

MARKETING

Demand generation

Fidelizzare il cliente potenziale
nel business to business

Marino Fadda



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Marino Fadda

Demand generation

Fidelizzare il cliente potenziale
nel business to business



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione pag. 9

Prima parte **Demand generation: premessa**

1. Come è cambiato il comportamento d'acquisto	»	15
2. Processo di vendita e processo d'acquisto	»	18
1. Il processo di vendita	»	18
2. Il sales funnel	»	20
3. Processo di vendita e processo d'acquisto	»	21
4. Il processo d'acquisto	»	23
5. Gli stadi del processo d'acquisto	»	24
5.1. Primo stadio: consapevolezza (awareness)	»	25
5.2. Secondo stadio: ricerca delle informazioni (re-search for information)	»	26
5.3. Terzo stadio: Formazione dei criteri di decisione (Define decision criteria)	»	27
5.4. Quarto stadio: Valutazione delle alternative (evaluate alternatives)	»	28
5.5. Quinto stadio: decisione (decision)	»	29
6. Conclusioni	»	30
3. La demand generation	»	31
1. Le origini	»	31
2. La nuova teoria della demand generation	»	33
3. Un approfondimento terminologico	»	38

4. Il ruolo del marketing e delle vendite	pag. 41
1. I due silos: il conflitto tra il marketing e le vendite	» 41
2. Un unico funnel	» 43
3. Un unico obiettivo	» 44
4. Allineare il marketing e le vendite: la struttura organizzativa	» 47
4.1. Piccole imprese	» 48
4.2. Medie imprese	» 49
4.3. Medie/grandi imprese	» 50

Seconda parte

Demand generation: i processi

5. La lead generation	» 55
1. Il processo di lead generation	» 55
2. Il profilo del cliente ideale	» 56
3. Individuazione delle fonti	» 60
3.1. Raccolta di nominativi già esistenti	» 60
3.2. Acquisto di elenchi esterni	» 61
3.3. Raccolta attiva di nominativi	» 62
3.3.1. La pubblicità	» 62
3.3.2. Gli eventi	» 65
3.3.3. Conclusioni	» 66
3.4. Raccolta on-line di nominativi	» 66
3.4.1. Il sito web	» 67
3.4.2. Il SEO e il SEM	» 69
3.4.3. Il blog	» 73
3.4.4. I siti di social networking	» 77
4. La scelta delle fonti	» 84
5. La verifica delle fonti: il database interno	» 87
5.1. Il telefono	» 88
5.2. L'e-mail	» 89
6. L'acquisizione dei clienti potenziali	» 90
6. Il lead management	» 98
1. Le componenti del processo di lead management	» 98
1.1. Il processo di lead nurturing	» 99
1.2. Il processo di lead scoring	» 100

1.3. Il sistema di marketing automation	pag. 101
2. Il processo di lead management	» 101
7. La lead nurturing	» 104
1. Fidelizzare il cliente potenziale	» 104
2. Il content marketing	» 108
3. I contenuti utilizzati per “coltivare” i lead	» 110
3.1. Fasi iniziali	» 111
3.2. Fasi intermedie	» 112
3.3. Fasi finali	» 113
4. Come attirare l’attenzione dei lead	» 114
5. Gli strumenti di un piano di lead nurturing	» 117
6. La diffusione dei contenuti: l’e-mail	» 119
7. Lo sviluppo di un programma di lead nurturing	» 120
8. Esempio di un programma di lead nurturing	» 123
9. Il calendario editoriale	» 125
10. Alcuni consigli	» 127
11. La conclusione del programma di lead nurturing	» 129
8. La lead scoring	» 130
1. Sales ready lead	» 130
2. Lead scoring bidimensionale	» 130
3. L’attribuzione dei punteggi	» 136
3.1. La dimensione del profilo	» 137
3.2. La dimensione del comportamento	» 139
4. Come individuare un sales ready lead	» 144
5. Il metodo di lavoro	» 145
6. Il sistema di marketing automation	» 146
9. La sales conversion	» 148

