

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in
Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

**Strategie e tecnologie innovative a supporto del Lead
Management: *un'applicazione descrittiva innovativa nel settore
del fleet management***



Relatore:
Prof. Marco Cantamessa

Candidato:
Alejandra García C.

Anno accademico 2020/2021

INDICE

INDICE DELLE FIGURE.....	3
INDICE DELLE TABELLE	4
ACRONIMI.....	5
INTRODUZIONE.....	6
1. L'ERA DIGITALE E LE SUE STRATEGIE NEL SETTORE B2B	10
1.1. Strategie per la lead generation online: <i>acquisire potenziali clienti target</i>	13
1.2. Strategie per il consolidamento dei lead	17
1.3. Strategie per la gestione dei lead.....	19
2. CONCETTI GENERALI SUL LEAD MANAGEMENT E MARKETING AUTOMATION.....	24
2.1. Lead Management: <i>processo, elementi e differenze</i>	25
2.1.1. I tre elementi del Lead Management.....	26
2.1.2. Marketing B2B: <i>Differenze tra Outbound Marketing e Inbound Marketing</i>	37
2.1.3. Lead Management: <i>Differenze tra gestione dei lead B2C e B2B</i>	38
2.2. Marketing Automation: <i>il suo ruolo nell'era digitale</i>	40
2.2.1. Fondamenti teorici della Marketing Automation: <i>definizioni, processo e vantaggi</i>	42
3. ANALISI DELLE TECNOLOGIE DI MERCATO	45
3.1. Principali software di CRM Lead Management	45
3.1.1. Funzionalità principali	48
3.1.2. Vantaggi e benefici (Tasso di conversione e strumenti di analisi del funnel)	49
3.1.3. Esigenze, tendenze e aspettative di mercato	50
3.2. Principali software di Marketing Automation	57
3.2.1. Funzionalità principali	60
3.2.2. Livelli di soluzioni software	64
3.2.3. Il ruolo di MA nell'organizzazione B2B e il suo impatto nel settore.....	66
4. CASO STUDIO: AZIENDA DEL SETTORE DI TELEMATICA.....	68
4.1. Contesto d'applicazione.....	69
4.1.1. Offerta aziendale	71
4.1.2. Struttura organizzativa	75
4.1.3. Tecnologie all'interno dell'azienda: le loro funzionalità e i loro limiti	77
4.2. Gestione dei potenziali clienti.....	85

4.2.1. Fonti di lead generation.....	85
4.2.2. Considerazioni preliminari associate all'attività aziendale	86
4.2.3. Processo di vendita.....	88
4.2.4. Attuale processo di gestione dei potenziali clienti con il supporto del CRM aziendale	90
4.2.5. Criticità associate all'approccio commerciale	92
5. PROPOSTA INNOVATIVA PER LA GENERAZIONE E LA GESTIONE DI NUOVI POTENZIALI CLIENTI	94
5.1. Piano relativo all'acquisizione di nuovi potenziali clienti dai canali digitali.....	95
5.2. Piano relativo alla gestione interna dei lead acquisiti dalle attività di <i>Digital Inbound Marketing</i>	102
5.3. Piano relativo ai flussi di comunicazione per il <i>consolidamento dei lead</i>	106
5.4. Sfide implicite per l'azienda.....	109
6. CONSIDERAZIONI FINALI E CONCLUSIONI.....	115
7. BIBLIOGRAFIA.....	118

Indice delle figure

Figura 1. Obiettivi, fasi e strumenti che caratterizzano il processo di una strategia di inbound marketing	12
Figura 2. Piano di inbound marketing, fasi del processo di Lead Management e le loro strategie (<i>Immagine adattata</i>).....	26
Figura 3. Tecnologia di Marketing disponibile nel 2017.....	29
Figura 4. Tipi di lead scoring (Adobe, 2019).....	30
Figura 5. Attributi comuni nel lead scoring comportamentale (Adobe, 2019).....	31
Figura 6. Nurture programs di Oracle 2016.....	36
Figura 7. Fasi o attività di marketing in cui vengono applicate le tecnologie di automazione del marketing secondo Biegel (2009)	41
Figura 8. Processo di Marketing Automation secondo Biegel (2009).....	43
Figura 9. Magic Quadrant for CRM Lead Management (Gartner, 2020).....	47
Figura 10. Criteri di valutazione del Magic Quadrant 2020 for CRM Lead Management di Gartner	47
Figura 11. Fasi del processo di vendita gestite da MAS e CRM	57
Figura 12. Top 10 di MAS secondo G2 Grid (2021).....	58
Figura 13. I migliori MAS B2B secondo G2 Grid (2021).....	59
Figura 24. Le migliori soluzioni MAS B2B All-in-One secondo G2 Grid	59
Figura 12. Fasi del processo di vendita gestite da MAS e CRM (Digital Marketing Depot, 2015) .	60
Figura 13. Come funziona la telematica? Esempio generale di un sistema telematico installato in un veicolo.....	68
Figura 14. Soluzioni hardware.....	72
Figura 14. Esempi di applicazione dei dati disponibile nella piattaforma di Fleet Management.....	74
Figura 15. Livelli organizzativi nella società in questione	75
Figura 16. Strategie prospettiche basate sui principali obiettivi dell'azienda	77
Figura 17. Esempio di flusso del processo di marketing: Opportunità per lead	78
Figura 18. Esempio di flusso del processo di supporto: Gestione dell'Help desk	80
Figura 19. Moduli del CRM di processi	81

Figura 20. Principali relazioni tra i moduli di routine aziendale	82
Figura 20. Processo e-mail automatizzate	83
Figura 21. Fonti di lead generation dell'azienda	86
Figura 22. Funnel di vendita dell'azienda.....	89
Figura 23. Esempio di form di registro attività allegato al modulo di gestione <i>Log Activity</i>	91
Figura 24. Funnel status dal 2020 al 2021	92
Figura 25. Funnel status dal 2020 al 2021: <i>attivazione del promo-servizio e rinnovo del servizio</i> ..	93
Figura 26. Processi operativi interfunzionali coinvolti per la gestione dei contatti derivati dalle attività di inbound marketing	103
Figura 27. Indici di lead status. <i>Adattato da (Lugli, 2015)</i>	104
Figura 28. Flusso di comunicazione nel ciclo di vita dell'utente	107
Figura 29. Dettagli sui programmi associati a ogni stato di contatto: <i>Proposta di campagne drip e-mail</i>	108
Figura 30 Modelli di fatturazione utilizzati per campagne pubblicitarie digitali: <i>CPM, CPA, CPI, CPL e CPC</i> . (PurpleAds, 2020)	114

Indice delle tabelle

Tabella 1. Criteri di valutazione per l'acquisto di tecnologia.....	53
Tabella 2. Attività oggetto del tirocinio	76
Tabella 3. Sfide legate all'adozione della proposta categorizzate in macroaree	112
Tabella 4. Sfide organizzative, tecnologiche e operative implicite legate all'adozione della proposta	113

Acronimi

(AI) Intelligenza Artificiale
(ABM) Account Based Marketing
(B2B) Business-to-Business
(B2C) Business-to-Consumer
(BPM) Business Process Modelling
(CTA) Call to action
(CRM) Customer Relationship Management
(CX) Customer Experience
(DQM) Direct Qualification Model and FFM
(FFM) Full Funnel Model
(MA) Marketing Automation
(MAS) Marketing Automation Software
(ML) Machine Learning
(MQL) Marketing Qualified Leads
(KPI) Key Performance Indicator
(PaaS) Platform as a Service
(Sales Lead) Potenziale consumatore di un prodotto o servizio
(SDR) Sales Development Representative
(SI) System Integrator
(SFA) Sales Force Automation. SFA è anche noto come Sales Force Management System
(SLA) Fleet Management Service Level Agreement
(SQL) Sales Qualified Lead
(UI) User Interface
(WCM) Web Content Management

Introduzione

Il mondo intero sta cambiando profondamente e, con esso, anche il modo di fare affari. L'obiettivo di qualsiasi attività commerciale è trovare modi efficaci per aumentare i contatti e come raggiungere i potenziali clienti. Mentre nel B2C questo può essere complesso, nel B2B le dinamiche sono ancora più intricate, motivo per cui, negli ultimi anni, le *strategie di marketing* hanno acquisito visibilità in molte aziende B2B.

In effetti, nell'ambiente in evoluzione di oggi, l'impatto della digitalizzazione ha portato a una fase di transizione nei comportamenti di acquisto dei clienti, nella comunicazione, nel marketing / vendite, nell'automazione e nell'innovazione, costringendo le aziende B2B a cambiare il loro approccio di marketing. Concentrandosi fondamentalmente sullo sviluppo e sulla pianificazione di strategie di marketing digitale per la sopravvivenza e il successo di un'azienda, incentrate in modo cruciale su una presenza online di valore che consente di attirare potenzialmente un gran numero di utenti. Tuttavia, essere presenti sul web non basta per essere trovati e vendere, infatti, è di vitale importanza costruire una *strategia digitale* ben strutturata con strumenti adeguati alla sua corretta attuazione.

Secondo i dati raccolti annualmente dall'Unione Europea sulla performance di tutti gli stati membri nel Digital Economic and Society Index (DESI), l'Italia si colloca al 25 ° posto nel 2020, mostrando piccoli progressi a differenza degli anni precedenti nella connettività (attraverso miglioramenti nell'accesso NGA), l'uso delle tecnologie digitali da parte delle aziende e nella fornitura di servizi pubblici online.

Anche se sì, gli sforzi non sono ancora sufficienti per dedurre un'impressionante *trasformazione digitale* reale a livello nazionale, è importante sottolineare, però, che laddove ci sia una mancanza c'è anche opportunità, e anche a causa degli avvenimenti che hanno influito sull'intero globo, come la pandemia, l'evoluzione del digitale ha subito un'accelerazione impressionante.

Di fronte a questa era digitale, saper usufruire di servizi digitali prendendo in considerazione anche l'offerta di servizi per aziende e imprese in ottica prettamente B2B, nonché per qualsiasi processo innovativo o cambiamento dirompente del proprio approccio commerciale, le aziende italiane che sono capaci di reinventarsi, trarranno vantaggio dalla forte spinta che la trasformazione digitale dà, mentre chi resta ancorato ai vecchi paradigmi troverà sempre più difficile restare a galla in un panorama economico che si arricchisce ogni giorno di nuovi elementi da considerare e più agguerriti concorrenti che cercano il dominio totale del pubblico, e quindi, del settore.

Gli interventi da realizzare e le attività da avviare sono tanti e, tutti, inquadrabili in *Digital Inbound Marketing*. L'Inbound Marketing è una metodologia digitale basata sull'attrarre le persone verso il proprio prodotto/servizio creando una strategia di contenuti utili (informativo, rilevante ed educativo) e di valore; che distribuisce i propri contenuti attraverso specifici strumenti di pubblicità, comunicazione e analisi e in specifici canali di blog, social network, motori di ricerca online; distribuite in modalità programmabile e monitorata grazie a diverse tecniche e/o strumenti all'avanguardia.

L'Inbound Marketing per la sua natura multicanale è quindi, oltre che contenuto, anche contesto. Incoraggiando un aumento dei contatti, ovvero la generazione di lead non offline, riassunti in tre fasi: (1) *attrarre* estranei sul blog aziendale o sito web; (2) *convertire* un visitatore in un lead (un contatto qualificato che fornisce i propri dati per poter fruire di un contenuto) (3) *concludere* una vendita, trasformando un lead qualificato in cliente (4) *fidelizzare*, trasformando i clienti in promotori di brand. Detta lead generation, a sua volta, può essere gestita per prioritizzazione e successiva conversione utilizzando tecnologie di lead management, che memorizzano i contatti acquisiti in ogni punto di contatto digitale utilizzato in un unico sistema.

Pertanto, la costruzione di una strategia di Inbound Marketing è supportata da altre strategie per coinvolgere efficacemente il target di riferimento attraverso contenuti rilevanti, tra cui: strategie di web marketing che a loro volta considerano strategie SEO per l'ottimizzazione dei contenuti e del suo posizionamento sui motori di ricerca, online advertising e strategie social network. Tuttavia, l'efficacia dipenderà dall'identificazione e dall'analisi preventiva del target di riferimento, mentre il suo corretto raggiungimento dipenderà, principalmente, da una solida strategia di content marketing¹ che preveda di fornire contenuto contestuale e di qualità rispetto ai bisogni dei potenziali clienti nei diversi touchpoint digitali, utilizzando call-to-action attraenti, ovvero la base di una buona strategia di contenuti al servizio dell'Inbound Marketing è la pianificazione dei contenuti volta a convertire un visitatore o estranei in un lead.

Un lead è una persona o un gruppo di persone che si trovano nel profilo del cliente target di un'azienda o che hanno espresso interesse per loro prodotto o servizio. Di conseguenza, la generazione di lead ottenuti dalla strategia di Inbound Marketing porta alla gestione dei potenziali clienti. Questa gestione è il processo di identificazione dei potenziali clienti e di nutrimento attraverso il funnel di conversione per promuovere nuove imprese, dove la loro identificazione e classificazione viene effettuata sotto un sistema di punteggio e la loro nurturing con l'invio di drip e-mail, che rappresentano le funzionalità standard dei sistemi di gestione dei lead.

Il classico processo di lead è descritto come un funnel di marketing e vendita che viene gestito da software di gestione dei lead, popolare nel mercato come suite CRM Lead Management o come software di marketing più ampio come Marketing Automation, che semplifica il processo di vendita e migliora la comunicazione tra marketing e vendite. Il concetto centrale del classico processo di gestione è quello di utilizzare il lead nurturing per guidare un potenziale cliente attraverso le fasi del funnel. Secondo Digital Marketing Depot (Brinker, 2015) la gestione dei lead nell'automazione del marketing include l'acquisizione dei lead, il punteggio dei lead e il consolidamento dei lead. Lo scopo non è solo quello di trovare nuovi contatti, ma anche di aiutare le vendite a perfezionare, monitorare e identificare lead di alta qualità per il follow-up.

Di fronte a una varietà di tecnologie per implementare una strategia di gestione dei lead, l'opzione per automatizzare le attività di vendita e marketing è ora un modo efficace per gestire un portafoglio di lead ampio e mutevole. In sostanza, con l'adozione del *software di marketing automation* integrato con il CRM aziendale è possibile gestire e influenzare l'intero processo di acquisto di un potenziale

¹ L'attività di Content Strategy riguarda la pianificazione e la gestione dei contenuti nel ciclo di vita del target di riferimento, allineandoli agli obiettivi di business.

cliente, nonché determinare l'attuale livello di interesse per promuovere un engagement più acuto e rilevante per accelerare le proprie vendite ciclo e garantire la disponibilità all'acquisto.

Va notato che la varietà di fornitori si amplifica, tuttavia, non copre più la gestione completa di ciascuno dei passaggi di Inbound Marketing sopra descritti, per esempio di solito, i software standalone di Marketing Automation coprono dalla fase di attrazione alla conversione dell'utente mentre i sistemi di CRM Lead Management dalla fase di conversione alla fidelizzazione.

Come a dimostrazione, gli strumenti o le tecniche associate alla prima fase, l'attrazione, si basano sulle attività di Digital Inbound Marketing svolte a tale scopo, quali attività SEO e SERP, attività Social e attività Adv, quindi, in generale, la complessità di queste attività, le aziende B2B affidano la loro gestione ad agenzie di marketing digitale per il loro successo.

L'obiettivo, quindi, della seguente tesi è quello di esplorare e descrivere strategie di Inbound Marketing che forniscono all'azienda di studio una proposta innovativa per la generazione e la gestione di nuovi potenziali clienti. Nello specifico, la proposta valuta l'ampliamento del portafoglio di potenziali clienti target attraverso l'outsourcing delle attività di Digital Inbound Marketing al fine di acquisire una nuova fonte con le informazioni di contatto, gestendo il contatto per l'attivazione del servizio e il follow-up sotto la responsabilità dell'azienda in fase di studio, comunque, a supporto di tecnologie all'avanguardia per la formazione e la fidelizzazione del cliente.

L'oggetto dello studio, in particolare, si concentrerà su una società B2B che commercializza servizi telematici avanzati per veicoli attraverso la propria piattaforma di Fleet Management.

Si precisa che la proposta è di natura ipotetica, al fine di valutare soluzioni alternative per l'acquisizione, la gestione e la fidelizzazione di potenziali clienti in corrispondenza dell'era digitale in evoluzione, pertanto, la struttura dell'elaborato si compone di sei capitoli che sperano di guidare il lettore a comprendere le strategie di marketing digitale disponibili, le tecnologie all'avanguardia per la gestione dei lead e l'automazione delle attività di marketing e per l'ultimo scenario innovativo verso l'applicazione in una realtà di PMI.

Il primo capitolo descriverà in dettaglio strategie di marketing digitale B2B volte ad aumentare i contatti acquisiti online, strategie di consolidamento e strategie tecnologiche per la gestione dei contatti e l'automazione del marketing. Successivamente, il secondo capitolo introdurrà i concetti base di Lead Management e Marketing Automation, e la complicità di questi per le aziende B2B nell'era digitale, di conseguenza, il terzo capitolo si concentrerà contemporaneamente sull'analisi dei fornitori tecnologie di software all'avanguardia sia per il Lead Management che per il Marketing Automation e l'impatto del MA sul settore B2B. Successivamente, il quarto capitolo corrisponderà alla descrizione dell'azienda in questione, in particolare, il suo settore di competenza e il suo processo di vendita convenzionale, le sue risorse umane e tecnologiche, il suo attuale processo di gestione dei potenziali clienti, nonché le sue attuali criticità: acquisizione di lead target e gestione dei follow-up sui lead. Il quinto capitolo valuterà le possibili proposte in corrispondenza alla letteratura e in risposta alle citate criticità e le sue sfide implicite a livello strategico, tecnologico ed operativo all'interno dell'azienda oggetto. Infine, nel Capitolo 6 verranno discusse le conclusioni e le considerazioni finali

cui è soggetta la proposta innovativa, nonché i benefici che l'impresa può ottenere in caso di sua adozione.

La proposta innovativa basata sulle strategie e tecnologie studiate sarà orientata alla crescita del portafoglio contatti target e di conseguenza alla gestione interna di nuovi potenziali clienti basata su tre fasi fondamentali: (1) dall'acquisizione² di potenziali clienti attraverso un inbound marketing agenzia fino all'inserimento nel database aziendale (2) dall'inserimento nel database all'attivazione del servizio e (3) dall'attivazione del servizio alla sua conversione in clienti.

Ovvero, il seguente lavoro mira a discutere la situazione attuale dell'azienda nella gestione dei potenziali clienti, concentrandosi sullo studio della tecnologia dal punto di vista del marketing e delle vendite in un contesto aziendale (B2B), al fine di fornire una proposta innovativa e propedeutica alla generazione e gestione dei lead per condurli alla conversione, in modo che la società rimanga competitiva nel proprio settore.

² Pertanto, l'attrazione di potenziali clienti è inclusa sotto la responsabilità di un'agenzia di marketing in entrata.

1. L'ERA DIGITALE E LE SUE STRATEGIE NEL SETTORE B2B

Negli anni il comportamento degli acquirenti B2B è cambiato notevolmente: da esperienza prettamente fisica con l'azienda, il consumatore è diventato colui che s'informa preventivamente sul web, spostandosi solo successivamente in negozio. In tutto questo è necessario adeguarsi a nuove modalità di ricerca e acquisto da parte del consumatore, applicando strategie di marketing B2B che permettano di trovare l'azienda in ogni momento e in qualsiasi luogo, sia fisico che "digitale"- NetStrategy³

Lo strumento che più di tutti è venuto in contro a quelle che si sono dimostrate le esigenze più forti per il mercato B2B di ridurre il costo per contatto, abbattere le barriere geografiche e i limiti di tempo, mantenendo una comunicazione personalizzata capace di creare una relazione, è sicuramente il web. Le strategie di imprese che hanno iniziato a inserire nei loro piani di marketing gli strumenti del web hanno visto sin da subito quante possibilità possa dare il mondo online e soprattutto quali vantaggi. Infatti, nel marketing online le strategie e gli strumenti che le imprese possono adottare sono molto diversi rispetto all'offline e per questo motivo le imprese stanno compiendo cambiamenti strategici ed operativi sapendo che il mondo digitale è, e sarà, il canale maggiormente efficiente ed in sviluppo per il mercato business.

Questi cambiamenti sono, in genere, volti a rendere le imprese più agili, produttive e autonome in tutto l'ambiente digitale permettendo di accelerare la crescita dei propri ricavi e raggiungere nuovi clienti che prima si dimostravano difficilmente raggiungibili. Per le imprese, Internet nel tempo ha sempre più ricoperto il ruolo di laboratorio dove poter sperimentare nuovi approcci e tecnologie senza dover rimanere fossilizzati nelle classiche strategie di lead generation imposte dall'offline⁴. In quest'ottica le imprese pianificano orientandosi verso l'interattività digitale come centro delle proprie strategie di marketing riorganizzando le proprie priorità e budget sulla base di questo.

Accadendo una vera e propria trasformazione nella lead generation⁵ del settore, ha fatto un'espansione nel modo in cui acquisiscono i loro potenziali clienti, rendendo evidente negli ultimi anni la fusione di una lead generation convenzionale con una anche digitale. Un terreno fertile che ha permesso al marketing digitale di nascere e di apporre solide basi per la sua crescita a livello mondiale, portando così al marketing ad acquisire una nuova accezione e soprattutto un nuovo approccio, il Marketing Inbound, *un approccio centrato sulla capacità di attrarre i clienti attraverso contenuti e le interazioni che sono rilevanti e disponibili per chi sta navigando online senza interrompere la sua*

³ NetStrategy è un'agenzia di Web Marketing di grande successo fondata nel 2009 a Verona. Il core business è costituito dalla consulenza (SEO, SEM, SMM...) offerta alle imprese che vogliono sviluppare o potenziare la loro presenza nel mercato online, permettendo alle aziende di acquisire visibilità e crescere con innovative strategie di marketing, e, inoltre, di acquisire nuovi clienti online.

⁴ I classici pilastri nelle strategie di lead generation nel settore B2B sono la forza vendita e le fiere, principalmente per la loro grande capacità di costruire relazioni personali con diversi attori del mercato.

⁵ In termini tecnici, quando il lead contatta o viene contattato dall'azienda per ottenere informazioni, i mezzi o le risorse con cui si ottengono o si attraggono questi "potenziali clienti" differenziano le modalità operative di generazione. Nella lead generation offline, le azioni da seguire li attirano attraverso brochure, riviste, chiamate da call center o incontri fisici, al contrario, la lead generation online raggruppa azioni di marketing digitale che consentono di generare un elenco di potenziali clienti interessati a prodotti o servizi. offerto da un'azienda. Cioè, l'acquisizione di dati rilevanti (nome e cognome, e-mail, azienda e posizione) di persone potenzialmente interessate a un'offerta può essere ottenuta tramite risorse o mezzi online o offline.

ricerca (Moretto, 2017). In pratica verso alla disponibilità di *elementi rilevanti*⁶ online in canali come blog, motori di ricerca e social media, il marketing inbound attrae potenziali clienti target.

Infatti, i fattori che maggiormente hanno inciso a scatenare questo scenario sono:

- (a) l'evoluzione della web e della comunicazione e la loro influenza sul consumatore B2B,
- (b) la perdita di efficacia dei lead generation offline
- (c) l'accesso incondizionato alle informazioni da parte degli utenti grazie la crescita della rete, del mobile e dei social media
- (d) l'affermazione su scala mondiale dell'economia digitale
- (e) la modifica nella relazione acquirente-venditore B2B in conseguenza della digitalizzazione e dall'accesso senza precedenti alle informazioni
- (f) la necessità del settore B2B di costruire una relazione con il proprio target di riferimento sui diversi canali digitali.

Con l'avvento di Internet e, soprattutto, dei motori di ricerca, il ruolo attivo del consumatore B2B nel processo di acquisto (ricercare ogni tipo di informazione su un prodotto o un servizio), è divenuto decisamente all'aziende B2B di evolvere il loro rapporto con i loro potenziali clienti. Per cui, l'inbound marketing permette tramite azioni pianificate di rendere l'azienda B2B presente in modo efficace sul motore di ricerca per attirare potenziali clienti target e, inoltre, permette una brand awareness verso il consumatore, ossia ad una consapevolezza di ciò che offre l'azienda e delle qualità che la rendono più competitiva rispetto ai loro concorrenti grazie allo sviluppo di un piano efficace di marketing online che combina la creazione di contenuti di qualità con gli interessi del potenziale cliente aumentando il traffico in entrata del proprio sito. Relazionandosi in questo modo, con un pubblico interessato, in cui è il potenziale cliente che, alla ricerca di un bisogno specifico, cerca di entrare in contatto con chi glielo può soddisfare.

L'obiettivo finale di una strategia inbound è quella di convertire i semplici visitatori in promotori del brand, per questo una strategia di Inbound Marketing prevede specifiche azioni strategiche e strumenti che facilitano questa trasformazione. Nel dettaglio, le quattro fasi che caratterizzano il processo di una strategia inbound Marketing insieme ai loro specifici obiettivi e strumenti sono visibili nella figura sottostante.

⁶ Ad esempio, contenuti progettati per affrontare i problemi e le esigenze dei clienti ideali.



Figura 1. Obiettivi, fasi e strumenti che caratterizzano il processo di una strategia di inbound marketing

- (1) **Attrarre:** creando e pubblicando contenuti utili e interessanti (content marketing), l'azienda raggiunge il cliente target desiderato (visitatore) sul sito web. Per questo e, in virtù di questo obiettivo, è necessario delineare le caratteristiche dell'acquirente target (buyer persona), che viene scelto per soddisfare appieno e avere anche un sito web efficace che aumenti le possibilità di convertirlo in un potenziale cliente (lead).
- (2) **Convertire:** una volta che i visitatori sono stati attratti dal sito Web, il passaggio successivo è convertirli in lead raccogliendo le loro informazioni. I passaggi per raggiungere questo obiettivo sono posti sotto il termine lead generation. Attraverso l'utilizzo di call-to-action, pulsanti inseriti all'interno degli articoli del sito o per il download di e-book, white paper o prova gratuita, si conduce l'utente al formato di contatto noto come landing page. Se il visitatore è realmente interessato, completerà il modulo inserendo i propri contatti e da qui si potrà instaurare una relazione diretta.
- (3) **Chiudere:** attirati i visitatori giusti e ottenute conversioni, nella terza fase è necessario trasformare questi contatti in veri e propri clienti, costruendo un rapporto educativo, lontano dalla classica relazione unilaterale di qualcuno che vuole solamente vendere. Pertanto, il lead potrà essere nutrito di informazioni tramite telefonate, contenuti personalizzati ed invio e-mail, prima di diventare cliente. Alcuni strumenti al supporto della loro gestione per assicurarsi che il contatto aperto venga chiuso nel modo giusto, cioè con la vendita, sono: CRM, software di E-mail Marketing o software di Marketing Automation o, meglio ancora, suite di soluzioni come CRM Lead Management
- (4) **Fidelizzare:** tipicamente, la quarta e ultima fase è la fase in cui le aziende mirano a cross-sell o up-sell della loro base di clienti e renderle i primi veri promotori dei servizi / prodotti e delle offerte dell'azienda. Lo scopo, infatti, non è solo quello di riuscire a portare volume d'affari in azienda, ma anche di "sfruttare" un cliente soddisfatto per ottenere maggiore visibilità: la strategia di inbound marketing non si occupa solo di acquisire nuovi clienti, ma anche di continuare a nutrire quelli preesistenti. Il tutto avviene per mezzo di sondaggi, recensioni, servizi che si mettono a disposizione di chi ha già acquistato e che, se ulteriormente soddisfatto, diverrà promoter dell'azienda stessa.

La teorizzazione di una nuova strategia di approccio al mercato come quella di Inbound Marketing porta necessariamente con sé un ridisegno della *customer journey*. Per questo motivo le strategie di Inbound Marketing sono ormai indispensabili per la sopravvivenza di aziende competitive, portando un allungamento del funnel di conversione al fine di ottenere un obiettivo più alto e proficuo del singolo acquisto: *costruire fiducia e la stima del cliente, infine, la credibilità del business aziendale*.

Di conseguenza, la prossima sezione descriverà come le aziende B2B raggiungono e mantengono nuovi contatti in questa era digitale attraverso strategie di marketing digitale.

1.1. Strategie per la lead generation online: *acquisire potenziali clienti target*

Nell'ambito delle strategie di marketing digitale web o B2B, la lead generation negli ultimi anni ha conquistato un ruolo di leadership, poiché il modo più semplice per trovare nuovi potenziali contatti è online.

Tuttavia, i modi in cui un'azienda può entrare in contatto con le sue prospettive digitali dipendono principalmente dallo specifico piano di marketing digitale che l'azienda implementa, nonché dagli strumenti web su cui si basa. In quest'ottica, le strategie di marketing B2B volte a un'efficace generazione di lead B2B che possono essere pianificate sono:

- ***Content Marketing***⁷

Tra i metodi più efficaci per generare lead qualificati, content marketing strategy è sicuramente in cima al podio. La creazione, la trasmissione e la condivisione di contenuti editoriali di valore è utile per aumentare il traffico verso il sito web aziendale, acquisire dati e informazioni sugli utenti target e convertire le intenzioni di spesa in acquisti. Tra cui ci sono, video, infografiche, post di blog, rapporti tecnici e articoli. Tuttavia, non esiste assolutamente alcun contenuto con prestazioni migliori, pertanto, l'attenzione alla qualità è la regola principale: contenuti interessanti e ben scritti secondo le regole SEO (Search Engine Optimization) garantiscono una buona indicizzazione, aumentano il traffico organico al sito web dell'azienda e moltiplicano le possibilità di essere "trovati".

- ***Social Media Marketing***

Una presenza attiva e strategica sui Social Media può essere anche un ottimo modo per restare in contatto con il cliente anche dopo l'acquisto. Le piattaforme social, infatti, contengono quotidianamente milioni di utenti attivi e consentono di rivolgersi a un pubblico definito. Stabilire un piano di comunicazione efficace, che evidenzia i vantaggi del contatto con l'azienda, e realizzare campagne sponsorizzate rivolte a chi già conosce il brand ed è già entrato in contatto con i prodotti/ servizi dell'azienda può generare fidelizzazione del cliente.

In tutto questo processo è bene avere come punto di riferimento la ricerca del canale giusto in cui si inserisce l'azienda, in generale, il social network preferito dalle aziende B2B è LinkedIn.

⁷ Negli ultimi anni le organizzazioni si sono attrezzate per implementare strategie di content marketing, fornendo risposte utili e soluzioni concrete alle esigenze del potenziale acquirente, attirando potenziali clienti sul proprio sito web.

Sebbene sia vero che il social media marketing ha dimostrato la sua efficacia soprattutto in contesti B2C, in generale i social network sono un filtro che permette di affinare e rendere più efficaci le strategie di lead generation, lavorando con approcci più mirati. Nell'area Business-to-Business, LinkedIn si dimostra particolarmente efficace nelle attività di engagement sui decision maker e nella lead generation in target, attraverso la promozione sponsorizzata (a pagamento) o organica di contenuti che si rivolge a landing page dedicate.

- **Web Marketing: Sito Web e Web-ADV⁸**

Le strategie di web marketing pianificabili sono orientate all'ottimizzazione dei motori di ricerca e all'ottimizzazione dei relativi banner pubblicitari in modo da posizionare il sito web dell'azienda o i loro banner pubblicitarie tra i primi posti per una ricerca tale ad attirare l'attenzione di potenziali clienti o utenti sull'azienda, sul servizio o sul prodotto. Tuttavia, creare campagne pubblicitarie non è così semplice come sembra, motivo per cui la maggior parte delle aziende B2B esternalizza l'esecuzione di una strategia SEM e SEO a un'agenzia di web marketing specializzata nel settore B2B.

Soprattutto se essere trovati dal potenziale utente nel momento esatto in cui sta cercando un termine relativo al core business dell'azienda è possibile solo se i motori di ricerca considerano il sito web dell'azienda come contenuto di qualità per il potenziale utente. Tant'è che implica l'adozione di un ottimo piano strategico di web marketing finalizzato a garantire un efficace approccio tra l'azienda o i suoi prodotti-servizi nei confronti dei suoi potenziali clienti grazie alla presenza di una solida strategia di content marketing finalizzata ad acquisire o attrarre potenziali clienti online.

Va notato che qualsiasi strategia di Web Adv all'interno di una strategia web porta a un pay per click, noto come PPC. Soprattutto nel campo B2B, una buona SEO e un content marketing ben ponderato richiedono tempo, motivo per cui le aziende che cercano risultati tangibili più velocemente spesso optano per la pubblicità online⁹. Acquisendo lead tramite interruzioni online, ovvero con formule pay-per-click, è possibile pagare solo per i clienti che effettivamente cliccano (lasciando una traccia digitale) su un annuncio online. Tuttavia, PPC non può essere l'unica strategia di lead generation adottata in azienda, in quanto può anche essere molto costosa.

Nonostante, per aumentare le probabilità di successo di una campagna di lead generation spesso occorre integrare il lavoro svolto sul traffico organico con strategie paid (SEM). L'acquisto delle posizioni più visibili, quelle che risaltano in cima ai risultati di una query effettuata nelle directory web, consente all'azienda di catturare l'attenzione dei potenziali clienti intercettandone l'intenzione di ricerca.

⁸ Un piano media web specifico prevede la condivisione di contenuti ad hoc pubblicati su piattaforme specifiche che vengono consultate da persone in target – con contenuti direttamente linkati alla pagina di registrazione ‘contact us’ sul sito aziendale, solitamente.

⁹ Banner, pop-up, bottoni posizionati all'interno di contenuti interessanti permettono di promuovere prodotti e servizi e generare lead anche se in modo non sempre efficace.

Spesso il successo di una strategia di lead generation risiede nella corretta alchimia tra un approccio di outbound marketing¹⁰ composto da ricerche a pagamento, che mirano a sensibilizzare e promuovere il brand, e un inbound marketing ben concepito, che mira a migliorare la credibilità dell'azienda sul mercato. Secondo diverse agenzie di marketing, le strategie sopra elencate risultano essere tra le più efficaci nei contesti B2B.

In secondo luogo, tra i metodi più efficaci per ottenere nuovi contatti nel B2B, i professionisti del marketing preferiscono quanto segue:

- *Pagine compresse o squeeze page*

Le pagine compresse sono uno dei modi migliori per generare lead. In genere, si accede a una di queste pagine, chiamata anche pagina di registrazione, funnel page o lead capture page, facendo clic su un collegamento o un banner. Si tratta di landing page create non con l'intenzione di vendere, ma con l'unico obiettivo di convertire i visitatori anonimi del sito in una lista di contatti identificati di cui almeno nome e cognome, e-mail e preferibilmente anche un numero di telefono. Ovviamente l'utente dovrà essere incoraggiato a lasciare le proprie informazioni di contatto e il modo migliore per farlo è offrirgli qualcosa di gratuito che possa interessarlo, in gergo noto *lead magnet*, come il download di un manuale o una versione di prova al servizio. I principali tipi di squeeze page esistenti, ma che differiscono in relazione al tempo in cui appaiono all'utente, sono: Popup, URL ed Exit intent¹¹.

- *Modulo web e form di contatto*

I moduli di contatto sono un metodo tradizionale di lead generation ancora abbastanza diffuso, che ha stabilito l'inefficacia della pagina "contatti" del sito. A tale proposito, è preferibile inserire un form da completare con poche informazioni all'interno delle pagine più popolari, chiedendo all'utente di contattare tramite una CTA efficace.

- *Call to action (CTA)*

La call to action è un invito a compiere una determinata azione, identificabile come messaggio testuale univoco e veicolato attraverso un bottone o un widget. Si tratta di un elemento fondamentale delle campagne di inbound marketing e deve essere chiara e concisa. Il CTA consente agli operatori di marketing di raggiungere vari obiettivi, come invogliare l'utente a iscriversi a un evento o a una newsletter o richiedere materiali informativi, campioni o test di prodotto.

- *Blog*

Un blog è una particolare tipologia di sito web in cui il contenuto viene visualizzato in modo anti-cronologico, ben gestito e alimentato, garantisce la possibilità di ottenere lead mirati, profilati e interessati a ciò che l'azienda fa e offre. Il segreto è produrre, pubblicare e viralizzare continuamente articoli, notizie e altri contenuti di qualità, che forniscano informazioni utili per risolvere i problemi che affliggono gli acquirenti, ovvero i clienti tipici a cui l'azienda si rivolge principalmente.

- *Lead magnet*

¹⁰ *Outbound marketing*, marketing in uscita, comprende i tradizionali metodi di marketing che interrompono le persone per spingerle a porre attenzione al messaggio che viene proposto loro attraverso spot televisivi e radiofonici, annunci stampa, affissioni, banner pop up, web advertising, ecc.

¹¹ I *popup* sono finestre con grafica e testo che compaiono mentre l'utente naviga in un sito web, l'*URL* sono pagine esterne che l'utente raggiunge dopo aver cliccato su un collegamento posto all'interno di un pulsante o incorporato nelle parole chiave di un testo e l'*Exit intent* sono pagine che compaiono quando l'utente sta per lasciare un sito.

I lead magnet sono strumenti essenziali per i professionisti del marketing moderno. Sono contenuti ed eventi che attirano l'attenzione di chi cerca in rete informazioni su un argomento specifico. Questi sono numerosi e la loro efficacia varia da acquirente ad acquirente, potrebbero essere un ebook gratuito, un video tutorial, un corso online, un podcast, un'infografica, un webinar gratuito, un white paper, in breve, tutto ciò che può invogliare i visitatori del sito web a lasciare i loro riferimenti. Il lead magnet è, quindi, un incentivo gratuito offerto ai visitatori del sito, che a sua volta consente la creazione di un database profilato su cui operare attività di marketing più incisive e specifiche, utili ad aumentare le conversioni.

Spesso i metodi predefiniti sono quelli sopra menzionati, tuttavia i chatbot¹² possono anche essere di grande aiuto per ottenere nuovi contatti. Sebbene il modo migliore per generare lead sia aumentare il traffico organico al sito¹³.

Altri strumenti e tecniche per generare lead in modo efficace secondo il Gruppo DIGITAL360 sono:

- *Remarketing e retargeting*. Questa forma di pubblicità online distingue gli utenti in base ad azioni interessanti intraprese online in passato, come la ricerca di un prodotto sul sito che non si sono tradotte in una vera e propria conversione in quel momento. Il retargeting utilizza i cookie per seguire l'audience dei navigatori nel loro pellegrinaggio sul web, poiché le pubblicità mirate (sui prodotti-servizi) verranno mostrate solo a chi ha già visitato in passato il sito aziendale, per "spingerlo" alla conversione. In altre parole, questo strumento garantisce i migliori risultati se combinato con altre strategie di lead generation e inbound marketing.
- *Marketing virale e marketing di riferimento*. Il passaparola sui social media e, in generale, le campagne di *viral marketing* sono spesso efficaci per acquisire nuovi potenziali clienti senza dover ricorrere al budget pubblicitario. In questi casi, la credibilità dell'azienda e la qualità della sua offerta giocano un ruolo fondamentale. L'azienda dovrà quindi sviluppare la capacità di catturare gli influencer più credibili, ovvero i clienti che pubblicano autonomamente complimenti e apprezzano l'offerta e i servizi, che le consentano di capitalizzare il passaparola.
- *Lavora in FOMO*. Un buon marketing nei social network unito al lavoro continuo sui contenuti del blog istituzionale permette all'azienda di sfruttare le abitudini che vengono messe in atto per intercettare nuovi potenziali clienti, come la *Fear of Missing Out*¹⁴. Basterà quindi presiedere i temi "caldi" (quattro o cinque, non più in continuazione), lavorando sulla *brand awareness* e sulla *brand reputation*, dimostrandosi non solo un valido interlocutore per la clientela business, ma anche un partner affidabile.

¹² Chat bot, chatbot o chatterbot, è un software progettato per simulare una conversazione con un essere umano. Questo strumento è particolarmente apprezzato dai clienti professionisti, poiché la *life chat* può essere un ottimo modo per fornire aiuto in tempo reale ai potenziali clienti, guadagnare la loro fiducia e invogliarli a fornire informazioni di contatto. Pertanto, la chat deve essere sempre accessibile ma non invadente.

¹³ Come accennato, il traffico organico al sito proviene dalle query dei motori di ricerca, per aumentare il suo traffico è fondamentale ottimizzare il sito ed i suoi contenuti in ottica SEO oltre che curare gli aspetti tecnici, quali: l'albero del sito, la sua struttura, link interni e link esterni.

¹⁴ FOMO- *Fear of Missing Out* - indica una forma di ansia sociale caratterizzata dal desiderio di essere in continuo contatto con le attività svolte da altre persone e dalla paura di essere esclusi da eventi, esperienze o contesti sociali gratificanti. In questo caso specifico, il timore di mancare notizie o aggiornamenti si diffonde anche tra i buyer aziendali consultando più volte al giorno i social network e, in particolare, LinkedIn, per essere sempre aggiornati sulle ultime novità del settore e sentirsi rafforzati nelle proprie competenze di lavoro.

- *E-mail marketing.* L'email marketing è spesso l'elemento più efficace di una campagna di lead generation ben pensata ed eseguita. Sebbene non aiuti a generare nuovi contatti, è essenziale per aumentare il tasso di conversione e, in particolare, incentivare gli acquisti o adesioni. Per cui, l'oggetto dell'e-mail dovrebbe condensare in poche righe il valore aggiunto del brand e dell'offerta, spiegando come l'azienda è in grado di supportare il potenziale cliente e risolvere (o, forse, anticipare) i suoi problemi.
- *Backlink da siti web popolari e affidabili.* Il backlink è un collegamento da un sito esterno. Fondamentalmente un visitatore fa clic su un pezzo di testo pubblicato su un sito Web e va alla pagina dell'azienda. L'importante è assicurarsi che il collegamento provenga da siti popolari e affidabili. Il modo migliore per ottenere backlink di qualità è contribuire ai blog di altre aziende, fornire infografiche e altri contenuti di valore da condividere o accettare di fare lo stesso in cambio. L'acquisto di backlink è sconsigliato e può essere un boomerang per l'immagine dell'azienda, che potrebbe non essere considerata degna di preventivi gratuiti.

1.2. Strategie per il consolidamento dei lead

Non tutti i lead generati sono uguali. Infatti, a seconda delle azioni intraprese e dei contenuti scaricati, hanno esigenze diverse. Alcuni utenti potrebbero trovarsi nella fase di informazione, altri più vicini alla conversione. Proprio per questo motivo è importante dare priorità ai lead e intraprendere diverse azioni di comunicazione su di essi a seconda della fase del processo di acquisto in cui si trovano - AdvMedialab

Una volta sviluppata un'efficace strategia di content marketing, in cui è già pianificata in anticipo una buona preparazione del sito web dell'azienda, che prevede l'ottenimento dei dati di contatto ¹⁵dell'utente B2B, attende il loro accompagnamento durante il processo decisionale di acquisto tramite una *strategia di lead nurturing*¹⁶ mirata alla loro conversione e fidelizzazione. In quest'ottica, la fidelizzazione del cliente attraverso strategie specifiche e personalizzate in base alle loro esigenze dimostra acquistare valore per un'azienda B2B. Pertanto, gli strumenti e le strategie di marketing B2B che possono essere pianificate al riguardo sono:

- *E-mail Marketing*

La newsletter¹⁷, in ambito digitale, è utilizzata su più fronti. Può infatti essere un ottimo strumento per riportare indietro un cliente che si era perso nel tempo; può condurre, attraverso un'attenta strategia di sviluppo dei prospect, alla positiva conclusione di una trattativa commerciale; può permettere all'azienda di costruire un rapporto duraturo con il cliente, aumentandone il valore. In questo caso sarebbe opportuno avere al proprio fianco un CRM aggiornato e delineato, che si

¹⁵ Deve infatti esserci un'unione di intenti tra gli articoli del blog e il percorso che l'utente seguirà all'interno del sito, fino a quando non raggiungerà il contatto o visiterà l'azienda. Ecco perché ogni articolo deve essere arricchito con call-to-action (pulsanti che invitano l'utente a compiere un'azione) e landing page efficaci (pagine specifiche per le esigenze dell'utente, dotate di form di contatto).

¹⁶ Il *Lead nurturing* consiste nell'invio automatizzato di contenuti mirati e personalizzati, stimolando e coinvolgendo potenziali clienti con l'obiettivo di convertirli in clienti.

¹⁷ All'interno di una newsletter è possibile presentare comunicazioni o inviare sconti e promozioni: in questo modo il cliente viene aggiornato sulle ultime novità e sui prodotti in offerta, decidendo nel momento più opportuno di acquistare nuovamente.

ricordi quando è opportuno ricontattare l'utente, evitando così di essere fastidioso o addirittura invadente. Soprattutto se ciò che conta davvero è la personalizzazione delle e-mail, è bene inviare al cliente o ai potenziali clienti solo ciò che realmente interessa loro in base alla loro storia, alla loro attività e alle loro esigenze.

