



**SALES MARKETING INTEGRATION:
THE ROLE OF CONTENT STRATEGY**

*Sales-marketing integration: primi risultati di un'indagine esplorativa
sul ruolo della strategia di digital content marketing*

Elisabetta Monti
e.monti@pm.univpm.it

Chiara Ancillai
c.ancillai@univpm.it

Federica Pascucci
f.pascucci@univpm.it

Article info

Date of receipt: 22/06/2020
Acceptance date: 13/12/2020

Keywords: sales-marketing
integration; digital content; BtoB, case
study

doi: 10.14596/pisb.385

Abstract

Despite the importance and the numerous benefits of sales-marketing integration, a significant gap between sales and marketing still exists. The literature has recently suggested that digital content marketing (DCM) might play a role in the sales-marketing integration in B2B companies. Notwithstanding the growing academic interest on DCM and its potential for the sales-marketing integration, we lack a thorough understanding of how the implementation of a DCM strategy triggers the mechanisms behind such an integration. We conduct a single case study to investigate the role of a DCM strategy in a B2B SME. The findings indicate that the DCM strategy enhances information sharing, structural linkages, customer orientation and power mechanisms. In doing so, we contribute to the literature by showing that a DCM strategy can effectively play a supporting role in the sales-marketing integration.

Pur essendo il frutto di riflessioni condivise, i paragrafi possono essere così attribuiti: 1. A tutti gli autori; 2.1 a Federica Pascucci; 2.2 a Chiara Ancillai; 3, 4, 5.1 e 5.2 a Elisabetta Monti; 5.3 a Chiara Ancillai

1. Introduzione

La letteratura ha messo più volte in evidenza l'importanza dell'integrazione tra marketing e vendite (Cespedes, 1993; Kotler et al., 2006; Rouziès et al., 2005; Sleep et al., 2018). La maggior parte degli studi afferma che l'integrazione tra le due funzioni aziendali può effettivamente apportare diversi benefici alle imprese in termini di *business performance* (Dewsnapp e Jobber, 2000; Rouziès et al., 2005), *product management performance* (Kahn, 1996) e *customer satisfaction* (Guenzi e Troilo, 2006). Tuttavia, emergono significativi ostacoli al raggiungimento di tale integrazione, riferiti in particolare alla divergenza tra gli obiettivi professionali, ai diversi background culturali e processi interni, alle differenze nella conoscenza del mercato e nelle specifiche strategie adottate (Dewsnap e Jobber, 2000; Montgomery e Webster, 1997). Kotler et al. (2006) definiscono il rapporto tra le due aree come un "problema persistente" nelle aziende B2B, descrivendole come "funzioni separate" all'interno della stessa realtà aziendale (cfr. Malshe et al., 2017; Wang et al., 2019; Wiersema, 2013). Inoltre, l'integrazione può mutare in base al contesto economico di riferimento e alle dimensioni dell'impresa (Biemans e Brencic, 2007; Rouziès et al., 2005). A tal proposito, nel contesto B2B, le PMI sono afflitte da problematiche relative ai sistemi, ai processi e al disallineamento di strategie e di programmi, supportati da funzioni non sempre strutturate (Biemans et al., 2010).

Recentemente, la letteratura accademica ha suggerito che, nelle aziende B2B, il digital content marketing (DCM) può contribuire ad allineare marketing e funzione commerciale. Il DCM può influire sull'integrazione, focalizzando l'attenzione di entrambe le aree sul cliente e sulle sue esigenze (Wang et al., 2019). Inoltre, il DCM richiede una maggiore cooperazione tra marketing e vendite, in particolare per garantire l'integrazione degli strumenti IT utilizzati (i.e. software di marketing automation e CRM) (Järvinen e Taiminen, 2016). Tuttavia, in tali contributi, il ruolo del DCM nell'integrazione tra marketing e vendite è trattato solo parzialmente, non rappresentando il fenomeno oggetto di studio. Non sono dunque ancora chiare le motivazioni e le modalità con le quali l'implementazione di tale strategia attivi i meccanismi sottostanti l'integrazione tra marketing e vendite. Il presente articolo intende indagare proprio questi aspetti, cercando di rispondere alla seguente domanda di ricerca: *in che modo il Digital Content Marketing (DCM) può supportare l'integrazione tra area marketing e area vendite?*

A tal fine, si è scelto di utilizzare la metodologia del single case study (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003, Stake, 1998), indagando in profondità l'implementazione di una strategia DCM marketing all'interno di una PMI business-to-business e l'impatto di tale strategia in termini di integrazione tra marketing e vendite. Tale metodologia appare, infatti, compatibile con le finalità esplorative dello studio.

Il lavoro contribuisce alla letteratura sull'integrazione tra marketing e vendite, evidenziando quali sono i meccanismi che il DCM è in grado di attivare. In particolare, lo studio mostra come la strategia di DCM abbia generato non solo un maggior orientamento al cliente da parte delle due aree, ma anche collegamenti strutturali e meccanismi di condivisione delle informazioni. Inoltre, la strategia di DCM ha creato una più equa ripartizione del potere tra le due aree, rendendole complementari tra loro.

L'articolo è strutturato come segue. Il secondo paragrafo presenta un'analisi della letteratura relativa all'integrazione tra marketing e vendite e al digital content marketing, enfatizzandone le peculiarità in contesti B2B. La terza sezione approfondisce la metodologia applicata e descrive l'impresa oggetto di studio, mentre il quarto e il quinto paragrafo sono dedicati rispettivamente all'analisi dei risultati e alle implicazioni e limitazioni dello studio.

2. Background teorico

2.1 *Sales-marketing integration: framework teorico e criticità*

Il costrutto teorico *sales-marketing integration* è stato sviluppato da Rouziès et al. (2005), i quali lo hanno definito come un processo dinamico nell'ambito del quale le due funzioni, lavorando insieme, apportano valore all'impresa. L'integrazione è un concetto multidimensionale che prevede sia un processo di "interazione" - inteso come sviluppo di una comunicazione strutturata tra le due aree attraverso l'organizzazione di riunioni e la condivisione delle informazioni strategiche - sia un processo di "collaborazione" in cui i dipartimenti lavorano più frequentemente a stretto contatto, anche attraverso gruppi di lavoro, condividendo gli obiettivi e la vision aziendale (Kahn, 1996; Lawrence e Lorsch, 1967; Rouziès et al., 2005). In particolare, l'interfaccia marketing-vendite assume un'importanza chiave nelle imprese B2B dove le attività di marketing sono spesso portate avanti da diverse persone distribuite in più funzioni aziendali (Biemans et al., 2010).

Numerosi sono i benefici apportati dall'integrazione: la possibilità di offrire una proposta sempre più di valore al cliente (Biemans et al., 2010; Céspedes, 1993; Guenzi e Troilo, 2006; Kotler et al., 2006;) l'aumento delle prestazioni dell'impresa e del suo fatturato (Dewsnap e Jobber, 2002; Rouziès et al., 2005); l'ottimizzazione dei processi interni e la capacità di apprendere nuove conoscenze per tutto il personale coinvolto (Guenzi e Troilo, 2006), al fine di comprendere al meglio gli obiettivi, le reciproche strategie ed esigenze (Keszey e Biemans, 2017; Le Meunier-FitzHugh e Piercy, 2007; Malshe, 2011), nonché avere una maggiore cognizione del reciproco ruolo all'interno dell'organizzazione, riducendo così la distanza culturale tra le

due aree e aumentandone parallelamente la “credibilità” (Beverland et al., 2006). L’integrazione tra area marketing e area vendite risulta strategica anche se “parziale”, in quanto gli orientamenti distinti delle due aree non hanno ripercussioni nel processo di condivisione delle informazioni, mentre un divario di competenze può rappresentare una maggiore barriera in quanto può precludere lo scambio e la sintesi di idee e la capacità di prendere decisioni ottimali per l’impresa (Homburg e Jensen, 2007).