Terza parte Demand generation: approfondimenti

10. I sistemi di marketing automation	» 155
1. Le caratteristiche	» 155
2. Creazione e gestione delle e-mail	» 157
3. Creazione delle landing page e dei moduli	» 158

4. La gestione del programma di lead nurturing	pag. 159
5. La gestione della lead scoring	» 161
6. Altre proprietà	» 164
6.1. La gestione del database	» 164
6.2. L'attività di reporting	» 164
6.3. L'integrazione con un sistema di CRM	» 165
7. Marketing automation e CRM	» 166
8. Software SaaS e on Premise	» 168
9. I sistemi di marketing automation	» 169
9.1. Imprese di dimensioni grandi/medie	» 170
9.2. Imprese di dimensioni medio/medio-piccole	» 170
9.3. Imprese di dimensioni medio-piccole/piccole	» 171
9.4. CDM MarketFirst	» 171
9.5. Oracle CRM On Demand Marketing	» 172
10. I sistemi di e-mail marketing	» 172
11. Buyer persona	» 175
1. Chi è una buyer persona?	» 175
2. Buyer persona: un esempio	» 176
3. Come ottenere le informazioni	» 177
4. Come si costruisce una buyer persona	» 178
5. Conclusioni	» 183
12. La misurazione dei risultati	» 184
1. Il marketing non ama misurare	» 184
2. La misurazione dei risultati in un piano di demand generation	» 185
2.1. I saggi di conversione	» 186
2.2. Le fonti	» 188
2.3. Il costo per cliente	» 188
2.4. Il fatturato per cliente	» 189
2.5. Il rapporto spesa/fatturato	» 190
3. Conclusioni	» 191
13. Come costruire il piano di demand generation	» 192
Bibliografia	» 197

Introduzione

L'acquisizione di nuovi clienti è sempre stata uno dei principali obiettivi delle aziende, dato che ne condiziona il successo e influisce spesso sulla loro stessa sopravvivenza. Ciò è ancora più vero nel mercato Business-to-Business (B2B) a causa della complessità del ciclo d'acquisto, della sua durata e del numero di persone coinvolte nel processo decisionale.

Eppure, nonostante l'importanza che riveste nel B2B l'acquisizione di nuovi clienti, la letteratura accademica vi ha dedicato poca attenzione, limitandone l'ambito alle vendite, da sempre ritenuta l'unica funzione ad averne competenza. La funzione marketing doveva pensare al brand e a fornire agli uomini delle vendite dei supporti cartacei (depliant, brochure, cataloghi ecc.) che li potessero aiutare nel loro lavoro.

Questo quadro è rimasto valido fino al termine degli anni Novanta. Negli ultimi quindici anni, il processo d'acquisto delle imprese B2B ha registrato dei cambiamenti talmente significativi da comportare delle profonde modifiche nel modo in cui viene gestita la ricerca e l'acquisizione dei nuovi clienti.

In passato, i compratori – per poter raccogliere le informazioni di cui avevano bisogno prima di prendere la decisione d'acquisto – dovevano necessariamente rivolgersi ai *venditori*, unici depositari di questa conoscenza. Pertanto il contatto con i venditori avveniva nelle prime fasi del processo d'acquisto. Adesso, con lo sviluppo di Internet, la situazione è radicalmente cambiata. Il compratore, per raccogliere le informazioni di cui ha bisogno, non deve subito ricorrere al venditore, ma può utilizzare Internet per risolvere gran parte delle sue lacune conoscitive. Perciò, **il contatto con il venditore avviene sempre di più solo nelle ultime fasi del processo d'acquisto.**

Esiste quindi un *vuoto* tra il momento in cui il cliente potenziale inizia il suo processo d'acquisto e il momento in cui richiede l'intervento del venditore. In questo lasso di tempo, il prospect è libero di ascoltare tutte le

voci che riesce a raccogliere. Occorre quindi trovare delle nuove modalità per riuscire a influenzare il cliente potenziale anche nelle prime fasi del processo decisionale: non si può lasciarlo completamente libero di navigare in Internet, di raccogliere le informazioni di cui ha bisogno, senza cercare di essere presenti, fornendo noi i contenuti di cui va alla ricerca. Occorre raggiungerlo e, poi, coltivarlo per portarlo infine alla decisione d'acquisto. Ma chi potrebbe svolgere questo compito?