In questo modo è possibile non solo ottenerne la fidelizzazione, ma anche attivare un'efficace strategia di cross-selling.

Tra le campagne e-mail preferite per i marketer ci sono: *Lead Nurturing o Re-Engagement e Referral/Loyalty*.

Va notato che molti di questi potenziali clienti potrebbero trovarsi nella fase di ricerca e valutazione del prodotto o servizio. Pertanto, la strategia preferita per il marketer è la cura e nutrizione dei potenziali clienti, che consiste nel coinvolgere costantemente i potenziali clienti su più canali, condividendo contenuti che possono interessarli tramite e-mail, conversazione telefonica o anche attraverso i social network. Queste prospettive apparentemente disinteressate entrano così nel ciclo di re-engagement del potenziale cliente.

In caso di lead nurturing via e-mail, i potenziali clienti saranno istruiti attraverso contenuti pertinenti in relazione ai tuoi prodotti / servizi di interesse o incluso già attivi.

- ***Retention Marketing***¹⁸

Una volta identificata la fase del ciclo di acquisto in cui si trovano i lead, è importante pianificare il follow-up e guidare le azioni di nurturing a seconda delle esigenze. E quando questi lead diventano clienti, il processo non è finito: coltivare quelle relazioni diventa ancora più importante, motivo per cui entra in gioco il retention marketing.

La chiave per coinvolgere gli utenti è fornire un'esperienza cliente mirata e personalizzata (*customer experience targetizzata*) basata su un'analisi approfondita. Attraverso l'invio di contenuti e messaggi personalizzati è possibile migliorare l'esperienza d'acquisto e, di conseguenza, la percezione che l'utente ha del brand.

In passato attuare tecniche di personalizzazione su larga scala era molto difficoltoso, se non impossibile. Tuttavia, negli anni, sono state sviluppate nuove tecnologie in grado di favorire la comunicazione one-to-one verso milioni di contatti, ad esempio, software E-mail Marketing o ai software di Marketing Automation. A questo punto, quindi, l'unico ostacolo diventa la capacità delle aziende di comprendere l'importanza di introdurre tecnologie in grado di analizzare correttamente i dati raccolti, e inoltre, di tecniche in grado di favorire strategie e metodi data-driven finalizzate ad un approccio centrato sul cliente¹⁹.

Quindi, per ottenere un successo a lungo termine, le aziende devono ripensare il proprio approccio di retention marketing ridefinendo il modo in cui vengono misurati il Customer Lifetime Value (CLV) e l'utilizzo della tecnologia.

È importante sottolineare che il modo in cui le aziende definiscono la redditività della propria attività consiste nel trovare un equilibrio tra il marketing di fidelizzazione e il marketing di acquisizione,

¹⁸ Il retention marketing gioca un ruolo fondamentale nel guidare la crescita per creare clienti soddisfatti e fedeli. Il segreto è essere in costante contatto con gli utenti, interagire con loro costantemente e creare un rapporto duraturo e proficuo.

¹⁹ Si segnala che più a lungo l'azienda potrà restare in contatto con gli acquirenti, maggiori saranno le opportunità che avrà di raccogliere informazioni utili per lo sviluppo di campagne di marketing con l'obiettivo di promuovere la fedeltà al servizio, attraverso l'analisi dei dati quantitativi e dati qualitativi raccolti per fornire una migliore esperienza utente (UX).

poiché il marketing di fidelizzazione (*retention marketing*) richiede molto meno investimenti rispetto al marketing di acquisizione (*acquisition marketing*).

D'altra parte, nel riassumere le migliori strategie di comunicazione per fidelizzare e allo stesso tempo aumentare il Lifetime Value (LTV) dei clienti già acquisiti, AdvMedialab consiglia l'integrazione di: (a) Programmi per la fidelizzazione della clientela, (b) Direct e-mail marketing, (c) E-mail marketing, (d) Campagne DEM²⁰ integrate e personalizzate e (e) Campagne multicanale di profilazione e fidelizzazione.

Ecco perché, oltre alle strategie discusse sopra, di seguito vengono menzionate anche le tecniche fondamentali per la creazione di contenuti in una strategia di retention marketing:

- (a) Pubblicazione di contenuti di qualità a cadenza regolare;
- (b) Onboarding e customer service
- (c) Creazione di un pubblico informato dotandosi di un sistema di drip (e-mail) marketing flessibile in grado di spaziare su diversi argomenti come promozioni e offerte, aspetti tecnici riguardanti il prodotto e trend di settore - senza dover effettuare investimenti di grossa portata;
- (d) Coinvolgimento e diffusione. Rimanendo in contatto costantemente con il proprio pubblico

In conclusione, una delle migliori tecniche di marketing per il consolidamento dei lead è senza dubbio lo scambio di informazioni attraverso canali di comunicazione creando contenuti aggiornati, educativi e attraenti, e costruendo un rapporto non invasivo ma conveniente. Entrambi in modo efficiente, coerente e tempestivo.

1.3. Strategie per la gestione dei lead

In molte organizzazioni, il processo di gestione dei lead viene avviato, investito e monitorato dal team di marketing. Ma anche il team di vendita svolge un ruolo significativo nel processo, che nella maggior parte dei casi richiede un'orchestrazione continua di diverse applicazioni e tecnologie CRM.
- (Gartner, 2020)

Tutti i processi di gestione dei lead si basano su un'elevata qualità dei dati su individui e account e sul maggior numero di punti dati possibile, tra le unità aziendali coinvolte, le risorse e insieme al processo di conversione dei lead. Questo è il motivo per cui le software di gestione dei lead stanno arrivando sul mercato con sempre più tecnologie AI, che supportano il lavoro di dati completi in tempo reale.

Oggi, i software di Lead Management includono funzionalità predittive potenziate dall'intelligenza artificiale (AI) e dall'apprendimento automatico (ML) per aumentare l'efficacia dei processi di gestione dei lead e delle analisi.

Per automatizzare i processi standard, queste applicazioni rivelano correlazioni e approfondimenti che aiutano a facilitare il "flusso di lavoro senza interruzioni". Sulla base della disponibilità dei dati, i team di marketing e vendita utilizzano l'analisi dei dati per svelare e prevedere ulteriormente i lead

²⁰ DEM è l'acronimo di "direct email marketing" e comprende le strategie e le tattiche messe in campo per creare e distribuire comunicazioni via e-mail con l'obiettivo di implementare le relazioni tra brand e audience o inviare informazioni e aggiornamenti di natura promozionale.

e il comportamento dei clienti. Dall'analisi dei dati tracciato e supportando la ricerca di potenziali clienti, i software di lead management agevolano, oltre la scoperta delle preferenze e la divulgazione della cronologia degli acquisti e dei modelli di consumo.

Emergendo nuove tecnologie per integrare il processo di gestione dei lead, accelerato dalla pandemia del 2020, che ha influenzato il modo in cui le organizzazioni acquisiscono i clienti. Tale che si è verificato un cambiamento significativo verso la funzionalità lead management che tendono nel mercato di oggi a fare parte di soluzioni CRM- in particolare come suite CRM con funzionalità di gestione dei lead²¹- o di marketing più ampia quanto lo sono i software di Marketing Automation. In generale, i principali fornitori di tecnologia di marketing forniscono *automazione del marketing* e supporto per la *gestione dei lead*.

Inoltre, altre tendenze in cui la tecnologia è protagonista, secondo Gartner (2020), sono:

- *L'aumento dell'uso di dati basati sul Web per personalizzare le esperienze B2B*: più i dati basati sul Web vengono utilizzati per personalizzare il mercato degli acquisti, più la tecnologia e i concetti influenzano il mercato B2B. Di conseguenza, il concetto di utilizzare i dati basati sul Web dei clienti per personalizzare le esperienze di vendita è diventato più comune nelle aziende che vendono in capacità B2B.
- *Un rinnovato interesse per l'inserimento / archiviazione di dati scalabili* - I fornitori hanno una rinnovata enfasi sull'architettura scalabile e sulle capacità di acquisizione e archiviazione dei dati che consentono loro di consumare l'enorme quantità di dati generati durante i processi di gestione dei lead. Si tratta comunemente di dati di sessioni Web, che vengono considerati più frequentemente nel processo di gestione dei lead.

Pertanto, le tecnologie digitali (MarTech) come i gestionali di potenziali clienti giocano oggi un ruolo chiave per l'efficacia e sostegno di una strategia di lead generation online. In quest'ottica, le strategie volte a un'accurata gestione di lead B2B che possono essere pianificate al riguardo sono:

- ***Automatizzare il processo di gestione dei lead***

Il modo in cui il marketing acquisisce, qualifica, valuta e arricchisce gli interessi dei lead e poi li trasmette come opportunità di business alle vendite, per concludere l'affare si chiama Lead Management. Pertanto, un processo di gestione e follow-up automatizzato consente di nutrire e analizzare attentamente i potenziali clienti prima che vengano delegati al personale di vendita.

All'interno di questa automazione e analisi, dovranno essere presenti attività strategiche tale come:

- (1) la definizione dei lead, ovvero la definizione dei criteri su cui basare le attività e le risorse in modo strategico, efficiente e conveniente²²,

²¹ Ad esempio, Creatio, CRMNEXT, Freshworks, HubSpot, Microsoft, Oracle, Pega, Salesforce, SAP, SugarCRM, Zoho hanno tutti investito nella funzionalità di gestione dei lead. Un altro gruppo di fornitori offre applicazioni di gestione dei lead autonome che vengono vendute separatamente sono, ad esempio, Acoustic, Act-On, Adobe, Resulticks) - (Gartner, 2020)

²² Conoscere l'acquirente B2B corrisponde al preciso processo di identificazione dei lead, considerando oltre alle tipologie di acquirenti e alle loro caratteristiche i seguenti aspetti: *Demografia, Occupazione e istruzione, Problema riscontrato / bisogno, Problemi legati all'acquisto, Comportamento, Modalità di espressione e Fonte dei lead*. - blog.advmedialab

(2) lead nurturing, cioè creare strategie di comunicazione specifiche e costruire relazioni basate su interessi reali,

(3) lead scoring, cioè assegnare punteggi predefiniti ai potenziali clienti destinate a trasformare o diventare l'utente in un cliente, in pratica, per capire come muoversi, quando e come agire verso la loro conversione.

Per ottimizzare tempi e risorse che garantiscano la visione globale del progetto e quindi una rilevazione rapida e sicura dei dati acquisiti, è sempre consigliabile utilizzare software o tecnologie di lead management. Permettendo di concentrarsi principalmente sull'analisi dei dati per l'ottimizzazione della campagna (lead nurturing) e, quindi, per l'implementazione dei risultati.

- ***Selezionare le tecnologie adatte per l'automazione dei processi***

I processi automatizzabili all'interno delle attività di inbound marketing e lead management sono specifici in funzione degli obiettivi perseguiti. Pertanto, il mercato della tecnologia offre di default funzionalità programmabili per l'automazione di attività quali:

- *Flusso di lavoro e attività finalizzate a diventare un cliente:*
Grazie ai sistemi di CRM e di marketing automation è possibile creare un percorso di conversione in ogni fase del funnel di marketing e vendita, evitando qualsiasi tipo di perdita di informazioni. Solitamente, le attività legate a questo percorso sono solitamente: campagne genitoriali e newsletter o, al contrario, delega per contatto diretto da parte di un agente commerciale. Pertanto, utilizzando CRM e sistemi di automazione del marketing, hai la possibilità di inviare e-mail di follow-up automatiche e avviare strategie di vendita e marketing basate sul comportamento dell'utente. Allo stesso modo, attraverso alcune piattaforme, come HubSpot²³, è addirittura possibile valutare i ritorni di investimento generati da ogni canale di comunicazione in termini di lead generati e quindi fatturazione.
- *Ponderazione del flusso di potenziali clienti generato e ottenuto automaticamente:*
Alcuni sistemi CRM e di gestione dei lead assegnano un punteggio a ciascun lead in base alle possibilità di chiudere la vendita. L'azienda può personalizzare il livello di qualità di ogni potenziale acquirente in base agli attributi ideali che un potenziale cliente dovrebbe avere, filtrando così potenziali clienti realmente interessati o profili target per un follow-up esclusivo con un uso efficiente delle risorse.
- *Flusso di lavoro e attività volte a fidelizzare i potenziali clienti:*
Questi potenziali clienti apparentemente disinteressati entrano così nel ciclo della nutrizione e della fidelizzazione dei potenziali clienti, che consiste nel coinvolgerli costantemente su più canali, condividendo contenuti che potrebbero interessarli tramite e-mail, conversazioni telefoniche o anche attraverso i social network.
- *Assegnazioni automatiche:*
Una volta che i lead sono stati acquisiti ed elaborati da una prospettiva di marketing, dovranno essere assegnati al personale di vendita. Un sistema di distribuzione dei lead tramite CRM, assegna automaticamente i lead al tuo team di vendita in base alla logica che si definisce.

²³ HubSpot è un software di Inbound Marketing e Sales molto completo e progettato in modo intuitivo per ottimizzare e automatizzare tutte le attività di marketing e vendita, che aiuta le aziende a trasformare i contatti in opportunità commerciali e garantisce un considerevole risparmio di tempo e di risorse.

Consentendo, ridurre i tempi di risposta e garantire un follow-up sui lead qualificati in modo assertivo e competente. Inoltre, lo sviluppo di strategie commerciali sotto il concetto di costruire una relazione che porti alla vendita.

D'altra parte, una volta completata una vendita, il servizio clienti dovrà assumere la gestione.

In breve, per ottimizzare una strategia di vendita per essere efficace ed efficiente, i sistemi di gestione dei lead documentano una cronologia completa delle interazioni e delle esperienze di un utente con un'azienda. La soluzione migliore è affidarsi a un software professionale in grado di registrare e classificare in modo intelligente i contatti in tempo reale. Pertanto, la scelta del miglior software per personalizzare l'attuale gestione dei contatti richiede di mappare in anticipo il percorso dei clienti target.

• *Integrare e gestire i dati accuratamente*

La data management o gestione del contatto è un processo composto da diverse attività che si compone in:

- *Lead generation*: online/ offline²⁴
- *Acquisizione richieste*: tramite land page, form e/o supporti cartacei.
- *Profilazione & Scoring*: i lead vengono profilati in base a diverse variabili.
- *Lead nurturing*: tramite un invio automatizzato di contenuti mirati e personalizzati, i lead vengono interessati, stimolati, coinvolti con l'obiettivo di essere convertiti in clienti.
- *Re-engagement*: i contatti inattivi, che non comprano da tempo o non aprono o cliccano le comunicazioni, possono essere ringaggiati con una comunicazione mirata. L'obiettivo è mantenere vivo il rapporto con il brand e perché no: trasformare il contatto in un ambasciatore nel tempo.

Come accennato, l'acquisizione di clienti richiede una profonda comprensione delle motivazioni e del comportamento degli acquirenti commerciali per guidare la pertinenza e la conversione e guidare la crescita. Oggi, l'utilizzo di Marketing Automation consente di raccogliere molte informazioni per saperne di più sugli interessi e sui comportamenti dell'acquirente specifico online e, da lì, costruire sempre più campagne di lead generation (comprese le campagne di coltivazione e di lead engagement) personalizzati, che tengono conto dell'intero processo di acquisto. Ovvero, grazie ai sistemi di marketing automation è possibile creare campagne di e-mail marketing automatizzate e personalizzate, basate su attività di lead generation che iniziano a seguito di un'azione compiuta dall'utente o sulla base di determinate non-azioni e intervalli di tempo.

Al contrario, il software di gestione dei lead è costituito da una serie di funzionalità di gestione dei lead che fanno parte di una più ampia soluzione di gestione delle relazioni con i clienti (CRM) e dei dati dei clienti generati. Il processo di lead management regolato dal CRM aziendale ha come punto di partenza dati quantitativi (numero di contatti generati) che elabora fino ad ottenere dati qualitativi (profilazione precisa dei contatti). Il suo obiettivo è trasformare i lead generati dalle attività di

²⁴ Il processo di lead generation è un flusso specifico che può partire da diversi canali e che richiede un'attenta operazione ed esecuzione, soprattutto nella gestione dei dati. Dati che devono essere analizzati, studiati e organizzati proprio per ottenere un quadro completo dell'interlocutore. È proprio in quest'ottica che le campagne di lead generation vengono integrate con strumenti di marketing automation in grado di gestire, organizzare e ordinare questi dati per eseguire, ad esempio, un'accurata profilazione del target di interesse.

marketing online e offline in concrete opportunità di business. Pertanto, un CRM ben progettato facilita le attività di gestione dei lead che implicano la promozione di opportunità di business, ovvero l'esecuzione e la gestione delle opportunità.

In questo senso, i processi di marketing e vendita dovrebbero essere allineati in un piano condiviso finalizzato alla gestione dei contatti, lavorando a stretto contatto con i team di vendita e marketing nella valutazione delle applicazioni di gestione dei lead appropriate per la loro organizzazione. Prendendo in considerazione funzionalità di supporto per la mappatura del percorso del cliente, le vendite interne e le funzioni di marketing basate sull'account (ABM)²⁵. Al fine di garantire l'accesso all'analisi dei dati per migliorare le campagne di lead generation e promuovere opportunità più preziose.

²⁵ Le funzionalità del software CRM Lead Management includono il supporto per la mappatura del percorso del cliente, le vendite interne e le funzionalità di marketing basate sull'account (ABM). Infatti, le attività di gestione dei lead comportano la promozione di opportunità di maggior valore attraverso una migliore creazione della domanda, esecuzione e gestione delle opportunità, facilitando così la redditività aziendale attraverso l'acquisizione e la fidelizzazione di nuovi clienti o il cross-sell da parte dei clienti esistenti.

2. CONCETTI GENERALI SUL LEAD MANAGEMENT E MARKETING AUTOMATION

Il processo di acquisizione del cliente generalmente comporta una serie di passaggi: *generazione di lead, qualificazione dei potenziali clienti, valutazione delle soluzioni e chiusura della vendita*. (Rodriguez, Peterson, & Krishnan, 2018)

La gestione dei lead è un insieme di metodologie, sistemi e pratiche progettate per generare nuova potenziale clientela aziendale, generalmente gestita attraverso una varietà di campagne o programmi di marketing. La gestione dei lead facilita la connessione di un'azienda tra la pubblicità in uscita o in entrata dei consumatori e le risposte a tale pubblicità. Questi processi sono progettati per strategie business-to-business e direct-to-consumer.

La gestione dei lead è in molti casi un precursore della gestione delle vendite (*Sales Management*), della gestione delle relazioni con i clienti (*Customer Relationship Management*) e della gestione dell'esperienza dei clienti (*Customer Experience Management*). Questa connettività critica facilita la redditività aziendale attraverso l'acquisizione di nuovi clienti, la vendita a clienti esistenti e la creazione di un mercato marchio. Questo processo è stato anche definito con precisione come gestione dell'acquisizione dei clienti (*Customer Acquisition Management*).

I principi generali della gestione dei lead creano una struttura ordinata per la gestione dei volumi di richieste di informazioni aziendali, spesso denominate lead. Il processo crea un'architettura per l'organizzazione dei dati, distribuita nelle varie fasi di un processo di vendita e attraverso una forza vendita distribuita. Con l'avvento di Internet e di altre tecnologie dei sistemi informativi, questo processo è rapidamente diventato incentrato sulla tecnologia, poiché le aziende che praticano tecniche di gestione dei lead hanno spostato gran parte del carico di lavoro manuale precedente ai sistemi di automazione, sebbene l'interazione personale con le richieste dei lead sia ancora vitale per il successo.

Insieme alle altre pratiche commerciali correlate - marketing, sviluppo del marchio, pubblicità e vendite - l'obiettivo di un'efficace iniziativa di gestione dei lead è generare nuove entrate aziendali, aumentare la visibilità e migliorare l'atteggiamento generale dei potenziali clienti e del pubblico in generale per futuro sviluppo del business.

Sebbene di portata semplice, il processo del flusso di lead (o di richiesta) può diventare complesso quando i clienti, potenziali clienti e professionisti delle vendite interagiscono. Le interazioni e le azioni successive creano una varietà di potenziali risultati, sia produttivi che controproducenti per lo sviluppo del business. Questo numero sempre crescente di scenari crea disconnessioni funzionali, in altre parole, opportunità critiche per gestire male un'indagine che riduce o distrugge il suo valore potenziale. La gestione appropriata di questi scenari è funzione della gestione dei lead ed è alla base di software come il *Marketing Automation (MAS)* e *suite CRM Lead Management*²⁶.

²⁶ La maggior parte dei sistemi di gestione dei lead avrà una metodologia intelligente per filtrare e valutare i dati dei lead in categorizzazioni utili. Ci sono una miriade di modi per realizzare questo processo e alcuni di essi possono essere specifici per le industrie. Un elenco suggerito di possibili funzioni è riportato di seguito: *Data verification, Lead nurturing, Data appending, Lead Scoring*.

2.1. Lead Management: *processo, elementi e differenze*

Secondo Oracle (2021), una strategia di marketing B2B completa include sempre un piano di gioco per la gestione dei lead. La gestione dei lead è il processo di identificazione, qualificazione, coinvolgimento e gestione dei potenziali acquirenti. Nello spettro delle iniziative di marketing B2B, la gestione dei lead²⁷ si colloca da qualche parte tra attività più ampie (branding e pubblicità) e sforzi diretti, a uno a uno (vendite dirette o di canale) (Oracle, Lead Management, Lead Generation, 2021).

Il lead management inizia con la generazione di lead, che si ottiene attraverso una serie di tattiche di marketing tra cui: sito aziendale, social media, campagne di pubbliche relazioni, post di blog, white paper, pubblicità, webinar, eventi o tramite qualsiasi altro touchpoint. In cui i potenziali clienti rispondono dando le loro informazioni di contatto e viene creato un lead di vendita. Pertanto, il lead management è anche il processo di monitoraggio e di gestione dei lead e dei contatti (Van, 2017).

I programmi di gestione dei lead si concentrano sulla creazione dell'interesse e del coinvolgimento dei potenziali clienti durante il ciclo di vendita. Infatti, molte aziende considerano il lead management come una parte essenziale del marketing automation (Manzia, 2018). La funzionalità di gestione dei lead nell'automazione del marketing è costruita per facilitare la generazione di lead, un obiettivo importante delle comunicazioni di marketing, in particolare nei contesti B2B (Buttle & Stan, 2015).

Il concetto di lead generation è definito da Ruth Stevens (2012, p.13) come segue: "*La generazione di lead implica l'identificazione dei potenziali clienti e la qualificazione della loro probabilità di acquistare prima di effettuare una chiamata di vendita*". Secondo Digital Marketing Depot (Brinker, 2015), la gestione dei lead nell'automazione del marketing comprende l'acquisizione dei lead, il punteggio dei lead e il consolidamento dei lead. Lo scopo non è solo quello di trovare nuovi contatti, ma anche di aiutare le vendite a perfezionare lead di alta qualità per il follow-up (Brinker, 2015).

Di seguito saranno riportate ulteriori spiegazioni sui tre elementi del lead management: *lead capture*, *il lead scoring* e *il lead nurturing*

Per quanto riguarda il processo di Lead Management (Figura 2), quest'ultimo si articola in quattro diverse fasi: Attrarre, Convertire, Concludere e Fidelizzare. Che sono intese appunto come le quattro azioni che devono essere intraprese per trasformare nell'ordine, estranei in visitatori, poi in contatti, clienti ed infine in sostenitori. Insieme alle strategie per ogni fase del processo di gestione dei lead, la figura rappresenta una panoramica di un piano di marketing in entrata.

²⁷ Un lead è un utente (B2B o B2C) che ha mostrato un interesse verso un'offerta aziendale compilando un form o lasciando i propri recapiti tramite qualsiasi altro touchpoint. Può averlo fatto visitando il sito aziendale, tramite i banner sui social network o semplicemente leggendo dei contenuti.

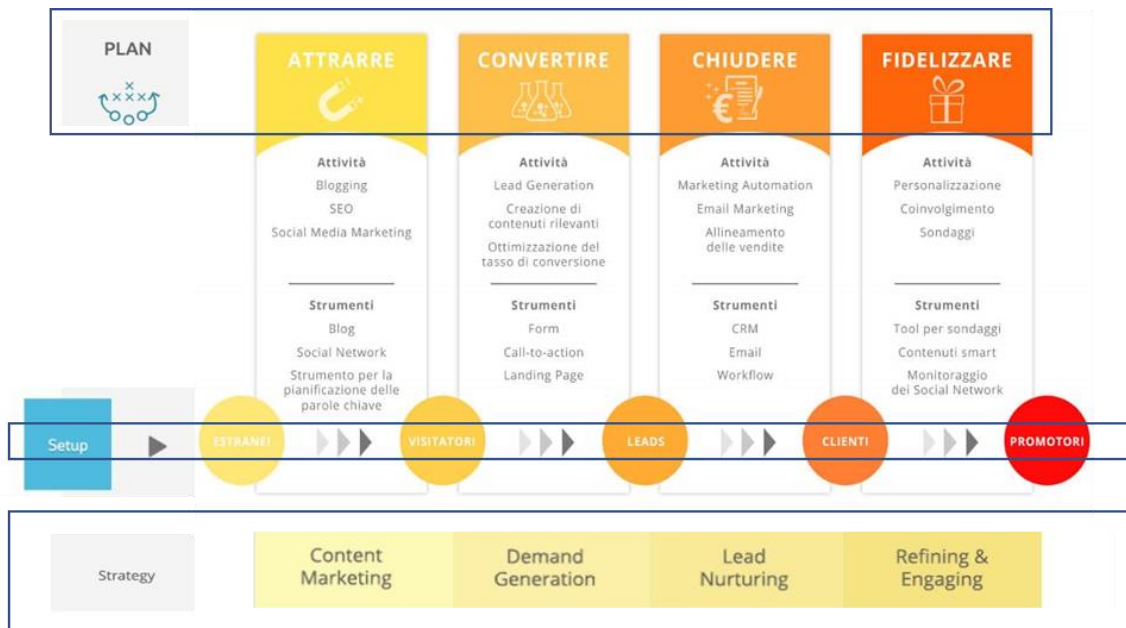


Figura 2. Piano di inbound marketing, fasi del processo di Lead Management e le loro strategie (*Immagine adattata*)

2.1.1. I tre elementi del Lead Management

LEAD CAPTURE E LE TECNOLOGIE DI LEAD GENERATION

Lead capture

I processi di generazione e acquisizione di contatti, noti anche come *Lead Generation* e *Acquisition process*, viene soggetto nel modo in cui i lead vengono generati. Secondo Oracle (2021), esistono diversi modi per generare lead in modo convenzionale anche se in modo non convenzionale, la tecnologia digitale offre agli operatori di marketing più opzioni per raggiungere potenziali clienti e suscitare interesse per i loro prodotti, servizi e marchi.

Indipendentemente dal metodo utilizzato, è essenziale articolare chiaramente il valore dei prodotti e delle soluzioni offerte. Non è necessaria una vendita forzata ma un intervento graduale e coerente (Oracle, Lead Nurturing guide for modern marketers, 2016).

Il marketing è un processo che nutre e guida un potenziale cliente attraverso un funnel di vendita²⁸, coinvolgendoli e informandoli sulle soluzioni offerte e su come queste soluzioni possono aiutarli nel loro business. Così, si stabilisce un contatto e si costruisce un rapporto commerciale per coinvolgere successivamente anche al team di vendita. Per cui, questo approccio più morbido è generalmente più appropriato “...fornendo le informazioni giuste al momento giusto anche quando i potenziali clienti sono pronti ad acquistare” (Oracle, 2017).

I canali per la generazione di lead utilizzati dai marketer sono due: *inbound* e *outbound*. Entrambi hanno i loro punti di forza e potrebbero svolgere ruoli diversi nella strategia di marketing di ogni azienda. Intanto che, il funnel di vendita funge da modello per le attività di vendita e marketing

²⁸ Il funnel di vendita si riferisce al processo di acquisto attraverso il quale le aziende guidano i suoi clienti nel processo di acquisto. La definizione si riferisce anche al processo attraverso il quale un'azienda trova, qualifica e vende i propri prodotti agli acquirenti.

dell'azienda ed è generalmente suddiviso in quattro fasi di attività nel ciclo di vita dell'acquisto del cliente o percorso del cliente²⁹ che sono: *consapevolezza, interesse, decisione e azione*.

1. *Consapevolezza*, quando un potenziale cliente viene a conoscenza del business e delle soluzioni che offre.
2. *Interesse*, il potenziale cliente è attivamente alla ricerca di soluzioni e, dopo aver trovato il contenuto online, ha espresso interesse per i prodotti e servizi.
3. *Decisione*, il potenziale cliente decide se effettuare o meno un acquisto valutando il /i prodotto/ i e le sue varie caratteristiche e opzioni.
4. *Azione*, il potenziale cliente conclude l'accordo e diventa un cliente.

Sebbene non ci siano regole rigorose per quale contenuto utilizzare in ciascuna fase, se otterrà i migliori risultati allineando la strategia di contenuto³⁰ al funnel di vendita. Alcune aziende, invece, scelgono di suddividere il loro funnel di vendita nelle tre fasi articolate nella figura 2 di processo del Lead Management precedente.

D'altra parte, l'implementazione dell'acquisizione di lead supportata dalla tecnologia avviene come segue, il MA raccoglie i contatti dei lead da una varietà di fonti che alimentano il suo database, esempio di piattaforme di origine sono il sito web, i social media, le campagne digitali, l'e-mail marketing e anche fonti convenzionali come eventi, fiere ed elenchi di contatti acquistati da terzi (Van, 2017). L'approccio quantitativo del software viene applicato per raccogliere di più dati rilevanti basati su criteri quali fatti espliciti, informazioni implicite, regole di identificazione e altro (Van, 2017).

Va notato che prendere in considerazione l'intero percorso del cliente migliora l'intera esperienza del cliente, che a sua volta li spinge anche a portare potenziali clienti all'interno di un'organizzazione, sia attraverso l'uso di programmi di referral sia attraverso il passaparola. Inoltre, un'azienda può attrarre nuovi clienti sviluppando alleanze strategiche tra cui, alleanze di nicchia, oppure attraverso accordi giveaway³¹ (Doina, 2018).

Tecnologie di Lead Generation

Lead generation descrive il processo di marketing per stimolare e catturare l'interesse per un prodotto o servizio allo scopo di sviluppare la pipeline di vendita (Rothman, 2014).

Nel complesso clima di marketing di oggi, la generazione di lead è diventata una strategia popolare per aiutare a creare domanda e far sentire i messaggi di marketing su più canali.

La generazione di lead aiuta ogni azienda ad aumentare la consapevolezza del marchio, costruire relazioni, generare contatti qualificati e, infine, concludere affari. Attraverso le varie tattiche di lead generation come il content marketing e il blogging, il sito web, i social media, la pubblicità PPC, l'e-

²⁹ Il percorso del cliente si riferisce a tutti i diversi percorsi che un potenziale cliente potrebbe intraprendere fino a quando non ha effettuato un acquisto, e anche dopo per un cliente abituale. Questo viaggio può coinvolgere l'intero ciclo di vita del cliente, da quando vengono a conoscenza del marchio per la prima volta a quando diventano clienti abituali, oppure può essere solo una singola interazione, come iscriversi a una mailing list o effettuare un altro acquisto.

³⁰ Il modo in cui ogni azienda determina la loro relativa strategia di contenuto dipenderà delle loro esigenze, audience e canalizzazione di vendita

³¹ Consiste in un accordo ben organizzato sul sito dell'azienda in cui un soggetto si occupa di portare un cliente all'organizzazione, in cambio di una percentuale delle vendite o di una ricompensa stabilita.

mail diretta, le televendite, l'e-mail marketing e la SEO, un'azienda può raccogliere le informazioni di contatto dei potenziali target al fine di nutrirla per diventare clienti.

La generazione di lead è utile per tutti i tipi di attività, sia piccole che grandi, sia in aziende B2B che B2C. Infatti, generando lead di qualità per le vendite se riesce a semplificare il loro lavoro e a convertire un maggiore numero di lead in entrate più rapidamente. Secondo un recente studio di benchmark di Marketo, inoltre, le aziende con pratiche mature di generazione di lead ottengono una migliore produttività delle vendite e una maggiore crescita dei ricavi.

Con l'avvento di Internet, la lead generation tradizionale negli ultimi anni ha subito sostanziali cambiamenti. In particolare, e grazie alle nuove tecniche di marketing online e social, l'abbondanza di informazioni prontamente disponibili online ha portato all'ascesa del "compratore autodiretto" e all'emergere di nuovi modi per sviluppare e qualificare potenziali contatti prima di trasferirli alle vendite. Il problema è che *l'abbondanza di informazioni è uguale alla scarsità di attenzione*. Ciò ha trasformato il processo di acquisto e quindi il processo di generazione di lead.

Nel vecchio mondo della scarsità di informazioni, la generazione di lead significava che il marketing trovava i nomi dei potenziali acquirenti nelle prime fasi del loro percorso di acquisto e poi li passava direttamente alle vendite per istruirli. Oggi, una varietà di risorse educative è facilmente reperibile tramite motori di ricerca, social media e altri canali online permettono all'acquirente di conoscere o imparare su un prodotto o servizio prima ancora di parlare con un agente (Rothman, 2014).

Secondo Forrester (2015), gli acquirenti potrebbero trovarsi dai due terzi al 90% del percorso di acquisto prima di contattare il venditore, rendendo difficile per le vendite influenzare le decisioni dell'acquirente. Gli acquirenti possono ora ritardare la comunicazione con le vendite finché non sono essi stessi esperti. Fortunatamente, una solida strategia di lead generation può incoraggiare a creare fiducia e a catturare l'interesse degli acquirenti durante il loro processo di autoeducazione e prima che siano pronti a contattare le vendite.

Tuttavia, esiste una gamma di tecnologie di lead generation che la supportano, aiutando un'azienda a crescere in modo rapido ed efficiente.

Un'idea dell'ampiezza della tecnologia disponibile nel 2017 è mostrata nella figura 3 presa dal sito LUMAscape of Marketing Technology.

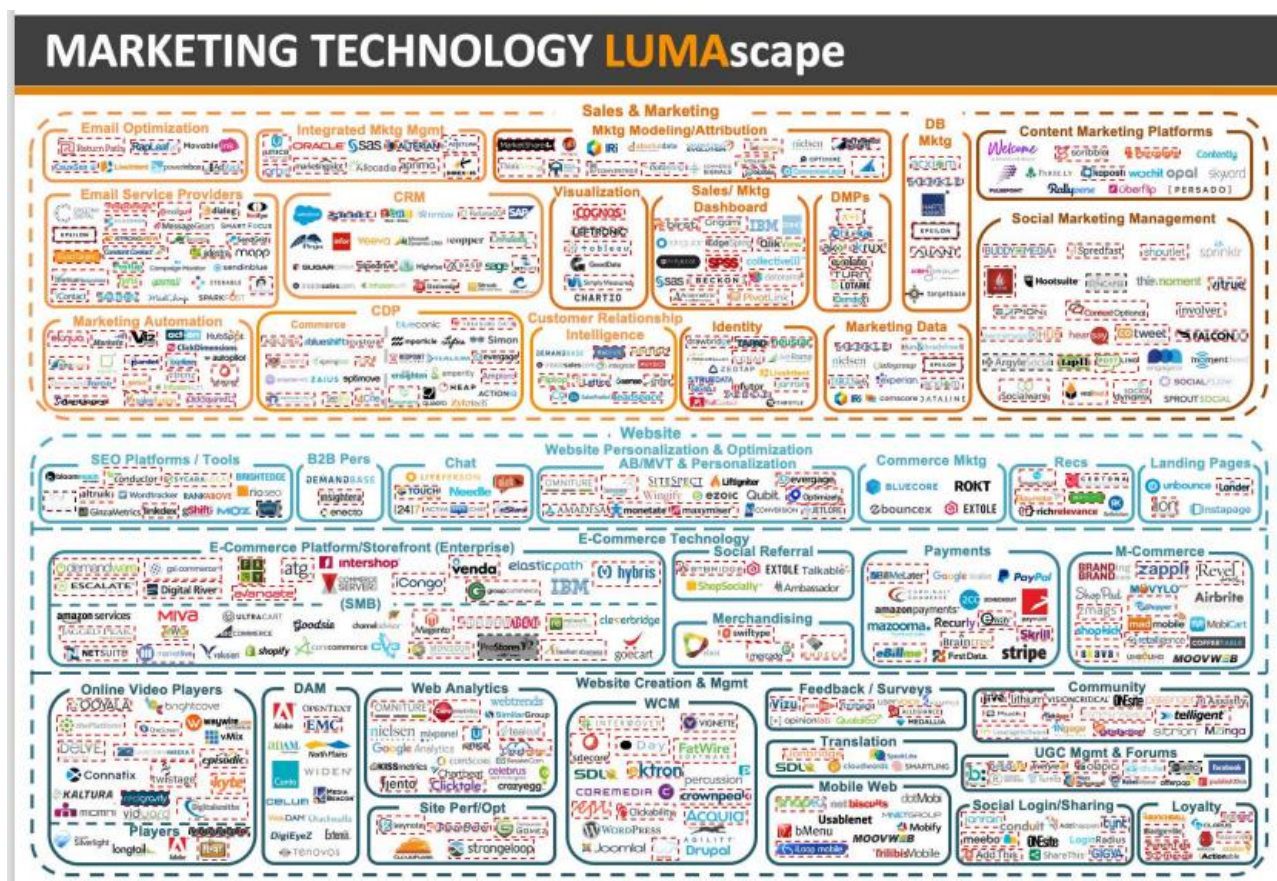


Figura 3. Tecnologia di Marketing disponibile nel 2017

Nell'oggetto di studio, le tecnologie che saranno oggetto di valutazione sono:

- ❖ *Customer Relationship Management (CRM)* che si integrano direttamente con le piattaforme di (MA) per il monitoraggio e il reporting dei lead a ciclo chiuso,
- ❖ *Sistemi di Marketig Automation (MAS)* che consentono alle aziende di semplificare, automatizzare e misurare le attività di marketing. Inoltre, ai professionisti del marketing di creare flussi di lavoro, aumentando l'efficienza operativa e aumentando le entrate più rapidamente. Le funzionalità di automazione del marketing verranno discusse più avanti.

L'adozione di uno strumento di gestione dei social media non sarà presa in considerazione per lo studio così come gli strumenti di monitoraggio del sito web, di test A / B, tecnologia SEO e gli strumenti di analisi predittiva.

LEAD SCORING E I SUOI FATTORI CRITICI

Un problema comune nelle organizzazioni B2B è che le vendite non fanno seguito a tutti i lead poiché si trovano di fronte molti contatti non qualificati e per questo emerge la funzionalità di lead scoring.

Lo scopo del lead scoring è quello di dividere i lead in diversi segmenti al fine di elaborarli in modo diverso (Oracle, LEAD SCORING / Guide for Modern Marketers, 2018). Il team di marketing costruisce un modello per l'assegnazione di tassi diversi a lead diversi al fine di indicare quando un

lead è freddo, tiepido o caldo. Un lead freddo non ha l'intenzione immediata di fare un acquisto ma è interessato al prodotto in questione, un lead tiepido è probabile che effettui un acquisto nel prossimo futuro, mentre un lead caldo è pronto per effettuare l'acquisto in quel momento. Quindi, il lead scoring è più di un semplice mezzo per classificare i lead. Infatti, secondo Oracle è un processo concordato di comune accordo per definire la qualità dei lead, il follow-up delle vendite e la collaborazione interdipartimentale tra vendite e marketing. Consentendo inoltre di assegnare priorità ³²di intervento e assegnatari di competenza in base alla loro tempestività dell'acquisto, permettendo anche di misurare l'effettivo coinvolgimento e l'efficacia di chiusura.

Invece Manzia, 2018 cita il lead scoring in maniera più tecnica come *"la quantificazione numerica del prospect engagement"*. La logica dietro questa funzione sta nell'assegnare un valore a ciascun lead basato su una serie predeterminata di criteri o regole, più alto è il punteggio più è pronto per la vendita. Come processo, prima vengono determinati i diversi attributi utilizzati per il meccanismo del punteggio, quindi viene costruito un algoritmo con l'obiettivo di rilevare quando un lead diventa qualificato per le vendite (SQL).

Adobe sottolinea inoltre che il punteggio dei lead aiuta a determinare l'attuale livello di interesse di un potenziale cliente per generare un coinvolgimento più accurato e pertinente che accelera il ciclo di vendita, assicurandosi di classificarlo correttamente per determinare se si adatta al profilo del cliente target (ICP).

Quindi, *Il punteggio dei lead è una metodologia di marketing e vendita condivisa per classificare i lead al fine di determinare la loro disponibilità alle vendite* (Adobe, 2019). I lead vengono valutati in base all'interesse che mostrano per l'attività, alla loro posizione attuale nel ciclo di acquisto e alla loro idoneità aziendale complessiva, quindi vengono rapidamente indirizzati alle vendite o sviluppati attraverso la promozione dei lead (*lead nurturing*). I migliori sistemi di lead scoring utilizzano attributi demografici e firmografici, come dimensioni dell'azienda, settore e titolo professionale, nonché punteggi comportamentali, come clic, parole chiave e visite web. Evidenziati, ad esempio, nella figura seguente.

Types of lead scoring

	Implicit	Explicit
Behaviors	Online body language	Firmographics
Demographics	Inferred geography, data quality factors, etc.	Demographics, typically captured from form data or data appending

Figura 4. Tipi di lead scoring (Adobe, 2019)

Tradizionalmente il modello di lead scoring si basa sul comportamento e sui dati demografici dati, tuttavia sono iniziati nuovi fornitori di automazione del marketing B2B offrendo punteggi predittivi di approvvigionamento di dati da multicanale (Brinker, 2015).

³² Il punteggio dei lead dà la priorità ai lead in base al potenziale cliente, all'adeguatezza del profilo e al livello di interesse. Il punteggio lead consente alle organizzazioni di spostare la priorità dei lead da un processo ampiamente soggettivo a un approccio analitico e scientifico che può essere gestito in modo semplice ed economico.

L'obiettivo del punteggio dei lead è identificare quali lead sono pronti a passare alle vendite e quali richiedono ulteriore sostegno. Pertanto, il lead scoring non è un processo di marketing autonomo, poiché l'input delle vendite è essenziale per identificare un lead qualificato, né è una selezione di contatti caldi che il resto del database trascura, né è un approccio rapido e universale (Adobe, 2019). Molti analisti indipendenti e rispettati comprendono l'importanza del lead scoring. Un solido approccio al punteggio dei lead non solo aiuta a classificare i potenziali clienti l'uno contro l'altro, ma può facilitare il flusso dei lead e servire come base per la creazione di una serie di regole aziendali che includono proprietà, ruolo e attività.

Due tipi di informazioni da considerare nel punteggio dei lead sono le informazioni esplicite e implicite. Il punteggio esplicito si basa sulle informazioni fornite dal potenziale cliente o in altro modo direttamente identificabili. Il punteggio implicito si basa sulle informazioni che osservi o deduci sul potenziale cliente, come i suoi comportamenti online. Unendo i due sistemi di punteggio insieme, si crea un'immagine fedele del valore: *il valore del potenziale cliente per il business e il valore del business*.

▪ **Punteggio lead esplicito: Lead scoring demografico e firmografico**

Il punteggio demografico e firmografico si basa su informazioni quali titolo professionale, settore, dimensioni dell'azienda e entrate annuali. Questo tipo di lead scoring è fondamentale perché dice quanto l'azienda è interessata al potenziale cliente. Più il potenziale cliente è vicino al ICP dell'azienda, migliore è l'adattamento alla sua soluzione e ai suoi servizi e maggiore è il punteggio. Alcuni fattori demografici o firmografici da considerare sono: *Titolo / ruolo professionale, Dimensione aziendale, Industria, Fatturato aziendale, Posizione*. Ovviamente, il successo con il punteggio demografico dipende dall'avere *personas* ben definiti per l'ICP.

▪ **Punteggio lead implicito: Lead scoring comportamentale**

Il punteggio lead implicito più comunemente consiste nel tenere traccia dei comportamenti del potenziale cliente (ad esempio, il linguaggio del corpo online) per misurare il livello di interesse per i prodotti o soluzioni. Può anche consistere nel dedurre informazioni aggiuntive sul potenziale cliente in base alla qualità dei dati in suo possesso (ad esempio, l'ubicazione del suo indirizzo IP).

Il punteggio comportamentale identifica la disponibilità di un potenziale cliente all'acquisto. I lead che visitano le pagine Web, aprono le e-mail e rispondono alle offerte mostrano un forte interesse. I visitatori di una pagina di prodotto mostrano un comportamento di acquisto migliore rispetto ai visitatori della pagina careers. La figura 5 indica le informazioni di base considerate in un sistema *behavioral scoring* comune.