Tuttavia, l’integrazione tra marketing e vendite appare un processo particolarmente critico (es. Beverland et al., 2006; Carpenter, 1992; Cespedes, 1993; Dewsnap e Jobber, 2000; Kotler et al., 2006; Lorge, 1999; Rouziès et al., 2005; Strahle et al., 1996). Gli ostacoli che impediscono l’integrazione tra marketing e vendite riguardano molteplici aspetti, tra i quali:

- il differente “background” culturale¹ che influenza sia la modalità di apprendimento, sia l’implementazione delle singole strategie (Beverland et al., 2006);
- la conoscenza specifica posseduta dalle due aree, intesa come il livello di competenza (Homburg et al., 2008);
- la divergenza di obiettivi e orientamenti, in particolare il contrasto tra l’orientamento al cliente e al breve periodo, proprio della funzione commerciale, e l’orientamento al prodotto e al lungo periodo, tipico dell’area marketing (Homburg et al., 2008; Kotler et al., 2006).

A ciò si aggiungono profonde differenze nelle attività svolte dalle due funzioni. Da un lato, le vendite con il continuo e quotidiano contatto con il cliente, dall’altro, il marketing più focalizzato sullo svolgimento di specifici progetti (es. il lancio di una campagna pubblicitaria) (Rouziès et al., 2005). Ne deriva dunque un disallineamento fra le attività operative delle due aree. Ad esempio, Smith et al. (2006) sottolineano come l’aumento considerevole del volume di lead qualificati provenienti dalle campagne di e-mail marketing possa in realtà rivelarsi controproducente per la funzione vendite che non riesce a gestirli operativamente.

In letteratura sono stati individuati diversi fattori che possono favorire l’integrazione tra le due aree. In particolare, Homburg et al. (2008) hanno evidenziato una serie di meccanismi di integrazione: la *condivisione delle informazioni*, riferita sia alla modalità ma anche alla tipologia di contenuti trasmessi; i *collegamenti strutturali* in riferimento all’adozione o meno di piattaforme specifiche, canali di interazione, meccanismi di coordinamento tra le due aree; i *meccanismi di potere*, che si riferiscono non tanto ad un processo, quanto ad una valutazione interna dei ruoli delle singole aree; gli *orientamenti* delle due funzioni, in particolare l’orientamento agli obiettivi e l’o-

¹ Per “cultura” si intende il “modello di valori condivisi e credenze che aiuta le persone a comprendere il funzionamento organizzativo dell’impresa” (Deshpande e Webster, 1989, pag. 4).

rientamento temporale; la *conoscenza* che si riferisce al livello di esperienza in un'unità organizzativa, nello specifico relativa al mercato e al prodotto.

Pertanto, sebbene vi sia accordo sui benefici dell'integrazione tra marketing e vendite, esiste ancora una notevole "distanza" tra le due aree aziendali, che rende necessario approfondire quali siano le dinamiche aziendali in grado di favorire un'efficace integrazione (cfr. Kotler et al., 2006, Wiersema, 2013).

2.2 Digital Content Marketing in un contesto B2B

Il comportamento d'acquisto dei clienti B2B appare profondamente cambiato: essi sono divenuti più consapevoli e si affidano sempre più ai canali digitali nei processi di acquisizione delle informazioni (Giamanco e Gregoire, 2012; Wiersema, 2013; Pascucci et al., 2018). Ciò ha attirato l'interesse degli studiosi sul ruolo del contenuto, anche nei contesti B2B (Juntunen et al., *in press*). In particolare, per DCM si intende la "creazione, distribuzione e condivisione di contenuti pertinenti, interessanti e tempestivi per coinvolgere i clienti nel momento opportuno durante il loro percorso d'acquisto, in modo da incoraggiarli ad una conversione verso un risultato di business" (Holliman e Rowley, 2014, p. 285). Si tratta dunque di una tecnica di marketing di tipo "pull", realizzabile attraverso la pubblicazione di contenuti rilevanti nei canali digitali (social media, blog, sito Web, e-mail), per ottenere l'attenzione e l'interesse di coloro i quali stanno già cercando informazioni simili (Pascucci et al., 2019). La rilevanza del contenuto è quindi l'aspetto centrale del DCM (Holliman e Rowley, 2014; Taiminen e Ranaweera, 2019).

Il DCM richiede un cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione: da una comunicazione unidirezionale incentrata su messaggi relativi al prodotto ed orientati alla vendita, che interrompono le attività del destinatario, ad un approccio che vede il cliente come soggetto attivo nella ricerca del brand e quindi si propone di fornirgli contenuti rilevanti e coinvolgenti (Halligan e Saha, 2009; Holliman e Rowley, 2014). Non si tratta di promuovere la vendita di un prodotto al proprio target, ma di aiutare il cliente e il prospect a capire prima di tutto la sua reale esigenza per proporgli poi la soluzione più adatta. Come tale, il DCM implica necessariamente la pianificazione di specifici obiettivi di marketing, l'adozione di metriche e lo sviluppo di competenze differenti rispetto a quelle utilizzate nelle strategie di marketing tradizionale (Holliman e Rowley, 2014). Fornire contenuti rilevanti, adottare un approccio orientato alla risoluzione dei problemi del cliente, interpretare e spiegare i contenuti dal suo punto di vista gioca dunque un duplice ruolo nell'ambito del DCM, consentendo di perseguire sia obiettivi focalizzati sul cliente (i.e. apprendimento del cliente e miglioramento del processo decisionale) (Hollebeek e Macky, 2019; Holliman e Rowley, 2014; Taiminen e Ranaweera, 2019), sia obietti-

vi di brand (i.e. brand engagement, sviluppo della relazione e fiducia nei confronti del brand) (Taiminen e Ranaweera, 2019). Il DCM presenta alcune criticità legate soprattutto all'identificazione della fase del processo d'acquisto in cui si trova il cliente e alla conseguente personalizzazione del messaggio (Holliman e Rowley, 2014). Tali criticità possono essere superate grazie all'utilizzo di strumenti IT, come i software di marketing automation, che consentono nello specifico di effettuare il cosiddetto "behavioral targeting", in modo da veicolare contenuti mirati in base ai recenti comportamenti di navigazione del cliente (Järvinen e Taiminen, 2016).