Le vendite non hanno né il tempo né gli strumenti per contattarlo e cercare di instaurare un dialogo. Il marketing, invece, ha la cultura, gli strumenti e il tempo per impegnarsi nel processo di acquisizione e coltivazione dei clienti potenziali, fornendo i contenuti che stanno ricercando nel web. Può quindi dividersi lo spazio con le vendite: il marketing si occupa delle prime fasi, cioè dell'acquisizione e della gestione del cliente potenziale; le vendite devono far fronte alla fase finale, con il contatto diretto, la trattativa e la conclusione della vendita.

In questo quadro, gli interventi del marketing e delle vendite devono essere organizzati, coordinati e programmati con molta attenzione. E siccome i rapporti tra queste due funzioni sono stati spesso oggetto di conflitto, occorre trovare il modo di giungere a un accordo e a una collaborazione.

Negli ultimi tempi, l'acquisizione di nuovi clienti è quindi diventata un processo molto più complesso rispetto a quanto avveniva qualche anno fa.

Nelle aziende che operano nel B2B, i manager stanno dunque avvertendo la necessità di modelli interpretativi originali e strumenti operativi *ad hoc* che tengano conto dei cambiamenti avvenuti. Per fare fronte a questa realtà e per individuare gli strumenti migliori per governarla, negli ultimi anni sono nati nuovi approcci teorici, che hanno visto la luce negli Stati Uniti e che da là hanno iniziato a svilupparsi negli altri Paesi Occidentali. Tra questi approcci, quello della **demand generation** è probabilmente il più interessante.

Con il termine *demand generation* si deve intendere il processo d'acquisizione e gestione dei clienti potenziali fino al momento della loro trasformazione in clienti effettivi. Questo processo può essere diviso in tre sotto-processi: la *lead generation* (acquisizione dei clienti potenziali), la *lead management* (gestione dei clienti potenziali), e la *sales conversion* (conversione dei clienti potenziali in clienti effettivi).

La teoria della demand generation, come abbiamo detto, si è sviluppata solo negli ultimi anni e, pertanto, per certi aspetti è ancora *in fieri*: alcuni percorsi non sono ancora ben definiti e la terminologia utilizzata si presta a diverse interpretazioni. D'altra parte, è una teoria che è nata e si è andata sviluppando sul campo, per tenere dietro ai mutamenti avve-

nuti nel comportamento d'acquisto del B2B. Non è nata nelle sedi di qualche università o di qualche centro di ricerca, anzi per adesso ne è completamente estranea. Al suo sviluppo hanno contribuito in modo decisivo alcuni operatori che lavorano nelle aziende che realizzano i sistemi di *marketing automation*, la fondamentale struttura tecnologica che gestisce i piani della demand generation. Così, ai miglioramenti apportati a questi sistemi hanno fatto seguito le successive integrazioni negli approcci teorici (fig. 1).

Fig. 1 – Sviluppo della teoria della demand generation



La natura molto “operativa” di questi approcci teorici è testimoniata anche dal fatto che la maggior parte dei contributi teorici sono stati prodotti sul web, tramite la diffusione di articoli, white paper, e-book, webinar ecc.

