

di FRANCO GIACOMAZZI

# MARKETING B2B, 8 TENDENZE SPINGONO LA TRASFORMAZIONE IN CHIAVE DIGITALE

Customer expectation, responsabilità sulle vendite, conoscenza approfondita dei clienti, aspettative sempre più “consumer” dei buyer, competenze di comunicazione e tecnologiche, e soprattutto metriche di misurazione del proprio contributo della funzione che evolvono in un vero sistema. Sono alcuni degli sviluppi che stanno determinando il presente e il futuro del marketer business-to-business

La numerosità di canali di comunicazione, dispositivi, applicazioni, come pure le maggiori aspettative dei consumatori, oltre al cambiamento di molti valori, hanno reso la Customer Journey più complessa, investendo in tale senso anche il Marketing Business-to-business (B2B).

Marketing B2B che gode di numerose innovazioni tra cui Marketing Automation, Marketing Analytics, Predictive Nurturing, generazione automatizzata di contenuti, e nuovi approcci all'Account-Based-Marketing (ABM) con possibilità di fornire personalizzazioni a scala.

Di fronte a tante tendenze, però, spesso divergenti e talvolta fonte di confusione, è lecito chiedersi dove è diretto il Marketing B2B, per rendere più agevole al Responsabile di Marketing l'assegnazione di priorità ai programmi, azioni e canali.

È ovvio che le nuove finestre di opportunità non si aprono all'improvviso. Tuttavia si può prevedere l'accentuarsi di tendenze che non possono essere

ignorate perché spingono a trasformare la funzione Marketing in chiave digitale, in termini di ruoli e di competenze.

## LA CUSTOMER EXPECTATION, UNA GUIDA PER LE STRATEGIE DI MARKETING

La Customer Expectation continuerà a evolvere, e sarà l'unica costante nel 2018. È questo il faro che deve guidare le strategie e tattiche di Marketing. Le expectation variano sensibilmente da segmento a segmento ma anche nel tempo, cosicché un'attenta e continua osservazione del mercato è un prerequisito di competitività.

Il dilemma “volume o valore” si risolverà a favore del valore. Un valore individuato attraverso la lettura delle esigenze del cliente, grazie alla segmentazione, che permette di offrire a ogni particolare gruppo di consumatori un prodotto/servizio consono ai loro desideri.

Le tecnologie digitali permettono una segmentazione più fine (e talvolta anche innovativa) e quindi azioni di Marketing più mirate o addirittura la possibilità di affrontare nuovi mercati.

Un altro impulso al soddisfacimento delle esigenze del cliente sarà la tendenza a passare dalla personalizzazione a quella che potremmo chiamare “individualizzazione”, cioè una personalizzazione spinta al massimo grado. Questa è sempre stata un sogno del marketer, ma di fatto “è rimasta un esercizio di comunicazione di massa, basata su personas dell'acquirente o analisi del segmento di mercato, cioè modelli di ciò che si crede sia il comportamento di un acquirente”, secondo le parole di Melissa Tatham (“Four B2B Marketing Trends That Will Define 2018”, sul sito MarketingProfs).

L'individualizzazione è permessa dall'impiego di tecnologie molto avanzate, come Artificial Intelligence (AI) e Machine Learning, che si approfondiranno in seguito. Certo, non tutte le imprese potranno permettersi questi investimenti, che del resto non sono adatti a tutte le situazioni.

Pur mettendo al primo posto le esigenze del cliente, abbiamo il dovere di assicurare redditività all'azienda. Spesso le iniziative commerciali hanno fortemente privilegiato questo aspetto rispetto alla soddisfazione del cliente. Nel futuro prossimo dovremo invertire queste priorità. Potrà essere necessario fare cose che privilegiano i clienti, mentre manteniamo i risultati economico-finanziari aziendali a livello “abbastanza soddisfacente”.