È importante notare come gli effetti positivi del digital content marketing non si limitano al raggiungimento degli obiettivi di marketing, arrivando ad avere un ruolo chiave anche nei moderni approcci di vendita (Ancillai et al., 2019; Järvinen e Taiminen, 2016). In particolare, il DCM sembra avere ripercussioni positive sia nelle fasi iniziali del ciclo di vendita, in termini di lead generation (Holliman e Rowley, 2014; Järvinen e Taiminen, 2016; Wang et al., 2019), sia nelle fasi finali, in termini di conclusione della vendita (Wang et al., 2019). La letteratura ha dunque evidenziato come il DCM possa rappresentare un approccio in grado di avvicinare il marketing alle logiche proprie della funzione commerciale. In particolare, nelle aziende B2B, il content marketing, essendo incentrato sull'effettiva utilità dei contenuti per il cliente destinatario, può allineare la funzione marketing sull'orientamento al cliente che tradizionalmente contraddistingue l'area commerciale (Wang et al., 2019). Inoltre, il DCM incentivando un'integrazione tra i sistemi IT utilizzati, quali i software di marketing automation e CRM, migliora la cooperazione tra le due aree (Järvinen and Taiminen, 2016). Tuttavia, in questi studi, gli autori non hanno indagato nello specifico il ruolo del DCM nell'integrazione tra marketing e vendite. In particolare, Wang et al. (2019) si sono focalizzati sull'efficacia delle iniziative di content marketing – digitali e non - in termini di impatto sul ciclo di vendita (i.e. sales lead e risultati di vendita), dimostrando che, nella vendita dei servizi di consulenza, i contenuti digitali sono più efficaci rispetto ai tradizionali eventi face-to-face. Diversamente, Järvinen and Taiminen (2016) hanno studiato l'impatto del content marketing nelle varie fasi del funnel di vendita - dalla lead generation alla negoziazione - evidenziandone benefici e sfide. Pertanto, tali contributi affrontano solo parzialmente il tema dell'integrazione tra marketing e vendite, tralasciando le motivazioni e le modalità attraverso cui l'implementazione di una strategia di DCM consente di attivare i meccanismi sottostanti l'integrazione tra le due aree. L'obiettivo dello studio è dunque quello di far luce su questi aspetti, rispondendo alla seguente domanda di ricerca: *in che modo il Digital Content Marketing (DCM) può supportare l'integrazione tra area marketing e area vendite?*

3. Metodologia di ricerca

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca, è stata applicata la metodologia del single case study (Eisenhardt, 1989; Stake, 1998). Tale approccio è, infatti, particolarmente indicato per fornire una risposta a domande del tipo “come” e “perché” (Yin, 2003). Si tratta quindi di un metodo che risulta particolarmente appropriato per analisi di tipo esplorativo perché consente di investigare un “fenomeno contemporaneo nel suo contesto, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono ben definiti” (Yin, 2003, p. 13).

Il case study si riferisce alla Diasen s.r.l: una PMI marchigiana che conta 35 dipendenti e un fatturato di circa 7 milioni di euro, il cui core business consiste nello sviluppo di soluzioni ecocompatibili per l’edilizia. Nello specifico, la scelta dell’azienda si fonda su una duplice motivazione. In primo luogo, la Diasen s.r.l. ha recentemente avviato il processo di implementazione di una strategia di Digital Content Marketing, che comprende l’investimento nella creazione di contenuti rilevanti e coinvolgenti per i clienti attuali e potenziali e l’investimento in due piattaforme tecnologiche: una piattaforma di DCM e un software CRM, personalizzato sulla base delle esigenze dell’azienda e integrato con la piattaforma di DCM. In secondo luogo, il caso è stato scelto in quanto capace di offrire una rilevante opportunità di accesso ai dati e alla ricerca (De Massis e Kotlar, 2014).

I dati sono stati raccolti in un arco temporale di circa tre anni, dal mese di novembre 2017 al mese di gennaio 2020 utilizzando molteplici fonti informative, quali l’osservazione partecipante (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Stake, 1998), le interviste semi-strutturate (Rowley, 2012) e l’analisi dei dati di archivio (Lukka, 2005) come i report delle riunioni svolte dalle due funzioni, delle campagne di digital marketing (pay per click), degli eventi aziendali che hanno visto la collaborazione tra area marketing e area vendite. Ciò ha reso possibile la triangolazione dei dati (Yin, 2003). Le interviste semi-strutturate hanno coinvolto diverse figure professionali in azienda (si veda la Tab.1), con lo scopo di indagare la situazione relativa alla collaborazione tra area vendite e area marketing prima dell’implementazione della strategia di Digital Content Marketing, durante la fase di implementazione e successivamente, al fine di analizzare i primi effetti in termini sia di ottimizzazione dei processi, sia di collaborazione tra le due aree. Ogni intervista è stata registrata e trascritta, per poter essere analizzata nel dettaglio.

Tab.1: Profili degli intervistati

N.	QUALIFICA DEL SOGGETTO INTERVISTATO	ANNI NELLE VENDITE /MARKETING
1	Business Developer 1	5+
2	Capo Area Italia 1	3
3	HR&Marketing Manager	10+

4	Business Developer 2	4+
5	Capo Area Italia 2	10+
6	Capo Area Italia 3	10+
7	Consulente Web Agency	7+

Il protocollo dell'intervista è stato elaborato a partire dalla letteratura relativa all'integrazione tra area marketing e area vendite, cercando di approfondire i seguenti temi: la condivisione delle informazioni (Homburg et al., 2008; Jaworski e Kohli, 1993), i collegamenti strutturali (Homburg et al., 2008; Piercy, 1989), i teamwork (Cespedes, 1993) la qualità della cooperazione (Ellinger, 2000), l'analisi delle competenze specifiche nell'area sales e marketing (Homburg et al., 2008), la valutazione dell'orientamento al cliente e al prodotto (Homburg et al., 2008; Lawrence e Lorsch, 1969), la valutazione della performance di mercato (Homburg et al., 2008), il dinamismo esterno (Homburg et al., 2008; Malz e Kholi, 1996).

I dati sono stati ottenuti attraverso le procedure di riduzione e condensazione al fine di rimuovere informazioni giudicate non rilevanti rispetto alla domanda di ricerca. In particolare, la codifica è stata effettuata manualmente, aggregando i dati in categorie che hanno facilitato l'analisi (Miles e Huberman, 1994; De Massis e Kotlar, 2014).

4. Risultati²

La consapevolezza del cambiamento del processo di acquisto del cliente, legato in particolare al crescente utilizzo dei canali digitali per la ricerca di informazioni in tempi più rapidi, ha spinto l'azienda a prendere in considerazione una strategia di DCM. Il DCM è stato individuato sin da subito come un modo efficace per "raccontare" la complessità del prodotto B2B, attraverso la condivisione di contenuti rilevanti e personalizzati. Inoltre, la scelta di optare per una strategia di DCM è nata dalla necessità di generare e mettere a disposizione, in particolare dell'area vendite, contatti sempre più profilati. Prima dell'implementazione della strategia di DCM, il contesto organizzativo vedeva una sostanziale prevalenza delle attività commerciali, di sviluppo dei mercati e gestione della relazione con i clienti, sulle attività di marketing. Dalle interviste emerge come la funzione marketing e la funzione vendite non fossero due aree aziendali distinte e gran parte delle attività di marketing venissero effettivamente svolte all'interno della funzione commerciale.

² Il nome commerciale della piattaforma di DCM, laddove espressamente menzionato dagli intervistati, è stato sostituito dagli autori con l'espressione *Piattaforma tecnologica di DCM*, su richiesta dell'azienda.

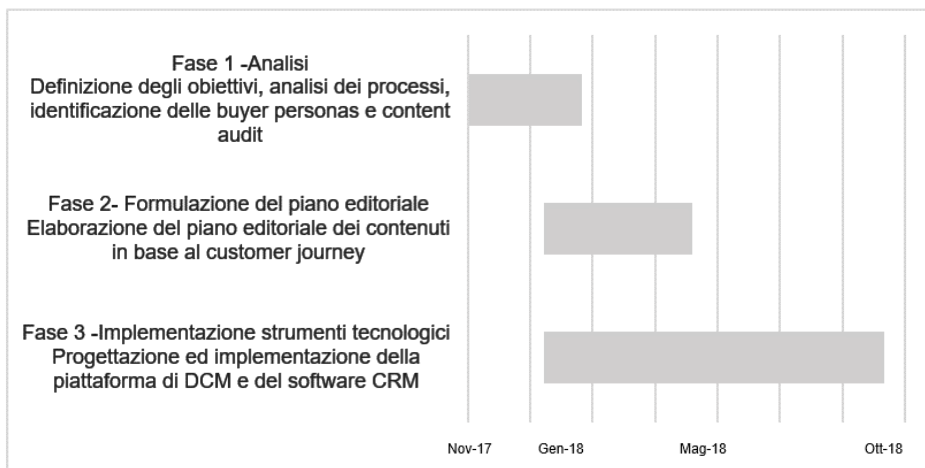
Capo Area Italia 2: “[...]ma l’azienda era strutturata in maniera diversa, era tutto sotto il controllo della stessa persona, erano due attività che tendevano a coincidere.”