I libri che hanno trattato questa teoria, seppure con modalità, impostazione e obiettivi diversi, sono pochi, quasi tutti pubblicati negli ultimi anni, a testimonianza delle origini recenti della teoria: *Lead Generation for the Complex Sales* di Brian Carroll, *Digital Body Language* di Steven Woods, *eMarketing Strategies for the Complex Sale* di Ardath Albee, *Balancing the Demand Equation* di Adam B. Needles, *Maximizing Lead Generation* di Ruth P. Stevens e *The Truth About Leads* di Dan McDade¹. Altri libri hanno contribuito, in maniera autonoma, a integrare, approfondire e completare specifici argomenti che costituiscono parte dell’approccio teorico generale. Si tratta, molto spesso, di libri realizzati al di fuori del contesto delle demand generation, ma che possono comunque essere integrati nel suo ambito teorico.

Per poter presentare una teoria completa e organica è stato quindi necessario raccogliere e riorganizzare una mole notevole di contenuti, dispersi in vari ambiti (articoli, white paper, e-book, case-study, indagini, libri), cercando di dare ordine e chiarezza espositiva. Gli aspetti teorici sono stati integrati con l’esperienza maturata sul campo, attraverso dei progetti realizzati per alcune imprese italiane, che hanno avuto il coraggio di fare da pionieri.

In questo modo, si è cercato di costruire un percorso che permetta alle

¹ Carroll (2006); Woods (2009); Albee (2010); Needles (2011); Stevens (2011); McDade (2011).

imprese che operano nel B2B di progettare un piano di demand generation organico e coerente.

In Italia, la letteratura sull'argomento è del tutto inesistente e, quindi, questo lavoro è il primo che presenta ai lettori italiani i nuovi approcci teorici sviluppati negli ultimi anni negli Stati Uniti.

L'ambizione di questo libro è quindi duplice: **far conoscere i nuovi approcci teorici** a un pubblico che ha probabilmente scarsa conoscenza di questi argomenti e **spingere le imprese B2B a utilizzare nuovi strumenti** che consentono di fronteggiare meglio la realtà in cui operano.

Il libro si rivolge quindi principalmente ai responsabili d'impresa e a chi opera nel marketing e nelle vendite. Può inoltre interessare anche chi lavora nel campo accademico. Infatti, molti degli argomenti trattati sono da anni al centro del dibattito accademico o sviluppano approcci nuovi per l'Italia: mi riferisco all'allineamento del marketing con le vendite, al *content marketing*, ai processi di vendita e d'acquisto, alla buyer persona ecc. Proprio per la rilevanza che rivestono, anche al di fuori del contesto della demand generation, ho cercato di fornire nei vari capitoli un quadro più ampio, che inquadrasse i singoli argomenti. Perché questi contenuti sono parte della teoria del marketing e richiedono, indipendentemente dalla demand generation, approfondimenti e ulteriori analisi.

Prima parte

Demand generation:
premess

1

Come è cambiato il comportamento d'acquisto

Fino alla metà degli anni Novanta, e cioè prima dell'avvento di Internet, i compratori che operavano nel B2B avevano serie difficoltà nel procurarsi le informazioni di cui avevano bisogno per poter prendere una decisione d'acquisto. Se avevano necessità di sapere qualcosa sui fornitori, sulle ultime offerte del settore e sui trend di mercato, dovevano interpellare i venditori, che possedevano l'accesso a queste informazioni e che, di conseguenza, grazie a queste conoscenze, esercitavano un *potere* sui clienti.

Quando i compratori B2B dovevano ricercare un particolare prodotto, una delle sfide che dovevano affrontare a metà degli anni Novanta consisteva nello scoprire i fornitori che operavano nel settore a cui erano interessati... Essi potevano cercare di accedere ai report industriali che davano un'idea di quali società operavano nel settore. Potevano chiedere a qualcuno dei loro amici e colleghi. Il risultato finale era che compilare una lista richiedeva un certo sforzo e una rilevante quantità di tempo (Holland e Young 2010, p. 30).