Basics of behavioral scoring		Behavioral scoring with importance			
Activity	Score	Activity	Score	Importance	Total Score
Clicks link in email	+3	Clicks industry-specific link in email	+3	+1	4
Completes form	+5	Clicks company-specific link in email	+3	+5	8
Visits product benefits page	+3	Clicks product-specific link in email	+3	+10	13
Attends webinar	+10				

Figura 5. Attributi comuni nel lead scoring comportamentale (Adobe, 2019)

Il tipo di attività è solo una dimensione del comportamento. Non identifica il posto del potenziale cliente nel ciclo di acquisto (Adobe, 2019). Perciò, come è evidenziato nella figura soprastante, quando si approfondisci i comportamenti che si verificano si sta identificando l'importanza del comportamento. Ad esempio, assegnando un punteggio superiore a un potenziale cliente che fa clic su un collegamento in un'e-mail su uno sconto sul prodotto a uno che fa clic su un collegamento di settore, poiché il collegamento del prodotto indica il comportamento di acquisto.

Marketo Engage, una soluzione completa per la gestione dei lead di Adobe Experience Cloud, impiega il lead scoring come viene descritto di seguito:

I lead in entrata vengono valutati utilizzando una combinazione di informazioni demografiche e di origine dei lead, oltre a punteggi comportamentali che includono tutte le attività prima della registrazione. Gli attributi demografici per un punteggio compreso tra 0 e 30 punti. Da lì, un diverso comportamento viene assegnato un valore in punti, da 1 punto per una pagina web visitata o un'e-mail aperta a 15 punti per la ricerca "Marketo" su Google. Il punteggio del lead può anche utilizzare valori negativi per azioni o qualità indesiderata, come -50 punti per annullamento dell'iscrizione, -10 punti per un lead con un titolo di lavoro di livello base e così via. I lead qualificati con meno di 65 punti sono richiesti clienti e ricevono ulteriore sostegno. Le persone con più di 65 punti sono chiamate lead e vengono inviate alle televendite per ulteriori qualifiche. Le televendite danno la priorità a lead qualificati, coinvolti e istruiti.

Così unendo i due sistemi di punteggio insieme, si crea un'immagine fedele del valore. Nonostante, la varietà di soluzioni o tecnologie disponibile nel mercato è lead scoring viene soggetto da diversi fattori critici, tra cui:

1. Comportamento di acquisto attivo e passivo

Il comportamento è complesso e multidimensionale, quindi se ne ha bisogno di sistemi per valutare diversi tipi di comportamento. La distinzione più importante risiede nel comportamento di acquisto attivo rispetto a quello passivo. I vantaggi derivano dall'adeguamento del punteggio di conseguenza.

Il comportamento di acquisto attivo identifica i lead caldi in base ad attività che dimostrano disponibilità alla vendita e interesse attuale. Il comportamento di acquisto passivo, d'altra parte, comporta una minore attività di coinvolgimento. Capire la differenza è fondamentale. Pertanto, quando si crea un modello di punteggio lead, è importante assicurarsi di regolare continuamente il sistema di punteggio tenendo conto di questi diversi comportamenti di acquisto, poiché ognuno implica diversi livelli di preparazione alle vendite e richiede un follow-up diverso.

2. Qualità dei dati e altri punteggi impliciti dei lead

A volte, la qualità dei dati dei potenziali clienti dice quanto è probabile che un lead si adatti al ICP desiderato. In genere, le regole di valutazione della qualità dei dati vengono utilizzate per detrarre i punti al fine di concentrarsi sui potenziali clienti con una buona qualità dei dati.

3. Concentrandosi sul punteggio dei dati

Un punteggio dei dati è un tipo molto semplice di punteggio dei lead che considera solo la completezza di 10-15 campi chiave in un sistema di CRM o di automazione del marketing ed è utilizzato al meglio insieme a un programma di valutazione dei lead più completo. In questo tipo di punteggio, un lead riceverebbe il 100% se tutte le informazioni chiave sono complete e il 50% se è disponibile solo la metà dei dati. Inoltre, questo tipo di punteggio può fornire tre incentivi a

un processo di vendita: (1) Contattare i lead con informazioni complete migliora la qualità della comunicazione. (2) Gli sforzi di marketing possono essere scalati in base alla conoscenza di tutti i loro punti di contatto (e-mail, indirizzo, telefono, ecc.). (3) I profili spesso raggiungono il completamento quando sono vicini all'acquisto e sottolineano la disponibilità alle vendite.

Tuttavia, i dati hanno un difetto intrinseco: è più facile trovare dati sulle aziende pubbliche che su quelle private.

L'obiettivo principale del punteggio dei lead è la generazione di "lead pronti per la vendita". La chiave per un pratico lead scoring è codificare un modo per acquisire, assegnare un punteggio e misurare le informazioni. Gli approcci vincenti riguardano tre aree: persone, processi e tecnologia (Oracle, LEAD SCORING / Guide for Modern Marketers, 2018).

Nell'area delle persone, è necessario un campione a livello esecutivo e un coinvolgimento nelle vendite. Per la parte relativa al processo, marketing e vendite devono concordare la definizione di un lead e il modo in cui i lead verranno trasferiti dal marketing alle vendite. Quando si tratta di tecnologia, è necessario un software in grado di acquisire informazioni, facilitare il trasferimento dei lead ed elaborare il feedback. Quindi, migliore è la misurazione e la comprensione della qualità dei lead, più prevedibili saranno la pipeline e le previsioni di entrate³³.

Una pratica consolidata del lead scoring-consente ai team di marketing e vendita di reagire in modo appropriato concentrando le risorse nel tempo e momento giusto, oltre ad adottare un approccio efficace al follow-up.

Senz'altro, i vantaggi di un sistema di lead scoring se riassumono in (1) Misura l'efficacia della campagna (2) Diminuisce il volume della conversione temporale in entrate (3) Valuta oggettivamente il potenziale lavoro di nuove opportunità³⁴ (4) Promuove l'allineamento delle vendite e del marketing.

LEAD NURTURING E I SUOI ELEMENTI CHIAVI DI SUCCESSO

Con quest'ultima fase si intende il processo mediante il quale i prospect continuano ad essere coinvolti con il brand, tramite comunicazioni periodiche o campagne personalizzate fino a quando non sono pronti per compiere un acquisto. Perciò, il lead nurturing è il processo di coltivazione di lead che non sono ancora pronti per l'acquisto, il che significa aiutare gli acquirenti nel loro percorso formativo fornendo informazioni pertinenti, utili e personalizzate attraverso i loro canali. Preferred (Oracle, Leading Development Guide for Modern Marketers, 2016).

Le tecnologie di lead management vengono spesso utilizzate per automatizzare questo marketing in tempo reale le loro esigenze in base al loro profilo e / o stato nel processo di acquisto. Rendendo possibile tracciare i lead e automatizzare la consegna dei contenuti raccogliendo contemporaneamente dati comportamentali e attivando le azioni corrispondenti. Inoltre, se eseguita correttamente, il lead

³³ Il punteggio lead è una classifica oggettiva di una lead di vendita rispetto a un'altra. Questo non solo aiuta ad allineare il giusto follow-up alla richiesta corrispondente, ma aiuta anche i professionisti del marketing e delle vendite a identificare dove si trova ogni potenziale cliente nel processo di acquisto.

³⁴ Determina il livello di interesse per il prodotto o servizio oltre al livello di interesse dell'azienda per loro.

nurturing può costruire una forte fedeltà al marchio molto prima che un potenziale cliente sia pronto per l'acquisto.

Coltivando la domanda latente, le aziende possono aumentare la conversione di lead non qualificati in opportunità e generare maggiori entrate (Oracle, Lead Nurturing guide for modern marketers, 2016). Il nutrimento aiuta anche ad accelerare le opportunità attive fornendo ai potenziali acquirenti le informazioni di cui hanno bisogno per prendere decisioni di acquisto.

Nurturing è la rete di sicurezza per ogni fase del ciclo di acquisto, contribuendo a garantire che non venga persa alcuna opportunità di guadagno (Oracle, 2016).

Il Demand Gen Report ha rilevato che i lead nutriti producono un aumento del 20% nelle opportunità di vendita rispetto ai lead non nutriti. Senza il lead nurturing, le richieste nel sistema aziendale non sono altro che un interesse dimostrato che richiederà un'ulteriore profilazione e coltivazione prima di essere trasferite alle vendite.

Gli esperti di marketing spesso pensano erroneamente che il lead nurturing non sia altro che comunicazione via e-mail, invece è un flusso di lavoro o una serie di comunicazioni, in cui ogni fase ha un obiettivo chiaro e conciso, sia che si tratti di guidare un'altra azione desiderabile o di spostare lo stato del potenziale cliente alla fase successiva.

Secondo Oracle, gli elementi chiave di un 'nutrimento' di successo includono:

- *Segmenting Building*. "Le relazioni basate sulla fiducia richiedono una conoscenza approfondita dei tuoi potenziali clienti". I percorsi di nutrimento dovrebbero essere basati su profili di clienti unici. Intanto che, la segmentazione consente di utilizzare titolo, ruolo, settore o fase di vendita per tenere conto delle sfumature nella messaggistica.
- *Customer Nurturing*. Nurturing non è solo per potenziali clienti. Anche quando si tratta di attirare un nuovo cliente, ci sono molti modi per coltivare la relazione e promuovere l'adozione. Ad esempio, segmentandoli in base al ruolo dell'utente (*champion, power user, or executive sponsor*) può convogliare i clienti attraverso programmi di onboarding personalizzati in base ai loro ruoli, rendendo la transizione fluida e senza problemi di continuità.
- *Customer Focus*. Usare la personalizzazione ogni volta che è possibile, ad esempio chiamando il potenziale cliente per nome o nome della società e fornendo risorse rilevanti al settore e adattandole alle loro necessità.
- *Profilazione progressiva*. Richiesta di registrazione in cambio di un'offerta. Con la profilazione progressiva, ogni volta che un potenziale cliente fa clic su un'offerta, il sistema richiede solo una o due informazioni. Questa operazione è nota come gating. Tuttavia, ci sono sempre delle lacune nei record dei contatti.

Fondamentalmente, i *nurturing programs* offrono un'opportunità unica per interagire con i potenziali clienti nel tempo, alle loro condizioni e in un modo gestibile, comprensibile e significativo. (Oracle, Marketing Automation Simplified, 2016). I programmi di educazione sono spesso grandi opportunità per sviluppare relazioni basate sul valore e sulla comunicazione continua.

Le offerte nurture significative si basano sulla pertinenza e sul valore, quindi *è fondamentale pensare agli attributi più importanti per i potenziali acquirenti e alle tendenze aziendali circostanti*. Non nutre / educa se continua a inviare e-mail indipendentemente dalla risposta effettiva o dalla sua mancanza. Infatti, più informazioni se ha, più successo si otterrà creando buyer personas e definendo obiettivi basati sulle necessità. Si potrebbe anche ottenere una migliore comprensione dei modelli di comportamento e di consumo degli acquirenti di destinazione (Oracle, Marketing Automation Simplified, 2016).

Tutta questa conoscenza può quindi essere utilizzata per affinare e ottimizzare i processi di nutrimento in corso. Un nurturing efficace dovrebbe tenere conto sia del ruolo dell'acquirente che della fase principale. Osservando questi due elementi, i professionisti del marketing possono assicurarsi di avere un dialogo pertinente.

Nurtures dovrebbero anche considerare il coinvolgimento dell'acquirente (*buyer engagement*). Il consolidamento dei lead di successo mantiene i potenziali clienti coinvolti fornendo contenuti pertinenti³⁵, come infografiche o white paper, che favoriscono le esigenze dei potenziali clienti, il settore, il ruolo o altre caratteristiche, nonché la loro fase nei processi di scoperta e acquisto.

I cinque passaggi considerati da Oracle per il successo del *nurturing program*:

1. Definire quali messaggi sono più appropriati in ogni fase del ciclo di acquisto e chi è responsabile della consegna di ciascuna comunicazione. Considerando che un buon allineamento tra marketing e vendite mantiene coerente il marchio, la voce, la messaggistica e l'esperienza di acquisto.
2. Individuare ciò che motiva i tuoi acquirenti analizzando le campagne di marketing passate e il modo in cui hanno contribuito alle entrate.
3. Sviluppare una struttura di nutrimento dei lead che rifletta al meglio il processo di acquisto, anticipando eventuali ostacoli all'implementazione e apportando revisioni. Il flusso di comunicazione dovrà essere basato sul comportamento di tale acquirente e sul coinvolgimento con i contenuti.
4. Determinare l'obiettivo della campagna, il flusso di messaggi, le offerte di contenuto, i canali di comunicazione e la cadenza complessiva in base alle interazioni precedenti. Tutta questa pianificazione aiuta a definire i tempi nel programma automatizzato e assicura di pensare a tutti gli scenari possibili.
5. Automatizza le comunicazioni. Identifica un comportamento scatenante e inserisci i contatti in una sequenza automatica in cui un'azione o un timbro data innesca il processo.
6. Educa/ coltiva per fase. Utilizzando l'automazione, è facile spostare i potenziali clienti in percorsi nutritivi basati sui cambiamenti nella fase principale. Attraverso l'integrazione CRM, i rappresentanti di vendita possono vedere dove si trovano i potenziali clienti nel percorso di crescita.

³⁵ Per contenuti si intendono ad esempio comunicazioni e-mail, white papers, e-book, infografiche, video, post sui social media, articoli del blog, sito, webinars, ecc.

- Misurare l'efficacia. Definendo lo scopo del programma e gli indicatori chiave di prestazione (KPI) che devono essere monitorati.

Un modello esempio di programmi di crescita che rafforzano la fedeltà e promuovono l'adozione una volta che le opportunità di vendita si convertono in clienti, è visibile nella figura 6.

CUSTOMER NURTURING						
Once sales opportunities convert to customers, enter them in nurture programs that build loyalty and drive adoption.						
• New customer onboarding program. You can likely automate some portion of the onboarding experience to drive consistency and increase adoption and usage of your product or service. • Product adoption program. When an account dips in terms of trackable activities, like software logins, you can enter the customer into a low-usage nurture program. Those customers are then sent emails asking "Has anything changed in your organization? Has your power user moved on? Do you need more training?" You can then make them aware of resources to maintain previous activity levels. • Contract renewal program. Ninety days from contract renewal, send an email saying, "Your contract renewal is coming up. Do you have any questions?" At 60 days, send an email saying, "Here's your sales rep's contact information and details about your renewal." Thirty days out from renewal, send an email saying, "We'll be contacting you soon about your contract." This program warms up your customers so they aren't surprised when the sales rep calls.						
	Welcome Campaign	Education Campaign	Why Us Campaign	Accelerate Campaign	New Customer Onboarding	Customer Loyalty/Retention
GOAL	Welcome new subscribers	Get them ready to talk to sales	Overlay your solution on top of their need	Remove roadblocks, speed purchase decision	Welcome new customers	Retain and develop
DESCRIPTION	Introduce brand Reiterate subscription benefits Spell out next steps Opt-in to something else	Engage to further profile prospect Educate about value prop	Differentiate your brand from competitors Reiterate value prop Include relevant case studies, testimonials	Provide decision tools	Thank them Identify next steps	Reiterate purchase/relationship benefit Seek feedback Tips/tricks to get the most out of product

Figura 6. Nurture programs di Oracle 2016

Dall'altro lato, per snellire il percorso verso il successo del lead nurturing, gli strumenti e le tecnologie da seguire sono:

- **Marketing Automation**, che consente di riprodurre l'intimità delle comunicazioni one-to-one su una scala molto più ampia. L'automazione consente inoltre di monitorare l'attività di un potenziale cliente e attivare la risposta più appropriata.
- **Connettori cloud**. Utilizza "automazione del marketing" e connettori di plug-in che consentono ad altre applicazioni di marketing, come strumenti di gestione di webinar e sistemi di monitoraggio dei social media, di integrarsi nella piattaforma di automazione del marketing dell'azienda. In modo tale da migliorare l'efficienza e raccogliere informazioni su altri potenziali clienti che potrebbero essere interessati all'offerta dell'azienda.

Implementando una strategia formale per il lead nurturing, istituendo *nurturing program* e seguendo le migliori pratiche delineate in precedenza, è possibile iniziare a raccogliere i benefici del lead

nurturing: (1) Costruire un rapporto di fiducia, (2) Aumentare la customer awareness, (3) incrementare le opportunità di vendita, (4) Fidelizzare ai potenziali clienti.

2.1.2. Marketing B2B: *Differenze tra Outbound Marketing e Inbound Marketing*

In un'era moderna in cui, prima che i clienti inizino un'affiliazione o prendono una decisione di acquisto con un'azienda, cercano su Internet il maggior numero di dettagli possibili, un sito web reattivo e accessibile diventa essenziale per attirarli. Di conseguenza, organizzazioni con contenuti di marketing insufficienti sono le prime ad essere escluse dal loro processo decisionale di acquisto.

Così che per sfruttare in modo più efficiente i punti di contatto digitali dei potenziali clienti, è necessario stabilire una strategia di generazione dei lead. Solitamente, suddivisa in due categorie: *strategie outbound e inbound*. Prima di sviluppare una strategia di comunicazione marketing è da tenere in considerazione anche un altro fattore, il funnel di vendita dell'azienda.

Le strategie in uscita, note come *outbound marketing*, si concentrano sulla trasmissione di un messaggio a un cliente mirato, ad esempio tramite annunci display, e-mail marketing, programma fedeltà, eventi e newsletter. Al contrario, il marketing in entrata (*inbound marketing*) fa molto affidamento sui contenuti multimediali digitali, inclusi blog, siti Web e articoli online che sono diventati un effetto predominante nel settore del marketing (Patruti-Baltes, 2016), poiché i clienti/consumatori fanno affidamento sulle proprie capacità di ricerca, che fa tutto parte delle strategie inbound, concentrare gli sforzi di marketing di entrata sulla generazione di lead più qualificati piuttosto che sulla semplice generazione di lead. Portando le strategie in entrata attraverso un approccio multilivello per attirare i clienti con offerte significative e fatte alle loro condizioni (Patruti-Baltes, 2016).

Tuttavia, Pulizzi (2012) afferma che nessuna delle due strategie di marketing differenziato sarà efficace senza una narrazione avvincente. Per trarre vantaggio dagli sforzi di content marketing, le aziende devono stabilire una chiara strategia di content marketing per i loro strumenti tecnologici e quindi creare contenuti accattivanti e targetizzate al fine di aumentare la loro condivisibilità.

L'*outbound Marketing* significa raggiungere un pubblico di destinazione attraverso un approccio di marketing più tradizionale e proattivo che richiede l'acquisizione di elenchi di lead e informazioni di contatto contattandoli per telefono, posta diretta o e-mail. Anche i cartelloni pubblicitari, gli annunci stampati, la televisione e la radio possono far parte del media mix. Questo tipo di marketing tende ad avere messaggi più generali, poiché è mirato in massa. Ci vuole più un tono diretto e vendicativo piuttosto che informare o istruire il pubblico (Doina, 2018). I budget di marketing determinano quale tipo di media può essere incluso e per quanto tempo.

Mentre l'*outbound marketing* si rivolge ai potenziali clienti, il marketing in entrata, *Inbound Marketing*, parla con loro (Doina, 2018). Con l'*outbound*, i professionisti del marketing hanno un maggiore controllo su quando e come interagiscono con i potenziali clienti. *Inbound marketing* offre al pubblico un maggiore controllo su quando e come interagiscono con l'azienda nel quale i

professionisti del marketing creano contenuti accattivanti e forniscono valore a un pubblico mirato ottimizzando le loro ricerche grazie all'utilizzo dei motori di ricerca (SEO)³⁶.

I contenuti di inbound marketing sono progettati per attrarre ed educare il pubblico. Richiede una strategia di contenuto chiara in modo che, mentre i potenziali clienti si muovono attraverso il ciclo di vendita, si impegnano con contenuti appropriati in ogni punto del viaggio. Questo tipo di contenuto dovrebbe avere un approccio più soft-sell. Cercare di personalizzare il più possibile i contenuti per un pubblico specifico e diversi gruppi di clienti. Inoltre, il marketing in entrata è molto più semplice per i budget aziendali perché i media digitali sono significativamente meno costosi dei media tradizionali.

Poiché i clienti aziendali B2B, tuttavia, trascorrono più tempo a considerare ciò che stanno acquistando e fanno più affidamento sull'avere una relazione con l'acquirente che con la società di vendita da cui stanno acquistando, rende l'inbound marketing l'approccio migliore per i marketer B2B (Doina, 2018).

Quindi, l'inbound marketing viene definito come “il processo di generazione di interesse, coinvolgimento e decisione verso una determinata azienda, ottenuto grazie alla creazione di contenuti rilevanti in grado di generare valore per i suoi clienti potenziali” allineando in pratica i contenuti con gli interessi del cliente. Questo scopo può essere raggiunto distribuendo i propri contenuti tramite appositi strumenti (pubblicitari, di comunicazione e di analisi) e su appositi canali (blog, social network, motori di ricerca) che Internet e le nuove tecnologie mettono a disposizione. Grazie a questi strumenti, è anche possibile imparare sempre di più sui propri contatti nel corso del tempo, in modo da personalizzare i contenuti e le strategie ai loro bisogni specifici. Inbound Marketing è quindi, oltre che contenuto, anche contesto (Manzia, 2018).

2.1.3. Lead Management: *Differenze tra gestione dei lead B2C e B2B*

La generazione di lead B2B si rivolge a imprese e società commerciali; la lead generation B2C si rivolge ai singoli consumatori (Van, 2017).

Sebbene le aziende siano anche considerate consumatori, poiché sono essenzialmente costituite da singole persone che prendono le decisioni, questi tipi di approcci di lead generation differiscono notevolmente nelle loro tattiche. Come clienti, entrambi hanno requisiti leggermente diversi quando si tratta di costruire una relazione con i marchi

Secondo Gartner (2020), le principali differenze tra gestione dei lead B2C e B2B includono:

- *La durata del ciclo di vendita* - Gli investimenti effettuati nella generazione di lead B2B sono spesso più elaborati perché i contratti con le aziende sono generalmente molto più grandi dei contratti stipulati con i consumatori.
- *Contenuti unici* - I clienti B2B sono solitamente più informati perché tendono a fare molte più ricerche prima di effettuare un acquisto rispetto ai clienti B2C. Ciò significa che in genere

³⁶ El posicionamiento en buscadores, optimización en motores de búsqueda o SEO (*Search Engine Optimization*), es un conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google, Bing, u otros buscadores de internet.

richiedono contenuti più preziosi, inclusi casi di studio gratuiti, infografiche e white paper, per spingerli lungo l'imbuto di vendita.

- *Ambito del pubblico* - Le iniziative di lead generation B2C spesso soddisfano un vasto pubblico. A differenza del B2B, dove la decisione spetta al top management, tutti sono clienti con potere d'acquisto in B2C.
- *Social media* - I marketer B2B possono sfruttare LinkedIn per raggiungere i decisori e gli influencer nel mondo degli affari. Per quanto riguarda B2C, il loro pubblico è ovunque sui social media, quindi ha senso essere altamente visibili nelle prime tre piattaforme: Facebook, Twitter e YouTube.
- *Sfida principale* - Sebbene sia la lead generation B2B che B2C mirino a tradursi in una vendita, i loro obiettivi principali sono piuttosto diversi. B2C cerca di attirare l'attenzione dei clienti nel mezzo di un mercato altamente saturo. Una buona campagna di lead generation B2B cerca di costruire una relazione personale con i potenziali clienti basata sulla fiducia, in modo che quando sono pronti a prendere una decisione di acquisto, il tuo marchio è la prima cosa che viene in mente.
- *Come vengono venduti i prodotti* - I clienti B2B spesso effettuano acquisti da persone che conoscono personalmente o da persone con cui hanno instaurato un rapporto professionale. I prodotti e servizi B2C vendono attraverso la percezione del prezzo e la qualità.
- *Reazioni dei clienti alla ricezione di chiamate non richieste* - Le chiamate professionali, anche se non richieste, sono spesso previste durante l'orario lavorativo nel B2B. Queste chiamate spesso includono richieste di presentazioni o un drop-in casuale in ufficio per consegnare alcuni materiali per riferimento futuro. Fanno tutti parte del lavoro. Tuttavia, per i clienti B2C, le chiamate indesiderate sono spesso viste come una violazione della loro privacy. Questo è il motivo per cui i professionisti del marketing B2C si affidano maggiormente alle tecniche di marketing autorizzato per raggiungere il proprio pubblico.
- *Prezzo* - Quando i clienti B2B rispondono, spesso hanno l'intenzione di effettuare un acquisto entro un budget assegnato. Nel B2B, la garanzia del prezzo più basso è un'aspettativa, non un bonus. Per quanto riguarda i clienti B2C, ottenere il prezzo garantito più basso è fondamentale in quanto, in sostanza, spendono i propri soldi (per non parlare del fatto che probabilmente ci sono molte altre offerte competitive disponibili).
- *Conoscenza del prodotto* - I marketer B2B trattano direttamente con i responsabili delle decisioni che potrebbero avere domande o dubbi di follow-up che devono essere affrontati immediatamente. Per quanto riguarda i marketer B2C, è necessaria anche la conoscenza del prodotto. Tuttavia, attirare l'interesse del cliente di solito è sufficiente per far girare la palla.
- *Interazione* - B2C si occupa di individui che prendono le decisioni di acquisto. D'altra parte, i marketer B2B spesso affrontano i team all'interno di un'azienda e questo implica soddisfare le richieste e le esigenze specifiche di più gruppi di persone che possono influenzare il processo decisionale.

In conclusione, mentre B2B e B2C condividono lo stesso obiettivo di migliorare l'approvvigionamento di nuovi clienti, gli approcci necessari per soddisfare le esigenze di un potenziale cliente sono diversi.

2.2. Marketing Automation: *il suo ruolo nell'era digitale*

Il marketing digitale è molto più che comprendere la tecnologia, si tratta di capire le persone e come agiscono in questo ambiente. Capire le persone aiuta a sbloccare l'intero potenziale del marketing digitale. (Damian, 2014)

Negli ultimi anni è stato notevole un cambiamento di paradigma nelle vendite e nel marketing B2B, in particolare nel modo convenzionale di raggiungere le persone (Otto, 2016) e la sua natura di commercio (Manzia, 2018). Infatti, secondo Holliman & Rowley (2014), il marketing digitale può essere riconosciuto come tecnica di marketing inbound, che fornisce una scelta alternativa per cambiare il modo di interagire con le aziende dalle vendite al servizio³⁷.

Tant'è che per adattarsi al cambiamento e avere successo in questa rivoluzione, le aziende puntano ad aumentare la loro presenza e visibilità online³⁸, cercando di influenzare e coinvolgere (attrarre) gli utenti target offrendo loro contenuti pertinenti e coerenti in base al loro percorso di acquisto. Così, negli ultimi anni, le aziende hanno cercato nuove modalità per vendere i propri prodotti in mercati sempre più competitivi, trasformando i visitatori online in veri e propri contatti e quindi in un redditizio potenziale cliente.

Pertanto, il *Marketing Automation*³⁹ sembra essere una soluzione competitiva, poiché questa tecnologia è in grado di incrementare il vantaggio competitivo sulle vendite⁴⁰. Utilizzando i dati generati nei diversi punti di contatto, per tracciare e identificare interazioni, prodotti o servizi di interesse e le offerte firmate con / da / dai propri clienti. Sviluppando una profonda comprensione dei clienti⁴¹ e semplificando così la segmentazione dei contenuti target o delle campagne e dei processi di marketing.

Tuttavia, è fondamentale comprendere meglio le potenzialità dell'MA e il suo ruolo in un quadro operativo e organizzativo rispetto alle strategie di marketing delle aziende B2B (Freudenthal &

³⁷ La digitalizzazione, come la tecnologia Internet nella società con le sue applicazioni associate, è stato affermato che sta cambiando il modo in cui è il business in corso, ed è stata sempre più considerata come fonte di vantaggio competitivo. Nella vendita professionale, è stato sostenuto che la digitalizzazione, come i social media, stanno guidando un rivoluzionario cambiamento nel modo in cui viene condotta la vendita. Non a caso, diversi gli studi concludono che: "... Internet è il canale più utilizzato per comunicare con i clienti..." (Rodríguez, Göran, & JensMehl, August 2020)

³⁸ L'evoluzione delle regole convenzionali sul processo di vendita e acquisizione dei dati (tramite telefonate e semplicemente e-mail), è indubbiamente influenzata o modificata grazie a internet o al web. Dal momento che sono diventati un fattore determinante in ciascuna delle fasi che precedono il processo di acquisto (ricerca, raccolta di informazioni, selezione, confronto e miglioramento).

³⁹ Per mantenere le aziende aggiornate con le recenti interruzioni tecnologiche in tutto il mondo, i responsabili del marketing stanno spendendo strategicamente in soluzioni di automazione del marketing e strumenti per adottare le ultime tendenze del marketing digitale. Dal social media marketing, al SEO o content marketing, i responsabili marketing stanno facendo investimenti significativi per supportare e aumentare le loro vendite. Secondo un articolo pubblicato da Advertising Age, nel 2019 il totale la spesa per servizi di marketing ammontava a un valore stimato di 248,9 miliardi di dollari, su quale, la maggior parte è stata attribuita alla promozione delle vendite (Mordor Intelligence, 2020).

⁴⁰ L'automazione del marketing è diventata una soluzione presa sul serio nei mercati B2B. In 2013 International Data Corporation ha previsto che l'automazione del marketing sia passata da 3,2 miliardi di \$ nel 2013 fino a 4,8 miliardi di \$ nel 2015. (Otto, 2016)

⁴¹ L'insight del cliente è spesso visto come il base fondamentale per costruire una strategia di gestione delle relazioni con i clienti di successo (Otto, 2016)

Olsson, 2019). Naturalmente, la tecnologia coinvolge diverse aree, come il marketing, vendita e la gestione dei sistemi informativi. In effetti, il marketing è sempre più influenzato dal potere della tecnologia (Manzia, 2018).

Nonostante la disponibilità di strumenti abilitanti che aiutano a ottenere molteplici vantaggi nelle attività di marketing in termini di efficienza ed efficacia, il cambiamento nel comportamento dei clienti dovuto al progresso tecnologico continua a rappresentare una sfida crescente per i professionisti del marketing (Biegel, 2009). Infatti, secondo Biegel, gli esperti di marketing devono affrontare sfide più elevate dal mercato, con risorse ridotte ma con maggiore responsabilità, il che a sua volta li costringerà a concentrarsi sul ritorno sugli investimenti di marketing per aumentare la loro efficienza.

In effetti, la raffinazione interna sembra essere la soluzione, riducendo i costi attraverso l'ottimizzazione del personale e riduzione degli sprechi, migliorando la velocità di immissione sul mercato grazie a tempi di ciclo più brevi e migliorando il targeting per facilitare il passaggio dal marketing di massa a quello individuale. Per raggiungere questi progressi, i professionisti del marketing hanno iniziato a investire in una varietà di soluzioni tecnologiche - dal rudimentale al sofisticato - che di conseguenza ha portato a un mercato in rapida espansione per le tecnologie di marketing. (Biegel, 2009)

Per cui, la tecnologia di marketing ha fatto molta strada, oggi viene offerta una varietà di sistemi di marketing per gestire i flussi di lavoro di marketing dalla pianificazione alla creazione, fase di produzione, consegna e risposta. Questi flussi di lavoro di marketing includono varie tattiche di marketing, molte delle quali possono essere guidate da soluzioni tecnologiche.

Le tecnologie per queste fasi, insieme, offrono soluzioni da gestire per i professionisti del marketing i loro flussi di lavoro (Biegel, 2009). La figura seguente mostra le fasi di marketing che potrebbero applicare le tecnologie di automazione nel marketing:

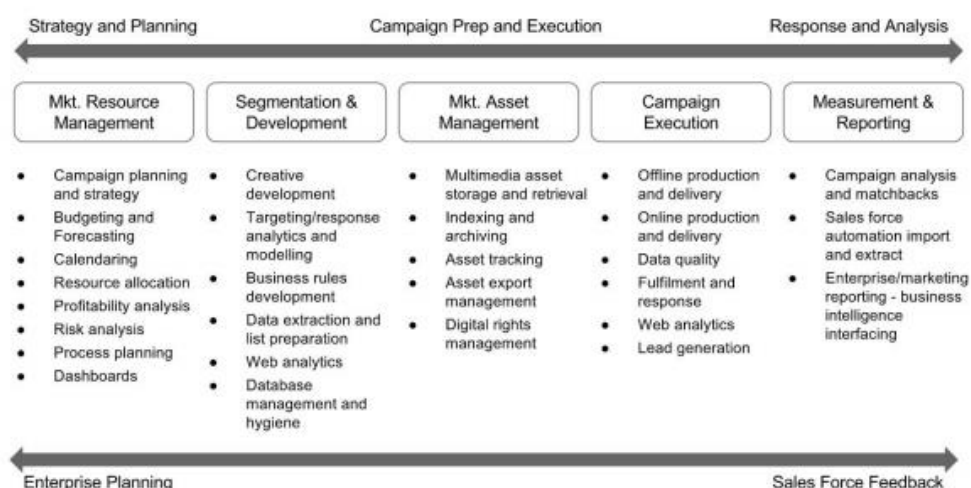


Figura 7. Fasi o attività di marketing in cui vengono applicate le tecnologie di automazione del marketing secondo Biegel (2009)

Tuttavia, è importante notare che queste tecnologie potrebbero essere offerte come soluzione puntuale per problematiche specifiche o come sistema integrato da coprire più processi. Più fornitori

forniscono soluzioni che soddisfano le esigenze dell'intero flusso di lavoro, portando a una selezione di offerte da cui i professionisti del marketing possono selezionare e integrare. In conseguenza, la tecnologia di marketing potrebbe essere offerta in due forme di distribuzione, come “*un (SaaS) a distanza ospitato software-as-a-service o come una piattaforma on-premise (dietro il firewall)*” (Biegel, 2009)

In sintesi, il cambiamento nel comportamento dei clienti ha costretto le organizzazioni a integrare strumenti e tecnologie digitali nei loro modelli di business esistenti per rimanere rilevanti sul mercato e avere una forte relazione con il cliente. Va notato che questi cambiamenti verso un marketing più digitale e una maggiore accessibilità agli strumenti e alle tecnologie digitali hanno influenzato anche le capacità di marketing⁴² richieste. Infatti, Day (2011) elenca nel suo studio le difficoltà incontrati dai professionisti del marketing, note anche come marketing divario, che sono: comprendere, elaborare e analizzare i dati disponibili sui clienti⁴³, allo stesso modo, il divario più ampio presentato dagli studi esplorativi successivi è stato “le sfide organizzative”, evidenziando la sfida di creare una struttura per far fronte la digitalizzazione.

Pertanto, “*l’automazione attraverso la digitalizzazione dei metodi di comunicazione in contesti inter-organizzativi è alla base di molte relazioni B2B*” e “*la digitalizzazione del processo di vendita nel contesto deve essere condotta con grande cura ed equilibrio*”.

2.2.1. Fondamenti teorici della Marketing Automation: *definizioni, processo e vantaggi*

L’automazione del marketing combina tecnologia e metodologia per comprendere le intenzioni di acquisto dell’acquirente, coinvolgere clienti e potenziali clienti con contenuti e messaggi personalizzati, attivare il rilascio di messaggi in base al loro comportamento e integrare i lead più interessanti nelle vendite (Van, 2017). Ciò, implica l’utilizzo di un’unica piattaforma software per attrarre, sviluppare e mantenere la fiducia con i clienti potenziali e attuali personalizzando automaticamente informazioni rilevanti e preziose per soddisfare richieste specifiche.

Una definizione più completa del MA nel B2B viene nominata da Manzia (2018) come “*L’utilizzo di software e servizi web-based per eseguire, gestire e automatizzare attività e processi di marketing ripetitivi*⁴⁴, al fine di vendere in modo più efficace attraverso canali multipli (e-mail, mobile, social media e siti web). Il marketing automation si concentra sulla definizione, la pianificazione, la segmentazione ed il tracciamento delle campagne di marketing, consentendo alle funzioni di

⁴² Le capacità di marketing possono essere definite come un insieme complesso di abilità e conoscenza accumulata esercitata attraverso i processi organizzativi (Day, 1994). Consente alle organizzazioni di coordinare le attività e sfruttare appieno le proprie risorse.

⁴³ Day ha identificato che i professionisti del marketing hanno difficoltà a comprendere, elaborare e analizzare i dati dei clienti disponibili e ha creato un modello che illustra questo chiamato capacità di marketing divario. L’intenzione era quella di illustrare la dissomiglianza tra le organizzazioni richieste e risorse di marketing disponibili. Leeflang et al. (2014) in seguito ha fatto un quantitativo esplorativo ricerca sui risultati di Day (2011) con l’intenzione di identificare i parametri digitali effettivi influenzando il divario di capacità di marketing. (Freudenthal & Olsson, 2019)

⁴⁴ L’esecuzione automatizzata consente di eseguire processi automatizzati sia come campagne di marketing o come modifiche interne basate su azioni rilevate attraverso un flusso di lavoro ben definito all’interno del sistema MA, costituito come minimo dai seguenti componenti: *Lists/Segmentation, Lead Scoring, Triggers e Actions*.

marketing e di vendita di coltivare i lead con contenuti altamente personalizzati mirati ad attirare e fidelizzare i clienti”. Confrontandolo con altre tecnologie di marketing e sistemi di informazione aziendale, come il CRM, il MA è considerato la soluzione più pratica e conveniente.

Una delle caratteristiche più popolare del MA è che unisce il divario tra vendite e marketing offrendo lead più qualificati e semplificando il loro processo di assegnazione, allo stesso tempo consente alle imprese di investire sulle risorse esistenti migliorando continuamente le strategie di marketing.

Per i professionisti del marketing, l'automazione offre un'entusiasmante opportunità per una maggiore efficienza, riduzione dei costi e una migliore esperienza del cliente. Per questo motivo, come è indicato nello studio Global Marketing Automation Software Market di Mordor Intelligence (2020), circa il 65% dei professionisti del marketing hanno pianificato di aumentare il budget per l'automazione del marketing entro la fine del 2018. Perciò, se può affermarsi *le misurazioni chiare e affidabili delle metriche sul ritorno degli investimenti sono un altro motivo per cui la soluzione di MA si rivolge ai manager aziendali* (Manzia, 2018).

Quindi, il suo obiettivo di attrarre, sviluppare e mantenere la fiducia dei clienti e potenziali clienti, viene eseguito in modo seguente, *fornire un contenuto basato su regole specifiche stabilite dagli utenti*. (Manzia, 2018). In dettaglio il processo di MA è rappresentato dalla figura sottostante, che descrive il flusso di lavoro semplificato del processo elaborato da Biegel (2009).

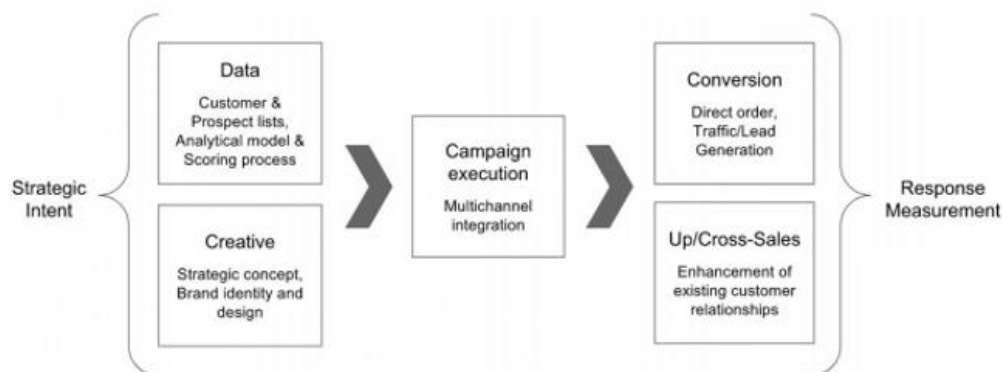


Figura 8. Processo di Marketing Automation secondo Biegel (2009)

Il processo “inizia con l'intento strategico, in base al quale gli input strategici vengono trasferiti efficacemente alle operazioni di marketing per guidare e misurare l'intero processo”

In cui le attività di marketing iniziali sono formate da due gruppi principali (a) e (b), che insieme determinano l'esecuzione della campagna. Essenzialmente è l'integrazione di più canali con l'obiettivo di indirizzare efficacemente la comunicazione al cliente.

- (a) Ottimizzazione dei dati - compresi nomi dei clienti, indirizzo postale ed e-mail, informazioni demografiche, psicografiche e transazionali che risiedono in uno o più database strutturati;
- (b) Risorse creative - tra cui immagini, video, copywriting e altri legami di design con il brand dell'azienda e la strategia.

In questo modo, è indirizzato il giusto prospect con il giusto contenuto. Al fine di convertire nuovi lead in clienti (conversione) e migliorare la relazione con quelli esistenti (up e cross sales).

Dal processo suggerito da Biegel (2009), è evidente che sia l'acquisizione che la fidelizzazione dei clienti sono considerati obiettivi importanti del processo. Inoltre, agli aumenti delle vendite per i clienti esistenti e il miglioramento della relazione come obiettivo pertinente anche del processo.

D'altra parte, i vantaggi o insiemi di valori che comporta lo strumento elencanti tra diversi autori, tra cui Buttle & Stan (2015) sono i seguenti:

- (1) Maggiore efficienza di marketing grazie al controllo più elevato dei costi,
- (2) Una maggiore produttività risultante dalle numerose campagne che vengono attuate attraverso più canali contemporaneamente,
- (3) Marketing più efficace attraverso un ciclo di commercializzazione a ciclo chiuso,
- (4) Maggiore responsabilità per le spese di marketing grazie a dati e analisi migliori,
- (5) Maggiore reattività con la risposta istantanea alle opportunità e coinvolgimento nel marketing in tempo reale,
- (6) Avanzata marketing intelligence con funzionalità integrate di reporting e analisi⁴⁵,
- (7) Migliore CX attraverso comunicazioni personalizzate e pertinenti offerte nei momenti migliori e
- (8) Maggiore engagement del cliente attraverso l'identificazione emotiva e comportamentale dei clienti quando sperimentano dei messaggi personalizzati.

Infatti, come sottolinea anche Mordor Intelligence, l'automazione del marketing comporta in media un aumento fino al 14,5% della produttività delle vendite e una riduzione dei costi di marketing del 12,2%. L'80% degli utenti di automazione del marketing hanno visto un aumento del numero di lead che utilizzano software di MA e il 77% hanno visto un aumento delle conversioni.

In conclusione, la "customizzazione" nel MA è lo strumento che consente ai marketing manager di trattare le esigenze e di progettare il contenuto di ciascun cliente per soddisfare le sue aspettative. Consente inoltre alle aziende di risparmiare denaro e risorse umane, permettendo alle informazioni di fluire agevolmente tra le diverse fasi di interazione con i clienti ed utilizza tecniche simili all'analisi web⁴⁶.

Tuttavia, il MA ha una migliore capacità nell'individuare i singoli clienti e nel tracciare i loro comportamenti per un periodo di tempo più lungo. Il software applica due tipi di strumenti - passivi e attivi⁴⁷ - per conoscere i visitatori del sito, che possono essere considerati dei potenziali clienti. Questi approcci raccolgono dati in base ai quali il software può personalizzare i messaggi di marketing nei confronti dei prospect e degli attuali clienti.

⁴⁵ Le funzionalità di MA aiutano i professionisti del marketing a migliorare l'esecuzione delle campagne, i test, la misurazione, la profilazione dei potenziali clienti e la promozione dei lead. L'automazione del marketing fornisce anche visibilità sulle analisi critiche, in modo che i professionisti acquisiscano in modo efficace nuovi clienti, guidando le prestazioni dei ricavi e migliorando i loro punti di forza più significativi per sviluppare marchi forti, creare campagne creative e fornire contenuti accattivanti.

⁴⁶ Ad esempio, tenendo traccia del comportamento online dei visitatori web tramite l'uso dei cookies e dell'indirizzo ip.

⁴⁷ Gli approcci attivi includono le domande dirette, mentre gli approcci passivi sfruttano le transazioni passate e la clickstream analysis (analisi del flusso di navigazione degli utenti). (Manzia, 2018)

3. ANALISI DELLE TECNOLOGIE DI MERCATO

Nella sezione seguente verranno discusse le diverse tecnologie di CRM Lead Management e Marketing Automation. In particolare, le informazioni riguardo al CRM Lead Management fanno riferimento a una ricerca realizzata da Gartner Inc.: *Magic Quadrant for CRM Lead Management 2020*, che conclude che ora ci sono più suite CRM con funzionalità di gestione dei lead sul mercato.

Gartner Inc. è una società per azioni multinazionale che si occupa di consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo della tecnologia dell'informazione con oltre 15.000 clienti nel mondo.

3.1. Principali software di CRM Lead Management

La gestione dei lead è un processo sistematico in cui i lead in entrata vengono qualificati, analizzati e alimentati in modo che possano essere convertiti in nuove opportunità di business⁴⁸.