FRANCO GIACOMAZZI

GIÀ PROFESSORE DI MARKETING INDUSTRIALE AL POLITECNICO DI MILANO E PRESIDENTE DEL COMITATO SCIENTIFICO ASSOCIAZIONE ITALIANA SVILUPPO MARKETING (AISM)

## CMO, SEMPRE PIÙ RESPONSABILITÀ SUI RISULTATI DI VENDITA

È molto probabile che le aspettative di controllo finanziario del CFO e del Top Management aumenteranno, alimentate dalle promesse del digitale. Similmente ci si aspetterà un incremento delle vendite grazie alla maggior efficacia e penetrazione della comunicazione digitale.

Ne conseguirà una maggiore responsabilizzazione del Marketing B2B sui risultati. Circa la metà dei Marketer B2B hanno dirette responsabilità sui risultati di vendita, secondo Forrester. Per di più, il maggior orientamento economico finanziario spin-



gerà a richiedere più accountability lungo tutto il percorso del funnel.

### DATI E TECNOLOGIE, COME CONOSCERE I CLIENTI

Via via che la centralità del cliente prende il sopravvento, abbiamo bisogno di conoscerlo in modo sempre più approfondito. Tale conoscenza diventa la risorsa aziendale chiave. Così, il Marketing è particolarmente sensibile alla completezza e qualità dei dati e dipendente dalle tecnologie per interpretarli. La capacità di un'organizzazione di apprendere interpretando dati e informazioni e tradurre tale apprendimento in azione rapidamente, rappresenta la frontiera del vantaggio competitivo. Il Team di Marketing dovrebbe sempre aspettarsi l'emergere di nuove tecnologie all'orizzonte. Trovare ciò che funziona per la squadra, ricordando di fare test, misurazioni e di mettersi in discussione. Bisogna ricordare tuttavia che non tutti i settori e non tutte le imprese hanno l'esigenza di avvalersi di tecnologie di frontiera. E che, oltre al settore, ciò che fa la differenza è la dimensione dell'impresa, la sua maturità digitale e il numero di clienti attuali e potenziali. Altro tema delicato riguarda la raccolta e la pulizia dei dati, con particolare attenzione per le imprese che si avvalgono di tecnologie avanzate e Big Data: l'attenzione si sposta sull'evoluzione tecnologica e sulla protezione dei dati. Per le altre, sicuramente è raccomandabile una maggiore attenzione alla raccolta dati con mezzi anche semplici, come si dirà appresso. I dati possono essere raccol-

ti con tre modalità: low-tech (ne sono un esempio il confronto con il personale del servizio clienti, con i Sales Reps o anche con i clienti, anche attraverso i siti internet); mid-tech, per esempio creando una stazione di ascolto o diffondendo sondaggi; "ad alta tecnologia", e in questo caso si fa riferimento alle situazioni in cui entrano in gioco Big Data, Analytics, e finanche AI.

### CONTENUTI E CANALI, LE ASPETTATIVE DEI BUYER BUSINESS-TO-BUSINESS

I nuovi Buyer B2B cercano le stesse esperienze d'acquisto online e mobile, e quelle tipiche del mondo consumer. Vogliono funzionalità di ricerca avanzata, valutazione e recensioni, prodotti personalizzati e consigli. Si aspettano contenuti fattuali che raccontano la storia del fornitore e dei prodotti/servizi esposti in maniera coerente e senza intoppi attraverso tutti i media e device digitali, e lungo tutte le fasi del processo di acquisto. Ciò spiega perché si deve dare attenzione al Content Marketing, un approccio di marketing strategico incentrato sulla creazione e distribuzione di contenuti di qualità e pertinenti per attrarre e mantenere attivo un ben preciso segmento target con lo scopo ultimo di trasformare il prospect in cliente.

