing-automation-cose-vantaggi-e-ostacoli-in-italia/>, 2018

BAGSHAW A., *What is marketing automation?*, “Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice”, 2015

BECKER J., GREVE G., ALBERS S., *The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention*, “International Journal of Research in Marketing”, 2009

BERTOLI M., *Web marketing per le PMI. Strategia digitale per fare business con Facebook, SEO, e-mail & Co.*, Hoepli, 2018

BEZHOVSKI Z., *Inbound marketing – a new concept in digital business*, International conference of the Romanian-German University of Sibiu, 2015

BIEGEL B., *The current view and outlook for the future of marketing automation*,
“Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice”, 2009

BRAVERMAN S., *Global Review of Data-Driven Marketing and Advertising*,
“Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice”, 2015

C-DIRECT CONSULTING, *Osservatorio CRM & Marketing Automation*, 2019

CHAFFEY D., ELLIS-CHADWICK F., *Digital marketing. Strategy, implementation and practice*, Pearson, 2019

CHAFFEY D., PATRON M., *From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics*, “Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice”, 2012

COLNAGHI G., *Strategie e tecniche di marketing automation*, Dario Flaccovio Editore, 2019

CONTENT MARKETING INSTITUTE, *What it takes to get the best results with marketing automation*, <https://contentmarketinginstitute.com/2019/10/marketing-automation-tech/>, 2019

DIGITAL4BIZ, *Analytics per il Marketing: i dati battono le opinioni, ma per interpretarli occorre empatia*, <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/analytics-per-il-marketing/>, 2019

DIGITAL4BIZ, *Digitalizzazione e marketing: lo stato dell'arte nelle aziende italiane*, <https://www.digital4.biz/marketing/digitalizzazione-marketing-lo-stato-dellarte-nelle-aziende-italiane/>, 2020

FORRESTER CONSULTING, *Digital Transformation In The Age Of The Customer*, <https://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2016/02/646-Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer.pdf>, 2015

GARTNER, *Gartner Marketing Data and Analytics Survey: 2020: Analytics Teams Must Upskill to Adapt to Automation*, <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/gartner-marketing-d-a-survey-2020-analytics-teams-must-upskill>, 2020

GORDINI N., RANCATI E., *Content marketing e creazione di valore*, Giappichelli, 2015

GREGORI G. L., PASCUCCI F. (a cura di), *Il digital marketing come fattore competitivo*, Franco Angeli, 2019

GREGORI G. L., PERNA A. (a cura di), *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, EGEA, 2019

GUERINI C., FORNACIARI F., *Marketing digitale. Paradigmi e strumenti*, Franco Angeli, 2020

GUPTA S., *Driving digital strategy. A guide to reimagining your business*, Harvard Business Review Press, 2018

HEIMBACH I., KOSTYRA D., HINZ O., *Marketing Automation*, “Business & Information Systems Engineering”, 2015

HUBSPOT, *The Current State of Data-Driven Marketing*,
https://blog.hubspot.com/agency/data-driven-marketing?_ga=2.173503076.6112766.1607638571-465960488.1605950857,
2020

HUBSPOT, *The Metrics You Need to Measure Marketing Automation Effectiveness*, <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31655/the-metrics-you-need-to-measure-marketing-automation-effectiveness.aspx>, 2017

HUBSPOT, *5 Dangerous Myths about Marketing Automation*, https://blog.hubspot.com/insiders/marketing-automation-facts?_ga=2.55433512.2092684679.1613637640-2023806100.1611089537, 2020

JÄRVINEN J., KARJALUOTO H., *The use of Web analytics for digital marketing performance measurement*, “Industrial Marketing Management”, 2015

JÄRVINEN J., TAIMINEN H., *Harnessing marketing automation for B2B content marketing*, “Industrial Marketing Management”, 2016

KANNAN P.K., HONGSHUANG L., *Digital marketing: A framework, review and research agenda*, “International Journal of Research in Marketing”, 2017

KOTLER P., *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*, Hoepli, 2017

KPMG, *L'Eccellenza nella Customer Experience*, “Harvard Business Review”, 2019

LANZA A., *Creare valore per i clienti business. Le nuove dinamiche competitive nei mercati B2B*, EGEA, 2019

LUCCHINI A., *Content management*, Apogeo Education, 2013

MATARAZZO M., PENCO L., PROFUMO G., QUAGLIA R., *Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective*, “Journal of Business Research”, 2021

MCKINSEY&COMPANY, *Big Data, Analytics, and the Future of Marketing & Sales*, “Marketing & sales”, 2015

MERO J., TARKIAINEN A., TOBON J., *Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation*, “Industrial Marketing Management”, 2020

PASCUCCI F., TEMPERINI V., MARINELLI L., MARCONE M. R., *Digital Transformation in B2B SMEs*, The First Outstanding 50 Years of “Università Politecnica delle Marche”, 2019

REDDING S., *Can marketing automation be the glue that helps align sales and marketing?*, “Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice”, 2015

RUST R., *The future of marketing*, “International Journal of Research in Marketing”, 2020

SAHU, N., DENG, H., MOLLAH, A., *Investigating The Critical Success Factors Of Digital Transformation For Improving Customer Experience*, International Conference on Information Resources (CONF-IRM) 2018 Proceedings, 2018

SALESFORCE, *What is marketing automation?*,
<https://www.salesforce.com/it/learning-centre/marketing/what-is-marketing-automation/>

SEMOLI A., *AI marketing. Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità*, Hoepli, 2019

ŚWIECZAK W., *Marketing automation processes as a way to improve contemporary marketing of a company*, “Marketing of scientific and research organizations”, 2013

TALARICO D., *Go with the (work) flow: Email automation*, “Recruiting & Retaining Adult Learners”, 2020

TUNISINI A., *Marketing B2B. Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*, Hoepli, 2017

VIANELLI D., *Customer journey e trasformazione digitale*, “Micro & Macro marketing”, 2017

WIND D., MAHAJAN V., *Digital Marketing: Global Strategies from the World's Leading Experts*, John Wiley & Sons, 2001

WOOD C., *Marketing automation; lesson learnt so far...*, “Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice”, 2015