Le soluzioni per la gestione dei lead variano in complessità. Sebbene esistano alcuni strumenti di gestione dei lead indipendenti, la maggior parte fa parte di un CRM più completo o di altre soluzioni di automazione dei processi di vendita. Ciò ha senso, considerando che la gestione dei lead fa parte del processo di vendita complessivo e, una volta identificati come opportunità, è molto più semplice per il personale di vendita, se può procedere, non dover passare a un'applicazione diversa⁴⁹.

Azienda grande o piccola, la gestione delle opportunità dal lead alla pipeline è una parte importante del guadagno. Benché strettamente correlate al software di gestione delle relazioni con i clienti (CRM), le soluzioni di gestione dei lead si concentrano sulla pipeline di vendita. Il vantaggio di questo approccio è che i venditori possono vedere un valore immediato in questa soluzione e convertire i dati in potenziali clienti.

CRM Lead Management è stata valutata come la migliore soluzione software per la gestione dei contatti. Con un set completo di funzionalità di gestione dei lead per aziende di tutte le dimensioni e tipi, dalla generazione di lead alla conversione e analisi di essi, consentono a un'azienda di ottimizzare la generazione di lead e i servizi di vendita e gestione dei clienti lavorando i due sistemi in tandem. *La gestione dei lead e la fidelizzazione dei clienti è un processo ampio e interconnesso. Set di strumenti specializzati possono aiutare a semplificare i diversi elementi di esso, sebbene sia fondamentale capire dove questi diversi set di strumenti saranno più utili ed efficaci.* (FLG platform, s.d.)

D'altra parte, l'acquisizione di clienti richiede una profonda comprensione delle motivazioni e dei comportamenti degli acquirenti aziendali per guidare (e promuovere) la pertinenza e la conversione

⁴⁸ In un tipico processo di vendita, i lead provenienti da più canali entrano nel tuo sistema di gestione dei lead e i lead pronti per la vendita vengono convertiti in offerte.

⁴⁹ Ciò è particolarmente importante per le organizzazioni più piccole in cui un singolo dipendente potrebbe gestire l'intero processo o per le organizzazioni più grandi che hanno una politica di formazione dei venditori spostandoli da una fase all'altra del processo di vendita. D'altra parte, se i dipendenti che gestiscono i lead vengono solitamente tenuti in reparti separati da quelli che completano le vendite, potrebbe funzionare un pacchetto di gestione dei lead separato.

e per generare crescita (Gartner, 2020). Trasformare un lead in un cliente fa parte di un processo di vendita e fidelizzazione dei clienti più ampio all'interno di un'azienda.

Comprendere il valore di ogni potenziale lead e filtrarlo nelle persone giuste per aiutarli a convertirsi è importante per il successo a lungo termine di qualsiasi azienda (FLG platform, s.d.). Pertanto, gli amministratori delle applicazioni devono collaborare con i team di vendita e marketing per valutare le giuste applicazioni di lead management per la loro organizzazione. Soprattutto se il software dedicato semplifica l'amministrazione della gestione dei lead, consentendo, a sua volta, di concentrare i propri sforzi sui migliori lead possibili da monitorare e perseguire.

Gartner definisce la CRM Lead Management come *un processo cross-team di acquisizione di lead, monitoraggio delle loro attività e comportamenti, qualificarli, nutrirla per renderli pronti per la vendita e quindi trasmetterli al team di vendita*. La gestione dei lead facilita il marketing inbound e outbound, online e offline di un'azienda. Gli output dei processi di gestione dei lead sono progettati principalmente per i casi d'uso B2B. Possono anche essere applicabili alle organizzazioni B2C che vendono prodotti ad alta considerazione e / o con processi di vendita indiretti complessi (B2B2C).

La gestione dei lead integra i processi aziendali e la tecnologia tra i team a contatto con i clienti per la raccolta e l'analisi dei dati per chiudere il ciclo tra il marketing e i suoi canali di vendita. Le principali parti interessate nei flussi di lavoro di gestione dei lead sono principalmente i team di marketing e vendita. I dati valutati per il processo di gestione dei lead potrebbero provenire anche da altri utenti CRM come il servizio clienti e i team di commercio digitale.

Le attività di gestione dei lead comportano la guida di lead di valore più elevato attraverso una migliore creazione ed esecuzione della domanda per convertirli in opportunità. Facilita la redditività aziendale attraverso l'acquisizione di nuovi clienti e la fidelizzazione o il cross e l'up-selling dei clienti esistenti (Gartner, 2020).

Esaminando i principali CRM Lead Management stabiliti dal Magic Quadrant 2020 di Gartner, risultano in primo piano i software seguenti:

- Marketo Engage solution di Adobe (*Leader nel Gartner Magic Quadrant 2020*)
- Salesforce con il suo prodotto Pardot integrabili alla sua suite CRM (*Leader*)
- Creatio (*ex bpm'online e anche Leader nel Gartner Magic Quadrant 2020*)
- Act-On (*Attore di nicchia nel Gartner Magic Quadrant 2020*)
- Acoustic (*Visionary nel Magic Quadrant 2020*)
- Hubspot (*Challenger nel Magic Quadrant 2020*)

Come evidenziato nella figura sottostante. Il posizionamento relativo dei fornitori in questo Magic Quadrant si basa su criteri di inclusione e criteri chiave per la valutazione della loro capacità di esecuzione e completezza della visione/ visione globale.



Figura 9. Magic Quadrant for CRM Lead Management (Gartner, 2020)

Quindi, i criteri specifici di valutazione delle prestazioni (*Ability to Execute* - asse verticale nel grafico Magic Quadrant) nello studio Gartner per il CRM Lead Management includono valutazioni dei processi di aggiornamento del prodotto e della qualità della comunità di utenti peer. Mentre i criteri di valutazione specifici dell'integrità visiva (*Completeness of Vision* - asse orizzontale) valutano i fornitori in base alla percentuale di dipendenti assegnati alle regioni, nonché alla profondità e alla portata dei partner disponibili in tali regioni.

I criteri di valutazione e il loro peso considerati nel quadrante Gartner CRM Lead Management sono visibili in maniera dettagliata nella figura seguente:

Ability to Execute		Completeness of Vision	
Evaluation Criteria ↓	Weighting ↓	Evaluation Criteria ↓	Weighting ↓
Product or Service	High	Market Understanding	High
Overall Viability	Medium	Marketing Strategy	Medium
Sales Execution/Pricing	Medium	Sales Strategy	Medium
Market Responsiveness/Record	High	Offering (Product) Strategy	High
Marketing Execution	High	Business Model	Medium
Customer Experience	High	Vertical/Industry Strategy	Not rated
Operations	Medium	Innovation	Medium
		Geographic Strategy	Medium

Source: Gartner (August 2020)

Source: Gartner (August 2020)

Figura 10. Criteri di valutazione del Magic Quadrant 2020 for CRM Lead Management di Gartner

Va notato che i leader menzionati nel quadrante Gartner forniscono funzionalità che supportano i processi di gestione dei lead B2B, B2B2C e B2C su più canali. Questi fornitori dimostrano la conoscenza del mercato e l'agilità nella loro capacità di sviluppare e implementare il supporto per i nuovi requisiti del mercato e degli utenti, in modo nativo sulle loro piattaforme o attraverso soluzioni di partner pre-integrate. Hanno anche sviluppato un ecosistema di partner tecnologici e forniscono una profonda integrazione, compreso il supporto tecnico formale e documentato e l'assistenza clienti con le applicazioni chiave.

L'integrazione profonda include robuste opzioni di integrazione per sistemi comunemente integrati, come CRM, SFA, DIS o altri sistemi di marketing, e per applicazioni di terze parti che migliorano i processi di gestione dei lead delle organizzazioni di marketing e vendita. Queste applicazioni di terze parti potrebbero includere:

- Lead augmentation sources
- Lead scoring predittivo e soluzioni di analisi
- BI tools
- Social channels
- Soluzioni per riunioni ed eventi online
- Applicazioni WCM
- Dati di elenchi o clienti di terze parti

Inoltre, secondo Gartner, i leader hanno dimostrato la loro capacità di vendere e supportare distribuzioni e clienti su scala aziendale a livello globale.

Grazie alla loro capacità di fornire servizi e consulenza professionali approfonditi attraverso la propria organizzazione di servizi e partnership con i principali fornitori di soluzioni, fornitori di servizi gestiti o organizzazioni di consulenza. Come mostra Gartner, *"I leader vendono con successo in più di un settore e i loro clienti segnalano alti livelli di soddisfazione e successo con le loro implementazioni"*.

Di seguito, verrà descritto in dettaglio le capacità di gestione dei lead per le iniziative di marketing inbound e outbound che almeno i fornitori valutati da Gartner dovevano avere.

3.1.1. Funzionalità principali

I prodotti per la gestione dei lead sono costituiti da una serie di funzionalità di lead management, che tradizionalmente abbracciano l'organizzazione di marketing e vendita B2B. Le applicazioni di gestione dei lead possono essere acquisite come stand-alone o come parte di una suite CRM, comprese le funzionalità della piattaforma di automazione del marketing in combinazione con i prodotti di automazione della forza vendita (SFA) (Gartner, 2020).

Il CRM Lead Management è ulteriormente definito in termini di fornitura delle seguenti funzionalità principali:

- Multichannel lead management, tra cui e-mail marketing, siti Web, social, direct mail, stampa su richiesta e siti di e-commerce in modo nativo.
- Aggregazione dei lead
- Lead augmentation e deduplicazione
- Lead process management
- Lead nurturing
- Lead scoring e qualificazione dei lead
- Analisi e misurazione
- Integrazione con altre applicazioni

Le funzionalità aggiuntive identificate da Gartner nel Magic Quadrant 2020 saranno mostrate nella tabella 1 per i fornitori qualificati nel quadrante.

Va notato che Gartner nel loro studio indica che i criteri di inclusione ed esclusione dovevano essere una parte standard dell'applicazione GA del fornitore a partire dal 30 aprile 2020. Laddove i fornitori non possono dipendere da applicazioni o funzionalità fornite dai partner, o da sviluppo o servizi personalizzati (come lo sviluppo di applicazioni personalizzate fornito dall'organizzazione di servizi professionali del fornitore o da un integratore di sistema). Di conseguenza, dovevano fornire funzionalità di gestione dei lead per iniziative di marketing in entrata e in uscita. Ciò includeva, come minimo, le principali caratteristiche sopra elencate.

Nonostante, va notato che diversi fornitori nel mercato del CRM Lead Management offrono capacità rilevanti ma non soddisfano i criteri di inclusione studiati dal Gartner Magic Quadrant, assegnando loro solo menzioni d'onore. Tra quelli denominati: *Acquia* (Mautic), *Infor*, *Insightly* e *Pipedrive*.

Di conseguenza, per l'inclusione nel Magic Quadrant 2020 per il CRM Lead Management, Gartner si è concentrato sui fornitori che offrono le soluzioni di gestione dei lead più pertinenti e convincenti.

3.1.2. Vantaggi e benefici (Tasso di conversione e strumenti di analisi del funnel)

Le attività di gestione dei lead implicano la promozione di opportunità di valore più elevato attraverso una migliore creazione della domanda, esecuzione e gestione delle opportunità. Il Lead Management facilita la redditività aziendale attraverso l'acquisizione di nuovi clienti e la fidelizzazione o il cross e l'upselling dei clienti esistenti (Gartner, 2020).

Un prodotto di gestione dei contatti è costituito da un insieme di funzionalità di gestione dei contatti che fanno parte di una più ampia soluzione di gestione delle relazioni con i clienti (CRM) e dei dati dei clienti generati. Le funzionalità nelle applicazioni di gestione dei lead CRM includono il supporto per la mappatura del percorso del cliente, le funzioni di vendita interna e di marketing basato sull'account (ABM). Le applicazioni di generazione di lead includono funzionalità predittive basate su tecnologie di intelligenza artificiale e apprendimento automatico (ML) per aumentare l'efficacia dei processi di gestione e analisi dei lead.

Sulla base del report preparato da Gartner nel 2020, le funzionalità native dei prodotti e servizi attuali, la qualità, l'insieme di caratteristiche e competenze del CRM Lead Management servito oggi nel mercato consentono di accogliere i seguenti vantaggi:

- Gestione dell'assunzione di lead da più fonti
- Disponibilità dei dati necessari per monitorare e gestire le interazioni con lead e clienti in un unico sistema
- Ottimizzare la generazione di lead e i servizi di vendita e gestione dei clienti
- Facilitare la redditività aziendale attraverso l'acquisizione di nuovi clienti e la fidelizzazione o il cross e l'upselling dei clienti esistenti.
- Analizzare il comportamento dei clienti e dei lead.
- Fornire una CX personalizzata
- Monitorare e assegnare priorità ai lead in modo efficace
- Massimizzare i tassi di conversione in vendite in meno tempo e con meno sforzo.
- Applicazione di flussi di lavoro automatizzati per nutrire i lead o clienti y/o di flussi di lavoro per automatizzare i processi di vendita (SFA)
- Visione della tendenza dei lead alle vendite
- Monitoraggio in tempo reale dei lead, monitoraggio del sistema di vendita e capacità di integrare i contenuti attraverso i diversi canali.
- Gestire la pipeline di vendite e monitorare i progressi globali in modo efficiente
- Supportare le diverse attività di marketing inbound e outbound, online e offline di interesse
- Analisi delle fasi di vendita e content marketing
- Misurare, supportare y/o consolidare le prestazioni degli sforzi come il raggiungimento degli obiettivi di vendita.

Oltre ai vantaggi sopra elencati, gli elementi che compongono la gestione dei lead portano ad assegnare lead qualificati (SQL) al personale di vendita e favoriscono l'allineamento tra i reparti marketing e commerciale, che integrandolo nel CRM, a sua volta, garantisce un aumento della produttività del personale, un miglioramento nello scambio di informazioni e analisi completa.

3.1.3. Esigenze, tendenze e aspettative di mercato

Il mercato si è evoluto negli ultimi anni con una forte volontà di adottare tecnologie sempre più aggiornate in linea con le esigenze dei consumatori e del loro settore. Secondo Gartner (2020), *c'è stato un cambiamento significativo verso la funzionalità di gestione dei lead che fa parte di una soluzione CRM o di marketing più ampia.*

In effetti, fornitori come Creatio, CRMNEXT, Freshworks, HubSpot, Microsoft, Oracle, Pega, Salesforce, SAP, SugarCRM, Zoho hanno investito in capacità di gestione dei lead. Il risultato, lo sviluppo di più pacchetti CRM con capacità di gestione dei lead sempre più disponibili e competitive. Tuttavia, un altro gruppo di fornitori offre applicazioni autonome di gestione dei lead che vengono vendute separatamente, come Acoustic, Act-On, Adobe, Resulticks.

D'altra parte, continuano a crescere i nuovi trend, che ha recentemente costretto una forte propensione all'utilizzo di tecnologie emergenti. Oggi i fornitori sono spinti a investire in questi trend, tra i quali spiccano i seguenti:

- ❖ *IA più integrata / analisi avanzate per il punteggio dei lead* - Sia i fornitori che i clienti si prendono cura delle tecnologie AI per facilitare i processi di gestione dei lead. Sebbene ampiamente utilizzati, i casi di utilizzo della gestione dei lead per l'IA stanno diventando disponibili in molte applicazioni, ad esempio per il punteggio dei lead.
- ❖ *Domanda di marketing basato sull'account* - I clienti pongono maggiormente l'accento sull'ABM, che implica la valutazione dei lead (prendendo decisioni di punteggio e flusso di lavoro, ad esempio) a livello di account anziché a livello individuale. Questo è spesso un componente critico della gestione dei lead negli ambienti B2B, ma non altrettanto convincente per gli acquisti ponderati in un ambiente B2C. È uno sviluppo importante perché rappresenta un nuovo metodo di acquisizione e segmentazione dei lead, utilizzando set di dati firmografici e tecnologici, non precedentemente disponibili dai fornitori di lead management.
- ❖ *L'aumento dell'uso di dati basati sul Web per personalizzare le esperienze B2B* - Più i dati basati sul Web vengono utilizzati per personalizzare il mercato degli acquisti B2C, più la tecnologia e i concetti influenzano il mercato B2B. I consumatori si stanno abituando a vedere i dati di navigazione utilizzati dai fornitori per creare un'esperienza di vendita online personalizzata. Di conseguenza, il concetto di utilizzare i dati basati sul Web dei clienti per personalizzare le esperienze di vendita è diventato più comune nelle aziende che vendono in capacità B2B.
- ❖ *Maggiore interesse per le soluzioni di accelerazione delle vendite* - Questi sono strumenti per il marketing in uscita ai potenziali clienti da parte dei rappresentanti dello sviluppo delle vendite (SDR). Gli strumenti di accelerazione delle vendite migliorano la produttività degli SDR automatizzando il coinvolgimento attraverso e-mail, voce e canali social. Forniscono anche script di marketing e modelli di e-mail per garantire che gli SDR diano le cose giuste, nel giusto ordine o cadenza. Sebbene questi strumenti non siano ancora disponibili dai fornitori di gestione dei lead, Gartner si aspetta che lo saranno presto.
- ❖ *Un rinnovato interesse per l'inserimento / archiviazione scalabile dei dati* - I fornitori hanno una rinnovata enfasi sull'architettura scalabile e sulle capacità di acquisizione e archiviazione dei dati che consentono loro di consumare l'enorme quantità di dati generati durante i processi di gestione dei lead. Si tratta comunemente di dati di sessioni Web, che vengono considerati più frequentemente nel processo di gestione dei lead, ma queste funzionalità sono importanti anche per l'uso dei dati dell'IoT, ad esempio sensori incorporati nei prodotti.

Tuttavia, la scelta di un potenziale fornitore è stabilita dalla loro capacità di comprendere le esigenze dei clienti e tradurle in prodotti e servizi, poiché possono plasmare o migliorare i cambiamenti del mercato. Nonostante, questi dovrebbero compiere di partenza le caratteristiche di prodotto e servizio base attese dal loro potenziale clienti.

Alcune caratteristiche e/o descrizione indispensabili sono raccolte nella Tabella 1. Criteri di valutazione per l'acquisto di tecnologia.

In sintesi, la maggior parte dei sistemi di Lead Management sono CRM che gestiscono le pipeline di vendita e hanno altre funzionalità specifiche, progettate per gestire elevati volumi di lead in entrata. Un CRM efficiente deve comunque possedere caratteristiche come la capacità di gestione dei contatti e della cronologia, la gestione delle offerte e della Landing Page, oltre a dashboard interattive per il monitoraggio in tempo reale dei lead, monitoraggio del sistema di vendita e capacità di integrare i contenuti attraverso i social media. Una buona piattaforma CRM aiuta a ottimizzare le operazioni di Lead Management.

Tabella 1. Criteri di valutazione per l'acquisto di tecnologia

Determinanti per l'acquisto della tecnologia	Descrizioni
Caratteristiche piattaforma	Funzionalità native e amministrative; Piattaforma robusta ⁵⁰ ; Buona flessibilità della piattaforma e capacità di personalizzarla in base alle loro esigenze; Disponibilità di reportistica e analisi; Funzionalità approfondite e sofisticate; Dati connessi e unificati in modo nativo su lead e clienti per le vendite, il marketing e il servizio clienti; Forte integrazione con i sistemi CRM e scalabilità aziendale
Funzionalità/prestazioni⁵¹	Lead scoring e attribuzione/qualificazione dei lead; Lead process management semplice e completo ⁵² ; (ABM) ⁵³ ; Approccio data integration; Lead Aggregation; Multi-Channel Lead Management; Funzionalità di reporting; Lead nurturing; Lead augmentation e deduplicazione; Analisi e misurazione; Audience management; Campaign management; Pipeline management; (SFA); Lead Generation; Segmentazione; Tracciamento delle interazioni; Social Marketing; Capacità di automatizzazione
Facilità d'uso	Interfaccia utente intuitiva; capacità critiche e le estensioni; facilità di configurazione, di integrazione con altre applicazioni e implementazione della piattaforma
Servizio clienti	Materiale e assistenza per l'autoapprendimento, supporto tecnico o supporto dell'account
Customer Experience	Strumenti ausiliari, programmi di assistenza clienti, disponibilità di gruppi di utenti, accordi sul livello di servizio, nonché un'adozione sostenuta da parte degli utenti, un'implementazione di qualità e un supporto continuo
Rapporto qualità-prezzo	Contratti trasparenti, durata media dei contratti, buona gestione delle trattative, prezzo competitivo in base alle strategie del fornitore, supporto prevendita, l'efficacia complessiva del canale di vendita e personalizzazione contenuta
Propensione all'innovazione	Costantemente miglioramento delle capacità di gestione dei lead principali e delle versioni dei prodotti ⁵⁴ . Crescita in nuove aree, come il miglioramento dell'esecuzione delle vendite di marketing, analisi, marketing basato sull'account (ABM), ottimizzazione digitale o nuove direzioni tecnologiche come l'intelligenza artificiale (AI) ⁵⁵ .
Integrazione	Vasta gamma di integrazioni ⁵⁶ di terze parti disponibili in modo nativo e tramite API.
Settore di competenza	Fornitore che si concentra su settori di mercato specifici della tecnologia
Implementazioni	Cloud, SaaS, Web; Dispositivi mobili (Android e iOS); Installazione eseguita (Windows e Mac)

Source: Gartner 2020 e sitio web Captera 2021

⁵⁰ Piattaforma che offre una soluzione di gestione dei lead molto completa, che presenta una gamma di opzioni funzionali per ogni fase della campagna e supportata anche di tecnologie predittive (di audience e abitudini di consumo dei contenuti) per eseguire analisi di coorte e determinare la probabilità di interazione contenuti.

⁵¹ In pratica, fornisce lead routing, sales execution e funzionalità di gestione della pipeline.

⁵² Dove, i flussi di lavoro includono trigger standard illimitati e trigger client, anche la creazione di azioni con un numero illimitato di punti decisionali e rami.

⁵³ Funzionalità per creare segmenti di pubblico in base a dati di intenti, dati di coinvolgimento o dati CRM e consente ai professionisti del marketing di sfruttare il ML nella creazione di percorsi del cliente a livello di account.

⁵⁴ Come, ad esempio, concentrazione continua sulla facilità d'uso e interfacce utente ridisegnate.

⁵⁵ Ad esempio, l'uso alternativo dell'IA e ML nello scoring e nurturing. (a fine di maturare soluzioni predittive di lead scoring)

⁵⁶ In particolare, l'integrazione della gestione dei lead con piattaforme di content marketing, SFA, digitale / e-commerce, applicazioni PRM e soluzioni di esecuzione al dettaglio, per il flusso e la raccolta senza interruzioni dei dati dei clienti.

LE FUNZIONALITÀ ABILITATE PER L'IA

In molte organizzazioni, il processo di gestione dei lead viene avviato, investito e monitorato dal team di marketing. Ma anche il team di vendita svolge un ruolo significativo nel processo, che nella maggior parte dei casi richiede un'orchestrazione senza interruzioni di diverse applicazioni e tecnologie CRM.

Tutti i processi di gestione dei lead si basano su un'elevata qualità dei dati su individui e account e su quanti più punti di dati possibile, tra le unità aziendali coinvolte, le risorse e insieme al processo di conversione dei lead (Gartner, 2020). Questo è il motivo per cui le applicazioni di gestione dei lead stanno arrivando sul mercato con sempre più tecnologie AI⁵⁷, che supportano il funzionamento di dati completi in tempo reale.

Oggi, le applicazioni di gestione dei lead includono funzionalità predittive potenziate dall'intelligenza artificiale (AI) e dal machine learning (ML) per aumentare l'efficacia dei processi di gestione dei lead e delle analisi. Al fine di automatizzare i processi standard, queste applicazioni rivelano correlazioni e approfondimenti che aiutano a facilitare il flusso di lavoro senza interruzioni (Gartner, 2020).

In base alla disponibilità dei dati, i team di marketing e vendita utilizzano l'analisi dei dati per svelare e prevedere ulteriormente il comportamento dei clienti e dei lead. L'analisi dei dati consente di monitorare e supportare la ricerca di potenziali clienti, scoprire le preferenze e divulgare la cronologia degli acquisti e i modelli di consumo (Forbes, 2015).

Un nuovo focus sta crescendo sull'uso delle nuove tecnologie digitali nella gestione delle relazioni con i clienti, un esempio dei quali sono le chatbots. Le chatbots sono popolari come strumenti che combinano funzionalità di messaggistica, testo e voce per comunicare direttamente con i clienti.⁵⁸

Inoltre, stanno emergendo nuove tecnologie per integrare il processo di gestione dei lead, accelerato dalla pandemia del 2020, che ha avuto un impatto sul modo in cui le organizzazioni acquisiscono i clienti.

"Poiché i customer buying journeys diventano sempre più complessi, è importante per i professionisti del marketing B2B scegliere una soluzione di automazione del marketing in grado di tenere il passo." - Marketo Engage di Adobe

Alcuni esempi delle funzionalità abilitate per l'IA presenti nel mercato di software per sistemi di Lead Management sono:

- La soluzione Marketo Engage di Adobe si concentra sulla gestione dei lead multicanale e sull'ABM, con una gamma crescente di funzionalità abilitate per l'IA per supportare la selezione dei contenuti e consigli sulla personalizzazione.

⁵⁷ I primi studi relativi all'intelligenza artificiale (AI) sono apparsi a metà del secolo scorso, ma è ora che iniziano a conoscerne le vere potenzialità. Il suo potere è analizzare e gestire i dati per offrire ai clienti l'esperienza più adatta alle loro esigenze. Con le tecniche di gestione dei lead e il supporto dell'intelligenza artificiale, i dati vengono acquisiti, quindi classificati e segmentati in diversi gruppi, poiché l'individualizzazione è essenziale.

⁵⁸ È così che il processo di acquisto, ad esempio, si sviluppa in un viaggio di esperienze con i desideri e le esigenze del cliente al centro.

- La roadmap 2020 di Acoustic include un assistente onnipresente basato sull'intelligenza artificiale che fa emergere in modo proattivo intuizioni e risorse nel contesto, rispondendo anche alle richieste dirette dell'utente.
- Pega supporta il marketing guidato su molti canali come chat, social, web e voce fornendo dati unificati in modo nativo su lead e clienti per le vendite, il marketing e il servizio clienti attraverso analisi sempre attive basate sull'AI.
- Predictive Audiences, che aiuta i professionisti del marketing a comprendere le abitudini di consumo dei contenuti, eseguire analisi di coorte e determinare la probabilità di interagire con un contenuto specifico. "Le aree di differenziazione per Adobe includono Predictive Audiences, con tecnologia Adobe Sensei e Predictive AI"

Ulteriormente, la tabella x sopra descritta mostra i fornitori che, secondo il Magic Quadrant 2020 di Gartner, investono costantemente nel miglioramento delle capacità di gestione dei lead principali. In generale, le tendenze di innovazione osservate riguardano nuove aree, come il miglioramento dell'esecuzione delle vendite di marketing, analisi, marketing basato sull'account (ABM), ottimizzazione digitale o nuove direzioni tecnologiche come l'intelligenza artificiale (AI).

TENDENZE DEL LEAD SCORING: MODELLI PER LA LORO PRIORIZZAZIONE

Il punteggio lead è un metodo per assegnare un valore a un contatto in base alla probabilità di convertirsi in un cliente. È un processo essenziale per i team di marketing per determinare quando un lead è qualificato per essere trasferito alle vendite. Infatti, grazie ai sistemi CRM e al software MA, è possibile memorizzare una grande quantità di dati storici di vendita utili con grandi potenzialità per l'utilizzo di algoritmi di apprendimento automatico (ML) per migliorare il processo di vendita.

In teoria, le aziende possono utilizzare un punteggio predittivo di lead di vendita o un modello di classificazione per dare la priorità agli sforzi di vendita e marketing verso i lead che hanno maggiori probabilità di generare vendite di successo. A tal fine è possibile utilizzare diverse tecniche e / o modelli per dare loro priorità e quindi identificare l'SQL per le vendite.

▪ *Utilizzo di metodi di punteggio convenzionali*

Il Lead scoring non è una novità, di fatto, il software MA facilita la loro creazione. Tuttavia, questi sistemi continuano a comportare la consegna di MQL di bassa qualità ai team di vendita, rendendo il processo di qualificazione delle vendite costoso e dispendioso in termini di tempo.

Le motivazioni sono principalmente dovute all'uso di un modello scorecard, in cui alla presenza o assenza di determinati attributi o comportamenti del cliente vengono assegnati valori fissi positivi o negativi che sommati determinano il punteggio finale. Secondo Duncan & Elkan (2015), le limitazioni o problemi riguardanti questo modello sono quattro:

1. Il sistema non riesce a catturare effetti non lineari. Inoltre, il modello non rappresenta interazioni complesse di funzionalità.
2. La selezione manuale dei valori è soggetta a errori. In particolare, la selezione manuale è vulnerabile a pregiudizi derivanti da una logica aziendale potenzialmente errata.

3. I valori positivi o negativi non si associano intuitivamente alla probabilità di conversione del lead o alla chiusura dell'opportunità.
4. I sistemi di scorecard sono spesso fortemente dipendenti dai dati comportamentali. Per evitare di fare affidamento sui dati comportamentali (*behavioral data*)⁵⁹, si potrebbe provare a raccogliere ulteriori caratteristiche statiche sul cliente, ma ogni caratteristica aggiuntiva aggiunge complessità per la selezione manuale di un valore appropriato.

▪ *Utilizzo di modelli probabilistici*

Un modello predittivo può essere utilizzato per questa definizione delle priorità. Può prevedere la probabilità di conversione, la probabilità di diventare chiuso-vinto e / o le entrate previste da un dato lead. L'ultimo di questi consente a un team di vendita di stimare l'ammontare del budget di vendita e marketing che dovrebbe essere allocato per gestire particolari lead.

Pertanto, molti metodi di apprendimento automatico o machine learning sono probabilistici e quindi possono fornire punteggi di probabilità validi. Ad esempio, (Duncan & Elkan, 2015) presentano due modelli, chiamati DQM⁶⁰ per il modello di qualificazione diretta e FFM⁶¹ per il modello a canalizzazione completa, che possono essere utilizzati per classificare i lead iniziali in base alla loro probabilità di conversione in un'opportunità di vendita, probabilità di vendita di successo e / o entrate previste. I metodi proposti trovano lead di alta qualità nelle prime fasi del processo di vendita perché si concentrano su caratteristiche che misurano l'adattamento dei potenziali clienti con il prodotto venduto, oltre al loro comportamento. Sebbene questo documento si concentri sulla previsione della conversione dei lead, i metodi proposti sono anche direttamente applicabili alla classificazione delle opportunità nelle prime fasi del funnel.

⁵⁹ Sebbene tali dati possano essere un buon indicatore dell'interesse principale per il prodotto, impediscono di scoprire precocemente lead di alta qualità; verranno trovati solo dopo che è trascorso un tempo sufficiente affinché il lead abbia intrapreso azioni specifiche.

⁶⁰ Il DQM (modello di qualificazione diretta) modella un *sales funnel* utilizzando un singolo classificatore multiclasse. I lead ricevono etichette di classe diverse a seconda di quanto avanzano nel *sales funnel*. (Duncan e Charles)

⁶¹ Il metodo FFM utilizza un classificatore probabilistico separato per ogni fase del funnel, in qualunque modo sia definito il funnel.

3.2. Principali software di Marketing Automation

Molti fornitori sul mercato offrono l'integrazione del MAS nei sistemi CRM come un'unica soluzione nativa che sincronizza e rende disponibili le informazioni rilevanti ai team di vendita e marketing, utilizzandole a loro volta per o in diverse attività e operazioni.

In particolare, MAS viene utilizzato per pubblicizzare i prodotti e servizi dell'azienda, mentre il sistema CRM viene utilizzato per configurare o preparare l'acquisto. Sono ruoli separati ma allo stesso tempo complementari, combinando le due canalizzazioni e fasi che compongono il percorso dell'acquirente. La figura 10 mostra nello specifico le fasi del processo di vendita gestito da ciascun sistema.



Figura 11. Fasi del processo di vendita gestite da MAS e CRM

Fonte: <https://blog.capterra.com/whats-difference-between-crm-and-marketing-automation-software/#:~:text=CRM%20software%20is%20primarily%20sales.measure%20marketing%20tasks%20and%20workflows.%E2%80%9D>

Tuttavia, il sistema CRM è la piattaforma principale per il team di vendita e i loro agenti per migliorare la loro produttività e ottenere vendite ravvicinate. Il sistema è progettato per aiutare qualsiasi azienda a gestire le proprie relazioni e interazioni con i propri clienti attuali e potenziali; Per fare ciò, porta con sé funzionalità e capacità come *la gestione dei contatti, l'automazione delle vendite, i canali di comunicazione e la gestione delle attività o del flusso di lavoro*. Mentre MAS è progettato per aiutare a generare lead di marketing qualificati da consegnare alle vendite, come convertire i lead più coinvolti (MQL) in lead qualificati (SQL) per il team di vendita e in definitiva aumentare le vendite.

Sebbene i rispettivi obiettivi siano diversi, i due sistemi svolgono ruoli complementari nello sforzo di convertire i lead in clienti.

Alcuni dei fornitori popolari di questa soluzione integrata includono⁶²:

- Hubspot Inc con HubSpot CRM,

⁶² PROFILI PRINCIPALI DEL FORNITORE ■ Act-On Software Inc ■ IBM Corporation (Silverpop) ■ Marketo Inc. ■ Microsoft Corporation ■ Oracle Corporation ■ Salesforce.com Inc. ■ Salesfusion, Inc. ■ SAS SE ■ Teradata Corporation ■ SAP SE ■ Pegasystems Inc

- Freshworks con Freshsales,
- Oracle Corporation con Eloqua,
- Adobe Systems Incorporated con Marketo Engage,
- Salesforce.com Inc. con Pardot,
- Bpm con Creatio,
- Acoustic con Acoustic Campaign
- E altri in crescita come Pegasystems Inc., Pipedrive, SugarCRM e Zoho

Dove la proposta di valore totale è che entrambi i sistemi offrono funzionalità di automazione, analisi e reporting per snellire le attività quotidiane e fornire agli utenti informazioni e metriche importanti sui progressi, l'efficienza dell'efficacia delle campagne di marketing, nonché gli sforzi e le attività di vendita. Inoltre, lo strumento consente alle aziende di allineare le interfacce del sistema di marketing e vendita per fornire strategie di content marketing più efficaci e migliorare così le pratiche di tracciamento dei lead.

Si precisa che l'elenco dei fornitori corrisponde anche a coloro che forniscono soluzioni di CRM Lead Management (vedere punto 3.1).

Tuttavia, secondo G2 - *Business Software and Services Reviews*⁶³ i migliori software di automazione del marketing al momento sono i seguenti, (Best Marketing Automation Software, 2021):

Top 10 Marketing Automation Software

HubSpot Marketing Hub | ActiveCampaign | Klaviyo | SharpSpring | Omnisend | Mailchimp All-in-One Marketing Platform | Thryv | Marketo Engage | Drip | Keap (formerly Infusionsoft)

Figura 12. Top 10 di MAS secondo G2 Grid (2021)

I quali non sono necessariamente soluzioni all-in-one o, al contrario, consigliate per il settore in questione. Le figure seguente, infatti, mostra l'andamento del mercato considerato (settore B2B) e oltre ai sistemi all-in-one:

⁶³ G2.com confronta i migliori software e servizi aziendali in base alle valutazioni degli utenti e ai dati social. Recensioni per software CRM, ERP, HR, CAD, PDM e marketing. <http://www.g2.com>

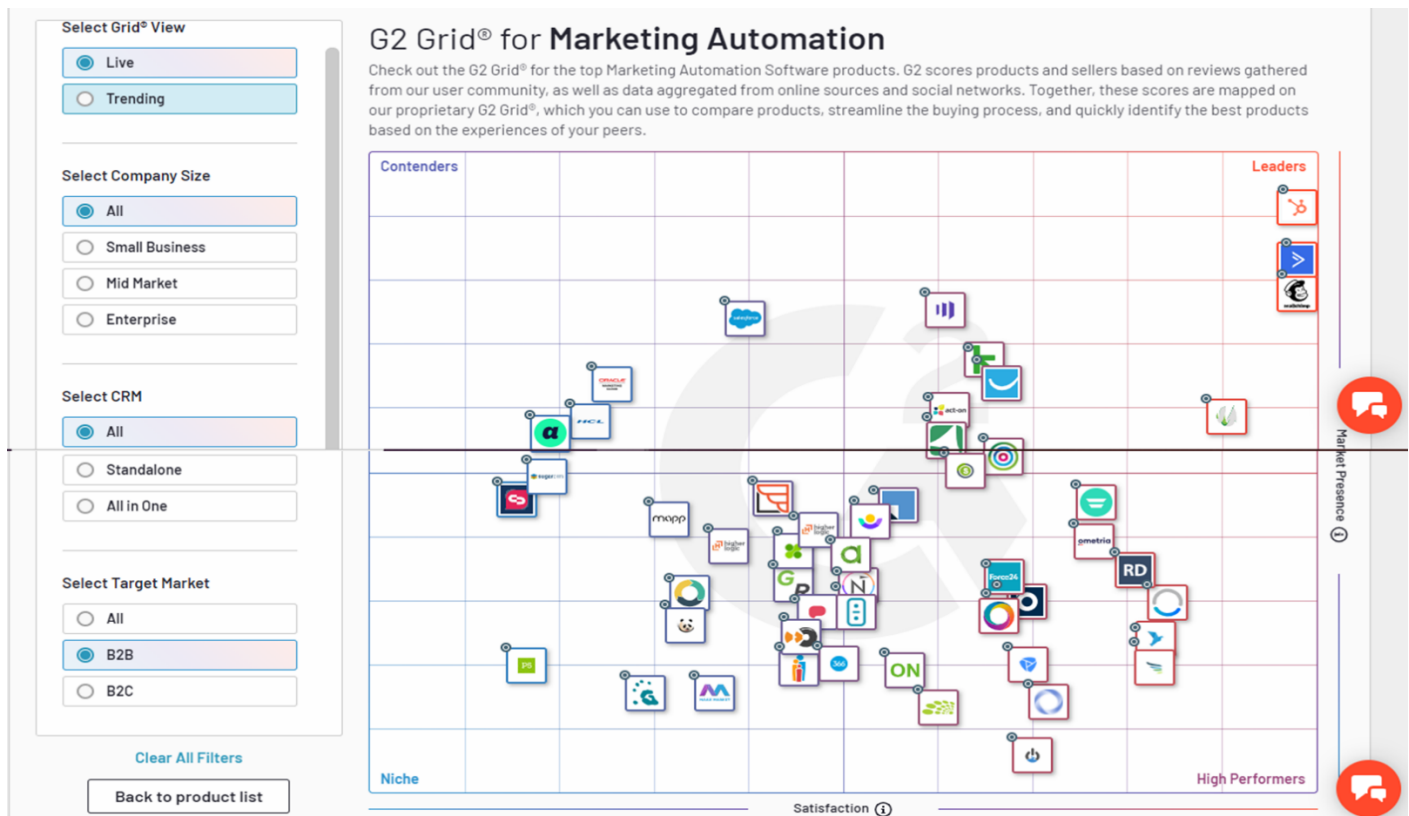


Figura 13. I migliori MAS B2B secondo G2 Grid (2021)

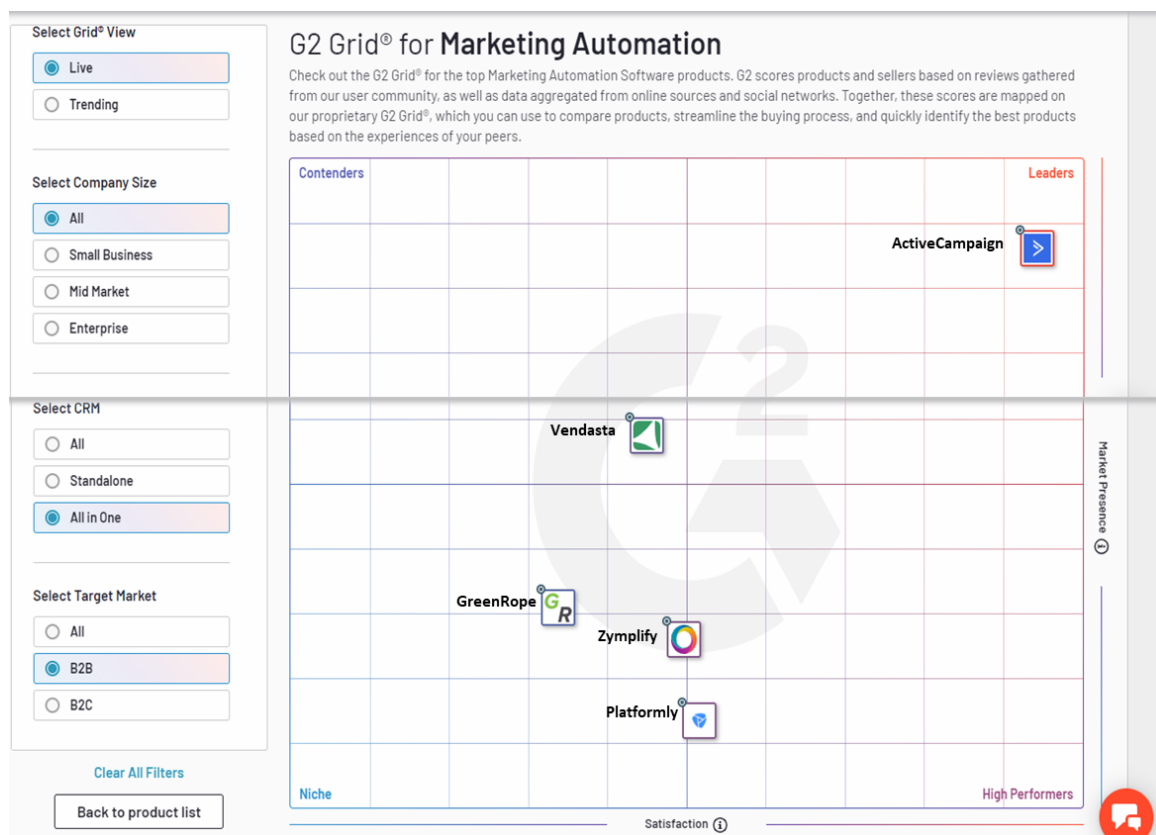


Figura 24. Le migliori soluzioni MAS B2B All-in-One secondo G2 Grid

Nello specifico, per qualificarsi per l'inclusione nella categoria G2 Grid Marketing Automation, un prodotto deve:

- Automatizza due o più dei seguenti elementi: e-mail, social media, SMS e annunci digitali
- Fornire funzionalità avanzate di e-mail marketing tra cui test A / B, test del filtro antispam, pianificazione, targeting e rapporti dettagliati sulle prestazioni.
- Agire come un database di marketing centrale per le informazioni e le interazioni di marketing
- Consenti il targeting dinamico delle campagne di marketing
- Connettiti con gli obiettivi attraverso più canali dopo azioni, trigger o periodi di tempo specifici
- Eseguire la gestione dei lead per includere la genitorialità e il punteggio principale
- Genera "moduli" e "pagine di destinazione" per raccogliere informazioni da potenziali clienti.
- Fornire analisi e report che tengono traccia dell'intero ciclo di vita di una campagna, inclusi i collegamenti alle entrate della campagna e / o al ROI.

3.2.1. Funzionalità principali

Digital Marketing Depot (2015) suggerisce nel suo rapporto di Marketing Intelligence, un insieme conciso di cinque funzionalità principali che compongono i sistemi di automazione del marketing, che sono: (1) *Gestione della campagna*, (2) *Gestione del contenuto*, (3) *Analytics*, (4) *Lead Management* e (5) *Integrazione*. Queste caratteristiche sono illustrate nella Figura 12 di seguito.

Mentre i suoi elementi principali saranno descritti in dettaglio a breve.



Figura 12. Fasi del processo di vendita gestite da MAS e CRM (Digital Marketing Depot, 2015)

È interessante notare che, a causa della diversificazione del panorama del settore dell'automazione del marketing, ci sono una serie di diverse funzionalità offerte dai fornitori di software di MA, nonostante siano denominate in modo diverso, queste funzionalità hanno le stesse funzionalità sottolineate. In effetto, le funzionalità più standard di questi software sono (a) E-mail marketing, (b) Sviluppo della landing page (pagina di destinazione), (c) Monitoraggio dei visitatori del sito web, (d) Database di marketing, (e) Lead Management⁶⁴, (e) Integrazione CRM e (f) Data analisi e reportistica;

⁶⁴ Considerando che il lead management abbia di base le funzionalità lead capture, lead scoring e lead nurturing.

inoltre ad altre funzionalità comunemente disponibili anche tra fornitori tra cui, *la generazione di contenuti di sito web dinamici, la gestione di campagne multicanale, l'ottimizzazione per dispositivi mobili, l'ABM, il monitoraggio comportamentale dei lead, il social marketing, il mobile marketing, l'integrazione di app ISV integrata e il reporting del ROI e delle entrate.* (Manzia, 2018)

GESTIONE DELLA CAMPAGNA

*La gestione della campagna*⁶⁵ è una funzione importante che include diverse funzionalità: segmentazione e targeting, flusso di lavoro della campagna, attivazione basata sul comportamento, personalizzazione, statistiche della campagna e test AB. La gestione delle campagne aiuta a migliorare le comunicazioni con potenziali clienti e clienti per mantenerli coinvolti e soddisfatti dei contenuti pertinenti.