I venditori diventavano così una necessaria fonte d'informazione, a cui rivolgersi già all'inizio del processo d'acquisto. Nel 1970, una ricerca condotta da Andersen Consulting (ora Accenture) negli Stati Uniti, realizzata sugli acquirenti industriali, evidenziò che la più importante caratteristica che questi compratori ricercavano in una società, con la quale dovevano fare affari, era costituita da "un venditore *esterno* ben informato e capace". Seguivano poi il prezzo, il servizio e la qualità (Coe 2004, p. 5).

Con l'avvento di Internet, la **bilancia del potere** si è spostata a favore dei compratori, dato che i produttori, attraverso i loro siti web, hanno iniziato a rendere disponibile l'informazione che i compratori ricercavano: bastava digitare poche parole chiave (*keyword*) e, in pochi secondi, i motori di ricerca visualizzavano un elenco di decine di siti web da visitare, con un

aumento considerevole dell'accuratezza delle informazioni e un risparmio di tempo. In seguito, i produttori si sono spinti fino a indicare i prezzi di vendita nei loro siti web, senza valutarne le conseguenze e, cioè, che i compratori potevano fare confronti senza interpellare i venditori.

L'influenza che i venditori avevano fin qui avuto sulle decisioni d'acquisto è stata così rapidamente erosa, poiché i compratori non avevano più necessità di vederli all'*inizio* del proprio processo d'acquisto, dato che riuscivano a ottenere le informazioni di cui avevano bisogno tramite Internet. Nel giro di pochi anni, il web ha sviluppato una serie incredibile di strumenti informativi: adesso, i compratori possono accedere ai siti dei venditori, ai blog, ai forum, ai social network; possono scaricare facilmente documenti con argomenti a cui sono interessati; possono frequentare webinar, leggere dei white paper e degli e-book ecc. (Holland e Young 2010, pp. 28-33).

Molto del tempo che i compratori passavano con il venditore è ora impiegato per esaminare le risorse presenti on-line¹. Ed essendo più preparati nel valutare prodotti e servizi prima di prendere la decisione d'acquisto, i compratori **non vogliono più vedere i venditori nelle prime fasi del loro processo d'acquisto**, quando sanno che non ne hanno bisogno e che ne possono fare a meno².

I compratori B2B stanno sempre più spostandosi verso le fonti on-line, all'inizio del loro processo, mentre stanno utilizzando le risorse del fornitore – specialmente i venditori – molto più avanti nel loro processo d'acquisto³ (Needles 2011, p. 55).

I compratori sono disponibili ad avere un contatto con i venditori solo quando hanno completamente soddisfatto il loro bisogno di informazioni. In realtà:

Una parte rilevante della vendita avviene on-line... In tutti i nostri studi, la ricerca on-line si classifica costantemente come il primo o il secondo strumento (insieme al passaparola) nelle decisioni d'acquisto (Hotchkiss 2009, p. 106).

¹ Secondo un'indagine condotta da *Enquiro*, i compratori B2B passano in media 40 ore a settimana sul web (Hotchkiss 2009, p. 72).

² Una ricerca condotta da *Corporate Executive Board*, intervistando 1.900 acquirenti B2B, evidenzia che i compratori, in media, contattano i fornitori solo dopo che sono arrivati a circa il 60% del loro processo d'acquisto (www.executiveboard.com/sales-marketing/).

³ L'utilizzo delle fonti on-line raggiunge il livello più elevato nelle prime fasi del processo d'acquisto, mentre decresce nelle ultime fasi; il parlare con i venditori segue invece il percorso inverso (Hotchkiss 2009, pp. 95-96).

Di conseguenza, adesso:

- il primo contatto con il venditore avviene sempre più spesso nelle ultime fasi del ciclo d'acquisto;
- quando questo contatto avviene, il compratore dispone già di molte informazioni e, quindi, le sue aspettative si sono innalzate⁴; pertanto, si aspetta che chi vende comprenda bene i suoi problemi e gli fornisca delle informazioni che integrino e completino quelle che già possiede.