Oggi più della metà dei Buyer B2B guarda almeno otto contenuti durante un processo di acquisto. Essi cercano interazione concisa, ma quando non la trovano, eliminano il fornitore prima ancora di qualsiasi contatto con il venditore. I Buyer B2B sono spesso affiancati da collaboratori giovani,

digitalmente molto evoluti. Essi passano sui loro dispositivi molto più tempo della precedente generazione, e usano più facilmente i siti Web per effettuare acquisti o acquisire informazioni. Questa tendenza continuerà nel 2018, man mano che un maggior numero di nativi digitali entrerà in ruolo, e via via che essi assumeranno posizioni più decisionali. Il Marketer B2B deve tenere conto di questa evoluzione.

L'impiego pressoché assoluto dei mobile device costringe a invertire l'approccio e concepire il proprio impianto di comunicazione partendo dal mobile, per adattarlo successivamente al desktop. Oltre all'importanza di erogare contenuti solidi e di qualità, l'impiego di video nel 2018 sarà quasi un prerequisito per attirare l'attenzione. Inoltre la ricerca vocale si sta diffondendo, perché è assai più comoda della digitazione. È quindi necessario prepararsi a creare contenuti che siano ottimizzati per questo genere di ricerche.

Infine, con l'uscita di iPhone 8 e iPhone X, Apple ha chiarito che l'intenzione è di puntare sulla realtà aumentata (AR). Con la diffusione di questi dispositivi, i brand principali e più avanzati inizieranno a sperimentare nuovi contenuti basati sull'AR. Nel 2018 assisteremo ai primi esperimenti, e questo nell'immediato non rappresenterà una minaccia, anche se potrebbe diventarlo nel caso in cui questa pratica si diffondesse.

### COMPETENZE: PIÙ VICINI ALLE VENDITE, COERENZA DEI MESSAGGI, TECNOLOGIE

Più i clienti ricercano e acquistano attraverso i canali digitali, più il Marketing assume un ruolo centrale, perché permette di migliorare i risultati aziendali perfezionando la Customer Journey del cliente. Questa tendenza richiede adeguate

competenze, risorse e finanziamenti. Nel 2018 il team di Marketing dovrà quindi lavorare per colmare lo storico divario con le Vendite. Questo perché il cambiamento della Customer Expectation, affrontato in precedenza, richiede una visione olistica, che vada oltre i vecchi ruoli: il marketing qualifica i lead, e li passa alle vendite per l'azione. È necessaria quindi una visione unica del profilo cliente, accessibile a tutte le funzioni aziendali con cui interagisce su vari canali, partendo dal contatto personale a quello web. La collaborazione tra Marketing e Vendite trova il suo fondamento nella trasparenza e visibilità sui reciproci dati e attività: pipeline, campagne, budget, risultati segmentati per aree, settore, ecc.. A metà degli Anni '90 fu pubblicato il libro di Richard Schonberger "Building a Chain of Customers" che, per l'appunto, indicava come creare collaborazione tra le varie funzioni aziendali rompendone le barriere tipiche, immaginando che ogni funzione dovesse vedere quelle ad essa collegate come clienti da servire. Purtroppo quella fu una voce poco ascoltata.

Nel 2018 non dovrà venire meno l'attenzione sulle competenze e sulle criticità da gestire che toccano vari aspetti. Il primo riguarda la gestione della multicanalità nelle 4 direzioni lungo le quali si svolge la comunicazione: dall'impresa al mercato, dal mercato all'impresa, all'interno dell'impresa, all'interno del mercato. Tali competenze devono assicurare coerenza dei messaggi lungo i vari canali, su più livelli e dispositivi, oltre ad assicurare l'ascolto del cliente. Il secondo aspetto riguarda la padronanza delle tecnologie avanzate, come Big Data, e Analytics, anche se è in atto una tendenza a facilitare il loro impiego. Ci sono persone che hanno skill tecniche settoriali, "verticali", ma poche che hanno una compe-