L'analisi si riferisce al consolidamento dei dati, all'analisi e ai rapporti dei dati e al monitoraggio del comportamento. Queste caratteristiche rendono più facile per i professionisti del marketing raccogliere informazioni sui clienti ed estrarre informazioni che possono essere utilizzate per comunicazioni più efficaci e migliori processi decisionali.

In pratica, la funzione di gestione della campagna di MA automatizza tutte le fasi di una campagna di comunicazione di marketing dalla pianificazione, implementazione, misurazione all'apprendimento. Di fatto, Buttle & Stan (2015) considerano sette elementi chiave della funzione di gestione della campagna: (1) Flusso di lavoro, (2) Segmentazione e targeting, (3) Personalizzazione, (4) Esecuzione, (5) Misurazione, (6) Modellazione e (7) Reporting.

Il flusso di lavoro stabilisce l'ordine in cui vengono eseguite le attività, pertanto, consente di pianificare, progettare, gestire, monitorare e stabilire regole d'invio. La segmentazione consente di creare e perfezionare elenchi dal database dei clienti in sottogruppi target (audience) per l'invio di campagne personalizzate e con contenuti rilevanti in base alle loro caratteristiche, poiché il MA utilizza i dati sulle preferenze e comportamenti dell'individuo per personalizzarne. Inoltre, la sua esecuzione può essere eseguita su più canali, indipendentemente, consecutivamente o simultaneamente. La misurazione consente di valutare il loro raggiungimento agli obiettivi mentre la modellazione interpreta i suoi risultati statistici per estrarre informazioni per il miglioramento sulle campagne future.

È da sottolineare che la maggior parte delle piattaforme MA forniscono capacità standard per agevolare il processo di campagna ma si distinguono nel modo in cui i contenuti e i trigger sono personalizzati. Nel settore B2B, la maggior parte delle campagne di marketing è guidata dalla posta elettronica, rendendo l'e-mail marketing la caratteristica più standard e primaria delle piattaforme MA. L'ambito della capacità di gestione della campagna varia dalla gestione della campagna e-mail alla gestione multicanale, a seconda del software. Poiché i marketer B2B utilizzano una gamma più

⁶⁵ (Buttle & Stan, 2015) definisce uno strumento di gestione delle campagne come l'applicazione abilitata dalla tecnologia di strategie basate sui dati per selezionare clienti o potenziali clienti per comunicazioni personalizzate e offerte che variano in ogni fase del ciclo di vita del cliente e della preparazione dell'acquirente.

ampia di canali digitali per rivolgersi a potenziali clienti e clienti, la gestione delle campagne multicanale diventa una parte sempre più importante dello strumento di automazione (Van, 2017).

GESTIONE DEL CONTENUTO

La creazione di contenuti come parte dell'automazione del marketing consente agli operatori di marketing di creare e testare diverse versioni dei loro messaggi per trovare il modo più efficace per comunicare con il proprio pubblico. Nel contesto B2B il marketing dei contenuti digitali implica la creazione, la distribuzione e la condivisione di contenuti pertinenti, convincenti e tempestivi che coinvolgono ai clienti opportunamente nei loro processi di decisione all'acquisto (Brinker, 2015).

Nello strumento di automazione, la gestione dei contenuti è progettata per supportare la distribuzione dei contenuti su una varietà di canali di marketing, la generazione di contenuti basati sul comportamento e la progettazione di campagne reattive. Permettendo con questa funzione di gestire l'intero ciclo di contenuti digitali, dalla creazione alla pubblicazione, aggiornamento ed eliminazione (Buttle & Stan, 2015). Evidenziando il vantaggio di creare contenuti efficiente attraverso un processo semplificato e con maggiore controllo.

Esempi di contenuti digitali spesso supportati nei software di MA sono modelli di e-mail, moduli web e pagine di destinazione, che possono essere personalizzati in base alle preferenze dell'organizzazione o organizzatore. Acquisendo informazioni aggiuntive sul pubblico in ogni punto di interazione attraverso i suoi contenuti.

ANALYTICS

Un aspetto chiave dell'automazione del marketing è la capacità di monitorare, analizzare e creare report sulle attività di potenziali clienti e clienti online. In linea di principio, l'analisi digitale esplora i dati generati dal comportamento dei clienti in canali interattivi, tra cui online, mobile e social media. La capacità di tenere traccia del comportamento individuale è ampiamente comune tra gli strumenti di MA, i professionisti del marketing sono in grado di raccogliere informazioni come la dimensione del pubblico, le fonti di riferimento dei visitatori e le attività del sito. Oltre a tracciare le attività individuali, la tecnologia di automazione del database centrale riconosce un individuo e collega i suoi comportamenti tra le piattaforme in tempo reale, questi dati a loro volta vengono utilizzati per adattare il contenuto più pertinente e mirato all'individuo, questo passaggio evidenzia l'uso dell'automazione del marketing come marketing comportamentale⁶⁶ (Van, 2017).

Pertanto, la funzionalità di analisi contiene non solo il monitoraggio, ma anche l'analisi, il reporting e la gestione dei dati. Secondo, Digital Marketing Depot (2015), la maggior parte delle piattaforme di MA dispone di un set standard di report o dashboard che tracciano dati quantificabili consentendo agli operatori di marketing di monitorare l'attività dei clienti o dei lead, misurare le statistiche delle campagne, calcolare i rendimenti e valutare le attività. Queste funzionalità variano a seconda del software a seconda del grado di complessità e personalizzazione, con diversi fornitori che competono

⁶⁶ Brown (2012) suggerisce il marketing comportamentale come un approccio che consente ai professionisti del marketing di andare oltre i segmenti tradizionali e ottenere risultati senza precedenti nel coinvolgere clienti e potenziali clienti. (Van, 2017)

anche su funzionalità avanzate come analisi dei ricavi e del ritorno sull'investimento o report multicanale (Brinker, 2015).

LEAD MANAGEMENT

La capacità di gestione dei lead comprende, come è stato accennato precedentemente, l'acquisizione di lead, il consolidamento e il punteggio dei lead; queste caratteristiche aiutano le aziende a trovare e qualificare i potenziali clienti per nuove e up-sales in modo più efficace.

La funzionalità di gestione dei lead nel MA è progettata per facilitare la generazione di lead ma anche per aiutare alle vendite a perfezionare lead di alta qualità per il follow-up, un obiettivo importante delle comunicazioni di marketing, in particolare nei contesti B2B (Buttle & Stan, 2015), oltre a costruire un rapporto con loro fin dall'inizio.

Fondamentalmente, il MA raccoglie i lead chiavi da una varietà di fonti che alimentano il suo database, dove verrà applicato un approccio quantitativo per raccogliere i dati più rilevanti in base a criteri espliciti, informazioni implicite, regole di identificazione e altro ancora. Successivamente, il lead scoring⁶⁷ tradizionale valuterà e quantificherà il coinvolgimento del lead assegnando un valore a ciascun lead, da cui maggiore è il punteggio di un lead, più un lead diventa qualificato per le vendite. E di conseguenza, innescare comunicazioni o campagne periodiche e personalizzate fino alla prontezza del lead all'acquisto tramite trigger⁶⁸ o drip e-mails progettate per coinvolgergli nel loro percorso di acquisto e fidelizzazione. In questo modo, è possibile programmare degli invii automatici in modo tempestivo e con contenuti pertinenti che promuovono l'interesse e aumentano la consapevolezza.

INTEGRAZIONE

L'integrazione del CRM è di attualità per le aziende ricercate, avere un database sincronizzato può connettere vendite e marketing e trarne grandi vantaggi, tuttavia, questa funzione sembra essere un collo di bottiglia per la maggior parte delle aziende del caso (Van, 2017).

Il principio di tale integrazione è sincronizzare e condividere i dati tra il marketing e il sistema CRM in entrambe le direzioni a intervalli frequenti (Brinker, 2015). La sincronizzazione dei dati consente alle vendite di ricevere notifiche e più dati sui lead qualificati, consentendo al tempo stesso agli operatori di marketing di monitorare l'impatto delle diverse campagne di marketing.

Dal punto di vista tecnico, molti fornitori sul mercato offrono l'integrazione nativa con i sistemi CRM comunemente disponibili come soluzione integrata, fornendo allo stesso tempo l'interfaccia di

⁶⁷ Tradizionalmente il modello di punteggio principale si basa su dati demografici e comportamentali, tuttavia i nuovi fornitori di automazione del marketing B2B hanno iniziato a offrire dati di approvvigionamento di punteggio predittivo da multicanale. (Van, 2017)

⁶⁸ I trigger sono soglie definite che innescano un'azione specifica da una soluzione di automazione del marketing. La chiave per eseguire il marketing basato sul trigger è il tempismo e la pertinenza. (Oracle, Marketing Automation Simplified, 2016)

programmazione dell'applicazione (API) e / o il mercato delle app per supportare integrazioni senza delle discontinuità (Brinker, 2015).

In breve, MA influisce sulla gestione delle relazioni con i clienti, in particolare sulla fedeltà dei clienti. Sebbene il suo impatto sulle strategie di marketing organizzativo sia scarsamente studiato, MA è uno strumento potente che può migliorare le prestazioni e l'efficacia del marketing in tre diverse aree: *segmentazione e targeting*⁶⁹, *lead scoring e lead nurturing*; raggiungendo potenziali clienti individuali e scalabili, aumentando così le entrate. Tuttavia, per implementare con successo il MAS, ogni azienda deve sviluppare una strategia completa che combini i giusti processi, contenuti, persone e dati (*Marketo Engagement Marketing Solutions*) tenendo conto del ritmo del loro funnel di vendita.

3.2.2. Livelli di soluzioni software

Sebbene sia possibile creare sistemi interni per automatizzare i flussi di lavoro di marketing, il vasto numero di soluzioni di automazione del marketing rende questo sforzo non necessario nella maggior parte dei casi. Scegliere il software giusto per le tue esigenze può accelerare l'adozione e generare il ROI più rapidamente rispetto alla creazione e all'implementazione dei processi da zero. (Galetto, 2017)

Mentre alcune società di software offrono un'ampia gamma di funzionalità che comprendono molti aspetti dell'automazione del marketing, altre si concentrano esclusivamente su una funzione, come la posta elettronica, i social media o la gestione delle relazioni con i clienti.

Molte soluzioni di e-mail marketing offrono la possibilità di segmentare elenchi, creare autorisponditori e drip e-mail campaign e persino applicare più trigger in base alle condizioni, ma l'e-mail è solo un aspetto dell'automazione del marketing. Le soluzioni di automazione del marketing spesso hanno un CRM integrato o la capacità di integrarsi con un CRM di terze parti, consentendo loro di offrire funzionalità più robuste in linea con i processi di marketing e vendita.

Se si optasse per soluzioni dedicate per funzioni specifiche, la priorità principale dovrebbe esserci la scelta di soluzioni che si integrino perfettamente. Capterra Inc⁷⁰. suddivide le soluzioni di MA in tre livelli:

1. ***E-mail Marketing Automation***, livello più basso e basilare di MA. Queste soluzioni si concentrano sull'automazione dei processi di posta elettronica con funzionalità come test A / B, modelli e analisi. Inoltre, offrono funzioni come sequenze di risposta automatica e drip campaigns. Tra le soluzioni di e-mail marketing disponibili sul mercato spicca il provider *Sendinblue* con la piattaforma all-in-one: Marketing & Automation, E-mail & Sms Transactional, Advertising ed Engagement (Sendinblue, 2021).

⁶⁹ La segmentazione è il processo di divisione dei prospect in sottogruppi e il targeting è la selezione dei sottogruppi a cui saranno indirizzate le campagne personalizzate. Il MA consente "targetizzare" set di segmenti di pubblico con contenuti pertinenti in base al loro caratteristiche.

⁷⁰ Capterra, Inc. è un venditore di mercato online gratuito che funge da intermediario tra acquirenti e fornitori di tecnologia nel settore del software. L'azienda assiste i consumatori nella selezione del software per le loro esigenze con recensioni e ricerche degli utenti.

2. ***E-mail Marketing Automation + Marketing***, le soluzioni software a questo livello sono spesso rivolte principalmente alle PMI, per soddisfare le aziende in crescita che stanno cercando di espandere i loro sforzi di consolidamento dei lead oltre la posta elettronica. Queste soluzioni spesso si integrano con le piattaforme CRM. La piattaforma di marketing digitale *Acoustic Campaign*, ad esempio, utilizza dati comportamentali e di profilo da qualsiasi fonte per creare campagne pertinenti tramite e-mail, web, push mobile, SMS, social media, messaggistica di gruppo e canali offline, tra cui televendite e centri logistici di posta e stampa (Acoustic, 2021).
3. ***E-mail Marketing Automation + Marketing + CRM + Sales***, piattaforme generalmente utilizzate dalle imprese e da alcune aziende di medie dimensioni che dispongono team di marketing dedicati. Oltre all'integrazione CRM, queste soluzioni hanno una serie più ampia di funzionalità, incluso il supporto per più utenti, oltre a funzionalità più robuste che facilitano una migliore collaborazione marketing-vendita. Ad esempio, Pegasystems Inc. fornisce la tecnologia di marketing CRM, nota come *Pega Infinity*, che fa parte della suite di prodotti CRM del fornitore. Inoltre, fornisce anche SFA, dispone di un data warehouse unificato per i clienti e di uno strumento decisionale chiamato Pega Customer Decision Hub (Gartner, 2020).

Prima di selezionare il software, è necessario stabilire un piano che definisca esattamente cosa si vuole automatizzare e misurare, poiché, senza una valutazione preventiva, non sarà possibile trovare una soluzione che soddisfi le esigenze in modo mirato ed efficace. Inoltre, è opportuno considerare di optare per una soluzione unificata e trasversale che serva non solo a supportare attività interne come il marketing, ma anche la gestione delle vendite e il rapporto clienti. Ovvero, una soluzione inter-funzionale e disciplinare che coinvolge tutti i reparti, consente l'accesso alle informazioni in un unico sistema e fornisce anche una comprensione e una visione completa dell'intero percorso dell'acquirente, piuttosto che solo una parte del loro viaggio di cui sono responsabili (Galletto, 2017).

Inoltre, altre considerazioni secondo Galletto (2017) da tenere in conto sono:

- ***Automazione per l'intero percorso del cliente***, soluzioni in grado di automatizzare l'intero percorso del cliente.
L'automazione del marketing si basa sui flussi di lavoro e, poiché ogni consumatore è unico, tali flussi di lavoro possono diventare piuttosto complessi. Più complesso è il flusso di lavoro, più personalizzata è l'esperienza per il consumatore.
- ***Facilità di utilizzo***
Se l'impostazione dei flussi di lavoro è estremamente complessa, l'adozione potrebbe risentirne, il che significa che non otterrai il massimo valore dal tuo investimento.
- ***Scalabilità***. Una soluzione che può scalare con la crescita della tua attività.
Se vuoi avere una visione a lungo termine per la tua attività, seleziona una soluzione che si adatti a quella visione.
- ***Misurazione, analisi e ottimizzazione continue***
Poiché MA si basa su regole, trigger e azioni che definisci, è consigliabile analizzare e misurare le prestazioni dei processi utilizzando KPI chiave, per adattarli successivamente ai

*reali obiettivi attesi, potendo così fornire un'esperienza completamente ottimizzata per i tuoi clienti*⁷¹.

- **Segmentazione robusta, o meglio, personalizzazione completa**
La personalizzazione completa è migliore della segmentazione, ma ti consigliamo la capacità di definire gruppi di lead, potenziali clienti e acquirenti per creare più prontamente percorsi unici e fornire esperienze rilevanti per ogni individuo che interagisce con il tuo marchio.
- **Modelli e flussi di lavoro integrati**, elementi costitutivi di base che rendono più facile l'impostare le campagne e iniziare a implementare l'automazione.
- **Personalizzazione per la creazione di modelli e i flussi di lavoro**, soluzione flessibile per la creazione di modelli e i flussi di lavoro personalizzati per diversi segmenti, buyer personas e persino consumatori su base individuale (in base al loro comportamento storico e alle azioni recenti).

La soluzione software completamente integrata o una suite di soluzioni perfettamente integrate semplifica la creazione di un'esperienza cliente multicanale coerente e completa durante il processo interno di conversione e fidelizzazione cliente, allineando il funnel di vendita e marketing e i loro processi, generando più vantaggi e lead più qualificati in meno tempo e sforzo.

Quindi, la creazione di un'esperienza cliente omnicanale senza soluzione di continuità è inevitabile per le aziende di oggi.

3.2.3. Il ruolo di MA nell'organizzazione B2B e il suo impatto nel settore

La maggior parte delle aziende sceglie l'automazione del marketing per aumentare l'efficienza, inviare messaggi più mirati e migliorare il processo di lead generation. Tuttavia, è noto che l'automazione del marketing può essere utilizzata per influenzare i clienti in tutte le fasi del loro percorso di acquisto.

Gli esperti di marketing concordano che la tecnologia può essere utilizzata per aiutare le aziende a generare nuovi contatti e mantenere quelli esistenti. Sebbene in pratica le aziende utilizzino spesso l'automazione del marketing inizialmente per scopi di generazione di lead, il rilascio degli obiettivi di fidelizzazione è posto nella seconda fase e, infine, è quello di migliorare l'esperienza del cliente nel suo complesso. In quanto tecnologia, l'automazione del marketing dovrebbe essere un complemento ai sistemi CRM e la loro integrazione è fondamentale per prestazioni di qualità.

L'automazione del marketing può essere utilizzata a livello tattico o strategico, a seconda dell'implementazione di un'azienda. Indipendentemente da ciò, è uno strumento per le operazioni quotidiane che dovrebbe supportare le strategie dell'azienda.

La scelta di implementare l'automazione del marketing dovrebbe essere una decisione strategica per le aziende per ottenere tutti i vantaggi. È uno strumento che richiede strategie e risorse forti per funzionare.

Oltre alla commissione monetaria, le aziende devono investire tempo, risorse umane, nuove competenze e impegno da parte del marketing e di altri dipartimenti. Affinché la tecnologia funzioni, è necessario

⁷¹ Inoltre, NG Data, sottolinea che le informazioni in tempo reale sono essenziali, poiché i consumatori di oggi richiedono che le aziende rispondano prontamente alle loro mutevoli esigenze e aspettative con messaggi ed esperienze pertinenti e in tempo reale.

l'allineamento tra le diverse funzionalità aziendali in modo strategico e sistematico, soprattutto considerando l'integrazione delle informazioni sui clienti. Le aziende tradizionali devono apportare modifiche organizzative e passare all'approccio di marketing digitale e dei contenuti per adattarsi alla tecnologia.

IMPATTO SUL SETTORE B2B

Il potere dirompente delle tecnologie ha portato ad una fase di passaggio nei comportamenti di acquisto dei clienti, nella comunicazione, nel marketing / vendite, nell'automazione e nell'innovazione, costringendo le imprese B2B a cambiare il loro approccio di marketing.

I cambiamenti dirompente delle tecnologie e le loro conseguenze nel mercato attuale hanno portato nel settore B2B all'adozione di tecnologie di marketing. Al fine di risolvere problemi di attualità, come lo sono la necessità di integrare il marketing con altre funzionalità e ad analisi migliori sui comportamenti dei clienti, il MA ha guadagnato visibilità in molte aziende B2B. Di fatto, numero di mercato che riflesse l'adozione

Per cui le aziende adottano l'automazione del marketing come strumento abilitante per i professionisti del marketing, in particolare, per gestire l'intero percorso del cliente, dall'acquisizione e fidelizzazione del cliente. Tuttavia, lo studio di (Van, 2017) rivela che è più probabile che le aziende B2B si concentrino sull'acquisizione dei clienti come obiettivo iniziale prima della fidelizzazione, poiché il miglioramento del processo di generazione di lead è un motivo comune per utilizzare lo strumento.

4. CASO STUDIO: AZIENDA DEL SETTORE DI TELEMATICA

Negli ultimi anni, i servizi telematici per l'auto hanno svolto un ruolo di primo piano nella mobilità aziendale. In pratica, qualsiasi flotta in grado di trasferire grandi quantità di dati grazie al collegamento tra il dispositivo telematico e il computer di bordo del veicolo può usufruire di servizi ad alte prestazioni per gestire al meglio la propria flotta o flotta aziendale.

Un sistema telematico consiste essenzialmente in un dispositivo di localizzazione e tracciamento, installato in un veicolo, che consente la trasmissione, la ricezione e l'archiviazione dei dati di telemetria. Si collega, tramite la diagnostica di bordo del veicolo (OBDII) o alla porta CAN-BUS, con una SIM card. È un piccolo modem integrato che consente la comunicazione sulla rete wireless. Consentendo così la raccolta e la trasmissione dei dati sull'utilizzo dell'auto, sulle sue esigenze manutentive e sulla relativa assistenza auto.

Infatti, il dispositivo raccoglie i dati GPS e una serie di altri dati specifici del veicolo e li trasmette, tramite GPRS (General Packet Radio Service), rete dati mobile 4G e rete cellulare o satellitare, a un server centralizzato. Il server interpreta i dati e consente agli utenti finali di visualizzarli in modo sicuro attraverso siti Web e applicazioni ottimizzati per smartphone e tablet (vedere figura 13).

In generale, i dati telematici acquisiti possono includere posizione, velocità, tempo di arresto, accelerazione o frenata improvvisa, consumo di carburante, guasti relativi al veicolo e altro ancora. E se vengono analizzati correttamente, ad esempio per eventi o pattern specifici, possono fornire preziose informazioni sull'andamento, lo stato e la gestione dell'intera flotta.

Per questo motivo, oggi molte aziende scelgono di utilizzare software di fleet management (o gestione della flotta) per coordinare i propri veicoli da dati specifici al fine di ottenere una visione globale dello stato, della redditività e della produttività dell'intera flotta aziendale.

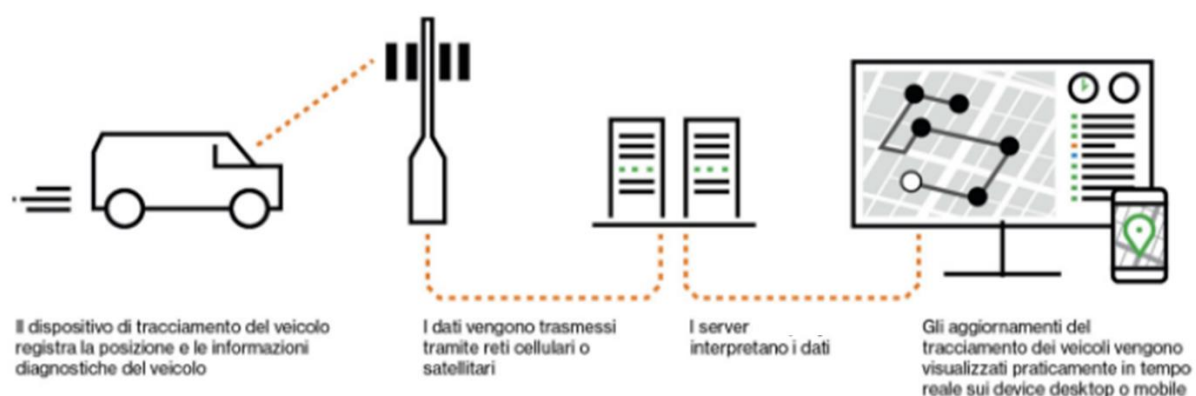


Figura 13. Come funziona la telematica? Esempio generale di un sistema telematico installato in un veicolo.

L'azienda considerata per questo caso di studio è una multinazionale PMI che commercializza soluzioni telematiche avanzate per veicoli attraverso la sua gamma di prodotti e servizi che include hardware (dispositivi telematici), optional e la propria piattaforma di Fleet Management.

Grazie anche all'hardware installato nel veicolo, all'utilizzo di optional e alla combinazione di varie funzioni (inclusa la piattaforma), l'azienda è in grado di fornire un'ampia gamma di servizi nel settore

del fleet management che comprendono anche, tramite la telematica, servizi di car sharing o noleggio automatico e insurance per il recupero del veicolo rubato.

Per motivi di riservatezza, la società dello studio rimane anonima.

4.1. Contesto d'applicazione

L'azienda opera nel settore dei servizi per l'automotive e il suo obiettivo principale sono l'acquisizione e la fidelizzazione di clienti target su cui fonda i propri valori fondamentali. In particolare, la vision perseguita dall'azienda è quella di *diffondere nel mercato l'utilizzo di strumenti professionali per il fleet management*, scegliendo di offrire ai propri clienti consulenza, supporto tecnico e formazione per usufruire dei propri servizi di gestione.

Essendo uno dei punti di riferimento per la telematica avanzata applicata ai veicoli nel mercato italiano dal 2017, la società oggetto di studio fa riferimento a una delle sedi operative e commerciali del gruppo provider di servizi telematici avanzati per veicoli in Europa che è controllato da uno dei principali appaltatori di tecnologie e applicazioni Machine to Machine nel settore automobilistico.

La filiale italiana segue quindi lo stesso modello di business delle altre sei filiali nel mondo, ovvero la piena commercializzazione di un servizio telematico avanzato per la gestione professionale e aziendale della flotta, che prevede l'installazione di hardware nel veicolo (se necessario) e l'utilizzo della sua piattaforma web.

Dal 2018 l'azienda è riuscita ad ottenere un flusso costante di potenziali clienti sui quali può operare grazie ad accordi di associazione con case automobilistiche, creando così nel tempo, una forte dipendenza dal portafoglio di contatti ricevuti dai propri partner. Di conseguenza, gli sforzi del personale interno sono stati indirizzati, nello specifico per il customer service, all'attivazione del servizio demo nei contatti che si sono dichiarati interessati, alla gestione delle richieste di formazione una volta attivato il servizio e alla gestione di richieste di adesione al termine del periodo di prova. Mentre sul campo, gli agenti di vendita cercano potenziali clienti e / o potenziali partner, come concessionari di auto, società di car sharing e autonoleggi.

Tuttavia, questa si è rivelata una crescita temporanea della fatturazione che, nel tempo, era limitata alle entrate che dipendevano principalmente dal numero di demo attivate al giorno, solitamente da lead non target, piuttosto che dal numero di lead trattenuti o dei clienti rinnovati di per sé. Evidenziando la necessità di un ciclo di gestione alternativo redditizio ed efficiente.

Anche se l'azienda si è trovata in una posizione di vantaggio rispetto ai propri concorrenti grazie alle sue partnership, si è visto come gli insuccessi siano frutto di poca consapevolezza del brand da parte del segmento scelto mentre i successi derivano fortemente dalla capacità di adattare la tecnologia, hardware e software, ad ogni scenario concepito dal potenziale acquirente. Per cui, la strategia che si è prospettata di recente e per i prossimi anni tende a valorizzare i plus del proprio prodotto servizio nel mercato e migliorare la consapevolezza del brand attraverso, ad esempio, maggiore visibilità del brand, profilazione approfondita del consumatore target, partecipazione a fiere e presenze sui social.

L'obiettivo dello studio è quindi quello di fornire all'azienda italiana una proposta alternativa per la generazione e la gestione di nuovi potenziali clienti acquisiti da fonti sia offline che online sulla base di strategie e tecnologie di gestione dell'Inbound Marketing. A tale scopo, di seguito verrà discusso l'approccio commerciale della società oggetto.

ATTUALE APPROCCIO COMMERCIALE

Ad oggi la divisione italiana del gruppo si regge di un approccio commerciale nettamente convenzionale sia per l'acquisizione sia che per la fidelizzazione di clienti target basati sui fonti offline di contatti con limitata informazione concessa dal partner oppure da scouting superficiali che inducono all'individuazione del loro interesse potenziale tramite un primo contatto telefonico o incontro fisico a fine di presentargli il servizio, e per ultimo, fidelizzarli tramite recall promozionali, training adattabili e invio di DEM.

Individuandosi cinque aspetti critici nello studio dovuti alla modalità operativa commerciale:

- (1) Scarso reclutamento e attrazione di potenziali clienti target;
- (2) Eccessiva saturazione del lavoro nei contatti non target;
- (3) Approccio inefficace ai dati dei clienti;
- (4) Gestione defocalizzata del portafoglio contatti;
- (5) Assenza di strategie di marketing.

Il primo a causa di un ruolo assente nei canali digitali come web, social media e multimedia. Il secondo è dovuto alla "fonte lead" dal partner, di cui si hanno informazioni limitate sul potenziale contatto, che non profonde il target (profilo) o che ne consente la delimitazione (rispetto all'ICP) senza un primo contatto con il potenziale cliente⁷². Il terzo è dovuto alla mancanza di un approccio basato sui dati che porta a una mancanza di una solida organizzazione delle informazioni⁷³.

Il quarto a causa di una gestione con risorse limitate focalizzata sul numero di attivazioni e non sulla costruzione di una relazione con il lead durante tutto il loro ciclo di vita (per ulteriori informazioni, vedere l'albero di problema N°2 nella sezione degli allegati).

Il quinto è dovuto all'inesistenza di un *piano Marketing* che, quindi, comporta l'assenza di una strategia di marketing inbound e outbound finalizzata ad aumentare la visibilità del servizio (per ulteriori informazioni, vedere l'albero di problema N°4 e N°6 nella sezione degli allegati).

ATTUALE APPROCCIO DI MARKETING: *DEM e Marketing su magazine*

D'altra parte, l'approccio di marketing con cui opera l'azienda si limita all'implementazione di strategie di Outbound Marketing, per le quali la maggior parte di esse parla di eventi, invio di DEM, contatto telefonico diretto e pubblicazione di articoli o comunicati stampa su riviste e quotidiani automobilistici; gli ultimi due affidati in outsourcing ad agenzie di comunicazione e pubbliche

⁷² **Nota:** Pertanto, la mancanza di un piano di inbound marketing finalizzato all'acquisizione di nuovi clienti porta a una scarsa crescita del portafoglio clienti, per maggiori informazioni vedere l'albero dei problemi N°1 nella sezione allegati.

⁷³ **Nota:** Se si deciderà di adottare una strategia di inbound marketing con il software informativo attuale, nell'albero dei problemi N°3 sono evidenziate altre criticità identificate, vedere la sezione allegati.

relazioni⁷⁴. Per quanto riguarda la presenza aziendale nel mondo online, l'azienda dispone di un account LinkedIn e di un account YouTube rivolto al mercato italiano.

Si precisa che l'invio di DEM comprende comunicazioni quali: informazioni specifiche all'adesione - *credenziali, procedura di attivazione sul veicolo, manuale per l'utilizzo della piattaforma e scadenza di servizio in omaggio* - e aggiornamenti di natura promozionale.

Dove, le e-mail DEM relative a informazioni specifiche sul servizio vengono inviate utilizzando il CRM corrente (vedere figura 20. Processo e-mail automatizzate) mentre le e-mail promozionali vengono inviate utilizzando un software di e-mail marketing non compatibile o integrabile al CRM. Quest'ultimo a causa delle difficoltà incontrate nella programmazione delle campagne tramite BPM, vedere paragrafo 4.1.3 *Tecnologie interne all'azienda*.

Successivamente, verranno descritte l'offerta dell'azienda, la struttura organizzativa, le tecnologie di gestione dei contatti in uso e, il suo processo di vendita e la gestione dei contatti interni, concentrandosi alla fine del capitolo sull'analisi delle criticità dello studio: *Acquisizione di lead target e Gestione dei follow-up dei lead*.

4.1.1. Offerta aziendale

L'azienda in studio, specializzata in servizi web per la gestione della flotta nel settore B2B, propone un'offerta integrata ai fini del fleet management professionale composta da due componenti. In generale, l'offerta integrata è commercializzata dall'azienda competente con la mission di ridurre i costi di gestione di una flotta fornendo - agli utenti B2B - l'accesso alle informazioni sulla flotta in tempo reale tramite PC, tablet o smartphone.

Si precisa che l'approccio con cui vengono regolate le attività di vendita nei confronti dei contatti ricevuti dai partner, rispetta la commercializzazione del sistema telematico gratuito (demo) per una durata da 8 a 12 mesi nei contatti o potenziali clienti B2B che hanno veicoli acquistati da case automobilistiche partner e hanno dato il loro permesso per attivare il servizio.

Di seguito vengono forniti ulteriori dettagli su ciascun componente dell'offerta prodotto-servizio.

COMPONENTE PRODOTTO

Fornito dal provider di tecnologie M2M alle case automobilistiche partner.

La componente prodotto è rappresentata da un dispositivo telematico basato sull'implementazione ingegneristica di sistemi CAN-BUS. Il sistema CAN-BUS è un protocollo di comunicazione dei dati scambiati all'interno della rete dei dispositivi del veicolo. In altre parole, è lo standard comune nell'industria automobilistica che collega i vari sensori del veicolo in comunicazione con il computer di bordo.

⁷⁴ Noto anche come ufficio stampa ed agenzia di comunicazione.

Accedendo al computer di bordo, attraverso questo sistema, il dispositivo telematico fornisce una lettura in tempo reale di una serie di parametri relativi al veicolo. Come, ad esempio, informazioni dettagliate sul cruscotto del veicolo (odometro, livello carburante, ecc.) E, inoltre, tutte le informazioni memorizzate nel computer di bordo (guasti elettrici, livello batteria, livello carburante, GPS, ecc.).

Il dispositivo telematico viene installato presso la sede delle case automobilistiche partner, poiché l'accesso alle librerie CAN avviene solo tramite associazione (partnership) con il produttore. Allo stesso modo, oltre al dispositivo integrato, esiste un'alternativa per i veicoli senza dispositivo integrato, il kit telematico che comprende hardware e installazione sotto la responsabilità dell'azienda commerciale per servizi telematici avanzati.

La figura sottostante mostra i dispositivi con i quali l'azienda opera. Il dispositivo a destra è quello fornito dalla casa madre e dal fornitore di soluzioni M2M alle case automobilistiche. Mentre il dispositivo a sinistra è quello fornito dall'azienda in studio per conto della casa madre, quest'ultimo corrisponde alla soluzione alternativa per i veicoli dei clienti che non hanno hardware integrato. Entrambi i dispositivi hanno caratteristiche molto simili, anche visivamente, come si può vedere in figura.



Figura 14. Soluzioni hardware

In sostanza, l'azienda di studio consente l'utilizzo della propria piattaforma web attraverso tre possibili casi di possesso hardware:

1. Il dispositivo telematico viene installato direttamente in fase di primo montaggio dagli stessi costruttori associati.
2. Il dispositivo telematico è installato come accessorio approvato da terze parti.
3. Il dispositivo telematico è quotato e installato a bordo del veicolo su richiesta della società di studio.

Inoltre, l'azienda di studio offre una serie di opzioni per soddisfare le particolari esigenze del cliente finale e della sua flotta, come Driver ID, sensori di temperatura e pulsante privacy.

COMPONENTE SERVIZIO

Completa il componente prodotto

La componente di servizio è rappresentata dalla piattaforma PaaS per il fleet management, che consente di leggere e rendere fruibili, tramite la propria piattaforma di fleet management, i dati CAN-BUS dei veicoli. La visualizzazione dei dati CAN-BUS attraverso una sofisticata interfaccia web consente il monitoraggio in tempo reale della flotta di veicoli, il consolidamento dei dati, il supporto decisionale e anche la valutazione del conducente.

Indipendentemente da quale delle due componentistiche sia installata nel veicolo, le funzioni offerte dalla piattaforma di fleet management rimangono quasi totalmente invariate. Per fleet management si intende tutte quelle attività sia operative sia amministrative che hanno per oggetto la gestione della flotta. Esse vanno dalla pianificazione della manutenzione ordinaria e straordinaria del veicolo, fino a tutte quelle attività di revisione, pagamento del bollo, carte carburante, telepass, ecc.

Queste attività per le aziende risultano eccessivamente dispendiose sia in termini di risorse che in termini di tempo per il fleet manager ed è proprio qui che entra in gioco la *value proposition* della società oggetto. Il servizio di fleet management permette al fleet manager di tenere sotto controllo la propria flotta tramite i dati riservati del veicolo e guidatore. La piattaforma offre all'utente diverse funzionalità di seguito suddivise per categoria.

1. Monitoraggio del veicolo:

In questa categoria si troverà, in tempo reale, tutti i dati percepiti dal computer di bordo e dalle componenti hardware interne quali chilometraggio, contachilometri, ore di utilizzo, geolocalizzazione, livello carburante, sensori di temperatura, stato di manutenzione del veicolo ed allarmi tecnici. Attraverso i dati sopra elencati è possibile ottenere funzioni molto utili per l'amministratore della flotta come il *geofencing*, una funzione che permette di creare perimetri virtuali in qualsiasi modo gestiti attraverso una mappa geografica inserita nella piattaforma.

Sebbene le applicazioni pratiche di questi dati siano varie (vedi figura 14),

- dalla semplice sicurezza dei veicoli alla capacità di monitorare l'accesso dei dipendenti al posto di lavoro,
- dal monitoraggio del veicolo dal punto di vista della manutenzione e del corretto funzionamento alla pianificazione della manutenzione o fermo veicoli e al controllo dei tagliandi per migliorare lo stato di salute del mezzo,
- dalla semplice lettura del livello carburante e controllo quantificabile di consumi e rifornimenti alla possibilità di gestire al meglio le carte carburante dei conducenti ed evitare comportamenti fraudolenti da parte dei dipendenti come furto di carburante dal veicolo o falsi rifornimenti.



Figura 14. Esempi di applicazione dei dati disponibile nella piattaforma di Fleet Management

2. *Analisi dei dati:*

Comprende tutte le statistiche derivate dai dati disponibili da report programmabili e personalizzabili. Dalla sezione report è possibile stabilire il dettaglio non solo dal punto di vista della tipologia di report, ma anche attraverso vari confini quali: dettaglio per flotta - nel caso di flotte multiple di veicoli, dettaglio per classe di conducenti, per area geografica, per periodo di tempo e molto altro ancora. La piattaforma, quindi, consente non solo la visualizzazione in tempo reale di numerosi report, ma anche l'automazione di questi, il loro invio tramite e-mail o il loro download in formato PDF o Excel. In generale, i rapporti più importanti sono: *Rapporto di viaggio localizzato*, *Rapporto di guida ecologica* e *Rapporto rifornimento e consumo carburante*. Va notato che il numero di report offerti dalla piattaforma è di almeno 40 tipi di report.

3. *Supporto decisionale:*

Sono presenti tutte le funzioni che supportano il fleet manager nelle decisioni operative (invio missioni e relativo storico, riprogrammazione tragitti, ecc.)

Esempi pratici possono essere l'assegnazione di un veicolo ad uno specifico guidatore in base alla distanza tra i due, infatti, la geolocalizzazione può essere utilizzata per calcolare la distanza tra il veicolo ed i punti di interesse (configurabili o inseribili in questo momento) o tra due veicoli. identificare il percorso più breve.

4. *Valutazione dei guidatori:*

Questa categoria comprende le funzioni di valutazione del conducente, compreso il monitoraggio dettagliato dei viaggi effettuati e del comportamento di guida. La piattaforma assegna automaticamente un punteggio a ciascun guidatore, fornendo anche consigli personalizzati per una guida sicura e meno dannosa. Tuttavia, l'identificazione dell'autista può avvenire solo se l'autista si identifica tramite smartphone o accede con la chiave Dallas, altrimenti la valutazione rilevata corrisponderà al veicolo assegnato ad un singolo conducente in un determinato intervallo di tempo.

Si segnala che l'azienda in questione offre tre livelli di servizio, ciascuno dei quali è descritto come segue:

- ❖ Pacchetto 1: include rapporti sul chilometraggio, dati di manutenzione, rifornimento di carburante e avvisi meccanici,
- ❖ Pacchetto 2: include oltre al pacchetto 1, l'analisi dello stile di guida per ridurre il consumo di carburante e le emissioni di anidride carbonica,
- ❖ Pacchetto 3: raggruppa i pacchetti precedenti aggiungendo a questo la geolocalizzazione delle vetture per identificare la posizione.

Sebbene tutti i pacchetti siano internamente personalizzabili, poiché il dispositivo telematico ottiene un'ampia e completa gamma di informazioni che, insieme agli optional, mette a disposizione altre offerte come i servizi *insurance* in caso di sinistro, furto o soccorso o soluzioni convenienti per il *car sharing pubblico e aziendale*.

4.1.2. Struttura organizzativa

Come accennato in precedenza, la società gestisce solo la commercializzazione della piattaforma di gestione della flotta e l'hardware fornito dalla casa madre. Pertanto, opera sotto i livelli organizzativi rappresentati nel seguente organigramma:

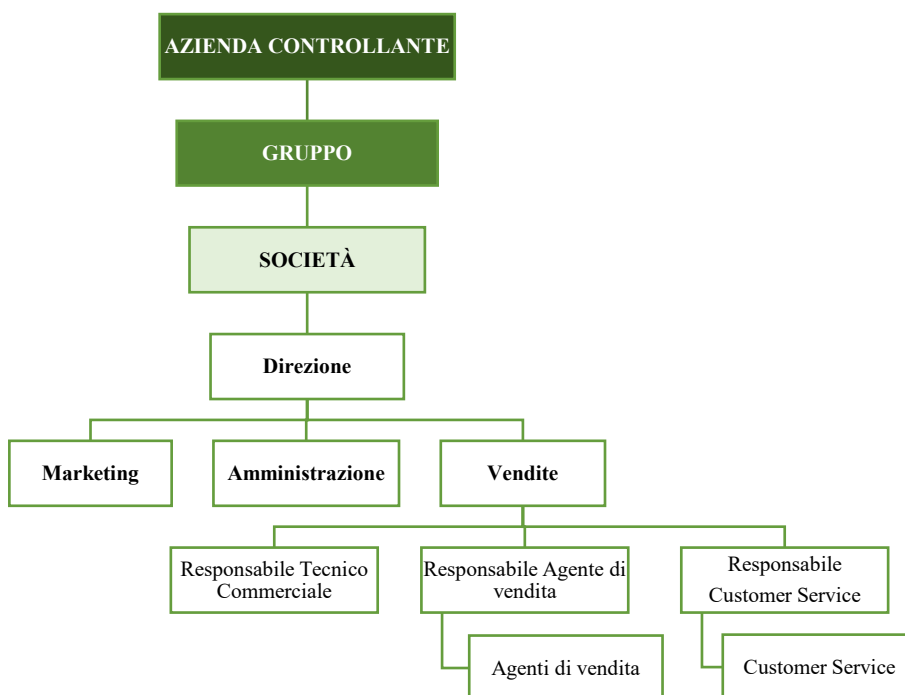


Figura 15. Livelli organizzativi nella società in questione

La direzione è ovviamente il livello più alto dell'azienda ed è responsabile dell'allineamento dell'azienda sia con la casa madre che con tutti i partner automobilistici per un migliore coordinamento. Lo scambio di informazioni prevede incontri, sia sotto forma di incontri fisici come videoconferenze, e-mail che un report mensile dei dati di conversione dei diversi canali di vendita.

Al secondo livello sono presenti tre diverse funzioni: (1) Vendite, (2) Marketing e (3) Amministrazione.

La funzione commerciale di Vendite comprende tre figure principali di pari importanza, il responsabile tecnico-commerciale che si occupa delle attività di supporto tecnico di secondo livello (attività più complesse del consueto servizio clienti), il responsabile del servizio clienti che ha la responsabilità di supportare e coordinare il contact center e team di assistenza clienti e infine il coordinatore agente di vendita, che supervisiona l'operato di quest'ultimo e funge da intermediario tra i due canali di vendita (telefonico e fisico). Alla base di tutto c'è un team di agenti dislocati su tutto il territorio italiano e un gruppo di persone dedite al servizio clienti e al contact center.

La funzione marketing è affidata a consulenti esterni che periodicamente forniscono il proprio supporto interagendo con il management e il responsabile del servizio clienti, mentre la funzione amministrativa è svolta, come la funzione commerciale, in azienda da personale qualificato.

È da sottolineare che le attività svolte come tirocinante della azienda ha compreso l'interfacciamento continuo con i dipendenti della funzione di vendita per supportare lo sviluppo di attività di marketing all'interno dell'azienda. Essendo in pratica le attività prese in carico le seguenti:

- Supporto nella pianificazione strategica della comunicazione / promozione aziendale, in particolare nelle attività dettagliate in tabella 2.
- Ricerca di contatti corporate e di dealer qualificati (*scouting*)
- Preparazione dei dati di contatto, progettazione di e-mail, invio di e-mail (*service reminder and expiration reminder*) e analisi statistica delle campagne.
- Sviluppo di nuove azioni di marketing oltre alle newsletter come contenuti multimedia, articoli e newsletter spot.