Capo Area Italia 3: “All’inizio l’area marketing e l’area vendite corrispondevano ed erano gestite dalla stessa persona, mentre nell’ultimo periodo si sono un pochino separati i due aspetti, in precedenza abbiamo sempre sviluppato principalmente l’area vendite.”

Pertanto, l’interfaccia marketing-vendite è stata per molto tempo quasi del tutto assente. A tal proposito gli intervistati hanno sottolineato come la funzione vendite avesse rapporti – e comunque in misura limitata - esclusivamente con l’area ricerca sviluppo e customer care. Ciò, anche alla luce dei cambiamenti nel processo di acquisto dei clienti, rischiava di creare alcune criticità legate alla gestione delle richieste da parte dei potenziali clienti, le quali provenivano per lo più dai canali digitali, ma molto spesso incomplete.

È dunque possibile suddividere il processo di adozione della strategia di DCM in Diasen in tre macrofasi (si veda Fig.1).

Fig. 1 La strategia di DCM in Diasen



Fonte: nostra elaborazione.

Fase 1 - Fase di analisi (Novembre 2017 – Gennaio 2018)

Il processo è iniziato dall’identificazione dei seguenti obiettivi: generare contatti sempre più qualificati (lead generation), generare traffico verso il sito web e supportare ulteriormente l’area commerciale attraverso la creazione di conte-

nuti personalizzati in base alle esigenze del cliente nella fase del suo percorso d'acquisto. Identificati gli obiettivi, sono state condotte tre tipologie di analisi:

- una riguardante i processi di marketing e vendite esistenti;
- una relativa alla definizione delle buyer personas per comprendere al meglio l'archetipo del cliente Diasen;
- una focalizzata sull'analisi di tutti i contenuti realizzati in azienda nel corso degli anni (content audit).

L'analisi riferita ai processi interni è stata fondamentale per individuare i flussi di marketing e di vendite e comprendere il momento in cui la gestione di un contatto viene trasferita dal marketing all'area commerciale. Questa fase, in particolare, si è resa necessaria per individuare in quali step del funnel di vendita il prospect e il cliente venivano gestiti da un'area o dall'altra. Attraverso lo studio delle buyer personas è stato invece possibile identificare il cliente tipo di Diasen, definito sulla base di informazioni demografiche e psicografiche (ad esempio, come e quando compie una ricerca sul web, quali sono i contenuti più ricercati nelle specifiche fasi di acquisto, ecc.). La fase del content audit si è rivelata un'attività particolarmente importante per avere un quadro completo dei contenuti e dei formati (depliant, brochure, book delle linee di prodotto, ecc.) a disposizione dell'azienda e identificare quelli potenzialmente più rilevanti. Parallelamente è stata condotta un'analisi in merito alle aree del sito web con un più alto tasso di click: passaggio altrettanto fondamentale per individuare sia la tipologia di contenuti più ricercati dagli utenti e dai prospect, sia le pagine del sito dove andare ad inserire le future call to action per aumentare la lead generation e il traffico al sito stesso.

Questa fase ha visto coinvolte l'area marketing, l'area commerciale e l'area customer care, supportate dalla web agency.

Consulente Web Agency: "In questo primo step le tre aree [commerciale, marketing e customer care] hanno lavorato molto bene unendo, in una logica di ottimizzazione, i loro punti di vista e calandoli su quello che voleva il mercato idealmente, con un obiettivo comune, avere e generare sempre più lead, ma di qualità."

Questa prima fase della strategia di DCM ha richiesto l'organizzazione di frequenti **riunioni** da parte delle due aree per pianificare congiuntamente obiettivi ed attività. Ad esempio, il marketing e le vendite hanno avuto numerose occasioni di confronto per profilare in modo dettagliato le buyer personas destinatarie dei form di contatto all'interno del sito web e delle landing page, per progettare le campagne sponsorizzate di Google Ads e Facebook Ads - concordando quali prodotti e quali caratteristiche promuovere, a quali buyer personas e in quali paesi. Le costanti occasioni di confronto tra le due aree hanno permesso di comprendere in maniera più chiara le rispettive strategie e modus operandi, facilitando l'integrazione.

Business Developer 1: “Abbiamo fatto molte riunioni che ci hanno permesso di avere strutture ben definite e soprattutto un target ancora più definito con cui noi solitamente ci interfacciamo.”

Business Developer 2: “In passato non vi erano obiettivi comuni e collegati adesso si possono fare ulteriori valutazioni, ad esempio si ragiona insieme per il lancio di una campagna e per un prodotto.”

Capo Area Italia 3: “Sono convinto che la condivisione di esperienze aiuta sempre a vedere le cose da una prospettiva diversa per una sorta di crescita insieme, si condividono le esperienze con gli altri, un aspetto che può sembrare un problema può poi risultare più semplice lavorando con gli altri.”

Fase 2 - Fase di formulazione del piano editoriale (Gennaio 2018 -Aprile 2018)

Una volta terminata la fase di analisi, si è passati alla fase centrale della strategia di DCM. Il primo passo è stato quello di definire un piano editoriale dei contenuti, integrato per i diversi canali digitali (sito web, social media, e-mail), utilizzando lo schema fornito dalla customer journey map. Per la fase di pre-acquisto, definita di “Awareness”, sono stati realizzati contenuti incentrati sul macrotema *problema da risolvere*, con l’obiettivo di aiutare il potenziale cliente a capire la sua reale esigenza (ad esempio, l’impermeabilizzazione, l’isolamento termico, ecc.) senza però nominare il relativo prodotto Diasen. Nella fase di pre-acquisto, denominata “Consideration”, sono stati invece scelti contenuti focalizzati sul macrotema *soluzioni*, cercando di fornire approfondimenti legati alle possibili soluzioni tecniche da adottare in base al problema del potenziale cliente (come la comparsa di muffe e condense in casa), ancora una volta senza nominare né l’azienda né i suoi prodotti. Per la fase di “Decision” sono stati creati contenuti incentrati sui prodotti Diasen, sia come soluzione alle problematiche emerse nella fase precedente, sia dando visibilità alla stagionalità del prodotto (ad esempio, contenuti promozionali per la linea degli impermeabilizzanti nei periodi più caldi), all’affidabilità dell’azienda (ad esempio, casi aziendali di successo) e all’innovazione del prodotto. In parallelo, si è deciso di mantenere la *sostenibilità* come tema trasversale lungo tutto il customer journey, rappresentando questo uno dei pilastri della proposta di valore aziendale.

La realizzazione di contenuti interessanti e rilevanti, con l’obiettivo di attrarre e convertire il potenziale cliente (Halligan e Saha, 2009; Holliman e Rowley, 2014), ha richiesto una stretta collaborazione tra marketing e vendite. In tal senso, l’implementazione della strategia di DCM ha favorito lo sviluppo e l’esecuzione di attività in modo congiunto, attraverso i **gruppi di lavoro**. Le due aree hanno lavorato a stretto contatto per individuare i contenuti più pertinenti in base alle fasi del customer journey (es. creazio-

ne di eBook incentrati su specifiche problematiche e relative soluzioni) e, successivamente, per l'esecuzione delle attività di marketing automation, quali ad esempio l'invio delle newsletter. Questa stretta cooperazione ha consentito di generare un maggior numero di contatti qualificati in tempi decisamente più brevi rispetto al passato, con un impatto positivo sulle attività di vendita. Infatti, sono stati ottimizzati i tempi per la gestione delle richieste pervenute dai clienti e dai prospect, con la possibilità di programmare appuntamenti mirati, nonché velocizzare alcuni processi di vendita.