## LE TECNOLOGIE: ANALYTICS, MACHINE LEARNING E ABM

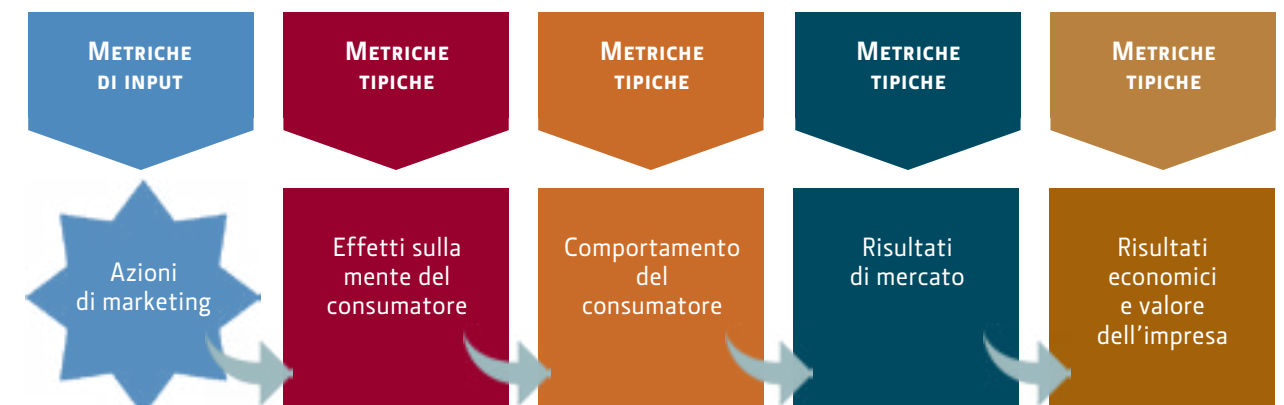
Tra le numerose tecnologie innovative disponibili per il marketing, merita porre attenzione ad alcune perché ci si aspetta un'evoluzione che renda più facile e meno costoso il loro impiego. Si tratta di:

- **Analytics** - questi strumenti si evolvono in due direzioni: miglioramento nella facilità di impiego e maggior capacità analitica grazie all'adozione di algoritmi di intelligenza artificiale.
- **Machine Learning** - è una tecnologia atta a valorizzare i dati al massimo grado, basata sull'apprendimento automatico, in grado di raccogliere dati da qualsiasi sorgente provengano.
- **ABM (Account Based Marketing)** - in realtà si tratta di una strategia di Marketing, adottata da anni, che trova forte sostegno e sviluppo da una tecnologia in

evoluzione. Si deve individuare un target di imprese dotato di certe caratteristiche, i ruoli facenti parte del centro di acquisto in relazione alla propria offerta, oltre a selezionare i contenuti da inviare ai singoli ruoli; terminato questo lavoro preparatorio, il sistema invia in maniera automatica e massiva i contenuti ai destinatari, i cui indirizzi sono ricavati da un data base esterno associato al sistema.

Nell'Unione Europea, il modus operandi ora descritto ha difficoltà a causa della legge sulla privacy, che rende legalmente incerta la possibilità di creare un tale data base, salvo ricorrere a modalità più complesse ma solo parzialmente valide. Si prospetta che LinkedIn diventi tale data base (in quanto pubblico) con associato il relativo sistema software.

### SISTEMA DI OBIETTIVI



tenza d'insieme, complessiva, con sensibilità alla comunicazione e all'interpretazione del comportamento del cliente. E questa è un'altra criticità che dovremo affrontare nel 2018.

### LE METRICHE DEL MARKETING B2B

Nel Marketing si può misurare quasi tutto, ma dobbiamo fare attenzione a selezionare perché non tutto ciò che conta può essere contato, e non tutto ciò che può essere contato conta. Ciò vale in modo particolare per il digitale. Così, è bene evitare di concentrarsi unicamente sulle metriche di input (che misurano l'impiego di risorse) o sul banale click-through. Bisogna prendere in considerazione anche parametri più significativi che misurino il contributo del Marketing lungo il percorso del funnel. Nella parte superiore del funnel, ad esempio, si misura la Brand Awareness, al centro il Content Engagement, seguito dalla Lead Generation e successivamente dalla Sales Conversion, che misura il vero contributo dell'azione di Marketing. Questi concetti, inseriti in un più ampio contesto aziendale, sono rappresentati graficamente nella figura "Sistema di obiettivi", che evidenzia i progressivi effetti delle azioni di marketing, (innovazione di prodotto/servizio, comunicazione & social media, branding, pricing, promozione, personal selling, programmi di loyalty, ecc.) misurabili con varie me-