Tabella 2. Attività oggetto del tirocinio

Attività oggetto del tirocinio	Descrizione sintetica delle attività oggetto del tirocinio e degli obiettivi prefissati
Progettazione strategica della comunicazione / promozione aziendale	• Definizione delle strategie comunicative idonee a conseguire gli obiettivi aziendali e di marketing • Analisi delle potenzialità dei canali comunicativi/promozionali in funzione delle caratteristiche del prodotto-servizio • Definizione del messaggio globale e dello style di immagine (aziendale e di prodotto) da promuovere • Formulazione delle indicazioni per la progettazione delle soluzioni creative • Supporto tecnico alle funzioni di marketing nella selezione dei canali promozionali

Tuttavia, vista l'urgenza di generare un certo interesse negli utenti attivi, durante il tirocinio svolto in azienda, sorge come iniziativa l'invio di campagne drip e-mail per diffondere i vantaggi del servizio, dei servizi aggiuntivi e dei relativi pacchetti, e del loro tempestivo utilizzo in situazione pandemica. Inoltre, sono stati predisposti e proposti contenuti multimediali sui dati disponibili visibili attraverso la piattaforma gestionale, sui relativi report e sul loro utilizzo e utilità. Nonostante l'iniziativa, la sua

implementazione è stata sovrastimata data la limitazione delle tecnologie disponibili e la scarsa documentazione sulle richieste e preferenze dei potenziali clienti.

Oltre all'impossibilità di assegnare automaticamente follow-up a potenziali clienti – in particolare nell'invio di campagne di formazione automatiche in base all'andamento del processo di vendita dell'utente e al suo reale interesse - poiché il software di E-mail Marketing in uso non è integrabile con CRM aziendale, che ha reso impossibile sincronizzare le informazioni ottenute come vista condivisa in un unico sistema. Allo stesso modo, il fatto di avere un CRM privo di funzionalità semplici per la gestione delle campagne di e-mail marketing anche per il suo layout grafico e l'analisi basata sullo stato del funnel del potenziale cliente ha reso impossibile portare a termine (in modo continuo e semplice) il flusso di comunicazione proposto. Va notato che il CRM in uso non è integrabile o compatibile con applicazioni aggiuntive, il che a sua volta ha influenzato l'uso esterno di applicazioni software stand-alone di e-mail marketing.

Per cui, se è verificata la necessità di valutare tecnologie all'avanguardia compatibili con le prospettive future delle aziende e suoi obiettivi principali (*Acquisire nuovi clienti e fidelizzare gli attuali utilizzatori*), come mostrato in figura 16.

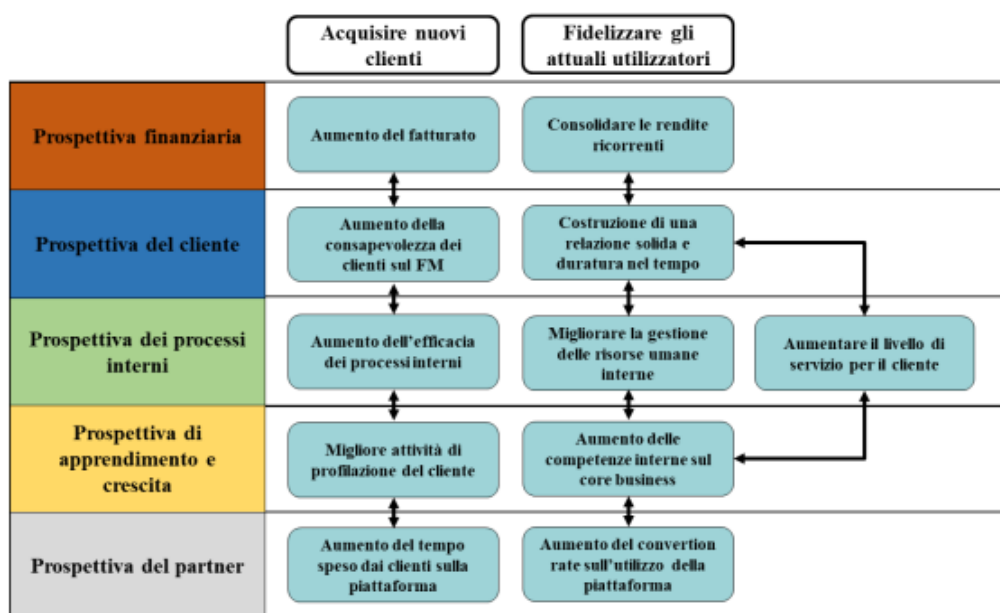


Figura 16. Strategie prospettiche basate sui principali obiettivi dell'azienda

4.1.3. Tecnologie all'interno dell'azienda: le loro funzionalità e i loro limiti

Attraverso gli accordi siglati con case automobilistiche dal 2018, l'azienda ha registrato una forte crescita del numero di potenziali contatti, ottenendo così un flusso costante di potenziali clienti su cui operare. Pertanto, alla fine del 2019, ha deciso di negoziare la transizione da Hubspot CRM a una piattaforma CRM open source italiana per automatizzare il flusso di lavoro interno grazie a un motore di gestione dei processi aziendali nativamente integrato nel software, il *Business Process Management* (BPM).

Il CRM operativo/processo consente di gestire tutti i flussi legati al cliente, dall'acquisizione all'assistenza, e all'intelligente comunicazione interna/ esterna. Le attività e le comunicazioni con i clienti sono archiviate e consultabili: il software centralizza sul cliente tutte le informazioni, in particolare quelle che per loro natura non sono strutturate (eventi, e-mail, documenti, messaggistica), incrementando il valore dello storico aziendale. Inoltre, l'integrabilità verso sistemi esterni (mobile, server e-mail, software ERP e siti web aziendali tramite il l'utilizzo dei loro Webservices) rende il software un ambiente unico di lavoro ideale.

Come accennato il CRM fornisce tutte le funzionalità per poter gestire le attività di marketing, vendita, post-vendita e assistenza clienti in un'unica piattaforma. In particolare, il software gestisce ogni processo come segue:

1. **Processi di Marketing** - *“Profila i lead in entrata, crea e invia comunicazioni personalizzate, pianifica campagne per pubblici specifici e interessati e individua i canali redditizi, il tutto in conformità con la normativa GDPR”*

I lead in entrata (raccolti dai canali offline o dagli acquisti di elenchi) vengono gestiti inserendo i campi dei dati personali pertinenti⁷⁵, inclusa la fonte del lead, nel modulo appropriato – modulo lead - per profilare rapidamente il lead. Una volta caricato il lead nel sistema, le relative attività di marketing gestibili sono:

- ❖ E-mail inviate o collegate alla scheda lead;
- ❖ Attività di calendario (eventi e/o compiti);
- ❖ Campagne di newsletter (il lead sarà parte del target coinvolto nella campagna) o telemarketing (vendibile separatamente);
- ❖ Campagne di newsletter (dove il lead può essere parte del target coinvolto nella campagna) o telemarketing (contatto diretto con il customer service);
- ❖ Documenti.

Un esempio di flusso del processo di marketing per la gestione dei lead in entrata è mostrato nella Figura 17.

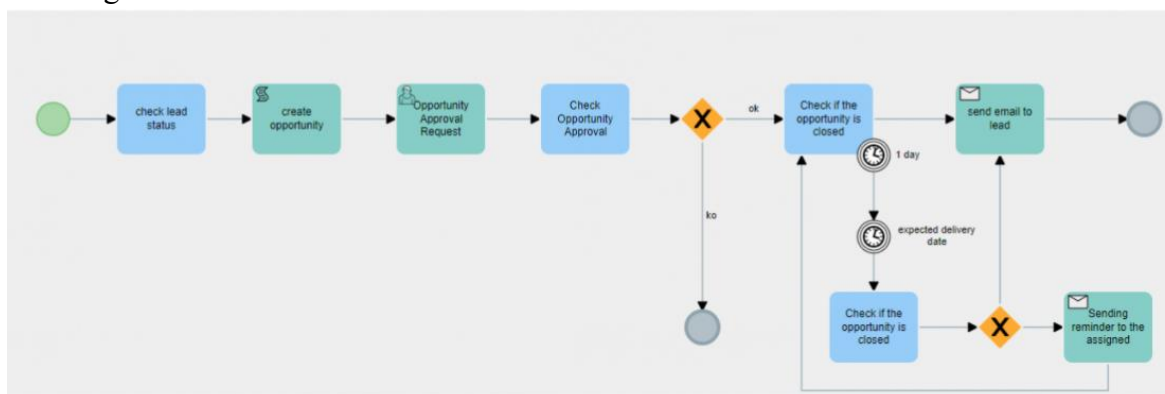


Figura 17. Esempio di flusso del processo di marketing: Opportunità per lead

Si precisa che il software, al fine di effettuare valutazioni continue, ritiene importante la tracciabilità delle origini dei leads per individuare canali redditizi per l'azienda (quei canali

⁷⁵ Nome/Cognome, Società, Titolo, Fonte Lead e Assegnato a. “Assegnato a” fa riferimento all'utente o gruppo di utenti incaricati alla gestione del lead.

che riforniscono potenziali clienti che sono diventati un'opportunità di vendita). Si aggiunge anche che permette di creare processi di autorizzazione e gestione dei dati in accordo con il regolamento GDPR.

Pertanto, i vantaggi dei processi di marketing e GDPR forniti dal software sono:

- (1) Creazione di un unico database di lead profilati multicanale che possono essere assegnati rapidamente creando sistemi di gestione automatizzati e in cui l'invio di e-mail può essere automatizzato, aumentando così le possibilità di conversione.
- (2) Implementare automatismi e campagne personalizzate in base alle fasi di maturità del cliente, in modo da creare campagne marketing mirate e con un'alta resa.
- (3) Identifica i canali più profittevoli attraverso l'analisi della customer base, anche attraverso il modulo lead è possibile monitorare le conversioni dei lead e individuare le campagne e i canali più redditizi.
- (4) Gestione dei dati di contatti- *GDPR Compliance*- in piena conformità con la normativa GDPR realizzando automatismi su misura che consentono di gestire e tracciare autonomamente il consenso in ogni singola scheda anagrafica.

2. Processi di vendita – “Dal potenziale cliente all'ordine monitorando e automatizzando i diversi passaggi, gestendo le attività attraverso il calendario condiviso e le attività definite anche da mobile con i processi di vendita”

Il software gestisce i contatti in modo tempestivo creando processi automatizzati per l'assegnazione e la verifica della corretta gestione di ogni dato personale, monitorando ogni interazione del team commerciale (ad esempio, e-mail, appuntamenti, telefonate, ecc.) con il contatto. Grazie a processi su misura e all'utilizzo di un calendario eventi e alert automatici, è garantito di aver gestito e portato a termine tutte le opportunità di business. Inoltre, nel tentativo di rimanere sempre in stretto contatto con il cliente e di identificare in modo proattivo le sue esigenze, il software consente l'implementazione di processi automatici di follow-up per generare nuove opportunità di vendita. Infine, consente anche a tutte le funzioni coinvolte di comunicare attraverso i propri strumenti di comunicazione del personale -come modulo messaggi, modulo conversazione, modulo notifiche, documenti e note- promuovendo attività congiunte basate sull'intervento per garantire la fidelizzazione e la soddisfazione del cliente.

I possibili vantaggi ottenuti da questo processo di vendita, in cui è implicito l'utilizzo del flusso BPM per l'automazione, sono:

- ❖ Creare processi automatizzati per il trasferimento e la verifica della corretta gestione di tutti i dati personali.
- ❖ Pianificare le attività di follow-up utilizzando un calendario di eventi e attività.
- ❖ Monitorare ogni interazione del team di vendita.
- ❖ Pianifica report automatici in modo da analizzare le attività per ottimizzarle nel miglior modo possibile. In quanto consentono di avere una visione chiara dei clienti più redditizi e delle tendenze del budget.
- ❖ Incoraggiare la comunicazione con altri dipartimenti.

In definitiva, i vantaggi del software sono dovuti alle sue funzioni trasversali di coordinamento, pianificazione e richiamo del follow-up assegnato o assunto dal personale interno.

3. **Processi di Assistenza clienti** – *“Programmare gli interventi e le attività di post-vendita fornendo report specifici, garantendo ai clienti un'assistenza rapida ed efficace nel rispetto delle politiche aziendali”*

Il software fornisce una rapida assistenza in linea con le politiche aziendali attraverso l'implementazione di processi di customer care su misura (vedere figura x), consentendo la pianificazione tempestiva delle attività di supporto tecnico, l'invio di report di intervento tracciati e la comunicazione degli stakeholder del successo dell'operazione. Ad esempio, le richieste dei clienti, i contratti, le garanzie e le installazioni possono essere monitorati e aggiornati in tempo reale per garantire un supporto tempestivo in conformità con le politiche aziendali.

I possibili vantaggi dei processi di servizio al cliente forniti dal software sono:

- ❖ Anagrafiche sempre aggiornate in tempo reale
- ❖ Riduce i tempi di presa in carico creando una classificazione automatica delle richieste ai reparti concorsi.
- ❖ Programma gli interventi.
- ❖ Ottimizza le tempistiche di evasione delle richieste garantendo risposte veloci e chiare ai clienti, monitorando i tempi di presa in carico, identificando colli di bottiglia o blocchi nel sistema e automatizzando le attività a basso valore aggiunto.
- ❖ Consente di gestire richieste da più fonti con tempestivo follow-up attraverso la creazione di flussi di lavoro personalizzati.
- ❖ Coordinare in modo conveniente i processi orizzontali come la gestione dei resi, reclami, non conformità e molte altre attività, coinvolgendo con i reparti competenti attraverso assegnazioni automatizzate.
- ❖ Promuove lo scambio di informazioni e tiene traccia dello stato di avanzamento del processo.

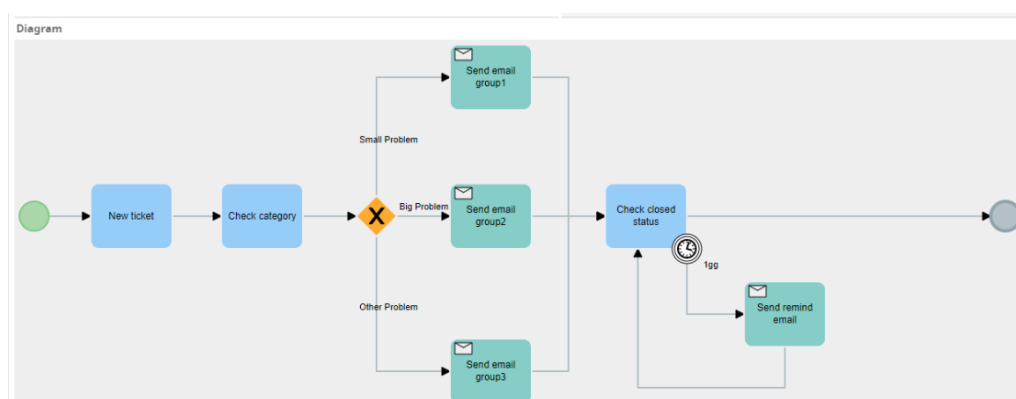


Figura 18. Esempio di flusso del processo di supporto: Gestione dell'Help desk

Tutti i processi sopra descritti rappresentano i principali processi gestionali interni relativi al cliente, in cui il fornitore del software è specializzato. Ciascuno di questi, però, è condizionato alla creazione

personalizzata in base al processo aziendale che lo caratterizza. Pertanto, l'utente del software può crearli in modo indipendente o con il supporto del consulente esperto.

I flussi gestiti dal software - *ciclo di acquisizione del cliente, ciclo cliente acquisito e ciclo dell'assistenza* - sono inclusi in macroaree a cui è associato uno specifico modulo per la loro gestione. Pertanto, il sistema è composto dai seguenti moduli mostrati in figura:

MODULI		AREE
		Cerca modulo 
 Assistenza Clienti	 Aziende	 Calendario
 Campagne	 Cestino	 Collaboratori
 Commesse	 Contatore	 Contatti
 Dettaglio Telai	 Documenti	 Fornitori
 Gestore chiamate	 Grafici	 Home
 I miei siti	 Interventi	 Leads
 Linee di prodotto	 Listini	 Log Activity
 Messaggi	 Newsletter	 Operazioni
 Opportunità	 Ordini di Vendita	 PDFMaker
 Pianificazioni	 Preventivi	 Processi
 Prodotti	 Prodotti configurabili	 RSS
 Report Visite	 Reports	 Scadenze
 Servizi	 Servizi a Contratto	 Target

Figura 19. Moduli del CRM di processi

Va notato che un modulo è un contenitore di schede di una specifica categoria, dunque è l'insieme delle informazioni del CRM suddivise per tipologia. Il concetto di macroarea racchiude tutti i moduli legati ai principali processi aziendali. Naturalmente alcuni moduli hanno (o possono avere) funzione trasversale.

Ogni modulo è completamente personalizzabile; è infatti possibile inserire nuovi campi, spostare l'ordine di visualizzazione e raggrupparli in pagine o sezioni differenti. Quest'ultimo è alla base di un concetto fondamentale per il software, ovvero quello del collegamento tra i diversi moduli del software. È possibile associare ad ogni record di un modulo eventuali record di moduli connessi.

La Figura 20 evidenzia gli elenchi connessi ad ogni modulo, dove tutte le relazioni con gli altri moduli della scheda nella quale si trova indicano gli elenchi di elementi correlati.

Si precisa che i moduli elencati in figura sono i principali di routine e in uso all'interno dell'azienda in questione. Notare anche l'assenza del *Modulo Lead* nella figura. Questo perché tutti i dati di contatto aziendali, indipendentemente dalla fonte di origine, sono gestiti dal modulo "Azienda". Infatti, il *Modulo Lead* non è attivo per l'uso.

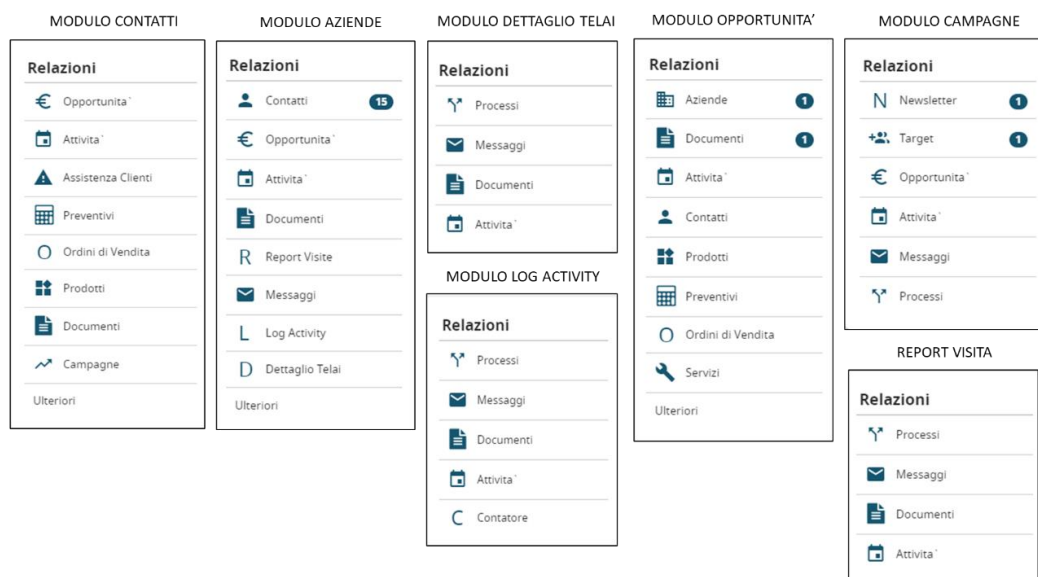


Figura 20. Principali relazioni tra i moduli di routine aziendale

Quindi, l'applicazione è strutturata secondo le relazioni tra i diversi moduli, basate sulle logiche di processo. Di conseguenza, **la funzionalità distintiva della piattaforma è il motore di Business Process Management (BPM)**, che permette di progettare e implementare i processi di business, monitorando ogni touchpoint del cliente all'interno del processo di gestione clienti che caratterizza l'azienda.

Nel particolare, i processi BPM dell'azienda oggetto di studio sono stati costruiti internamente e migliorati dal consulente esperto in base alle proprie esigenze. Conseguentemente, l'azienda ha automatizzato principalmente le operazioni legate alla gestione interna dei clienti attraverso processi automatizzati - per l'assegnazione del contatto e l'affidamento delle mansioni al personale competente - secondo parametri prestabiliti (tipologia di consumatore, stato della canalizzazione, fonte di lead, tempo, ecc.). Oltre che automatizzato le notifiche associate al completamento delle attività, l'invio di e-mail relative all'attivazione del servizio o l'invio di informazioni in base al tipo di informazioni inserite nel *modulo log activity* e l'aggiornamento dello stato del contatto (funnel status) in base al tipo di attività inserita nel *modulo log activity* o al tipo di informazioni inserite nel *modulo log activity* e *modulo opportunità*.

La figura seguente illustra il processo di automazione effettuato per l'invio automatico di e-mail in base al caso specifico e in base a varie variabili.

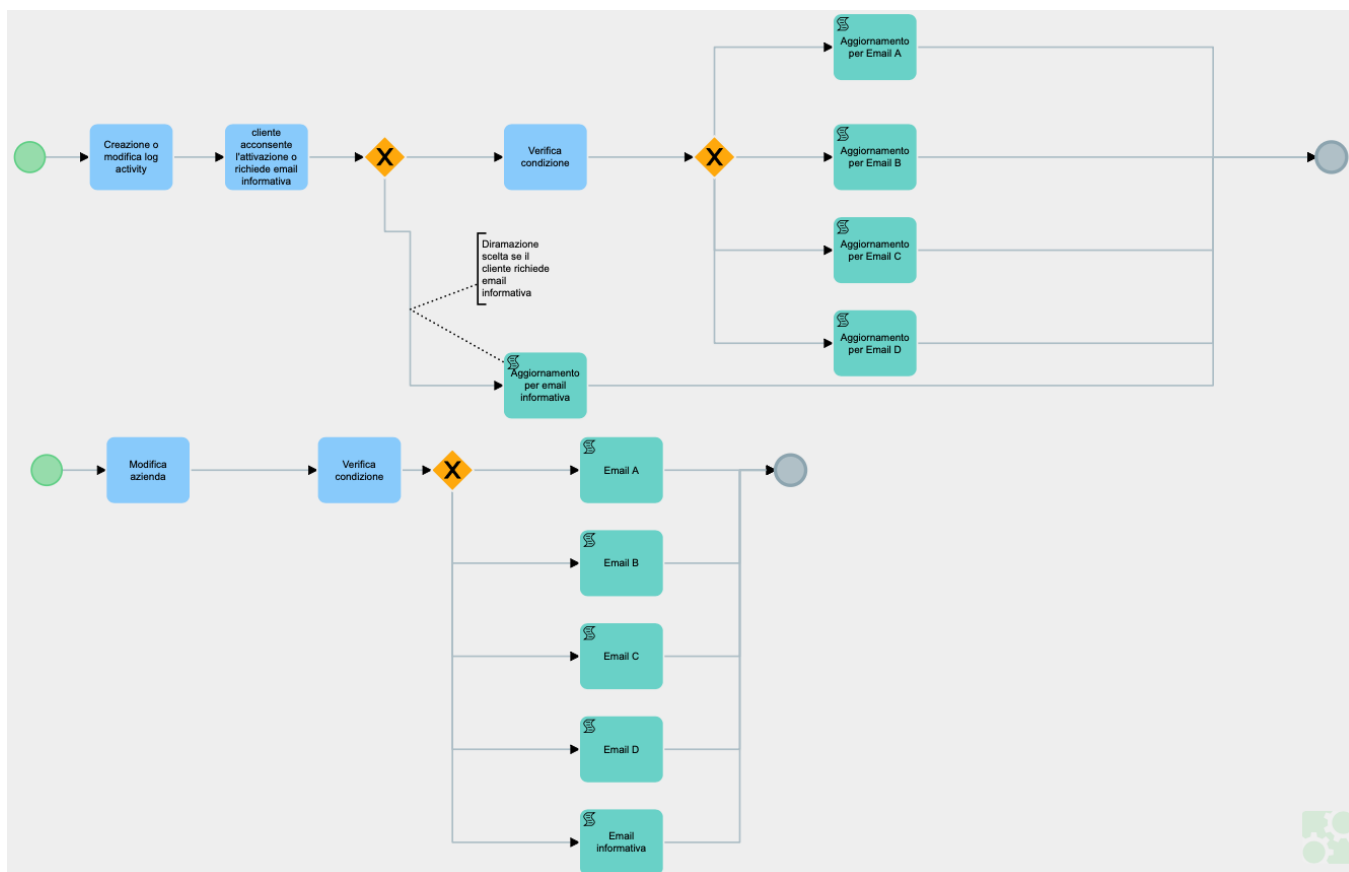


Figura 20. Processo e-mail automatizzate

Nonostante le potenzialità del software e la sua funzionalità dei processi BPM, si sono riscontrate diverse difficoltà nell'implementazione dell'automazione per l'invio di campagne personalizzate oltre che nella propria programmazione a seconda delle fasi di maturità del cliente, rendendo impossibile l'adozione del piano della campagna drip e-mail proposto⁷⁶.

Le principali difficoltà incontrate nella generazione automatica di campagne marketing attraverso i moduli di gestione delle campagne sono elencate di seguito:

- Invio automatizzato di mailing basato su criteri non dinamici, che non consente una schedulazione incrementale delle campagne basata su parametri variabili nel tempo per individui e interessi. Almeno dai dettagli di contatto disponibili nei moduli attivi.
- Preparazione di lista di contatti (audience) non autonoma. La funzione "target" aggiorna l'elenco dei segmenti di pubblico solo se l'utente li ha caricati o aggiunti direttamente o ha creato l'elenco tramite un filtro e poi lo ha collegato a una specifica campagna e-mail.
- Il modulo campagna (solo e-mail, in particolare newsletter) garantisce solo una programmazione massiva e personalizzata (ovvero attraverso parametri variabili come username o azienda) ma non dipende dal tasso di conversione del singolo durante le fasi del funnel di vendita o dalle azioni da esso svolte.
- Il modulo non dispone di strumenti di analisi dell'e-mail marketing, ma dispone di report relativi alle singole newsletter (statistiche di aperture, click sui link, descrizioni, rifiutati, in coda e altro)

⁷⁶ Un piano di comunicazione educativo programmato in base allo stato di avanzamento del funnel status dell'utente e al suo consenso all'attivazione del servizio.

- Grafica poco accattivante e strutturata in modo complesso, che inoltre non consente l'integrazione di contenuti multimediali o pulsanti di decisione (ad esempio, SI / NO o contatto) all'interno della comunicazione.

Essendo gli svantaggi che comporta:

- (a) Campagne che non possono essere automatizzate in base ai progressi del potenziale cliente;
- (b) sincronizzazione non autonoma degli elenchi di segmenti di pubblico;
- (c) Targetizzazione dei contatti eseguita dall'amministratore e non da parametri tracciabili.

Pertanto, nella progettazione del flusso del processo di automazione da implementare per il piano di comunicazione proposto, i primi shock nella sua esecuzione sono stati i limiti del software in termini di semplicità. In altre parole, per la creazione di un flusso di processo che contempli in esso dalla costruzione dell'audience alla programmazione cronologica dell'invio di e-mail, con il supporto del modulo campagna per accedere ai suoi report.

In generale, è possibile creare flussi di processo che includono l'invio di e-mail, che rispettano regole o condizioni predefinite come la generazione come 'attività' l'invio di e-mail specifiche come e-mail di supporto o di servizio. Di conseguenza, i processi di automazione consentiti dal software non sono finalizzati all'invio di un programma di contenuto incrementale o cronologico (come previsto per lo sviluppo del lead, lead nurturing) e specifico per il comportamento, l'interesse o lo stato attuale dell'utente nel processo di vendita.

Si segnala infine che il termine "automazione" utilizzato per il modulo newsletter si riferisce solo al programma di consegna (solitamente di natura promozionale), in termini di data e ora, ad un numero illimitato di utenti predefiniti.

Un altro fattore da considerare è la mancanza di compatibilità con altri strumenti di marketing che ha reso impossibile la loro integrazione con software di e-mail marketing ed escludo questa alternativa come soluzione per l'adozione delle proposte "campagne e-mail drop. I motivi sono i seguenti:

- (a) gestione dei dati non unificata;
- (b) processo di sviluppo impegnativo;
- (c) follow-up arduo;
- (d) analisi dei risultati;
- (e) tempo.

Nei suoi equivalenti due sistemi scollegati portano a una gestione della campagna inefficiente, lunga e laboriosa.

Pertanto, ci sono tre limiti identificati dalla tecnologia:

- (1) Automazione del marketing
- (2) Scalabilità in grado di agire e gestire una strategia di inbound marketing
- (3) Funzioni limitate per la gestione dei lead

Questa tecnologia è progettata per gestire processi aziendali come vendite e servizi, che cerca di automatizzare al meglio attraverso le sue applicazioni software. Non è quindi un software CRM in

grado di gestire una strategia di Inbound Marketing a 360 °, che richiede funzioni specifiche per la gestione dei lead (lead capture, lead scoring, lead nurturing) e per la gestione di campagne mirate (traffico, conversioni e chiusura).

In conclusione, l'attuale software non consente la gestione simultanea dei seguenti obiettivi: *strategia dei contenuti, lead management, marketing e vendite, e servizio clienti*.

Principalmente perché la tecnologia non riflette un software per gestire una strategia di Inbound Marketing né consente l'integrazione con software di MA per eseguire attività di marketing come l'e-mail marketing in nessuno dei tre livelli di soluzione menzionati nell'episodio 2.

4.2. Gestione dei potenziali clienti

Come accennato in precedenza, lo scopo di questa tesi è quello di fornire una soluzione alternativa alla generazione e gestione di potenziali contatti target acquisiti attraverso i canali digitali, il che implica una necessaria efficace gestione da parte del personale commerciale dell'azienda in questione⁷⁷. Pertanto, la sezione successiva descriverà la modalità di gestione attualmente eseguita sui lead provenienti principalmente da fonti di generazione offline come partner, NKAM⁷⁸, autoconcessionarie e agenti di vendita sul campo.

Si segnala che tale gestione coinvolge il capitale umano dell'azienda (vedere punto 4.1.2. *Struttura organizzativa*) e il software CRM di gestione delle relazioni con i clienti in uso.

4.2.1. Fonti di lead generation

Esistono principalmente sei sorgenti di lead convenzionali.

Le fonti che generano lead per l'azienda oggetto corrispondono principalmente alle seguenti:

1. Partner (*case automobilistiche*)
2. NKAM dei partner
3. Concessionari auto (*collaboratori*)
4. Agenti di vendita sul campo
5. Sito web
6. Promotori del servizio (*clienti soddisfatti diventati promotori dell'azienda e del servizio*)

Quanto segue è mostrato nella Figura 21 in ordine decrescente in base alla frazione di contatti ottenuti da ciascuna fonte e raggruppati per categoria di contatto, *End User* o *Corporate*.

Si specifica che il tipo di contatto è limitato dalle tipologie di acquirenti di veicoli che il partner automobilistico possiede, dai consumatori finali o dalle aziende ai concessionari di auto, quindi il database di lead fornito dal partner su base mensile fa riferimento ai dettagli di contatto e i dettagli

⁷⁷ Cioè, un'ulteriore fonte di potenziali dettagli di contatto che i venditori devono gestire in modo efficace.

⁷⁸ Noto come National Key Account Manager, un NKAM è responsabile di grandi accordi per la distribuzione di veicoli nel mercato, interagendo quindi principalmente con i concessionari nella loro area geografica di responsabilità. La figura di NKAM è, quindi, più orientata verso un consulente specializzato nella negoziazione di partnership.

del veicolo ad essi associati. In particolare, se l'acquirente del veicolo o della flotta di veicoli del partner è una persona fisica, viene classificato come *End User*, al contrario, se l'acquirente o consumatore è un'azienda, viene classificato come *Corporate*.

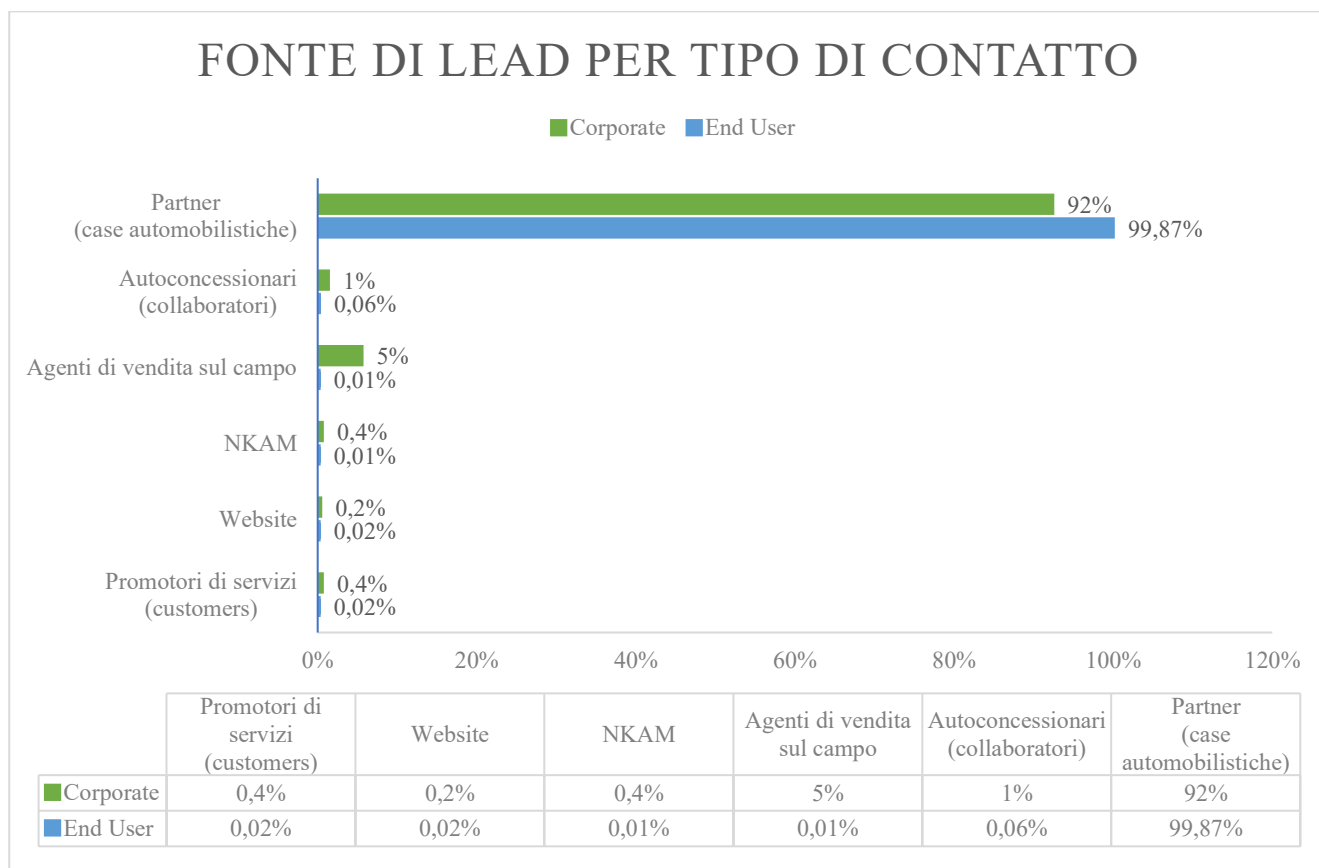


Figura 21. Fonti di lead generation dell'azienda

Come evidenziato nel grafico, quasi il 100% dei lead ottenuti sono grazie ad accordi di collaborazione con case automobilistiche stabiliti a partire dal 2018, quindi il database dei lead registrati nell'attuale CRM riflette una porzione quasi irrilevante di lead generati da fonti complementari, poiché le proprie capacità di generazione non sono paragonabili a quelle di un attore solido e consolidato nel mercato automobilistico.

Pertanto, la crescita economica dell'azienda nel 2018 è stata il risultato dei suoi accordi di associazione. Tuttavia, l'azienda in esame deve agire in modo intelligente e agile per iniziare la sua crescita nel mercato e anche per consolidare la sua stabilità economica a lungo termine.

4.2.2. Considerazioni preliminari associate all'attività aziendale

Prima di discutere il processo di vendita su cui si basa l'azienda, di seguito vengono delineate alcune considerazioni da tenere presenti.

CONSIDERAZIONI SUL DATABASE AZIENDALE

Data la sua elevata dipendenza dal "partner di origine", l'azienda in questione ha all'interno del proprio CRM una suddivisione raggruppata in 3 categorie: *End User*, *Corporate* e *Distributor*. Pertanto, il processo di vendita o commercializzazione del servizio viene effettuato sulla base del portafoglio di contatti concesso dal partner e dal 2019 dal lavoro efficace degli agenti di vendita sul campo.

CONSIDERAZIONI RELATIVE AL REPARTO VENDITA

Inoltre, considerato che oltre il 75% dei dati dei clienti contenuti nel CRM corrispondono o si riferiscono a persone fisiche, cioè *End User*, non necessariamente in linea con il servizio offerto; dal 2019 sono presenti agenti sul campo che cercano potenziali clienti target, collaboratori o partner per raggiungere e coprire il mercato di riferimento.

CONSIDERAZIONI RELATIVE ALLE ROUTINE DI LAVORO

Poiché la società di servizi commerciali offre, insieme alle case automobilistiche associate, diversi periodi di prova alle flotte del cliente, proponendo al termine di questo periodo la possibilità di rinnovo attraverso offerte diversificate in termini di servizio e prezzo. La routine lavorativa all'interno dell'azienda, nonostante l'assunzione di personale sul campo nel 2019, è principalmente focalizzata sul contatto telefonico di potenziali clienti concesso dal partner per l'attivazione della promozione nel *servizio-prodotto* per un periodo di prova non superiore a 12 mesi. Al termine di questo periodo di prova (o anche due mesi prima) il potenziale cliente viene ricontattato per richiedere il proprio interesse a rinnovare il servizio, proponendogli offerte personalizzabili in base alle dimensioni e all'utilizzo della flotta e, quindi, anche in termini di pacchetto di servizio e prezzo.

CONSIDERAZIONI SULLA DIVISIONE INTERNA DEI CONTATTI DI GESTIONE

D'altra parte, va notato che a differenza del 2019, a partire dal 2020 c'è stato un leggero cambiamento nelle competenze e nei doveri dei membri del *customer service*, dove dal 2020 la divisione contatti acquisisce un carattere diverso, essendo distribuita secondo le *dimensioni flotta* piuttosto che area geografica. Concentrando così, allo stesso tempo, la gestione dei contatti tra il personale in due gruppi fondamentali, uno *End User* e l'altro *Corporate*.

Il team *piccole flotte*, indicativamente a contatto con una flotta di meno di 10 unità di veicoli, è principalmente responsabile della gestione dei contatti "utente finale" (*End User*), mentre il team *grandi flotte* è responsabile principalmente della gestione dei contatti aziendali (*Corporate*).

Si precisa che ciascuno di questi gruppi deve ottemperare alle operazioni di primo contatto, formazione telefonica e rinnovo del servizio, in modo incrementale.

Si segnala inoltre che le chiamate di primo contatto sono fondamentali per verificare la reale dimensione della flotta e, quindi, per validare la corretta assegnazione del contatto. A loro volta sono legati all'attivazione dell'offerta promozionale del servizio e all'esplorazione del potenziale cliente. Di conseguenza, le informazioni di interesse vengono registrate nel CRM aziendale.

CONSIDERAZIONI SUL REDDITO AZIENDALE

I ricavi globali dell'azienda si basano sugli accordi stabiliti con i suoi partner, principalmente questi corrispondono all'attivazione promozionale del servizio, alla vendita di hardware e al rinnovo del servizio. Pertanto, il tuo reddito è:

1. La tariffa FIT ricevuta per ogni dispositivo telematico venduto o attivato dal capofila del gruppo provider M2M.
2. La tariffa FIT ricevuta per ogni dispositivo telematico attivato in promozione dal partner automobilistico.
3. Il reddito percepito per ogni rinnovata offerta di prodotto-servizio.
4. Reddito ricevuto da opportunità chiuse relative a servizi aggiuntivi.

In definitiva, il tuo reddito mensile è dovuto ai canoni associati all'abbonamento al servizio e all'hardware, sia per la promozione firmata con i partner che per il rinnovo del servizio o la sua espansione ad altri veicoli.

4.2.3. Processo di vendita

In un'azienda commerciale, il processo più importante è ovviamente quello relativo all'acquisizione e alla fidelizzazione di un cliente. Di seguito viene descritto il processo di vendita che caratterizza l'azienda.

Il processo inizia con l'acquisizione del contatto da una delle fonti sopra descritte. Una volta ottenuto il contatto del proprietario del veicolo, viene verificato se il *Vehicle Identification Number* (VIN) del veicolo, un numero alfanumerico di 17 cifre che identifica univocamente il telaio, è già presente o meno nel database della piattaforma CRM ed in entrambi i casi la scheda contatto viene inserita o aggiornata tramite il contact management. Attraverso il CRM la forza vendita del contact center, *il customer service*, gestisce i profili sia per i primi contatti, cioè degli utenti che non hanno ancora ricevuto una prima chiamata conoscitiva, che per gli acquisti ripetuti, dunque di coloro che ha già ricevuto la chiamata conoscitiva ed ha acquistato ulteriori mezzi o si trova in una fase della trattativa più avanzata.

Durante la chiamata vengono ricercate le informazioni aggiuntive sul profilo nel CRM e, in caso di interesse da parte del potenziale cliente, viene valutata una proposta telefonica o un'eventuale visita da parte degli agenti di vendita in base a variabili prestabilite come il numero dei propri veicoli e l'interesse vero specifico. Al termine della trattativa, sia in caso di esito positivo che negativo, viene tutto registrato sul software aziendale, aggiornando i diversi campi di interesse.

Allo stesso modo, il CRM viene utilizzato dai venditori per aggiornare gli incontri ottenuti o le opportunità create, mentre il responsabile del Customer service si occuperà anche di una funzione molto importante, ovvero l'importazione dei nuovi contatti da potenziali clienti.

Per cui, il *funnel di vendita* seguito da questo processo è il seguente.

SALES FUNNEL



Figura 22. Funnel di vendita dell'azienda

Il funnel aziendale include sei diverse categorie di stato del contatto, come mostrato nella Figura 22. Per far parte della prima categoria di stato, ogni contatto ricevuto e importato nel software CRM inizia con lo stato iniziale del funnel, al livello più basso, *Suspect*. Di conseguenza si passa alla categoria successiva di *Raw Lead*, una volta che risponde al primo contatto, il che può portare a due operazioni: (a) inviare una mail informativa che ha lo scopo di presentare il servizio, se si decide di non attivare la promozione immediatamente, oppure (b) l'affidabilità diretta all'agente di vendita, se il contatto richiede direttamente un preventivo provvisorio.

Al contrario, se il primo contatto è positivo all'attivazione del servizio, in almeno un veicolo di proprietà (esterno o interno alla promozione), lo stato del contatto viene aggiornato a *Lead*, automaticamente secondo i parametri di registrazione obbligatoria. Una volta aggiornato lo stato del contatto, l'attività da seguire viene automaticamente assegnata al responsabile del contatto: training telefonico sul lead attivato. Se la formazione sull'utilizzo della piattaforma è svolta e registrata nel CRM (in particolare nel form log activity) dal responsabile, la categoria dello stato del contatto cambia in *Prospect*. Allo stesso modo, se al momento dell'attivazione del servizio il contatto sceglie di attivare un pacchetto di servizi di maggior beneficio, allora assume anche come stato nella canalizzazione *Prospect*. Successivamente, qualsiasi contatto catturato che mostri interesse a rinnovare la promozione e, quindi, richieda un preventivo in base alle proprie esigenze, coinvolgendo quindi un agente commerciale, passa alla fase di *Negotiation*. Infine, se la negoziazione ha esito positivo, la categoria di stato del contatto cambia in *Customer*. In altre parole, qualsiasi contatto aziendale o non aziendale che paga per il servizio viene identificato come cliente.

Il processo descritto si ripete quotidianamente, per questo motivo l'andamento del funnel è stato automatizzato, e viene monitorato settimanalmente al fine di rivalutare l'efficacia delle strategie nel mese e guidare quelle che verranno implementate a breve.

Per avanzare, quindi, nel funnel stesso, il servizio deve essere stato attivato per almeno un veicolo in modo che, successivamente, il processo di CRM classifichi i contatti nello stato corrispondente fino alla conclusione di un contratto di rinnovo o acquisto. Grazie al BPM nel CRM, l'aggiornamento dello stato viene effettuato automaticamente attraverso vari processi automatizzati sulla base di eventi

prestabiliti (eventi obbligatori come l'aggiornamento dei parametri di interesse o la tipologia di attività inserita nel modulo *log activity*⁷⁹) nello stesso.