Capo Area Italia 1: "C'è comunque collaborazione con l'area marketing per l'invio delle newsletter mirate e si condividono i feedback delle email ricevute che hanno generato e generano opportunità, sta a noi poi capirle e recepirle così come ai capi area [...] Ci sono più occasioni di confronto e di lavoro insieme rispetto a prima, le due aree hanno lavorato più frequentemente e lavorano tuttora".

Business Developer 2: "Dopo la realizzazione di un'ottima campagna di e-mail marketing vengono generati dei contatti qualificati che poi possono essere presi in carico dal reparto commerciale, scambiandosi informazioni e feedback."

Questa fase ha avvicinato le due aree due aree verso una prospettiva comune di **orientamento al cliente**. In particolare, la creazione dei contenuti da veicolare in Rete è fortemente incentrata sull'effettiva utilità e rilevanza dei contenuti stessi per il cliente, non nella logica di vendere un prodotto, ma nella logica di coinvolgere il cliente sulla base dei suoi interessi, obiettivi e problematiche (Halligan e Saha, 2009; Holliman e Rowley, 2014).

HR & Marketing Manager: "Se vendiamo un prodotto deumidificante, facciamo i piazzisti, se parliamo della formazione di umidità e di come impatta sulla salute dell'uomo, sull'ambiente e il comfort abitativo facciamo un'altra operazione, non ci siamo inventati niente, è il contenuto interessante che dà senso alla presenza in Rete, con il contenuto interessante nella logica del dare-avere è importante, e qui si parla della gestione delle competenze."

Capo Area Italia 1: "Adesso grazie a questi strumenti digitali riusciamo meglio a capire l'intenzione e l'area di interesse del cliente [...] l'informazione ora è più accessibile, le richieste possono essere soddisfatte in maniera più rapida e veloce [...] lo strumento online quindi aiuta oggi la trattativa diminuendo il margine di errore."

Fase 3 - Fase di implementazione degli strumenti tecnologici (Gennaio 2018 - Settembre 2018)

Un importante step nella strategia di DCM è stata l'individuazione degli strumenti tecnologici necessari a tradurla in termini operativi. Innanzi-

tutto, l'azienda ha scelto di adottare una piattaforma tecnologica innovativa di DCM in grado di integrare tutte le attività volte alla lead generation, vale a dire i form di contatto sul sito per la richiesta di informazioni e per il download dei contenuti, le call to action nelle pagine più visitate, tutte le attività sui social media, l'e-mail marketing, ecc. Il processo di adozione di questa nuova piattaforma è stato supportato da un'agenzia di consulenza, che ha svolto attività di formazione e affiancamento nella gestione operativa dello strumento tecnologico.

In seguito all'elevato numero di lead qualificati generati dall'introduzione della piattaforma, è emersa la necessità di avvalersi di un altro strumento tecnologico nel quale far confluire i lead. Si è optato quindi per l'adozione di un CRM personalizzato in base alle esigenze dell'azienda ed integrato alla piattaforma di DCM. Ad oggi i lead fluiscono direttamente dal software di DCM al CRM, consentendo alle figure commerciali di gestire tali contatti più rapidamente ed efficacemente, ottimizzando di fatto i processi di vendita.

Anche questa fase, come quella di analisi, ha richiesto l'organizzazione di frequenti **riunioni** tra l'area marketing e l'area commerciale per la scelta, la progettazione e l'ottimizzazione degli strumenti tecnologici implementati nell'ambito della strategia di DCM. A tal proposito, la cooperazione tra marketing e vendite non si è conclusa in fase di sviluppo dell'architettura delle piattaforme tecnologiche. Questi strumenti sono stati, infatti, progettati in modo tale che le due aree possano utilizzarli congiuntamente per lo svolgimento delle attività.

Capo Area Italia 2: "Le varie riunioni che si sono succedute tra l'area marketing e l'area vendite hanno avuto l'obiettivo di affinare la gestione stessa dello strumento, oltre al database con le informazioni dei clienti e dei contatti qualificati."

Capo Area Italia 1: "Tutte le operazioni sono immediate e pulite grazie all'architettura del software che è stato sviluppato a pieno da nuovo, elaborato nel tempo nella sua costruzione con un continuo riscontro da parte nostra e dall'area marketing."

Business Developer 2: "Il CRM è stato concepito comunque come uno strumento utile anche per il marketing, le prime fasi della creazione e del popolamento e della gestione dei contatti ha richiesto una supervisione del reparto commerciale."

La fase di scelta ed implementazione delle piattaforme tecnologiche ha messo in evidenza inoltre come i meccanismi di integrazione attivati dalla strategia di DCM possano essere in una certa misura ostacolati da resistenze all'interno dell'organizzazione aziendale. Gli intervistati hanno infatti sottolineato come l'introduzione di nuove piattaforme tecnologiche

che vanno a modificare in modo sostanziale il modus operandi in azienda possono essere percepite strumenti di controllo sul lavoro.

Consulente Web Agency: "Altra criticità è stata far capire all'area sales l'effettivo valore della tecnologia, il team di vendita non è avvezzo alla tecnologia. La criticità iniziale è stata la barriera culturale del team di vendita che finché non capisce il valore effettivo dei benefici legati allo smaltimento dei contatti e al processo di nutrimento dei contatti, legati alla riduzione dei tempi di chiusura di un affare, legati alla possibilità di essere percepito non solo come un commerciale, ma anche come un consulente capace di customizzare tutta l'esperienza sulla base dei dati raccolti e delle reali esigenze delle persone."

Di fatto, all'interno dell'impresa, tali resistenze sono state minimizzate grazie ad un processo di graduale introduzione dello strumento tecnologico in azienda. A tal proposito, la direzione aziendale inizialmente ha limitato l'utilizzo di queste piattaforme ai soli capo area e ai dipendenti interni, per evitare di sovraccaricare il lavoro quotidiano degli agenti che si muovono sul territorio e dare loro il tempo di apprendere la novità dello strumento, consentendo di aggiornare le informazioni con cadenza settimanale, compatibilmente con le loro esigenze. Dall'analisi del caso studio emerge pertanto come, per far fronte a queste criticità, la strategia di DCM debba essere accompagnata da un processo di cambiamento culturale attraverso cui, per stadi, si arriva a percepire le piattaforme tecnologiche non come un ulteriore programma da dover utilizzare, ma come uno strumento effettivamente utile e prezioso per il lavoro.

HR & Marketing Manager: "Il CRM [...] fa una cosa vecchia come il mondo, scopre le carte; questo aspetto viene visto come diffidenza, in qualche modo e in maniera erronea questo viene percepito dall'area Vendite come una sorta di disvelamento di tutto, è come se la rete commerciale si sentisse controllata, non viene percepita l'esigenza di condivisione dello scambio della conoscenza. Questo però è un percorso culturale, il processo digitale è un processo culturale che deve camminare in parallelo con le persone e i sistemi."

Capo Area Italia 3: "Quando c'è la novità ti avvicini con scetticismo e se sei abituato a lavorare in un certo modo non sempre si accolgono le novità in maniera entusiastica. Questo passaggio è però stato fatto in maniera intelligente senza stravolgere completamente il lavoro [...] La cosa che ho apprezzato molto, ed è la causa per cui ci si stiamo affacciando in maniera positiva a questo nuovo strumento, è il fatto che ci siamo arrivati a step."