triche di input. Tali effetti si snodano lungo la sequenza: effetti sulla mente del consumatore, che si riflettono in effetti sul suo comportamento. Il che a sua volta causa effetti sul mercato (come aumento delle vendite o della quota di mercato), che a loro volta influiscono sul risultato economico/finanziario/patrimoniale e sul valore dell'impresa. In ogni fase di questo percorso si impiegano metriche diverse, passando da indicatori di input (i più semplici da misurare, come un investimento in pubblicità o la modifica di un prezzo di listino) a metriche via via più complesse o più globali, dove però è meno agevole individuare il contributo del Marketing a causa della influenza di fattori esterni.

Spostandosi verso la destra della figura, entrano in gioco Manager di livello e orientamenti culturali diversi, che tendono a leggere il contesto secondo propri schemi di riferimento e parametri di valutazione. Chi è fortemente orientato all'osservazione e interpretazione dell'atteggiamento del Consumatore difficilmente potrà sintonizzarsi a fondo con la logica dell'Alta Direzione, tutta orientata verso risultati economico finanziari e di mercato. Il modello mette in luce le difficoltà in cui può trovarsi il Marketer. La distanza culturale tra i ruoli e il linguaggio impiegato possono spiegare il limitato accesso del Marketer alla cosiddetta stanza dei bottoni.

Se il Marketing intende acquisire un ruolo chiave, è importante che usi linguaggio e orientamento in chiave di Business, senza perdere la specificità professionale. Ma è importante anche l'opposto: lo schema può essere utile ad avvicinare l'Alta Direzione alle metriche dei valori intangibili.

### GRANDI OPPORTUNITÀ MA ANCHE GRANDE SENSO DI URGENZA

Concludendo si può affermare che l'entità dei cambiamenti causata dallo sviluppo e dall'introduzione delle tecnologie digitali richiede ai Marketer B2B, nel 2018, un ulteriore sforzo di aggiornamento e adattamento.

I Marketer hanno l'opportunità di utilizzare tecnologia e dati per coinvolgere i clienti in modi radicalmente nuovi, anticipando le loro esigenze e accelerando le loro decisioni di acquisto, rafforzando al tempo stesso la fedeltà alla marca. Il rapido cambiamento del comportamento degli acquirenti richiede che i Professionisti del Marketing si muovano con un grande senso di urgenza per rimanere al passo. Considerazioni analoghe valgono anche per le funzioni acquisti B2B, che si trovano di fronte a nuove opportunità di acquisto più facile, meno costoso e con un'offerta più ampia.



## IL 2018 È L'ANNO DELLA CYBERSECURITY

L'incremento esponenziale degli attacchi informatici nel corso del 2017 ha reso gli utilizzatori più sensibili al tema della protezione dei sistemi e dei dati, complice anche la recentissima scoperta di bug in tutti i processori. Per questo si può affermare che il 2018 sarà l'anno della Cybersecurity, che vedrà privilegiare i prodotti e le soluzioni che proteggono i dati personali.

Questa sensibilità è certamente rinforzata dai regolamenti emessi dai Governi, e i Marketer B2B non possono più prescindere dal tema della privacy e della protezione dei dati nella loro Value Proposition.

Con l'entrata in vigore il 25 maggio 2018 del GDPR (General Data Protection Regulation), il regolamento europeo che richiede alle aziende più trasparenza sulle informazioni raccolte sugli individui e sul loro utilizzo, i Marketer dovranno porre più attenzione e sviluppare competenze anche in ambiti regolamentari perché sempre più si arriverà a una sorta di 'Compliance by Design' e a un vantaggio competitivo per chi saprà gestire temi delicati quali privacy e reputazione.