Pertanto, lo stato di avanzamento dei contatti è una funzione del processo di gestione efficace e tempestivo.

4.2.4. Attuale processo di gestione dei potenziali clienti con il supporto del CRM aziendale

Come accennato in precedenza, i risultati ottenuti negli anni hanno portato l'azienda ad effettuare diversi investimenti, tra cui l'introduzione di un nuovo software CRM che introduce, nel processo di gestione operativa e commerciale dei potenziali clienti, la sua filosofia: *l'utilizzo dei moduli gestionali*. In particolare, di seguito viene descritto il processo di gestione dei contatti che caratterizza l'azienda e che porta all'utilizzo dei moduli forniti dal software.

Le informazioni associate a un potenziale cliente sono gestite dal *modulo Aziende*⁸⁰, che consiste in diverse sezioni o pagine che raggruppano informazioni specifiche - quali dati aziendali, contatto principale, livello di interesse, informazioni sul servizio, informazioni sulla flotta e cronologia amministrativa - che vengono inseriti dal personale di vendita in base alla transazione oggettiva con il cliente. All'interno del modulo azienda è quindi possibile registrare anche informazioni relative ad altri moduli - quali registro attività, report visita, contatti, calendario, lista veicoli, messaggi, opportunità e assistenza - 'collegando' tutte le informazioni relative alla gestione dei contatti in un'unica *scheda azienda*, che facilita l'accesso, lo scambio e la supervisione della sua corretta.

Cioè, il personale di vendita è responsabile della registrazione accurata delle informazioni richieste nella sezione, pagina o modulo indicato. Oppure, al contrario, è incaricato di registrarlo nel modulo corrispondente (es. registro delle attività o report delle visite), aggiornando automaticamente i campi stabiliti e visibili nel foglio di lavoro principale (*scheda azienda*) del *modulo Aziende*. La sua conformità è stata raggiunta grazie alla standardizzazione del processo di registrazione che include sezioni strutturate e link di compilazione obbligatori.

Pertanto, i campi informativi sono precisi (sotto forma di pick list, check box, breve descrizione), anche per consentire l'automazione delle operazioni di gestione interna tramite flussi BPM.

Quindi, il CRM viene utilizzato dal servizio clienti per fornire le informazioni ottenute sul potenziale cliente tramite chiamata, registrandole sulla scheda dell'azienda e compilando un registro delle attività relative all'azienda indicando l'azione intrapresa, il risultato, il follow up action e una breve descrizione. In caso di prima chiamata, è inoltre necessario completare i campi corrispondenti (visibili in figura 23) per avviare i meccanismi automatici previsti per l'invio di e-mail di servizio (credenziali,

⁷⁹ Ovvero l'evento può corrispondere ai parametri o campi vincolanti, contenuti nel modulo di contatto principale (scheda azienda) o alle azioni svolte nei moduli ad esso correlati.

⁸⁰ Il modulo Aziende è un vero e proprio database in cui vengono inseriti i dati personali e l'interazione con l'azienda, coinvolgendo moduli specifici per l'operazione commerciale come modulo log activity, report visita, opportunità, tra gli altri.

informazioni, brochure) e assegnare compiti da seguire dopo un primo contatto, come ad esempio “Follow Up per Training – Nome Azienda”

Informazioni Log Activity

Nome Log Activity: [Text Field]

Azienda: [Text Field]

Esito: [Dropdown Menu: N/D]

Follow up action: [Dropdown Menu: N/D]

Data richiamo: [Text Field]

Il cliente acconsente l'attivazione: ☐

Back Office Owner: [Dropdown Menu]

Double Push o BTEL screen: ☐

Invio email informativa: ☐

Assegnato a: [Dropdown Menu: Utente]

Data log activity: [Text Field: 02-05-2021]

Azione fatta: [Dropdown Menu: N/D]

Utilizzo flotta: [List Box: Autoscuela, Dirigenti, Servizi, Assistenza]

Interesse Car Sharing: ☐

Invio Brochure SVR: ☐

VIN telecoding: [Text Field]

Telecoding: ☐

Informazioni Descrizione

Descrizione: [Large Text Area]

Figura 23. Esempio di form di registro attività allegato al modulo di gestione *Log Activity*

Il CRM, oltre al rapporto con il cliente svolto dal *customer service*, viene utilizzato anche dagli *agenti commerciali* che completano le informazioni sui nuovi incontri svolti e sulle opportunità di vendita ottenute durante le giornate di lavoro. Per fare ciò interagiranno in particolare attraverso due moduli: il primo *modulo Report Visite* dove, una volta collegati all'azienda di riferimento, inseriscono le informazioni essenziali, come la data della visita, lo scopo, la tipologia del cliente visitato e, ad esempio, eventuale interesse per i servizi offerti dalla società come anche relativi commenti.

Successivamente, nel caso in cui la visita diventi qualcosa di più concreto, attraverso il *modulo Opportunità* si inseriscono informazioni economiche, come il valore in euro di tale opportunità, la durata e lo stato (in corso, vinta, persa). Al modulo è inoltre possibile allegare varie tipologie di allegati, come ad esempio una copia dei contratti firmati in formato .pdf in modo che le informazioni del cliente siano ancora più complete.

Come per il servizio clienti, se contattati il potenziale cliente per telefono, è responsabile del completamento di un'attività di registrazione correlata utilizzando il *modulo Log Activity*.

4.2.5. Criticità associate all'approccio commerciale

Nonostante l'adozione di un sistema CRM di processo, sono presenti diverse criticità legate al focus di business dell'azienda. Principalmente basato sulla mancanza di una strategia di gestione dei lead ambiziosa e strategica, come attrarre e trattenere i potenziali clienti, basata sul fatto che di partenza questi siano *target*.

Nella figura sottostante si mostra l'andamento del *funnel di vendita* dal 2020 ad oggi, che rappresenta un'istantanea nel tempo dell'elenco dei contatti attualmente disponibili nel sistema CRM, con la percentuale di contatti *Corporate* pari a circa il 10%.

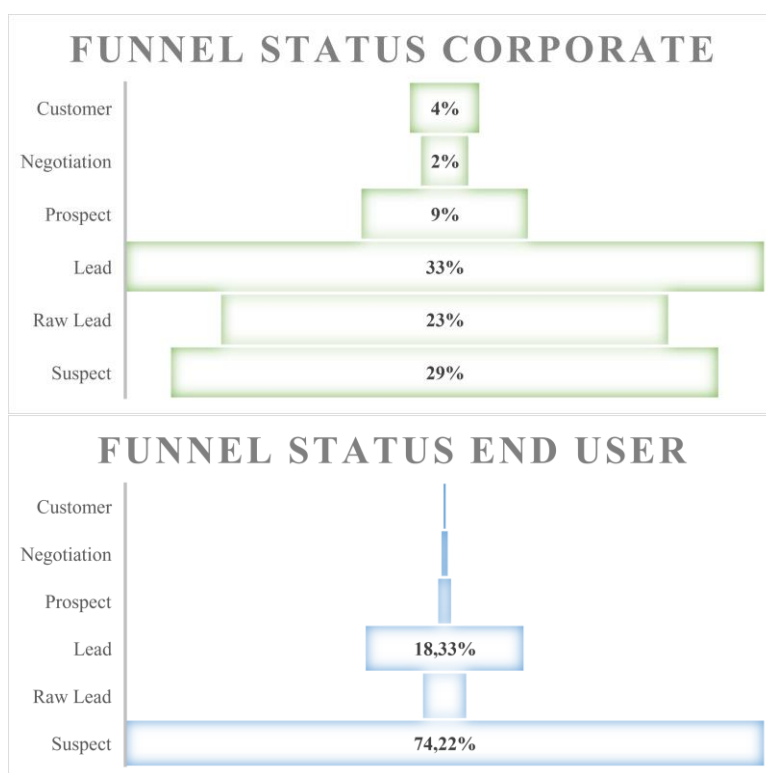


Figura 24. Funnel status dal 2020 al 2021

In particolare, la gestione dei contatti viene eseguita in modo efficiente tra i contatti aziendali rispetto alla faticosa ed estensa gestione dei contatti degli utenti finali, dove solo la frazione di contatti *Suspect* in attesa di essere contattati è quattro volte superiore a quelli già presenti nelle fasi successive (*Raw Lead* e *Lead*). Notandosi anche un progresso lento da entrambe le parti, presumibilmente a causa delle seguenti inferenze: *scarsa conoscenza del servizio; bisogno latente basso; profilo non target; estenso periodo di prova; strategie di ritenzione inapplicabili, scarsa percezione del vantaggio e promozione/costruzione di un rapporto discontinuo con il lead*. Di conseguenza, il riflesso del funnel (ritardo nella conversione del contatto lungo il processo) si traduce in bassi tassi di conversione da fase a fase, bassa ritenzione del contatto e quindi bassi guadagni. Pertanto, l'andamento di questo funnel mostra due realtà: *basso numero di potenziali clienti aziendali e bassa fedeltà dei potenziali end user*.

La figura 25, invece, evidenzia i fallimenti delle fasi redditizie per l'azienda in questione, che sono l'attivazione della promozione e il rinnovo del servizio. I grafici sul lato destro mostrano la frazione per tipo di contatto *Raw Lead* che non è interessato ad attivare la promozione del servizio, risultando in maggiore del 18% per i contatti *Corporate* rispetto agli *End Users*. Ciò è dovuto principalmente alla difficoltà da parte del servizio clienti di raggiungere il giusto contatto all'interno di un'azienda, ovvero l'acquirente della decisione, nonché ai seguenti motivi forniti dai contatti: polizza aziendale, veicoli che non sono di proprietà o noleggiati, altri fornitori, immaturità, impossibile da rintracciare; budget non disponibile, piccola flotta e prezzo. Si precisa che la causa principale per parte degli *End User* è il benefit non percepito.

I grafici a sinistra mostrano la frazione per tipologia di contatto in *Negotiation* in cui gli agenti di vendita hanno perso l'affare, essendo per i contatti *Corporate* inferiore agli *End Users* pari solo al 7%. Questo dato è dovuto sia al minor numero di contatti aziendali in possesso, sia al fatto che i *Corporate* corrispondono al profilo in linea per il servizio proposto.

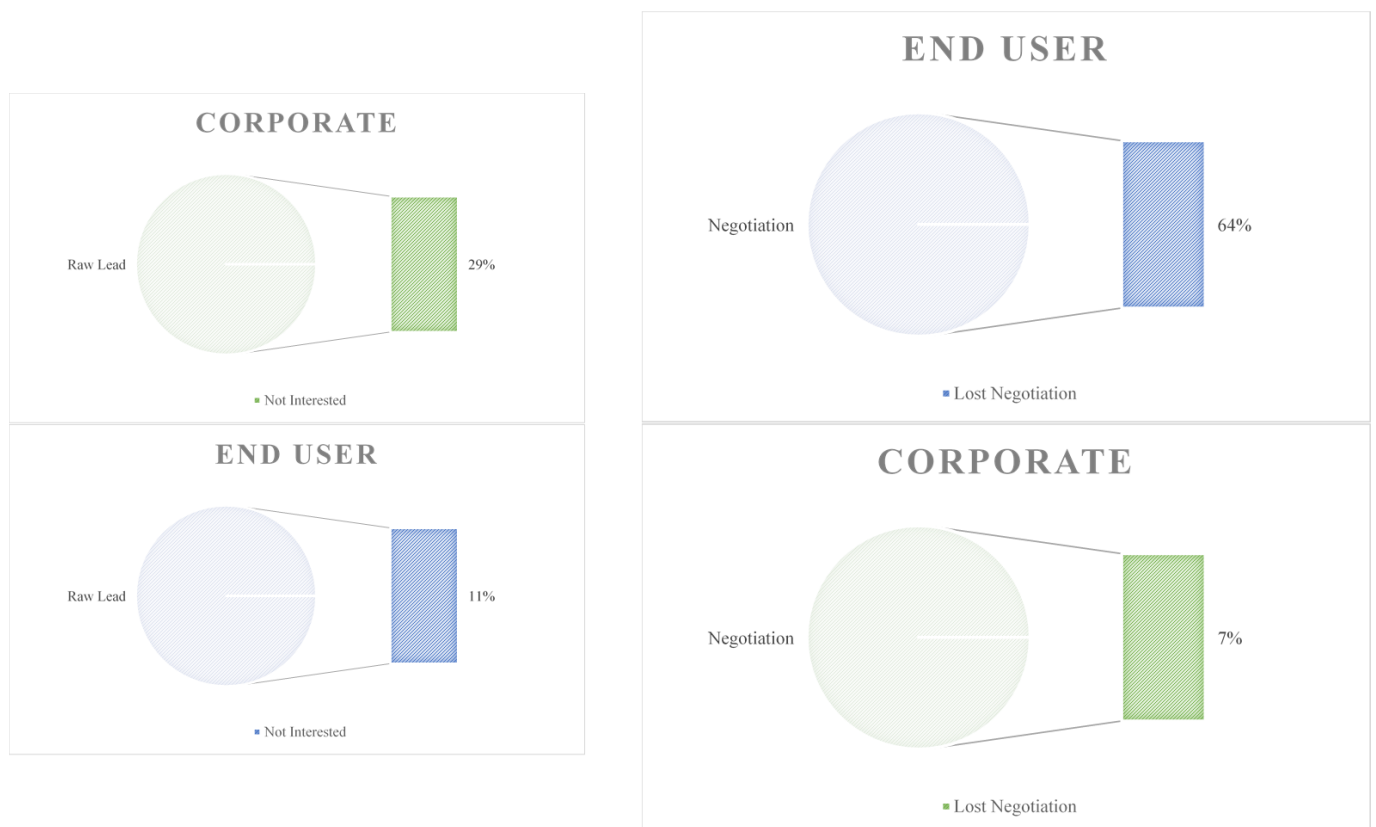


Figura 25. Funnel status dal 2020 al 2021: *attivazione del promo-servizio e rinnovo del servizio*

Ecco perché le criticità dello studio portano principalmente a quanto segue:

- (a) Acquisizione di lead target
- (b) Gestione tempestiva dei follow-up sui lead

5. PROPOSTA INNOVATIVA PER LA GENERAZIONE E LA GESTIONE DI NUOVI POTENZIALI CLIENTI

Nella sezione successiva si cercherà di descrivere una proposta soggetta alla risoluzione delle criticità individuate nel caso di studio: *l'acquisizione di potenziali clienti e la loro tempestiva gestione*, in corrispondenza alla letteratura commentata.

Si precisa che la proposta è di natura ipotetica, al fine di valutare soluzioni alternative per l'acquisizione, gestione e fidelizzazione di potenziali clienti, nonché stimolare l'interesse dell'azienda verso moderne strategie commerciali e di marketing digitale.

La proposta valuta l'ampliamento del portafoglio di potenziali clienti B2B esternalizzando le attività di Digital Inbound Marketing al fine di acquisire un'ulteriore fonte di lead target, gestendo il contatto acquisito per l'attivazione del servizio, training sulla piattaforma e il follow-up recall sotto la responsabilità dell'azienda in questione. Di conseguenza, la proposta sarà costituita secondo tre piani, che si concentreranno sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- (1) Acquisire nuovi potenziali clienti dai canali digitali generando una nuova fonte online di lead nel target.
- (2) Definire un processo operativo descrittivo per la gestione globale dei lead (in azienda).
- (3) Definire i flussi di consolidamento dei lead basati sul concetto di *drip campaign* via e-mail, al fine di aumentarne la loro conversione e ritenzione, progettando un flusso di comunicazione globale.

Per questo la proposta si baserà sulle strategie e tecnologie studiate nell'ottica di gestire un portafoglio di nuovi contatti target seguendo tre fasi fondamentali: (1) dall'acquisizione di potenziali clienti tramite un'agenzia di inbound marketing all'inserimento nel database aziendale (2) dall'inserimento nel database all'attivazione del servizio e (3) dall'attivazione del servizio alla sua conversione in clienti.

Si sottolinea che l'inserimento nel database si riferirà a due possibili scenari: (a) ricevere un database di contatti target dall'agenzia di inbound marketing o (b) non ricevere un database di contatti target grazie alla funzionalità di lead management, che li raccoglierebbe da fonti online o canali digitali sincronizzandoli automaticamente con un CRM di ricezione compatibile. Quest'ultimo scenario porterebbe alla cattura e acquisizione di lead con il supporto da competenti tecnologie all'avanguardia, come quelle citate nel capitolo 3, e quindi all'adozione di un sistema di CRM più completo e scalabile per la sua corretta gestione.

Prima di procedere nel dettaglio con i piani della proposta, è opportuno tenere conto delle seguenti considerazioni preliminari sulla tecnologia:

ADOZIONE DI UN SISTEMA CRM PIÙ COMPLETO

Si propone come un'alternativa promettente il software CRM Lead Management, che comprende un insieme di funzioni di gestione dei contatti e dei dati dei clienti attraverso una più ampia soluzione CRM, costituita da una suite completa di funzionalità di gestione dei lead in entrata, che vanno dalla

lead generation alla conversione dei lead e analisi di essi, che consentono a entrambe le parti (agenzia ed azienda) di ottimizzare la generazione di lead e i servizi di vendita e gestione dei clienti in tandem. Sebbene esistano alcuni strumenti di lead management autonomi si prospetta che la gestione dei lead o lead-to-pipeline abbia un risultato positivo sulle entrate, per cui si inclina ad avere la maggior parte delle informazioni sui contatti disponibili in un sistema unificato.

PROSPETTIVE FUTURE PREVISTE DAL SISTEMA CRM COMPLETO E LE SUE FUNZIONALITÀ

In questo scenario, il vantaggio che ci si aspetterebbe è che il software identifichi in modo indipendente il valore del contatto e lo qualifichi come una potenziale opportunità che implicherebbe un follow-up specifico predeterminato: *assegnazioni, sviluppo o lead nurturing, chiamata a freddo e altre*, che siano categorizzabili, tempestivi e specifici in base al tipo e alla priorità individuati dal sistema di punteggio ad alte prestazioni.

VANTAGGI PROMETTENTI

Altri vantaggi relativi alle capacità/funzionalità del CRM Lead Management includono il supporto per la mappatura del percorso del cliente, le funzioni vendite interne e le funzionalità di marketing basato sull'account (ABM), che consentirebbero quindi la gestione completa dei potenziali contatti da entrambi i canali offline e online e anche la gestione delle e-mail in base alle fasi di maturità del contatto (*funnel status*) o al suo avanzamento (*lead nurturing o training preferito*).

Inoltre, a seconda del fornitore di tecnologia scelto, potrebbe essere possibile integrare nel sistema funzioni o applicazioni di automazione del marketing aggiuntive per gestire i processi di automazione delle campagne di *content marketing*.

In sintesi, disporre della funzionalità di lead management concederebbe la sincronizzazione automatica dei contatti con il CRM, le informazioni sul loro livello di interesse e interessi specifici, ed infine un flusso informativo non subordinato e con minori lacune informative.

5.1. Piano relativo all'acquisizione di nuovi potenziali clienti dai canali digitali

Al fine di attrarre potenziali clienti attraverso attività di inbound marketing online e poi gestirli con il supporto di un più completo sistema di CRM, si propone l'outsourcing di un'agenzia di marketing competente come piano ipotetico per la generazione non convenzionale di contatti oggettivi, che sarà direttamente coinvolta nell'esecuzione di attività operative di inbound marketing al di fuori dalla portata dell'azienda; con la possibilità di integrare, monitorare e analizzare la generazione di lead concepita attraverso un unico sistema condiviso o, al contrario, con la consegna concordata di un database altamente dettagliato e strutturato almeno ogni quattro mesi.

Lo scopo che perseguirebbe questo piano è l'acquisizione di nuovi potenziali clienti a fine di rimanere competitiva l'azienda nel settore e di anche diffondere il servizio digitalmente.

Inoltre, al conseguimento di questo obiettivo si aspetterebbe come vantaggi indiretti la creazione e rafforzamento della brand awareness, la crescita aziendale, una migliore conoscenza sulle esigenze-

requisiti-preferenze-interessi del settore e inoltre la probabilità di individuare un segmento di mercato interessato e profittevole. Questa soluzione comporta compiere attività di marketing online, e, a sua volta, lo studio di strategie di inbound marketing in linea con il settore target. Per cui, il suo possibile raggiungimento sarà soggetto al piano sotto definizione e a responsabilità dell'agenzia.

LEAD GENERATION ONLINE: UNA NUOVA FONTE DI POTENZIALI CLIENTI

Attività di inbound marketing richiesta in outsourcing per la generazione di lead mirati

La richiesta da parte la azienda oggetto sarebbe, dunque, la definizione di una strategia online capace di generare lead a target all'interno del settore B2B che non solo si dimostrasse interessato a tematiche di controllo avanzato ed efficace dell'intera flotta ma anche che potesse avere poi una certa predisposizione all'acquisto dei loro servizi (strumenti professionali per il fleet management e car sharing per qualsiasi veicolo, utilizzo e dimensione di flotta) e prodotti (hardware telematico e componenti driver prestazionale).

Al fine di raggiungere gli obiettivi da stabiliti in collaborazione con l'agenzia di marketing, sarà indispensabile la progettazione e pianificazione di un piano di Inbound Marketing strategico tale di garantire la capacità del modello di attirare soggetti target attraverso una combinazione di strumenti e di riuscire a raggiungere l'utente target online in diversi momenti della sua *customer journey omnichannel*. L'idea strategica di fondo è che un piano di Inbound Marketing permetta, attraverso la creazione di contenuti progettati per affrontare problemi e le esigenze dei clienti ideali, di attrarre in modo spontaneo potenziali clienti qualificati e che riesca nel contempo a costruire fiducia e credibilità verso il business aziendale allungando il funnel di conversione verso l'utilizzo attivo e permanente del servizio.

D'altra parte, una volta ottenuto un database di potenziali clienti interessati, l'agenzia non terrà conto del dovere di accompagnare il potenziale cliente nell'esecuzione della formazione e nella contrattazione o negoziazione del servizio, al contrario, assisterà nella revisione del contenuto informativo ed educativo da distribuire durante la *customer journey* del probabile usuario. Pertanto, sarà sufficiente che acquisiscano il contatto in modo che in un secondo momento siano responsabili della gestione del contatto solo il fornitore del prodotto-servizio, in modo tale che attraverso le sue risorse interne si occupi di ricontattare e vendere la soluzione adeguata al potenziale stakeholder acquisito. Pertanto, la parte strategica sotto la responsabilità dell'agenzia consisterà nella progettazione delle prime fasi del processo di una strategia di inbound marketing che comporterebbe l'obbligo da parte dell'interessato di gestire la conversione del prospect in cliente.

La ragioni che hanno portato alla preferenza di una strategia inbound piuttosto che outbound sono state legate a diversi fattori:

1. Non conoscenza dei luoghi online visitati dal target
2. Non conoscenza del momento della nascita del bisogno
3. Non conoscenza dell'offerta integrata da parte del target

Questi motivi che hanno delineato l'esclusione di una strategia outbound si sono rivelati, invece, motivi di scelta per l'inbound perché capace di dare informazioni utili, allontanandosi dalla logica per cui è l'azienda ad arrivare al cliente preferendo la logica secondo cui è il cliente a trovare l'azienda.

Attraverso questa nuova strategia si è pensato di poter risolvere sia il problema della non conoscenza dei luoghi online visitati dal target sia della mancanza di prevedibilità della nascita del bisogno perché attraverso questo tipo di strategia è possibile attrarre a sé il cliente attraverso contenuti di valore capaci anche di innescare nel prospect il bisogno d'acquisto oppure di influenzare il suo processo di decisione.

È necessario segnalare, come accennato nello studio "Lead generation online B2B", quanto segue: *Nella fase di definizione della strategia, in base ai risultati desiderati dell'azienda (avere una nuova fonte di lead a target), per raggiungere al meglio il singolo obiettivo di lead generation richiesto, sarà necessario che il Marketing intercetti le esigenze (e / o i bisogni) latenti dei potenziali clienti che dovrebbero essere determinanti per il successo della vera e propria strategia.*

Quindi, a scopo di attrarre dei potenziali cliente tramite attività di marketing online il piano ipotetico prevede principalmente, come consiglia l'autore di "Online B2B Lead Generation", attività online tale come: *Advertising, Corporate blog, Content Marketing e Social Media.*

Di conseguenza, le attività preliminari in collaborazione con l'azienda coinvolta per progettare un'adeguata e strategica implementazione del piano di Inbound Marketing finalizzato alla generazione di lead digitali potrebbero essere le seguenti:

1. *Assessment iniziale*
2. *Fissazione di obiettivi e responsabilità*
3. *Definizione di strategia*
4. *Costruzione di un piano di marketing*
5. *Preventivo*
6. *Chiusura di contratto*
7. *Esecuzione, monitoraggio e ottimizzazione*

L'assessment iniziale viene proposto per effettuare un'analisi complessiva dello scenario degli stakeholder aziendali (competitor, influencer e consumatori), sul web e sui social, al fine di formulare una corretta strategia per gestire la presenza del brand su questi canali e il rapporto con gli attori principali e, quindi, facilitare la fase di lead generation. Questa analisi mira, oltre alla composizione di un quadro generale utile all'agenzia per comprendere meglio il mercato, a supportare la vera strategia di Inbound Marketing.

Sulla base delle linee guida fornite, l'agenzia gestirà le prime due fasi del *customer journey* della strategia di Inbound Marketing, ovvero attrarre e convertire. Sulla base di ciò, la strategia inbound si baserà su tre leve fondamentali: *Social Management, Advertising e Content Marketing.*

Il social management e il content marketing (e quindi anche il blog dell'azienda) mireranno a generare nel potenziale cliente conoscenze ed esigenze in merito al Car Sharing e al Fleet Management, oltre alla pubblicità (attività di advertising) per spingere questo tipo di contenuti verso soggetti potenzialmente interessati.

Pertanto, il flusso che, a seconda della strategia, ci si aspetterebbe come conseguenza che il potenziale cliente entri in contatto con l'azienda attraverso i canali social o tramite una ricerca su Google, o al contrario tramite un link in una pubblicità o contenuto organico, che indirizza l'utente al sito aziendale per favorirne la conversione, una volta che l'utente all'interno del sito o in alternativa della landing page, viene concepito come potenziale cliente lasciando i propri dati personali per richiedere informazione sul servizio o per l'attivazione del servizio nel proprio veicolo o viceversa per ottenere manuali elettronici o documentazione di interesse. Questi dovrebbero essere guidati da argomenti convincenti, contenuti di valore (ad esempio casi di studio) e recensioni di aziende affiliate al servizio.

Di conseguenza, la loro supervisione, gestione e analisi potrebbe essere supportata da tecnologie di Marketing all'avanguardia come i MAS, che a loro volta forniscono una suite completa per coordinare il flusso di informazioni e le attività di vendita e marketing esplicite nella gestione dei potenziali clienti.

Il processo sopra delineato descrive le fasi iniziali del processo di gestione dei lead discussi nella letteratura, in particolare l'attrazione e la conversione. Mentre le fasi successive (concludere e fidelizzare) saranno sotto la responsabilità dell'azienda oggetto di studio. In altre parole, la gestione dei contatti continuerà a far parte della routine operativa dell'azienda, quindi sarà incaricata di completare il percorso del potenziale cliente oltre che di esaminare le sue esigenze specifiche.

Pertanto, parte di questa proposta cercherà di indirizzare gli sforzi dell'azienda verso utenti target e sulle parti interessate e di fornire il servizio come potenziale soluzione alle loro esigenze o problemi attuali. Sarà inoltre possibile fornire un servizio adattabile alle loro esigenze.

Tuttavia, questa proposta impegna il personale del customer service a determinare quanti di questi contatti ottenuti tramite la strategia di inbound marketing sono contatti disponibili per l'affiliazione al servizio. Ma d'altra parte favorisce l'acquisizione di un potenziale cliente in tempi più brevi e addirittura incrementa l'operatività degli agenti di vendita verso maggiori trattative con buone possibilità di chiusura.

Va notato che sia la gestione della strategia di Inbound Marketing, in particolare la gestione della lead generation, la gestione dei contenuti, la gestione delle campagne così come la gestione dei lead, possono essere supervisionate e amministrate da un sistema versatile, scalabile, completo e interfunzionale, come un sistema CRM Lead Management integrabile con applicazione di MA come proposto fin dall'inizio, in modo da avere un unico database di potenziali clienti che consenta un flusso automatizzato e bidirezionale di informazioni dal contatto o sul contatto.

Si prevede che il costo di questo strumento dovrebbe essere a carico dell'azienda

Altre **considerazioni** per tenere conto delle tre leve fondamentali su cui si baserà la strategia inbound sono:

- ***Sui Social Network***

Spetterà al partner di marketing definire e scrivere un piano di social media marketing per fissare obiettivi chiari con strategie di social media decisive e realizzabili a beneficio dell'azienda cliente. Oltre ad essere responsabile dell'attenta analisi introspettiva dell'azienda e della sua personalità al fine di comprendere gli obiettivi da perseguire attraverso i social network, in particolare, quali messaggi trasmettere al target. Pertanto, l'agenzia analizzerà anche il target di riferimento: se utilizzano davvero i social network, quali e per quale scopo.

Per fare ciò, deve essere supportato da un piano d'azione obiettivo e visionario che includa attività specifiche (ad esempio, per ottenere una buona generazione di lead nei social network B2B come LinkedIn attraverso campagne rivolte a profili target) come:

- Creazione di profili aziendali in più social network, come già accennato, LinkedIn è il social network più efficace nel generare contatti commerciali, ma gli altri non sono da sottovalutare.
- Pubblicazione di contenuti di interesse per il pubblico e il settore⁸¹.
- Monitoraggio delle azioni
- Uso delle statistiche social per misurare le attività
- Analisi delle attività social dei concorrenti

- ***Sull'Advertising***

Per quanto riguarda gli annunci pubblicitari sui motori di ricerca, spetterà al partner di marketing sfruttare la rete search di Google inserendo annunci a pagamento sulla SERP (pagina dei risultati dei motori di ricerca), in modo che ogni volta che un potenziale cliente effettua una ricerca con un motore ottenga il sito web aziendale, contenuto di riferimento o pagina di destinazione nell'elenco delle risposte ordinate.

Questo livello di pubblicità farebbe parte di una strategia di marketing in entrata fintanto che lo scopo è quello di posizionare e mostrare contenuti di valore ai potenziali interessati.

D'altra parte, dato che il posizionamento nelle SERP dei principali motori di ricerca web è soggetto ad una notevole concorrenza per visibilità e relativo traffico / visite, nonché per il livello di rilevanza che il motore di ricerca assegna ai contenuti accessibili dal sito o da un rispettivo link. Sarà fondamentale valutare la possibilità di migliorare il sito Web dell'azienda per garantire l'efficacia della strategia, poiché le sue prestazioni saranno fondamentali in questa fase.

Cioè, l'agenzia di marketing sarà responsabile della relativa ottimizzazione del sito Web e della pubblicità a pagamento (*Web Marketing e Advertising*) al fine di attrarre e attirare potenziali

⁸¹ I social media spesso evidenziano i contenuti in arrivo e aiutano a guidare il traffico del sito. L'obiettivo principale è, quindi, mostrare il contenuto appropriato alle persone che potrebbero essere più interessate a contenuti basati sugli interessi in modo organico, senza l'allocazione di risorse finanziarie, o attraverso la loro sponsorizzazione. Ad esempio, sponsorizzando un post che contiene un collegamento a un post del blog scritto con una prospettiva inbound.

clienti, sia dalla pubblicità che dal posizionamento del sito e dei contenuti associati al servizio sulla rete search di Google.

- ***Sul Content Marketing***

Gli obiettivi che dipenderanno dal partner di marketing in relazione all'implementazione di una strategia di content marketing finalizzata all'inbound sono: *Lead Generation*, *Brand Awareness* e *Engagement*. Poiché un piano di content marketing ben congegnato è il primo passo per implementare una strategia inbound, l'agenzia dovrà concentrarsi sulla progettazione, pianificazione e ottimizzazione di contenuti di valore e in linea con le esigenze e gli interessi del pubblico di destinazione pubblicando contenuti sul web e sui canali social in base al messaggio e all'obiettivo.

Per questo si propone lo sviluppo di un corporate blog in modo di comunicare correttamente fornendo la possibilità di promuovere una migliore e diversa comunicazione dell'immagine e dei valori dell'azienda e, affiancato agli altri strumenti tradizionali di marketing, potrebbe contribuire ad accrescere l'interesse degli utenti verso le tematiche, i prodotti e, in generale, il marchio dell'azienda. Permettendo, grazie alla sua natura dinamica, attirare nuovi utenti sul sito Web dell'azienda a condizione che vengano prodotti regolarmente nuovi contenuti online.

In questo senso, l'utente attraverso un articolo del blog, trovato sui social network o sui motori di ricerca, viene attratto dal sito web grazie ai contenuti studiati per soddisfare le sue esigenze, se tutto è coerente, tra quanto proposto nel blog e il servizio che l'azienda è in grado di fornire, il lettore potrebbe fidarsi e decidere di processare un primo contatto o richiesta.

Tuttavia, questo processo di *Engagement* non implica un collegamento diretto garantito verso l'adesione al servizio, ma piuttosto una conseguenza di fattori reciprocamente coerenti che possono portare l'utente a diventare un potenziale cliente⁸². Per cui si dovrà consentire anche la creazione di ulteriori contenuti che includono CTA per indurre all'utente di lasciare i suoi contatti per ottenere manuali elettronici o documentazione di interesse come anche per partecipare ad eventi, conferenze o webinar. Consentendo una *Lead Generation* tale a fornire una fonte alternativa di potenziali contatti.

Il content marketing, per ultimo, dovrà coprire la diffusione di vari tipi di elementi proprietari come immagini, video o elementi testuali. In modo tale che sia possibile generare *brand awareness* e traffico verso il sito in cambio di contenuti.

Pertanto, affinché una strategia di content marketing abbia successo sarà fondamentale comprendere le esigenze e le domande comuni degli utenti. Per raggiungere gli obiettivi discussi le modalità di contenuto sono varie, quindi, saranno a responsabilità dell'agenzia. Inoltre, si sottolinea che questi possono anche essere promossi o menzionati in e-mail promozionali e / o di formazione al fine di diffondere, supportare e condividere informazioni preziose.

⁸² Secondo una ricerca di HubSpot su circa 7.000 aziende di diversi settori, si può stimare una crescita pari a 5 volte di più del traffico sul sito di imprese che pubblicano più di 15 volte al mese rispetto a chi non pubblica nemmeno un post. Fonte: Vaughan, 2012

D'altra parte, come considerazione generale, si aggiunge che è responsabilità dell'agenzia monitorare l'andamento e l'adeguatezza delle strategie adottate con metriche essenzialmente quantitative.

Considerato che le principali problematiche all'interno dell'azienda oggetto di studio rispetto alle proprie attività corrispondono a mancanza di conoscenza da parte del target e limitata informazione sui propri bisogni. I vantaggi che il descritto *piano relativo all'acquisizione di nuovi potenziali clienti dai canali online* cercherebbe di fornire sarebbero:

- Acquisire nuovi clienti target e ampliare il portafoglio clienti;
- Aumentare la visibilità del brand online come anche del servizio;
- Aumentare ed influenzare la brand awareness e la credibilità sul servizio;
- Raggiungere ad ‘ulteriori segmenti di mercato;
- Posizionamento del sito web dell’azienda nei motori di ricerca come probabile miglioramento delle sue prestazioni.
- Costruire relazioni con i clienti effettivi e potenziali
- Maggiore visibilità e aumento del traffico al sito e ai profili di LinkedIn e YouTube;
- Rafforzamento del brand e dell’offerta prodotto-servizio;
- Possibilità di attirare nuovi potenziali clienti;
- Fomentare un livello di engagement online;
- Accrescere la consapevolezza della audience in target e generare un numero maggiore di lead;
- Promuovere e divulgare l’importanza dell’adozione di strumenti professionali per il Fleet Management per i profili aziendali⁸³.

⁸³ Ad esempio, grazie a un piano editoriale, programma mensile di pubblicazione sui diversi social di contenuti testuali e multimediali con obiettivi specifici, studiato ed integrato fra i principali canali web, social e multimedia italiani aziendali, LinkedIn e YouTube.

5.2. Piano relativo alla gestione interna dei lead acquisiti dalle attività di *Digital Inbound Marketing*

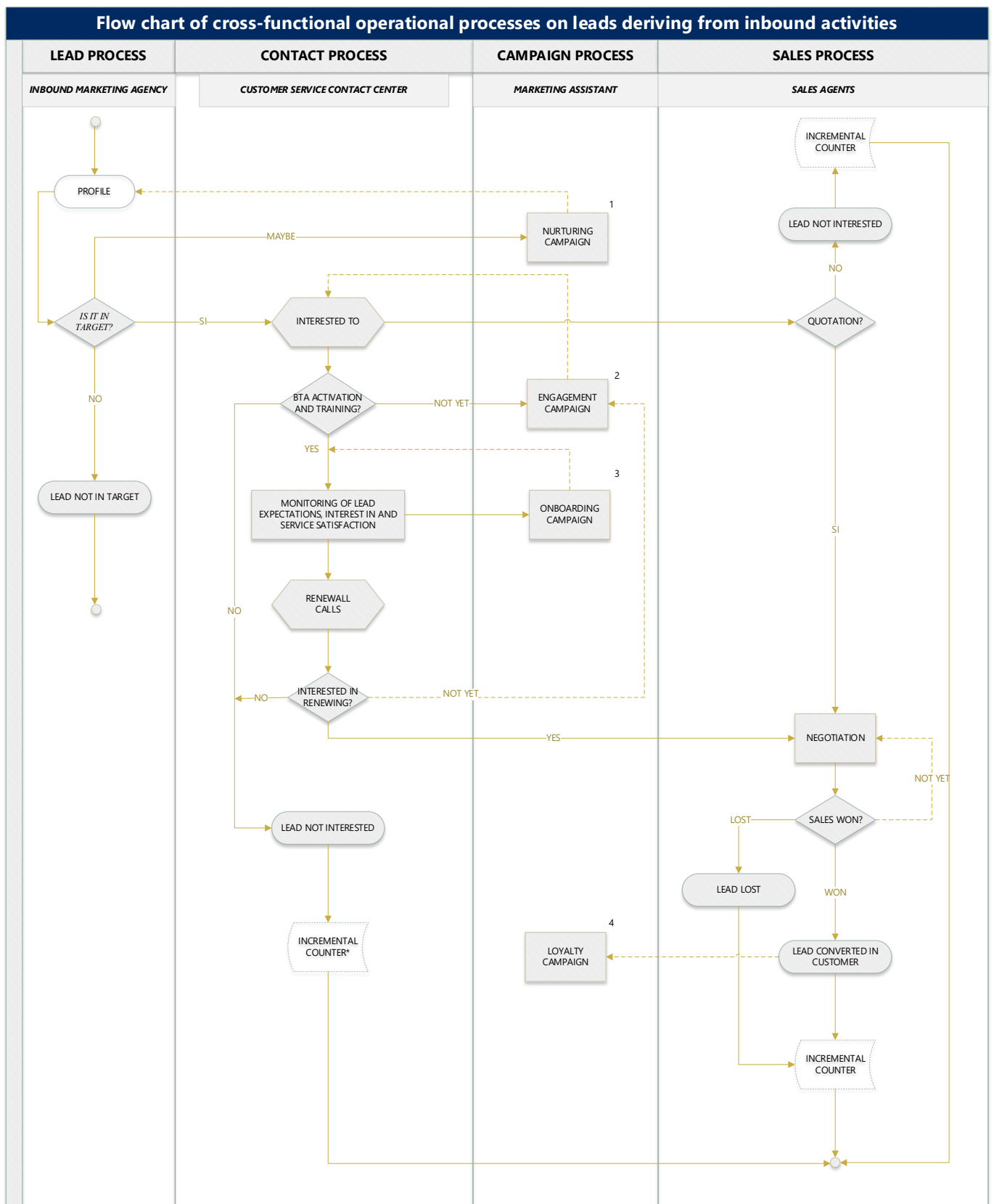
L'obiettivo di questo piano è definire un processo operativo descrittivo per la gestione globale dei lead. Per fare ciò, saranno necessari strumenti efficienti con funzioni specifiche per classificare e qualificare i lead che entrano nel sistema indipendentemente dal canale di generazione da cui provengono. Sia che provengano dalle principali fonti tradizionali offline dell'azienda o dalla fonte online di nuova generazione proposta. In modo tale che la gestione organizzata dei lead sia possibile sulla base dei parametri di scoring stabiliti per la prioritizzazione e attivazione di azioni di follow-up e / o di comunicazione, gestendo attraverso di essa e flussi di processi gli incarichi di personale in base alla loro qualifica e priorità in modo fattuale.

Si precisa che, poiché la progettazione del lead scoring è soggetta al tipo di fornitore di tecnologia scelto e all'allineamento strategico-operativo tra le linee guida azienda-agenzia da definire nel contratto di outsourcing collaborativo, verrà descritto il seguente piano in generale e nell'ipotesi o scenario in cui è disponibile un sistema CRM operativo completo con le principali funzioni di lead management.

Si segnala che il processo operativo che caratterizza il monitoraggio fino ad oggi effettuato dalla società in questione si articola in attività di routine quali attivazione di servizi, formazione telefonica, pianificazione meeting, rinnovo ed estensione del servizio, e invio di mail limitate. Il vantaggio che il piano in oggetto deve fornire è, quindi, quello di orientare l'approccio commerciale-operativo portato avanti dalla società in questione verso un sistema commerciale-operativo strategico, snello e monitorabile.

Il metodo di gestione proposto per i contatti derivati dalle attività di inbound marketing è il seguente, vedere Figura X, che rende una visione generale e ipotetica dei processi coinvolti per la gestione dei contatti derivati dalle attività di inbound marketing.

La figura seguente mostra un flusso delle principali operazioni gestite dagli attori coinvolti per la nuova fonte online.



*INCREMENTAL COUNTER TO SUPPORT THE KPI MEASUREMENT SYSTEM: CHURN RATE, LEAD RETENTION, CONVERSION RATE

1 PRODUCT-SERVICE TIPS/ HITS/ VALUES, CASE STUDY AND UPDATES

2 SERVICES TIPS AND TRICKS, EDUCATIONAL CONTENT AND INDUSTRY NEWS/TIPS/UPDATES

3 TIPS AND TRICKS ABOUT THE PLATFORM, INFORMATION ON KEY REPORTS, BEST PRACTICES AND OTHER HELP

4 NEW RELEASES / ADDITIONAL SERVICES, PROMOTIONS NEWS AND UPDATES

Figura 26. Processi operativi interfunzionali coinvolti per la gestione dei contatti derivati dalle attività di inbound marketing

Va notato che la figura mostra i processi semplificati senza ulteriori dettagli. Pertanto, il processo di gestione generale e ipotetico proposto per i leads da entrambe le fonti in dettaglio è il seguente.

Una volta raccolti, i leads devono essere inseriti all'interno del database del CRM per essere sottoposti a qualifica e distribuiti agli addetti del customer service per la gestione. Nel caso studio in particolare, il responsabile del customer service a cui viene inviato il database cliente da parte il partner dovrà inserirli nel sistema come *Lead from Promotion Partner*. Diversamente, i leads che vengono raccolti dal web, saranno inseriti automaticamente nel sistema grazie alle impostazioni particolari delle pagine di sottoscrizione mentre quelli che gli agenti di vendita sul terreno raccolgono autonomamente potranno essere inseriti direttamente nel sistema come *Lead from Sales Agent*. Ad ogni lead caricato, non duplicato né identificato come opportunità, verrà associata una scheda, che dovrà racchiudere tutte le informazioni ad esso relative⁸⁴.

A questo punto i campi fondamentale presunti per la qualificazione del lead sono potenzialmente ad hoc a seconda della fonte, ma per le fonti convenzionali i seguenti sono considerati vitali: *lead source* or *lead from*, *lead status*, *core business*, *dimensione flotta*, *marchi flotta*, *utilizzo flotta*, *sfrutta promo partner*, *titolo di proprietà flotta* e *interessi particolari*. In questo modo il *lead status* farebbe riferimento sia della qualità del lead sia dello stato della attivazione del servizio, che inoltre attraverso un indice di status permetterebbe la clusterizzazione dei leads per fini analitici. Ad esempio, alcuni indici che si propongono sono mostrati nella figura sottostante.