È interessante notare come la strategia di DCM abbia aumentato, trasversalmente lungo le tre fasi, la quantità di **informazioni** scambiate e la

frequenza dei flussi informativi. Ad esempio, l'area vendite fornisce di frequente al marketing informazioni sulla tipologia di contenuti rilevanti per una determinata buyer personas o, ancora, indicazioni su come progettare i form di contatto. In particolare, però, tali flussi hanno ad oggetto le informazioni sui contatti generati dalle attività di content marketing.

Business Developer 1: "La condivisione delle informazioni è più rapida e completa. Prima le informazioni acquisite dall'area vendite le mettevano nel nostro gestionale, ma lo strumento non era interattivo né veloce, non c'era la velocità degli strumenti che abbiamo ora".

Capo Area Italia 2: "Prima il metodo di condivisione era completamente di tipo cartaceo, se così si può dire, a noi dell'area vendita ci venivano fornite delle opportunità economiche tramite tabulati. Adesso la trasmissione di informazioni, sempre in merito ai contatti, è sicuramente più costante."

Dall'analisi dei dati emerge l'impatto positivo della strategia DCM non solo sulla quantità, ma anche e soprattutto, sulla qualità delle informazioni oggetto di scambio. Ad esempio, è stato sottolineato come in precedenza l'area commerciale otteneva le informazioni relative ai contatti qualificati tramite le richieste che pervenivano attraverso il sito web o i portali dedicati e come queste fossero in realtà poco dettagliate. L'utilizzo dei software di DCM e CRM integrati tra loro ha fatto sì che le due aree iniziassero a scambiare informazioni più complete sul contatto, anche di natura comportamentale (es. quali pagine del sito web l'utente ha visitato e quante volte, quali contenuti sono stati visualizzati, ecc.)

*Capo Area Italia 1: "Prima avevamo i form dal sito, prendevamo i nominativi, i numeri di telefono, indirizzi mail, eventualmente l'interesse rivolto a determinanti prodotti [...] Adesso il marketing, tramite la ricerca per filtri nella *Piattaforma tecnologica di DCM* o sul CRM, può fare senza dubbio un lavoro più ampio, può sapere a cosa è interessato l'utente, se è cliente oppure no, in quale fase del percorso di acquisto si trova."*

HR & Marketing Manager: "Attraverso la strategia digitale si riescono ad ottenere informazioni preziose che prima erano difficili da reperire [...] per cui se riesci ad attrarre, attraverso contenuti mirati, dentro la tua rete di classificazione della clientela potenziale hai la possibilità di fornire alla rete commerciale e all'ufficio vendita una serie di informazioni che, non dico che andranno a vendere a colpo sicuro, ma se ben utilizzate ci possono dare delle informazioni ed elementi estremamente interessanti e importanti."

*Business Developer 2: “Attraverso l’implementazione della digital content marketing strategy abbiamo avuto un alto numero di contatti qualificati [...] L’impatto maggiore è per la qualità del contatto e le informazioni che si possono avere a disposizione attraverso la *Piattaforma tecnologica di DCM*. Questa nuova strategia permette di ottenere dati molto interessanti e importanti per la profilazione del contatto.”*

Inoltre, l’analisi effettuata mostra come l’implementazione della strategia abbia determinato un progressivo **cambiamento dell’assetto organizzativo** della funzione marketing, che ha a sua volta favorito una maggiore integrazione tra le due aree. Con l’introduzione della strategia di DCM, l’azienda si è trovata di fronte alla necessità di rafforzare maggiormente l’area marketing, operando di fatto una trasformazione a livello organizzativo e dando a quest’ultima una struttura formalizzata. A seguito del rafforzamento dell’area marketing, il coordinamento e la condivisione di informazioni con l’area vendite sono significativamente aumentati.

Capo Area Italia 2: “Parliamo di metodi diversi, prima era un’altra area a fornirci queste informazioni, era più quella del customer care, prima l’area marketing e l’area vendite si interfacciavamo per motivi diversi, è diciamo cambiato il tipo di impegno che hanno ora le due aree [...] c’è un rafforzamento nella condivisione delle informazioni, le due aree hanno maggiore cooperazione e dialogo.”

La strategia di DCM ha fatto sì che l’area marketing diventasse maggiormente strutturata ed organizzata, determinando un ampliamento dei compiti e delle attività. In passato, le attività del marketing erano pressoché limitate alla creazione di materiale promozionale che l’area commerciale potesse condividere poi con i clienti. L’introduzione della strategia di DCM ha fatto sì che all’area marketing venisse affidata la gestione dei processi di lead generation e la progettazione di una comunicazione ancora più strutturata e coordinata tra tutti i canali online e offline. L’implementazione della strategia di DCM ha consentito una più equa ripartizione delle responsabilità, determinando una maggiore integrazione tra le due aree.

Capo Area Italia 3: “Ovvio, nell’ultimo periodo, con l’ingresso di figure dedicate questa parte sta avendo sempre più un peso rilevante ed è cambiata la comunicazione dell’azienda. [...] L’azienda ha trovato una sua identità, sta cercando una comunicazione univoca e integrata, questo ci permette di scremare molto di più i contatti.”

Capo Area Italia 2: “Il marketing ha assunto un ruolo in più rispetto a prima quando ci procurava solo gli strumenti per promuovere l’azienda ai contatti e ai clienti che incontravamo, adesso il marketing fa anche un vaglio dei contatti stessi tramite tutti gli strumenti e le strategie digitali.”

Infine, i risultati dell'analisi mostrano come nello specifico caso oggetto di studio, l'integrazione che si viene a realizzare tra marketing e vendite non sia un'integrazione totale, bensì parziale, nel senso che alcune attività, soprattutto di tipo operativo, tendono a rimanere ancora di competenza esclusivamente del marketing o delle vendite. In particolare, emerge per l'area vendite la necessità di mantenere una relazione diretta con il cliente, al di fuori dei canali digitali. In tal senso, le attività di DCM risultano fondamentali per la lead generation, mentre l'area commerciale subentra in una fase successiva per concretizzare la vendita. Pertanto, il DCM fa sì che le due aree si integrino, divenendo tra loro complementari.

*Business Developer 2: "La connessione tra la *Piattaforma tecnologica di DCM* e il CRM sta producendo una ricca lista di contatti qualificati che entrano nel CRM e su cui si può lavorare in maniera massiccia attraverso campagne di e-mail marketing, newsletter e comunicazioni varie anche per la fidelizzazione del cliente e per la post vendita, [...] è come se in qualche modo le due aree, marketing e vendite, fossero integrate."*

Capo Area Italia 2: "Credo proprio comunque che l'operatività sia migliorata ora anche in termini di cooperazione tra le due Aree. Il digital marketing agisce nell'ambito della selezione del contatto qualificato, la vendita è sempre una fase successiva [...]."

Business Developer 2: "Ogni reparto ha il suo modus operandi e non può spersonalizzarlo e cambiarlo per l'altro [...] in certe situazioni è meglio arrivare ad una soluzione condivisa piuttosto che modificare completamente la propria modalità di visione e plasmarla per l'altra."

