

# Introduzione

Il dibattito recente sull'evoluzione del business marketing fotografa una situazione di «scollamento» tra i trend che si stanno manifestando da un decennio a questa parte – tanto nel macro-ambiente istituzionale, quanto nel meso-ambiente competitivo e nel micro-ambiente aziendale – e l'attenzione verso le conseguenze dei cambiamenti associati a tali trend nelle dinamiche business-to-business.

Alla luce di tale evoluzione, questo volume si pone l'ambizioso obiettivo di esaminare il dibattito e identificare i «pezzi» mancanti, così da ricomporre il divario tra dibattito scientifico e pratica manageriale. In particolare, saranno esaminate per prime le determinanti del cambiamento in atto e ne saranno analizzate le conseguenze. Subito dopo, saranno fornite delle indicazioni operative, accompagnate da strumenti applicativi, attraverso cui rendere *actionable* le indicazioni suggerite.

Fatta questa necessaria premessa, di seguito vengono approfondite le motivazioni che hanno indotto alla redazione di questo volume e, più avanti, ne viene illustrata l'articolazione dei contenuti.

## Riconoscere i cambiamenti nel business marketing

Le relazioni business-to-business hanno conosciuto negli ultimi anni un'evoluzione significativa per via dell'accentuarsi di tre fenome-

meni già in essere, ma che recentemente hanno visto aumentare la propria influenza nelle relazioni tra imprese, ossia:

1. la digitalizzazione degli scambi e delle transazioni;
2. la globalizzazione dei mercati;
3. l'interattività delle comunicazioni anche tra oggetti e non solo tra persone (IoT).

Visto da questa prospettiva, il business marketing è sfidato proprio sul suo terreno principale, quello della relazione con il cliente e, in particolare, dell'approccio personalizzato e geograficamente localizzato nella relazione tra fornitori e clienti. Ed è costretto, in qualche modo, a ripensarsi.

Il ripensamento del business marketing interessa almeno tre piani di azione, rispetto ai quali tanto gli studiosi, quanto i manager e i practitioner saranno chiamati a svolgere un ruolo centrale.

Il primo dei piani di azione è rappresentato dall'approccio al rapporto con il cliente, nel cui ambito, alla dimensione «relazionale» viene a sostituirsi quella «imprenditoriale», orientata alla ricerca di nuove opportunità sui mercati a valle.

Il secondo è costituito dall'approccio comunemente definito «paretiano», vale a dire focalizzato sulla prima quota di clienti strategici che concorre, in genere, alla formazione di gran parte del fatturato (secondo la regola empirica dell'80-20, nota appunto come regola di Pareto), al cui posto viene invece identificato un approccio da engagement diffuso, in cui, alla dimensione del cliente e dei suoi acquisti, viene sostituita la sua rilevanza strategica e tecnologica come fattore critico di attenzione.

Il terzo dei piani di azione sopra menzionati riguarda il passaggio dal semplice presidio della relazione con i clienti nel contesto dell'attuale era tecnologica e del quarto ciclo della rivoluzione industriale (Industry 4.0) – svolto solitamente attraverso i programmi di Customer Relationship Management (CRM) – alla loro integrazione digitale grazie, appunto, alla digital transformation in atto e al ruolo crescente di IoT.

Il ripensamento generale del business marketing riguarda, quindi, le direttrici dell'evoluzione in atto e necessita, di conseguenza, di nuovi modelli che guidino le scelte manageriali.

Il volume che state leggendo si pone l'obiettivo di illustrare l'evoluzione in corso, di identificarne le conseguenze e di suggerire un modello evolutivo e dinamico per gestire i processi di business marketing.

## La struttura del volume

Il volume è articolato in tre macro-aree di contenuto, ciascuna sviluppata in un apposito capitolo, a cui fa seguito un capitolo conclusivo che sistematizza le riflessioni riportate in precedenza. La prima area esamina la dinamica del cambiamento in corso, la seconda introduce lo scenario attuale che caratterizza i mercati B2B e la terza area, infine, propone un modello manageriale evolutivo nel format canvas, attraverso cui identificare e condurre le attività strategiche e operative del business marketing.

In particolare, il primo capitolo («Il cambiamento in atto: le nuove dimensioni nei mercati business») esamina i cambiamenti nei mercati business, alla «ricerca» di nuove dimensioni attraverso cui analizzare la creazione di valore. Tra le dimensioni prese in esame vi sono:

- l'orientamento imprenditoriale, attraverso cui esplorare le opportunità nei mercati a valle;
- l'engagement dei clienti rilevanti, attraverso l'analisi dei trend;
- il presidio dei mercati e il dominio delle tecnologie.

Infine, sempre nel primo capitolo è indagato il cambiamento di paradigma relazionale, attraverso la chiave di lettura dell'integrazione digitale e di Industry 4.0. L'obiettivo è rappresentare sinteticamente le aree del cambiamento in corso e le nuove dimensioni dei mercati business.

Il secondo capitolo («Il nuovo scenario: il business marketing in evoluzione») approfondisce le implicazioni dei mutamenti sopra identificati e, segnatamente, che cosa cambia nella relazione fornitore-cliente alle prese con tre importanti novità:

- i limiti dell'approccio relazionale al business e le opportunità del marketing imprenditoriale;

- come ottenere l'engagement dei clienti business superando i limiti dell'approccio parietano;
- come superare i limiti del CRM per cogliere le sfide della digital transformation e di IoT.

L'obiettivo del secondo capitolo, pertanto, è avviare la disamina delle principali implicazioni susseguenti ai cambiamenti registrati nel capitolo precedente.

Il terzo capitolo («Preparare il futuro: un modello evolutivo per il Business Marketing Plan»), infine, propone un modello applicativo per gestire le implicazioni dei cambiamenti identificati nei capitoli precedenti e, in particolare, offre un nuovo approccio per il Business Marketing Plan (BMP); inoltre, il capitolo sottolinea come il BMP debba essere reso dinamico includendo l'engagement e il customer journey e, infine, come il BMP entri in azione attraverso l'approccio Canvas. L'obiettivo di questo capitolo è offrire un modello dinamico ed evolutivo, che tenga insieme gli aspetti strategici e quelli operativi del business marketing.

Il volume è completato da un capitolo conclusivo («Una visione di insieme per il futuro: creare valore nei mercati business che verranno») in cui vengono sistematizzate le riflessioni riportate nei capitoli precedenti e sono suggerite alcune aree sensibili per ciò che riguarda la creazione di valore nei contesti business alla luce dei cambiamenti in atto e delle implicazioni per il futuro delle dinamiche negli scenari business-to-business.

NOTA. Le traduzioni dall'inglese di brani di articoli e saggi citati nel corso del testo dove non diversamente indicato sono a cura dell'Autore.