Lead Status	Descrizione Lead Status
<i>Assigned to Agency</i>	quando il contatto è stato caricato sul cloud, ma non ancora qualificato.
<i>Not Reachable</i>	quando non è stato possibile contattare il lead per la qualifica, né tramite telefono né tramite mail
<i>Not Interested</i>	quando il lead dimostra di non essere interessato ai servizi di telematica avanzata o semplicemente non gradisce essere contattato in futuro.
<i>Not in target</i>	quando, sulla base delle informazioni disponibili, è possibile determinare che non è in linea con i consumatori-tipo. Ad esempio, la dimensione della flotta non è superiore a due e l'uso della flotta non è per scopi operativi ma per uso personale.
<i>Sales in progress</i>	è lo stato della trattativa. Significa che il lead è stato qualificato positivamente e passato al venditore di riferimento, che a sua volta l'ha preso in carico e sta gestendo il contatto.
<i>Closed in sale / Closed not sale</i>	sono gli stati di chiusura. Il primo identifica un ordine, mentre il secondo potrebbe riferirsi ad una mancata vendita o adesione, o all'impossibilità di effettuare la vendita in quel momento. In aggiunta servirebbe un campo per inserire la motivazione con la quale il qualificatore ha attribuito quello status.

Figura 27. Indici di lead status. *Adattato da (Lugli, 2015)*

A questo punto, per il *lead status*, il servizio clienti modificherà lo stato del lead o verrà aggiornato tramite automazione. Se il contatto ha risposto all'operatore ed è sul target, verrà assegnato all'assegnatario responsabile in base alle dimensioni della flotta o agli interessi verificati verso una trattativa, che gestirà il contatto fino alla fase di *Sales in progress* basata sulle priorità individuate ed emerse nel contatto. Quest'ultimo dovrà essere supportato da un sistema di lead scoring autonomo

⁸⁴ Si precisa che l'informazione descrittiva, come ogni osservazione, sarebbe considerata indefinibile per il punteggio, poiché essendo quantitativa e non quantificabile, non può fare riferimento a una scala di valori misurabili. Pertanto, il suo utilizzo dovrebbe essere superfluo in quanto ha un modulo ben articolato. Perché sebbene possano essere importanti, non rappresenteranno un criterio che può essere utilizzato per analizzare lo stato dei potenziali clienti.

per indirizzare i flussi di lavoro e le attività (sia di routine che di consolidamento dei lead) in modo tempestivo e automatizzato.

In pratica, lo stato di avanzamento del contatto fondato sul lead status e sulle attività operative svolte su di esso devono essere continuamente aggiornati, sincronizzati e collegati al sistema di lead scoring per automatizzare promemoria, campagne e azioni di follow-up ripetute in base allo stato raggiunto (oppure punteggio).

Si precisa, quindi, che una volta effettuato un primo contatto con il lead e autorizzata l'attivazione promozionale del servizio, l'operatore del servizio clienti procederà all'inserimento delle informazioni raccolte compilando alcuni dei campi previsti per la qualifica del potenziale, richiedendone anche il *follow-up preferito*. Detto *follow-up* farà riferimento in particolare alla relativa formazione sull'utilizzo della piattaforma FM, comunicando preventivamente all'utente appena attivato le modalità formative disponibili: *formazione telefonica o formazione digitale*. Va notato che, indipendentemente dalla sua scelta, gli verrà inviata una breve guida all'uso della piattaforma FM.

In particolare, il personale incaricato aderirà a consigliare il solo metodo digitale attraverso un set di videoclip, preferibilmente se il responsabile dell'azienda non è disponibile a essere contattato a tal fine. Pertanto, la formazione digitale dovrà essere accompagnata da campagne e-mail "Tips and Tricks" che consentano al gestore della flotta di generare interesse a richiedere una formazione telefonica adeguata alle proprie esigenze. Sarà a discrezione del gestore della flotta registrarsi o annullare l'iscrizione per ricevere campagne e-mail o anche indicare il tipo di categoria e-mail di propria scelta.

D'altra parte, il CX non dovrà essere abbandonata in nessun momento, quindi sarà opportuno considerare un recall preventivo a quegli utenti aziendali o utenti end user target che hanno preferito la formazione da autodidatta, al fine di assisterli tempestivamente e indurli ad essere promotori del servizio.

Va notato che la formazione digitale non è una soluzione presente ad oggi in azienda ma che potrebbe essere in un futuro vicino vantaggiosa operativamente per il follow-up training sugli utenti end user attivati o attivi, d'altra parte, va notato che il citato programma di campagne e-mail mirate sarà discusso in modo più dettagliato nella sezione successiva.

Infine, il resto delle attività di routine come la pianificazione degli incontri, il rinnovo del servizio e l'espansione del servizio, potrebbe essere richieste dall'utente, coinvolgendo due attori, sia il customer service che le campagne e-mail, attraverso flussi di lavoro e attività che potrebbero essere programmati e automatizzati secondo criteri prestabiliti: *promozione attiva, stato o livello di formazione, scadenze, crescita del parco veicoli e sostanzialmente dalle azioni svolte dall'utente* nella specifica e-mail. Quest'ultime attraverso pulsanti CTA che indicherebbero il suo interesse per queste richieste, inviando una risposta secca (SI / NO) o rilasciando un breve modulo online immediato che sarebbe composto principalmente da liste di selezione per così ricevere un feedback completo e puntuale.

Nel caso in cui la negoziazione abbia inizio, la fase di contatto del lead passerà in gestione al venditore (sales agent), il quale dovrà arricchire progressivamente la scheda lead con maggiori informazioni

per notificare lo stato di avanzamento della trattativa nonché inserire dettagli utili per il coinvolgimento di questo (*prospect o customer*) in specifiche attività o campagne di comunicazione. Indipendentemente dal fatto che la negoziazione abbia avuto luogo nella vendita / sì o no, l'iniziativa dovrà essere chiusa assegnando il corrispondente stato del lead o il successo della chiusura della trattativa.

In sintesi, il processo di gestione descritto è uno dei tanti possibili scenari in cui sarà inevitabilmente e strettamente necessario pianificare e attuare processi di gestione dei lead, processi di qualificazione per fonti di lead, processi di attività e processi di comunicazione tramite campagne di marketing, per categoria di potenziale clienti e sulla base della prospettiva commerciale dell'azienda. Ciascuno di essi, quindi, meriterà un allineamento di obiettivi e un coordinamento prestabilito. Inoltre, uno strumento completo per supportarli e gestire il cliente o il potenziale cliente in un unico sistema. Tuttavia, la complessità nella gestione dei lead acquisiti dalle attività di digital inbound marketing sarà legata alla mappatura del percorso dei lead da cui saranno governati e, quindi, anche al *marketing funnel* e al *sales funnel* stabiliti.

5.3. Piano relativo ai flussi di comunicazione per il *consolidamento dei lead*

Il prossimo piano perseguirà l'obiettivo di disegnare un flusso di comunicazione globale per consolidare i contatti disponibili e, quindi, favorire la loro conversione in clienti, aumentando il tasso di *lead retention* nel servizio. Viene quindi proposto un consolidamento attraverso l'invio periodico di campagne e-mail, associate all'utilizzo della piattaforma FM e ai benefici forniti dal servizio.

A tal fine, la figura seguente rappresenta un modello di riferimento per la pianificazione nell'ambito del concetto di *DRIP CAMPAIGN* via e-mail, secondo *l'User Lifecycle Communication* proposto. Tale piano, pertanto, promuoverà periodicamente la conoscenza di coloro che hanno attivato il servizio, influenzandoli progressivamente con rilevanti informazioni e contenuti educativi.

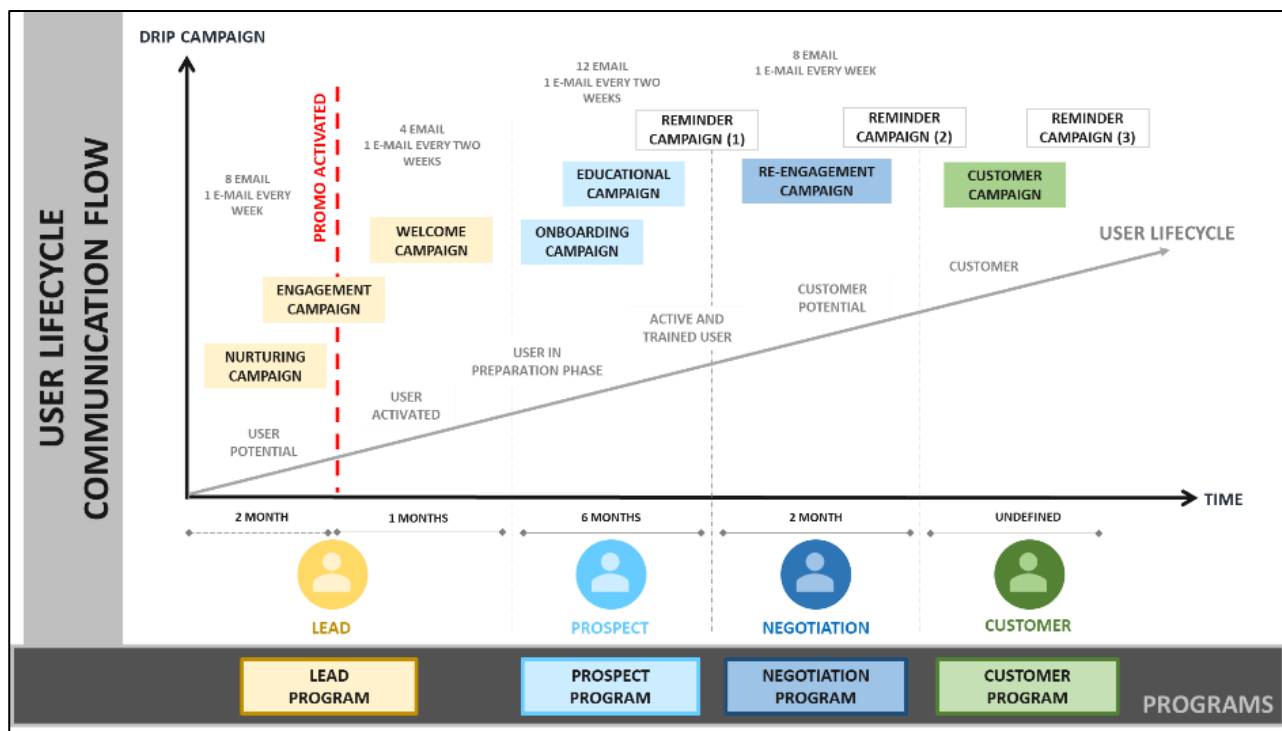


Figura 28. Flusso di comunicazione nel ciclo di vita dell'utente

Per cui, le campagne cercheranno lo sviluppo del contatto in base al *funnel status* da cui è governata l'azienda. Si precisa che la pianificazione stabilita è di natura indicativa, quindi spetterà agli interessati costruire un adeguato e personalizzato piano di comunicazione via e-mail in funzione degli obiettivi prefissati. Ovvero, lo specifico flusso di comunicazione (via e-mail) proposto va visto come punto di riferimento nel caso in cui l'azienda decida di implementarlo in futuro, poiché l'obiettivo perseguito è specifico per ciascun *Piano E-mail Campaign*.

Nello specifico è perseguito per il piano proposto *DRIP CAMPAIGN*: supportare e favorire la promozione degli utenti acquisiti e attivati verso la loro conversione e fidelizzazione al servizio. Pertanto, il flusso di e-mail progettato in base a questo obiettivo è suddiviso in dettaglio come mostrato nella Figura 29, che indica il contenuto consigliato per categoria di programma stabilito.

FUNNEL STATUS	PROGRAM	DRIP CAMPAIGN	EMAIL
LEAD	LEAD PROGRAM	NURTURING CAMPAIGN	Product-Service Values and Hits Successful Business Cases Benefits and range of services
		ENGAGEMENT CAMPAIGN	Industry and market updates Solutions and product-service packages Applicability and benefits of FM And attractive general content
		WELCOME CAMPAIGN	General information associated with the service's activation <i>Reminder</i> - Service activation NOT completed Access and FM platform Platform features and modules
PROSPECT	PROSPECT PROGRAM	ONBOARDING CAMPAIGN	Examples of value: <i>Business case</i> Tips and tricks about FM platform Information on key reports Best practices Other helps
		EDUCATIONAL CAMPAIGN	Platform modules Data management and visualization Planning and assignments Setting alarms and automatic reports General monitoring Data consolidation and applicable statistics
		REMINDER CAMPAIGN (1)	Limitations of Promo Service: <i>Reminder of benefits not included</i> Evaluation of educational content and user-platform satisfaction
NEGO	NEGOTIATION PROGRAM	RE-ENGAGEMENT CAMPAIGN	Fleet management tips and tricks Industry and market updates Benefits of additional services and optional products Advantages and solutions for car sharing Promotions and product-service packages
		REMINDER CAMPAIGN (2)	End of Promo: <i>Reminder close to the expiry of Promo Service</i> Service evaluation and and interest in renewal or extension
CUSTOMER	CUSTOMER PROGRAM	CUSTOMER CAMPAIGN	New releases and Feature benefits New additional services Product-Service updates Promotions and News
		REMINDER CAMPAIGN (3)	Service evaluation and and Customer satisfaction

Figura 29. Dettagli sui programmi associati a ogni stato di contatto: *Proposta di campagne drip e-mail*

Si può vedere dalla figura che un rispettivo programma è associato a ogni stato di contatto, dove ogni programma è costituito da campagne definite in categorie. Ogni categoria è costituita dai contenuti e-mail esemplare, quindi solo per riferimento. In altre parole, ogni programma è diretto dallo stato in cui si trova l'utente, nonché dalla posizione che occupa nel ciclo di vita della *Promotion Partner*.

In sintesi, il piano di cui sopra potrebbe portare a vantaggi o benefici nella gestione dei contatti, come segue:

- Implementare un flusso di comunicazione su base regolare con i lead interessanti o interessati al servizio FM.
- Costruisci una relazione graduale con i lead interessati a trarre vantaggio dal servizio.
- Condurre la fidelizzazione (*lead retention*) condividendo contenuti di valore al fine di influenzare il loro processo decisionale.
- Intervenire prontamente (e pertinente) nel processo di conversione dei lead in cliente.
- Informare, istruire e rimanere in contatto con potenziali clienti.
- Motivare l'adozione di programmi di fidelizzazione, coinvolgimento e fedeltà all'interno del ciclo di vendita.

Inoltre, comporterebbe, conseguentemente, l'induzione di formazione e informazione periodica degli utenti in modalità automatica mediante l'invio di campagne e-mail a condizione che vi sia uno

strumento idoneo a tal fine. Pertanto, l'utente potrà essere informato, preparato e istruito in base al suo consenso e al tempo trascorso dall'attivazione del servizio fino indurlo al *Sales in progress*. Se si specifica che il flusso è stato allineato con la durata della *Promotion Partner* senza considerare regole di spedizione restrittive o condizionali, per le quali, in futuro, si consiglia di inserire criteri relativi e in base al score dell'utente.

Da segnalare, infine, che più a lungo l'azienda potrà restare in contatto con gli utenti, maggiori saranno le opportunità che avrà di raccogliere informazioni utili per migliorare le campagne e-mail al fine di condividere contenuti aggiornati e ottimali, grazie al monitoraggio e all'analisi dei dati raccolti (sia quantitativa che qualitativa). Oltre ad estrarre informazioni aggiuntive riguardanti gli interessi del contatto per scopi commerciali consecutivi.

5.4. Sfide implicite per l'azienda

Le principali sfide implicite nella proposta e per l'azienda in questione sono menzionate in modo globale, specifico e consequenziale (ovvero dopo la sua adozione) come di seguito indicato. Si precisa che sono da considerarsi *implicite*, in quanto implicherebbero cambiamenti strategici, tecnologici e operativi nell'azienda.

Sono considerate come sfide implicite globali le seguenti:

- *Gestione del cambiamento nell'approccio commerciale dell'azienda*, la nuova generazione di contatti ottenuti dall'agenzia deve essere elaborata secondo una più moderna modalità di gestione che porterà a cambiamenti operativi e tecnologici, nonché al rapporto che si costruirà con loro, e quindi, ad una diversa gestione delle informazioni. Questo porterà a una sfida latente dal momento del suo annuncio: gestire il cambiamento all'interno dell'azienda come la sua accettazione, assimilazione e attuazione. Pertanto, sarà necessario sensibilizzare le parti interessate sugli obiettivi della proposta in modo chiaro e stimolante per promuovere il coordinamento e la loro partecipazione attiva, verso al raggiungimento di obiettivi condivisi.
- *Adozione della tecnologia*. L'adozione di un sistema di CRM più completo per allineare al meglio i processi di vendita e marketing e, a sua volta, facilitare la gestione delle informazioni provenienti da diverse fonti in modo articolato e strutturato rappresenta la sfida con peso maggior per la proposta. Per cui la tabella X, nello specifico la macroarea tecnologia e consolidamento, dettaglia le sfide individuate per l'azienda in termini di adozione di una tecnologia promettente per lo sviluppo dei piani proposti.
Come si evincerà dalla tabella, un sistema CRM composto sia da funzionalità di lead management che scalabili e sincronizzabili con strumenti MA o applicazioni per e-mail marketing, comporta inevitabilmente il supporto di un provider tecnologico sia a livello strategico che a livello operativo, nonché la partecipazione collaborativa dell'agenzia di marketing e lo sviluppo della struttura organizzativa dell'azienda.
- *Supporto nella costruzione di un piano di content marketing in linea con gli obiettivi dell'azienda*, coinvolgendo attivamente personale esperto, al fine di pubblicizzare il prodotto-servizio dell'azienda con contenuti omogenei, coerenti e trasparenti. Per fare ciò l'azienda dovrà affrontare come una sfida, un'efficace, interazione dettagliata e progressiva sulla base

delle informazioni richieste dall'agenzia. In particolare, la maggior parte dei contenuti e delle comunicazioni realizzate dall'agenzia devono essere supervisionate dall'azienda prima di essere trasmesse, poiché l'agenzia opererà rispettando una *content strategy* che garantisca l'apertura a nuovi clienti.

In termini generali, l'agenzia opererà secondo il piano approvato dalla società, che aderirà a sostenerla finanziariamente a condizione che almeno un punto di pareggio sia garantito dalla strategia distintiva. Questa strategia sarà ovviamente discussa, approvata e di conseguenza ottimizzata (in termini di tempo-costo-beneficio) prima della sua attuazione, quindi, uno studio del contesto commerciale e un'analisi globale del mercato in tutti i suoi aspetti - tipologia di prodotto di consumo, competitor, cliente, comportamento cliente, andamento del mercato, tendenze del settore e marketing - determineranno la sua corretta definizione (migliore strategia distintiva per l'azienda), compresa la sua fattibilità e analisi di portata.

Mentre alcune sfide implicite specifiche da considerare sono:

- *Personalizzazione del sistema*: sarà fondamentale un modulo progettato per gestire correttamente le informazioni in entrata derivate dalle attività di inbound marketing gestite dall'agenzia.
- *Informazioni di contatto articolate*: sarà necessario migliorare il flusso di informazioni tra gli utenti e il sistema CRM al fine di garantirne il potenziale utilizzo nel sistema di scoring, poiché questo considera solo le informazioni misurabili in termini di scala. E di conseguenza, saranno effettuati processi automatizzati per uno scopo specifico, sulla base delle informazioni registrate, sincronizzate o aggiornate.
- *Allineamento tra funnel di vendita e marketing*, per la gestione dei lead, che implicherebbe la ridefinizione del funnel di vendita e anche il suo riposizionamento verso un funnel interdisciplinare e non convenzionale. Al fine di eseguire azioni automatizzate allineate con uno scopo preciso e tempestivo, senza ostacolare il follow-up del personale di vendita. Queste azioni automatizzate sono possibili anche con il supporto di lead scoring e dei processi di automazione.
- *Lo sviluppo dei flussi gestionali in termini di risorse, attività e informazioni*, in particolare in termini di pianificazione, monitoraggio e miglioramento continuo. Questi flussi sono: (a) condurre flussi di lavoro basati sul progresso e; (b) flussi di consolidamento basati su condizioni o regole e specifici trigger o azioni. Un altro termine da considerare, soprattutto nel secondo flusso, sarebbe anche la pianificazione. La pianificazione di tutti gli aspetti della campagna di e-mail marketing e del lead journey.
- *Coordinamento verso una comunicazione univoca in tutti i canali di contatto con i potenziali clienti*, poiché le informazioni comunicate devono coincidere con quelle fornite dal personale commerciale, sarà fondamentale aggiornare il personale e coinvolgerlo attivamente.

Infine, alcune delle sfide consequenziale relative alla post-adozione della proposta sono le seguenti:

- ❖ *Nuove assunzioni per il customer service*, frutto della nuova fonte di contatti che dovrà essere gestita parallelamente alle usuali fonti di lead generation (partner e agenti di vendita sul campo).

- ❖ *Ampliamento della struttura aziendale*, in particolare l'assunzione di personale marketing per lo sviluppo e il supporto interno delle attività di marketing, al fine di continuare a generare nel tempo un potenziale contatto informato e ben sviluppato. Questa espansione porterebbe all'interazione con terze parti solo per progetti specifici e faciliterebbe la comunicazione e il coordinamento con loro.

Poiché la collaborazione con l'agenzia di inbound marketing sarebbe solo un driver temporaneo, sarebbe necessaria la presenza di un successore specializzato per adattarsi alle esigenze dell'azienda in quel particolare momento. In particolare, per il caso studio, si occuperebbe delle attività esternalizzate e del flusso di comunicazione con lead e clienti, contribuendo al coordinamento con altri reparti nelle attività o azioni da seguire su questi, pertanto, alla sinergia dello *smarketing*⁸⁵.

La tabella 1 mostra, secondo due principali macroaree, altre sfide altrettanto rilevanti legate alla proposta.

⁸⁵ Lo smarketing è il processo di integrazione dei processi di vendita e marketing di un'azienda. L'obiettivo è che le funzioni di vendita e marketing abbiano un approccio integrato comune.

Tabella 3. Sfide legate all'adozione della proposta categorizzate in macroaree

Possibili sfide legate all'adozione della proposta	
TECNOLOGIA E CONSOLIDAMENTO	
Categoria	Costituito da
<i>Sfide per l'azienda in termini di infrastruttura IT</i>	▪ Selezionare un provider strategico della tecnologia. ▪ Integrazione della tecnologia nell'azienda e sua evoluzione. ▪ Adattamento del sistema ai processi interni. ▪ Passaggio del database aziendale ad un nuovo CRM ▪ Integrazione e sincronizzazione dei dati con i sistemi aziendali interni ▪ Tempestività del provider in termini di sviluppo e personalizzazione fino all'implementazione ▪ Termini contrattuali
<i>Sfide previa all'implementazione</i>	▪ Identificare i requisiti tecnologici e funzionali idonei agli obiettivi e processi aziendali ▪ Valutazione costo-beneficio e stima adeguata in termini di milestones realistici ▪ Conseguire il consenso manageriale e trovare un sostenitore del progetto ▪ Avere e trasmettere una chiara visione dell'ambizione che se persegue
<i>Sfide successive all'implementazione</i>	▪ Gestire il cambiamento e la resistenza organizzativa ▪ Assumere o sviluppare nuove competenze ▪ Coordinare e gestire efficacemente le risorse interne ed esterne ▪ Implementare un sistema di controllo strategico ▪ Ottimizzazione dei flussi di automazione e del sistema di scoring ▪ Continuo miglioramento nel processamento della data e delle azioni per la fidelizzazione dei lead ▪ Monitorare le prestazioni dei flussi di consolidamento dei lead

OPERATIVITÀ E ORGANIZZAZIONE	
Categoria	Costituito da
<i>Sfide operative interne⁸⁶</i>	▪ Adozione della tecnologia nei processi di routine ▪ Ridefinizione di un funnel interdisciplinari e non convenzionale⁸⁷ ▪ Definizione e implementazione del lead scoring (strategia di lead scoring)⁸⁸ ▪ Flussi di lavoro per la gestione dei lead (basati sull'avanzamento dei lead) ▪ Flussi di consolidamento dei lead (basato su trigger e azione accurate) ▪ Flusso di dati accurato, articolato e misurabile⁸⁹ ▪ Ottimizzazione della gestione interna delle risorse ▪ Allineamento operativo e strategico condiviso
<i>Sfide organizzative strutturali</i>	▪ Allineamento organizzativi tra i reparti di vendita ▪ Allineamento strategico con le attività di marketing (comprese le attività sotto la responsabilità dell'agenzia di marketing) ▪ Includere, formare e acquisire personale addetto al marketing (in-house) ▪ Integrazione e allineamento tra i reparti di vendite e marketing (+supporto IT esterno) ▪ Espandere il reparto vendite ▪ Formazione continua del personale

⁸⁶ Aumentare il tasso di conversione, e pertanto delle vendite.

⁸⁷ Cioè, il giusto allineamento tra le canalizzazioni di vendita e di marketing.

⁸⁸ Creando e ottimizzando il profilo lead qualificato.

⁸⁹ Strutturazione funzionale delle informazioni in CRM.

Pertanto, dalla tabella sopra, le sfide implicite identificate sono mostrate nella tabella seguente.

Tabella 4. Sfide organizzative, tecnologiche e operative implicite legate all'adozione della proposta

Sfide organizzative, tecnologiche e operative implicite legate all'adozione della proposta			
Macroarea	Categoria	Motivo	Portata
TECNOLOGIA E CONSOLIDAMENTO	<i>Sfide per l'azienda in termini di infrastruttura IT</i>	Supportare un nuovo modello di interazione commerciale e con il cliente	<i>Valutazione di infrastruttura tecnologica</i> Raccolta e utilizzo dei dati dei clienti in modo ottimale, indipendente e categorizzabile in un unico database
	<i>Sfide previa all'implementazione</i>	Valutare il marco di gestione degli attuali processi interni e capire i requisiti strategici, tecnologici e di competenze indispensabile per l'implementazione.	<i>Analisi dei requisiti e selezione della tecnologia</i> Identificare la idonea struttura tecnologica per i propri reparti e per il marketing in-house.
	<i>Sfide successive all'implementazione</i>	A partire dal controllo strategico stabilire azioni di miglioramento y/o ottimizzazione ad attuare	<i>Controllo strategico di implementazione</i> Correzione e ottimizzazione
OPERATIVITÀ E ORGANIZZAZIONE	<i>Sfide operative interne</i>	Migliorare i processi di vendita e supportare una strategia di marketing scalabile incorporandola nel processo di gestione aziendale interna.	<i>Azioni routinarie e operazionale</i> Regolare i flussi di lavoro, regole di business, la presentazione dei contenuti e lo sfruttamento dei dati. <i>Adattamento strategico (business e comunicazione)</i> Differenziare, diffondere la proposta di valore, migliorare il servizio al cliente, adottare un nuovo modello di interazione commerciale e con il cliente.
	<i>Sfide organizzative strutturali</i>	Abbracciare un cambiamento organizzativo, adattandosi rapidamente e con strategie mirate.	<i>Attuazione e cambiamento strategico e organizzativo</i> Definizione del supporto organizzativo necessario per una corretta attuazione <i>Formulazione e valutazione di strategie</i> Valutare ecosistema, competenze e le alternative disponibili per lo sviluppo della strategia.

In quanto alle sfide per l'azienda a riguardo dell'esternalizzazione delle attività di lead generation, in una ampia portata in tutti gli aspetti di inbound marketing, si sono intuiti come sfide per l'azienda le seguenti:

- ❖ *Trovare una agenzia partner di marketing digitale, nello specifico di inbound marketing, tale a garantire un trade-off garantito e comunque entro il budget a disposizione dell'azienda e a una durata temporale. Inoltre, altamente specializzata, collaborativa e flessibile in termine contrattuali.*
- ❖ *Il collaudo della modalità operativa su cui opera l'agenzia in termini di ROI, la quale compirà con ritorni positivi non immediato ma che dovrà anticipare un giusto balance relativo al: CPA (Cost Per Action), qualità di lead e CPL (Cost Per Lead). Considerando che un basso CPL comporterebbe a spesa di una comunicazione più aggressiva che porta a una generazione maggiore di leads ma probabilmente di bassa qualità, cioè non target o non pronti all'adesione del servizio, e pertanto a un profitto non crescente o concepito. Inoltre, a spesa di danneggiare l'immagine aziendale o saturare un pubblico non interessato. Sebbene un CPL inferiore potrebbe raggiungere un vasto pubblico ed essere meno costoso per l'azienda, il suo obiettivo minimo non sarebbe altro che il pareggio: investire senza profitti o perdite.*

La nomenclatura riferita a queste abbreviazioni è visibile nella figura X, anche in maggior dettaglio da un punto di vista informativo.

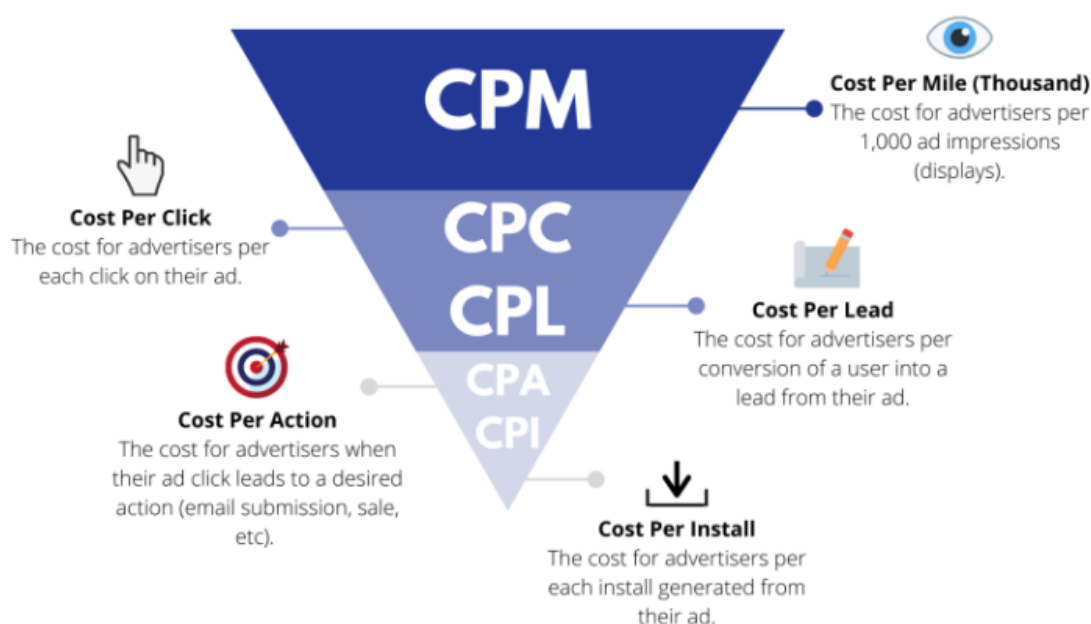


Figura 30 Modelli di fatturazione utilizzati per campagne pubblicitarie digitali: CPM, CPA, CPI, CPL e CPC. (PurpleAds, 2020)

6. CONSIDERAZIONI FINALI E CONCLUSIONI

La generazione dei leads e lo studio del loro comportamento digitale rende questa proposta una trasformazione innovativa dell'approccio commerciale convenzionale su cui si fonda l'azienda, ma senza provocare cambiamenti, anzi bruschi, nella struttura organizzativa e nelle sue competenze. Piuttosto, porta a considerare due importanti accordi di investimento per ampliare il loro portafoglio di contatti, che sono: (1) un accordo strategico-operativo con il fornitore di tecnologia e (2) un accordo di outsourcing per le attività di digital inbound marketing. Pertanto, è essenziale in questa decisione scegliere gli stakeholder chiave per garantire una consulenza e un'assistenza a 360° finalizzate all'ottenimento di un'adozione e implementazione della tecnologia appropriata e in corrispondenza con l'ordinario funzionamento dell'azienda o, in mancanza, personalizzabile per l'andamento operativo di detta proposta generale. In altre parole, la fonte di generazione dei lead trarrebbe vantaggio dall'acquisizione trasparente e mirata dei lead target, mentre un piano commerciale-operativo guiderebbe le forze di vendita (customer service e sales agent) verso il loro follow-up. Eseguendo attività di routine tale come attivazioni del servizio, training telefonico, schedulazione di incontri, rinnovo ed espansione del servizio e invio d'email. Tutto ciò potenzialmente gestibile attraverso software di ultima generazione, menzionati nel capitolo 3, che potrebbero supportare sia i processi di marketing che quelli di vendita in un unico sistema fornendo, a loro volta, adeguate funzionalità per la gestione dei lead, in particolare, sia per i lead ottenuti dalle attività legate all'inbound marketing (lead generation) che per i lead ottenuti da fonti convenzionali.

Tuttavia, sorgerebbero sfide per l'attuazione della proposta dall'azienda in questione, che vanno dal rafforzamento nell'approccio commerciale, l'adozione e il consolidamento della tecnologia all'allineamento organizzativo e operativo, e pertanto, all'ampliamento futuro della struttura aziendale, portando alle seguenti conclusioni. L'implementazione di un piano di marketing digitale per un'azienda richiede quattro condizioni fondamentali: un cambiamento di focus dal marketing tradizionale; un piano strutturato con obiettivi precisi e misurabili, una strategia digitale e una serie di analisi che includano quelli del mercato e della concorrenza, la definizione di target di riferimento e dei loro comportamenti, per arrivare infine alla scelta di tattiche efficaci e innovative; una struttura organizzativa adeguata con persone dedicate e il supporto di partner competenti per l'implementazione e lo sviluppo di campagne digitali; un budget proporzionato agli obiettivi da raggiungere e ai parametri di misurazione dei risultati, flessibili e adeguati al contesto.

Pertanto, l'obiettivo di fornire all'azienda una proposta innovativa globale per la generazione e la gestione di nuovi potenziali clienti attraverso l'esternalizzazione delle attività di Digital Inbound Marketing è stato raggiunto proponendo tre piani, in corrispondenza con la letteratura e in risposta alle criticità individuate nell'azienda: *acquisizione di lead target e gestione del follow up dei lead*, sulla base di obiettivi specifici prefissati.

El primo piano è stato mirato ad acquisire nuovi potenziali clienti dai canali digitali generando una nuova fonte online di lead nel target attraverso attività di inbound esternalizzate ad un'agenzia di marketing specializzata a fine di rimanere competitiva l'azienda nel settore e di anche diffondere il servizio digitalmente. Prevedendo come probabili benefici l'acquisizione di nuovi clienti target e l'ampliamento del portafoglio clienti; aumentare la visibilità del brand online come anche del servizio;

aumentare ed influenzare la brand awareness e la credibilità sul servizio; raggiungere ad ‘ulteriori segmenti di mercato. Essendo essenziale per raggiungere questo obiettivo, la progettazione e pianificazione di un piano di Inbound Marketing in fase di definizione e sotto la responsabilità dell'agenzia per garantire che attiri e converta potenziali clienti target attraverso una combinazione di strumenti e contenuti pertinenti. Pertanto, la strategia inbound proposta si è basata su tre leve fondamentali: *Social Management, Advertising e Content Marketing*; parte di questa proposta cercherebbe di indirizzare gli sforzi dell'azienda verso l'utenza target ottenuta da una fonte diversa e non dal partner, il che aumenterebbe l'operatività degli agenti di vendita verso trattative con possibilità di chiusura positiva. A questo punto, l'agenzia gestirà le prime due fasi del *customer journey* della strategia di Inbound Marketing, ovvero attrarre e convertire mentre l'azienda gestirà le fasi chiusura e retention dei lead, quindi sarà obbligo dell'azienda per gestire la nuova fonte di contatti acquisiti come di consueto o come proposto nel prossimo piano.

Il secondo piano è stato mirato a definire un processo operativo descrittivo per la gestione globale dei lead, lo stesso condizionato da un CRM più completo. Il piano proposto ha previsto una modalità organizzata di gestione dei potenziali clienti provenienti da diverse fonti, agendo su processi e flussi automatizzati che comprendono: qualificazione delle fonti principali, flussi di attività e flussi di comunicazione tramite campagne e-mail. Ciò è stato rappresentato attraverso un flusso di processo operativo multifunzionale, che descrive uno dei tanti scenari possibili che un sistema più completo consentirebbe, per il quale sarebbe necessaria la definizione di un funnel di marketing e vendita e la proiezione di un sistema di scoring. Il vantaggio di questo piano è di orientare l'approccio commerciale-operativo dell'azienda verso un sistema operativo fattuale, automatizzato e monitorabile.

Infine, il terzo piano è stato mirato a disegnare un flusso di comunicazione globale per consolidare i contatti disponibili e, quindi, favorire la loro conversione in clienti. Il consolidamento proposto è avvenuto attraverso l'invio periodico di campagne e-mail, legate all'utilizzo della piattaforma FM e ai benefici forniti dal servizio. Tale piano, pertanto, promuoverebbero periodicamente la conoscenza di coloro che hanno attivato il servizio, influenzandoli progressivamente con rilevanti informazioni e contenuti educativi. Per cui, le campagne cercherebbero lo sviluppo del contatto in base al funnel status da cui è governata l'azienda. In particolare, il piano è stato perseguito per supportare e favorire la promozione degli utenti acquisiti e attivati verso la loro conversione e fedeltà al servizio. Pertanto, il flusso di e-mail consigliato è stato suddiviso e dettagliato per categoria di programma, portando come vantaggi nella gestione dei contatti: implementare un flusso di comunicazione su base regolare con i lead interessanti o interessati al servizio FM; intervenire prontamente (e pertinente) nel processo di conversione dei lead in cliente; informare, istruire e rimanere in contatto con potenziali clienti; e costruirsi una relazione graduale con i lead. Pertanto, questo flusso di comunicazione introdurrebbe miglioramenti nella ritenzione di leads e fidelizzazione dei clienti, costruendo un rapporto tempestivo con l'uso attivo del servizio e, inoltre, formandoli e informandoli progressivamente per costruire la volontà di acquistare, rinnovare o ampliare il servizio. In questo modo è possibile promuovere il passaggio di un prospect consapevole alle sue fasi conclusive nonché ridurre il gap tra azienda e utente nel supporto della piattaforma prodotto-servizio.

In conclusione, senza visioni e obiettivi chiari, l'azienda rischia di affrontare lenti progressi e passi falsi. La tecnologia può generare guadagni finanziari, tuttavia, è fortemente dipendente dalle strategie e dalle pratiche dell'organizzazione.

In generale, il marketing può generare un vantaggio competitivo volto a interpretare al meglio le esigenze dei potenziali clienti, costruendo con loro un rapporto che può produrre una serie di effetti positivi sullo sviluppo di un'azienda e che restituisce: stabilità della fatturazione; crescita del fatturato nel medio e lungo periodo; opportunità di innovazione; passaparola.

Nello specifico, per il caso in esame, per migliorare il processo di acquisizione di nuovi contatti, è fondamentale tracciare le coordinate del business dell'azienda: tra l'ascissa dell'offline e l'ordinato dell'online, il punto di incontro è la strategia di lead management.

Tuttavia, tutte le strategie di marketing, al di fuori del contesto aziendale, descritte nell'elaborato rappresentano una parte fondamentale della proposta. Per questo motivo è stato proposto di avvalersi di un'agenzia di marketing digitale al fine di individuare una corretta strategia per raggiungere gli obiettivi di vendita dell'azienda, basata sulla generazione di lead più mirati. Pertanto, tutte le strategie e gli strumenti utilizzati per le attività di inbound marketing volte alla generazione di lead saranno responsabilità dell'agenzia, mentre la gestione dei lead richiederà un software appropriato per gestirli, comprese le funzioni chiave di gestione dei lead. Pertanto, un software CRM più completo è essenziale per la proposta in questione.

Concludendo che gli obiettivi principali in relazione al Content Marketing per una strategia di Inbound Marketing sono: *Lead Generation, Brand Awareness e Engagement*. Pertanto, attraverso la Lead Generation, si è fornito all'azienda una proposta innovativa e travolgente che include una nuova fonte di reclutamento per i clienti target oltre a promettenti azioni di ritenzione dei lead e fidelizzazione clienti, e quindi verso la possibilità di crescita dei clienti a lungo termine.

7. BIBLIOGRAFIA

- Acoustic. (09 de 02 de 2021). *Acoustic Campaign*. Obtenido de Acoustic, L.P.: <https://acoustic.com/products/campaign/>
- Adobe. (2019). *THE DEFINITIVE GUIDE TO LEAD SCORING*. Obtenido de Adobe Experience Cloud. Marketo Engage: <https://www.marketo.com/definitive-guides/lead-scoring/>
- Best Marketing Automation Software. (2021). Obtenido de G2: https://www.g2.com/categories/marketing-automation?utf8=%E2%9C%93&selected_view=grid&segment=all&attributes%5B1%5D=all&attributes%5B1%5D=1#grid
- Biegel, B. (2009). The current view and outlook for the future of marketing. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 10, No. 3.
- Brinker, S. B. (2015). *Market intelligence report: B2B Marketing Automation Platforms 2015: A Marketer's Guide*. Obtenido de Digital Marketing Depot: http://downloads.digitalmarketingdepot.com/rs/thirddoormedia/images/MIR_1303_
- Buttle, F., & Stan, M. (2015). *Customer relationship management : concepts and technologies*. New York: Routledge: 3rd ed.
- Casali, A. (28 de Maggio de 2020). *Lead generation: cos'è, come farla, le tecniche di successo*. Obtenido de Gruppo DIGITAL360: <https://www.digital4.biz/marketing/lead-generation-cosa-e-come-farla-tecniche-di-successo/>
- Damian, R. (2014). *Understanding Digital Marketing*. London: 3rd Edition. E-book Kogan Page Limited.
- Doina, O. (2018). A Model for Relational Marketing. *Ovidius "University Annals", Economic Sciences Series*, Volume XVIII.
- Duncan, B., & Elkan, C. (2015). Probabilistic Modeling of a Sales Funnel to Prioritize Leads. *21th ACM SIGKDD International Conference on knowledge discovery and data mining*, p.1751-1758.
- FLG platform. (s.f.). *What's the difference between CRM and Lead Management*. Obtenido de FLG Business Technology: <https://getflg.com/articles/whats-the-difference-between-crm-and-lead-management/>
- Forbes. (2015). DATA DRIVEN AND CUSTOMER CENTRIC: MARKETERS TURNING INSIGHTS INTO IMPACT. *Forbes Insights*, 16.
- Freudenthal, M., & Olsson, T. (2019). *Marketing Transformation: A qualitative study on how companies should cope with an empowered customer in the digital era*. Obtenido de <http://ltu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1342397/FULLTEXT01.pdf>
- Galetto, M. (02 de November de 2017). *Marketing Automation 101: The Complete Guide to Automating Your Marketing Actions to Do More in Less Time*. Obtenido de NG Data: <https://www.ngdata.com/marketing-automation-101/#KeyComponents>

- Gartner. (17 de August de 2020). *Magic Quadrant for CRM Lead Management*. Obtenido de Gartner: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-1ZOVPEOK&ct=200817&st=sb>
- Lugli, V. (2015). Il CRM nelle strategie di marketing e di innovazione nel settore automotive: analisi del processo di lead generation. *Tesi di Laurea Magistrale in Marketing e Comunicazione*. Venezia: Università Ca' Foscari Venezia.
- Manzia, A. (2018). *MARKETING AUTOMATION: UNA NUOVA FRONTIERA PER LE AZIENDE B2B*.
- Moretto, E. (2017). *Online lead generation B2B*. Venezia.
- Oracle. (2016). *Lead Nurturing guide for modern marketers*. Obtenido de Oracle Marketing Cloud: <http://www.oracle.com/us/dm/omc-en-leadnurturingguide-16-4122082.pdf?elqTrackId=292995c9d8dd47d6b29eb5413acd7d23&elqaid=64558&elqat=2>
- Oracle. (2016). *Marketing Automation Simplified*. Obtenido de Oracle Marketing Cloud: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/dc/marketing-automation.pdf?elqTrackId=8a3d13aabc5349b287a8096eeb956b5c&elqaid=71967&elqat=2>
- Oracle. (2018). *LEAD SCORING / Guide for Modern Marketers*. Obtenido de ORACLE MARKETING CLOUD: <https://www.oracle.com/a/ocom/resources/oracle-lead-scoring-for-modern-marketers.pdf>
- Oracle. (2021). *Lead Management, Lead Generation*. Obtenido de <https://www.oracle.com/cx/marketing/>
- Otto, K. (2016). *Implementation of marketing automation system. Capturing and nurturing leads u log sales cycle investment goods business*. Obtenido de https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121643/Kahra_Otto.pdf?sequence=2&isAllo wed=y
- Patruti-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 9(2), 61.
- PurpleAds. (2020). *PurpleAds*. Obtenido de CPC, CPM, CPA, CPL and CPI – What’s the difference?: <https://purpleads.io/blog/cpc-cpm-cpi-cpl-cpi/>
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2018). Impact of CRM technology on sales process behaviors: empirical results from US, Europe, and Asia. *Journal of business-to-business marketing*, Vol.25(1), pp.1-10.
- Rothman, D. (2014). *The Definitive Guide to Lead Generation*. Obtenido de Marketo: <https://www.marketo.com/definitive-guides/lead-generation/>
- Sendinblue. (09 de 02 de 2021). *Funzionalità: E-mail Marketing*. Obtenido de Sendinblue: <https://it.sendinblue.com/funzionalità/email-marketing/>
- Van, P. T. (2017). *Marketing automation as an enabler in B2B: A study from customer retention perspective*.