5. Discussione e conclusioni

5.1 Implicazioni teoriche

Sul piano delle implicazioni teoriche la ricerca contribuisce alla letteratura in tema di integrazione tra marketing e vendite, esplorando il ruolo della strategia di DCM come strumento per favorire tale integrazione nel contesto di una piccola impresa B2B. Tale tema appare particolarmente rilevante dal momento che la distanza tra le due aree rappresenta un problema persistente nelle aziende B2B, e come tale, oggetto di dibattito in letteratura (Kotler et al., 2006; Wang et al., 2019; Wiersema, 2013). Sebbene siano stati indicati i principali meccanismi di integrazione tra marketing e vendite (cfr. Dewsnap e Jobber, 2000; Homburg et al., 2008; Rouziès et al., 2005), la ricerca condotta sino a questo momento ha fornito meno eviden-

za empirica sulle dinamiche che innescano tali meccanismi in azienda. In particolare, la letteratura ha suggerito che le attività di DCM, ponendo più enfasi sul cliente, sono in grado di sviluppare il ruolo del marketing B2B e rendere marketing e vendite più allineati (Wang et al., 2019). Inoltre, l'integrazione degli strumenti tecnologici, quali le piattaforme di marketing automation e CRM, consentono una maggiore cooperazione tra le due aree (Järvinen and Taiminen, 2016). Tuttavia, pur confermando tali risultati, il presente lavoro estende queste considerazioni, mostrando che la strategia di DCM attiva una molteplicità di meccanismi di integrazione.

In primo luogo, la strategia di DCM determina la creazione di quelli che in letteratura sono stati definiti **legami strutturali** tra area marketing e area vendite, sotto forma di riunioni e teamwork per la pianificazione e l'esecuzione congiunta di alcune attività (cfr. Homburg et al., 2008; Rouziès et al., 2005). In particolare, le riunioni rivestono un ruolo chiave ai fini dell'integrazione nelle prime fasi di analisi e nelle fasi di implementazione delle piattaforme tecnologiche connesse alle attività di DCM. Diversamente, i teamwork assumono maggiore rilevanza nelle fasi di elaborazione dei contenuti.

In secondo luogo, l'implementazione della strategia di DCM determina una maggiore **condivisione delle informazioni** tra le due aree (cfr. Homburg et al., 2008; Rouziès et al., 2005). In particolare, tale meccanismo appare trasversale rispetto all'implementazione della strategia di DCM. La condivisione delle informazioni è, infatti, un meccanismo strettamente collegato sia all'organizzazione di riunioni sia allo svolgimento congiunto delle attività. Tuttavia, nell'ambito della strategia di DCM i flussi informativi appaiono particolarmente incentrati sui lead qualificati generati dalle attività di DCM. Ciò è dovuto al fatto che la strategia di DCM ha come obiettivo primario quello di generare contatti qualificati (lead generation). A tal proposito, lo studio fornisce supporto empirico alle argomentazioni di Wiersema (2013) secondo il quale, integrando i sistemi di marketing e di vendita (i.e. software di marketing automation e CRM), i team di marketing possono acquisire una visione più approfondita dei clienti e i team di vendita possono approfondire la loro conoscenza sulle attività e sui lead generati dal marketing. Pertanto, sebbene la letteratura abbia individuato nel considerevole volume di lead qualificati provenienti dalle campagne di e-mail marketing un potenziale ostacolo all'integrazione tra marketing e vendite, per via della difficoltà di gestione di tali contatti da parte dell'area vendite (Smith et al., 2006), il presente lavoro dimostra come, al contrario, i lead generati attraverso le attività di DCM possano innescare efficaci meccanismi di integrazione incentrati sullo scambio di informazioni ad essi collegati. Ciò è dovuto principalmente all'utilizzo delle piattaforme tecnologiche che consentono di raccogliere informazioni di natura comportamentale su clienti attuali e prospettici, che possono essere utilizzate per la creazione di contenuti rilevanti (cfr. Järvinen and Taiminen, 2016).

Inoltre, l'implementazione della strategia di DCM può determinare una trasformazione dell'assetto organizzativo all'interno di una PMI. Alla funzione marketing possono essere attribuiti compiti maggiori, al di là della mera promozione dell'offerta commerciale, e un maggior **potere** sulle attività di marketing, come la gestione del processo di lead generation. Il più delle volte la funzione marketing nel contesto delle PMI può, infatti, configurarsi come una "funzione diffusa" tra direzione aziendale, area commerciale e direzione marketing e quindi non particolarmente "definita" (Cedrola et al., 2011) o addirittura del tutto sovrapponibile all'area vendite (Pencarelli e Cioppi, 2008). In questo contesto, lo studio mostra come la strategia di DCM possa andare a bilanciare gli "equilibri di potere" tra le due aree e quindi contribuire all'integrazione (cfr. Homburg et al., 2008). Inoltre, Biemans et al. (2010) mostrano l'integrazione tra marketing e vendite come un processo dinamico che si sviluppa ed evolve nel tempo. A tal proposito, il caso oggetto di studio può essere collocato tra una configurazione di "hidden marketing", e quindi di totale assenza della funzione marketing, a una configurazione di "sales-driven marketing", tipica di quelle organizzazioni che presentano un'area marketing ancora giovane creata per far fronte ai cambiamenti di mercato e alla crescita delle attività. I risultati dello studio contribuiscono alla letteratura esistente, mostrando come la strategia di DCM possa rappresentare il motore di tali dinamiche.

Infine, il presente lavoro contribuisce alla letteratura esistente confermando che le aziende possono trarre beneficio anche da un'integrazione parziale tra le due aree (cfr. Homburg e Jensen, 2007). Il fatto che le due aree mantengano prospettive e compiti differenti, infatti, non ostacola l'integrazione, ma consente di creare complementarità tra le stesse, attraverso una più equa distribuzione delle responsabilità. Le imprese sono, infatti, chiamate a sviluppare quel livello di integrazione che meglio si addice alle caratteristiche dell'impresa stessa e del suo ambiente (Biemans et al., 2010).

5.2 Implicazioni manageriali

I risultati del lavoro di ricerca appaiono interessanti anche sul piano delle implicazioni manageriali, fornendo spunti di riflessione agli imprenditori, ai marketing manager e sales manager nei contesti B2B. In particolare, lo studio evidenzia che l'adozione del DCM può favorire l'integrazione tra marketing e vendite, mettendo in luce gli specifici meccanismi di integrazione che la strategia attiva all'interno di un'impresa. L'analisi svolta mostra come la strategia di DCM sia in grado di risolvere le problematiche connesse alla gestione dei lead da parte dell'area commerciale, che sono spesso motivo di conflitto tra le due funzioni aziendali. La strategia di DCM consente, infatti, di ottenere lead più qualificati. Tali contatti sono alla base dello scambio di informazioni tra marketing e vendite, che sono au-

mentate sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi, contribuendo così a realizzare una migliore integrazione tra le due aree. La generazione di un'elevata quantità di lead può così passare dall'essere una potenziale ragione di conflitto tra marketing e area commerciale, all'essere motivo di integrazione. L'implementazione della strategia di DCM può creare inoltre numerose occasioni di confronto tra marketing e vendite per la definizione degli obiettivi, l'identificazione delle buyer personas e per la progettazione delle attività. Ciò permette alle due aree di conoscere in modo più approfondito le rispettive prospettive e modalità di lavoro, favorendo dunque l'integrazione. La creazione di contenuti che siano di valore per il cliente lungo tutto il customer journey non solo ha enfatizzato l'orientamento al cliente da parte di entrambe le aree aziendali, ma ha richiesto anche una stretta collaborazione tra marketing e vendite.

Lo studio evidenzia inoltre l'importanza delle piattaforme tecnologiche nella strategia di DCM. L'utilizzo di tali strumenti sembra avere un ruolo determinante nell'attivare i meccanismi di integrazione tra le due aree, in quanto richiedono un costante confronto e una maggiore collaborazione sia in fase di progettazione delle piattaforme, sia in fase di esecuzione delle attività attraverso le stesse.

È proprio da queste piattaforme che derivano le principali criticità in termini di integrazione tra le due aree. A tal proposito, si evidenzia come in assenza di un processo di cambiamento culturale che vada ad affiancare l'implementazione della strategia di DCM e l'adozione dei relativi strumenti, l'integrazione tra marketing e vendite possa di fatto essere ostacolata da resistenze interne.

5.3 Limitazioni e prospettive di ricerca future

Infine, il presente studio, così come qualsiasi altro lavoro di ricerca, non è esente da limitazioni, le quali però offrono interessanti spunti per ricerche future. Innanzitutto, occorre precisare che, sebbene il *single case study* non permetta di generalizzare i risultati su base statistica (Yin, 2003), lo studio ha finalità esplorative e dunque tale metodologia appare la scelta più opportuna per rispondere alla domanda di ricerca, analizzando in profondità una realtà aziendale. A tal proposito, ulteriori ricerche future potrebbero adottare la metodologia del *multiple case study* per rafforzare la validità esterna dei risultati (De Massis e Kotlar, 2014). In questo senso, l'analisi cross-case consentirebbe di effettuare confronti tra diverse realtà aziendali per chiarire se i risultati possono essere validi per un singolo caso o replicati in maniera coerente da altre organizzazioni. Un ulteriore limite dello studio riguarda il numero di interviste effettuate. Al fine di ovviare a tale limitazione, potrebbe essere interessante indagare lo sviluppo della strategia di DCM e i suoi effetti sull'integrazione tra marketing e vendite

ampliando l'orizzonte temporale di analisi. La ricerca mostra, infatti, come l'integrazione possa essere vista lungo un continuum, da una condizione di completa separazione a una condizione di completa integrazione tra funzioni, e come tale oggetto di cambiamento nel tempo. Pertanto, un'analisi più estesa nel tempo consentirebbe di cogliere eventuali cambiamenti delle dinamiche di integrazione.

Bibliografia

Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002>

Beverland, M., Steel, M., & Dapiran, G. P. (2006). Cultural frames that drive sales and marketing apart: an exploratory study. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(6), 386-394. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08858620610690146>

Biemans, W. G., & Brencic, M. M. (2007). Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41(3-4), 257-273. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560710728327>

Biemans, W. G., Brenčić, M. M., & Malshe, A. (2010). Marketing-sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183-194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.012>

Carpenter, P. (1992). Bridging the gap between marketing and sales. *Sales and Marketing Management*, 144(3), 28-31.

Cedrola, E., Ferrero, G., & Gregori, G. (2011). Marketing & Sales oltre la crisi: i cambiamenti in atto nelle medie imprese. *Mercati e competitività*, 2, 9-28. DOI: 10.3280/MC2011-002002

Cespedes, F. V. (1993). Coordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of Consumer Marketing*, 10 (2) 37-55. DOI: <https://doi.org/10.1108/07363769310039111>

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>

Dewsnap, B., & Jobber, D. (2000). The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: a conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 109-119. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2000.10754230>

Deshpande, R., and Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/002224298905300102>

Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2), 179-202. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.3.2.179>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. DOI: 10.2307/258557

Giamanco, B., & Gregoire, K. (2012). Tweet me, friend me, make me buy. *Harvard Business Review*, 90(7), 89-93. DOI: <https://hbr.org/2012/07/tweet-me-friend-me-make-me-buy>

Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 974-988. DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.06.006

Halligan, B., & Shah, D. (2009). *Inbound marketing: get found using Google, social media, and blogs*. John Wiley & Sons.

Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*.

Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27-41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.07.003>

Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269-293. DOI: doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-001.

Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154. DOI: <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.72.2.133>

Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?. *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.124>

Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–60. DOI <https://doi.org/10.1177%2F002224299305700304>

Juntunen, M., Ismagilova, E., & Oikarinen, E. L. (in press). B2B brands on Twitter: Engaging users with a varying combination of social media content objectives, strategies, and tactics. *Industrial Marketing Management*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.001>

Jönsson, S. and Lukka, K. (2007), “*There and back again: doing interventionist research in management accounting*”, in Chapman, C.S., Hopwood, A.G. and Shields, M.D. (Eds), *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 1, Elsevier, Amsterdam, pp. 373–98. DOI [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01015-7](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01015-7)

Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of product innovation management*, 13(2), 137-151. DOI <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1320137>

Keszey, T., & Bieman, W. (2017). Trust in marketing’s use of information from sales: the moderating role of power. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (2), 258-273 DOI: 10.1108/JBIM-09-2015-0169

Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*. 41 (7/8), 939-955. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560710752465>

Lorge, S. (1999). Marketers are from Mars, Salespeople are from Venus. *Sales & Marketing Management*, 151(4), 27-32.

Lukka K. (2005). *Approaches to case research in management accounting: the nature of empirical intervention and theory linkage*, in Jönsson S., Mouritsen J; (a cura di) *Accounting in Scandinavia – The northern lights*, Liber & Copenhagen Business School Press, Malmö, 375-399.

Malshe, A. (2011). An exploration of key connections within sales–marketing interface. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 26 (1), 45-57. DOI: <https://doi.org/10.1108/08858621111097201>

Malshe, A., Friend, S. B., Al-Khatib, J., Al-Habib, M. I., & Al-Torkistani, H. M. (2017). Strategic and operational alignment of sales-marketing interfaces: Dual paths within an SME configuration. *Industrial Marketing Management*, 66, 145-158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.004>

Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of marketing Research*, 33(1), 47-61. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F002224379603300105>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2nd Edition, Sage, Newbury Park (CA).

Montgomery, D. B., & Webster, F. E. (1997). Marketing’s interfunctional interfaces: the MSI workshop on management of corporate fault zones. *Journal of Market-Focused Management*, 2(1), 7-26. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1009709931194>

Pascucci F., Bartoloni S., Marinelli L., Ancillai C. (2019). La digital transformation, in Gregori G.L. e Perna A. (a cura di), *BtoB Marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano.

Pascucci F., Cardinali S., Ancillai C. (2018). Exploring antecedents of social media usage

in B2B: a systematic review. *Management Research Review*, 18(6), 629-656. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0212>

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd Edition, Sage, Beverly Hills (CA).

Pencarelli, T., Cioppi, M. (2008). *I processi di vendita e il marketing nelle PMI*, in Tunisini A., *Teorie e applicazioni di business marketing*, F. Angeli, Milano.

Piercy, N. F. (1989). The power and politics of sales forecasting: uncertainty absorption and the power of the marketing department. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(2), 109-120. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02723369>

Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: a proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122. DOI: 10.1080/08853134.2005.10749053

Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35 (3/4), 260-271. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409171211210154>

Sleep, S., Lam, S. K., & Hulland, J. (2018). The sales–marketing integration gap: a social identity approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(4), 371-390. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1513796>

Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Chatterjee, R. (2006). A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 564-579. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.564>

Stake R.E. (1998). *Case studies*, in Denzin N.K.; Lincoln Y.S. (a cura di) *Strategies of qualitative inquiry*, Sage, Thousand Oaks (CA).

Strahle, W. M., L. Spiro, R., Acito F. (1996), Marketing and Sales: Strategic Alignment and Functional Implementation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, (1) 1-20. DOI: www.jstor.org/stable/40471609

Taiminen, K., & Ranaweera, C. (2019). Fostering brand engagement and value-laden trusted B2B relationships through digital content marketing. *European Journal of Marketing*, 35 (9) 1759-1781. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2017-0794>

Wang, W. L., Malthouse, E. C., Calder, B., & Uzunoglu, E. (2019). B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*, 81, 160-168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.006>

Wiersema, F. (2013). The B2B agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 4(42), 470-488. DOI:

Yin R.K. (2003). *Case study research: designs and methods*, 3rd edition, Sage, Thousand Oaks (CA).