Occorre quindi trovare delle nuove modalità per riuscire a influenzare i compratori **anche nelle prime fasi** del processo decisionale. Infatti, il nuovo modo con cui vengono acquisite le informazioni nei primi stadi del processo d'acquisto provoca un *gap*, un vuoto, tra fornitore e cliente che, non essendo più riempito dalla figura del venditore, impone che venga colmato in altro modo: non si possono lasciare i prospect completamente liberi di navigare su Internet, di raccogliere le informazioni da diverse fonti, senza cercare di essere presenti, fornendo noi quei contenuti di cui vanno alla ricerca⁵ (Holland e Young 2010, pp. 4-42; Schmonsees 2005, pp. 22-24).

Come vedremo più avanti, la nuova teoria della demand generation individua nel **marketing** la funzione aziendale che deve riempire questo vuoto, in modo da:

- comprendere quello di cui hanno bisogno i compratori;
- procurare loro tutte le informazioni necessarie al fine di rispondere a questi bisogni, conquistando la loro fiducia.

⁴ “I prospect e i clienti che stanno entrando nel ciclo di vendita sono molto più informati sul problema che vogliono risolvere, sulle tecnologie disponibili e anche su quanto le soluzioni dovrebbero costare” (Aberdeen Group 2011, p. 4).

⁵ Esistono molte indagini che confermano quanto è sostenuto in questo capitolo. Per esempio: BaseOne (2011), DemandGen Report (2010), TechTarget (2009).

Prima di Internet, chi vendeva poteva concentrarsi solamente sul suo **processo di vendita**, dato che i compratori dipendevano quasi completamente dal venditore. Dopo Internet, come abbiamo visto, i compratori si muovono liberamente nei primi stadi del processo d'acquisto, senza avere contatti con i venditori e, quindi, chi vende ha la necessità di trovare nuove modalità per riuscire a influenzare i compratori in queste fasi. Questo significa che un'efficace strategia di vendita non può più essere concentrata solamente sulle **attività di vendita**: è diventato necessario comprendere **come i compratori si comportano nei primi stadi** e, di conseguenza, chi vende deve cercare di capire **come si svolge il processo d'acquisto del cliente**.

Le imprese devono entrare in contatto con i prospect in modo differente. Devono smettere di focalizzarsi sul ciclo di vendita e devono invece concentrarsi sul ciclo d'acquisto. Questo significa che le imprese hanno bisogno di comprendere i prospect e i clienti in una maniera molto più ampia, in modo da capire come le persona vogliono comprare e di quali informazioni hanno bisogno a ogni stadio del ciclo d'acquisto (Tilton 2009).

In questo capitolo esamineremo il processo di vendita e il processo d'acquisto.

1. Il processo di vendita

Il processo di vendita di un'azienda descrive il percorso che segue per vendere un prodotto o un servizio, ed è rappresentato dalla successione delle fasi che servono per trasformare i clienti potenziali in clienti effettivi. È quindi diviso in stadi (o fasi) tra loro collegati in ordine cronologico. Ogni stadio è caratterizzato da specifiche attività di vendita.

Per esempio:

- primo stadio: spiegazione e consegna della documentazione di prodotto;
- secondo stadio: dimostrazione del funzionamento del prodotto;
- terzo stadio: fornitura di un campione del prodotto;
- quarto stadio: definizione di una proposta di vendita;
- quinto stadio: conclusione della trattativa.

Il cliente potenziale viene fatto progredire attraverso questi stadi, passando dal primo contatto con l'azienda fino allo stadio in cui diventa cliente (se non abbandona prima il processo di vendita). Per spostare il cliente potenziale a uno stadio successivo, occorre che siano state svolte tutte le attività di vendita previste nello stadio precedente. Naturalmente, passando da uno stadio al successivo, le attività di vendita sono programmate presupponendo che siano aumentati l'interesse e il coinvolgimento del cliente potenziale.

Per comprendere meglio come si svolge un processo di vendita, spesso si fa riferimento al *sales funnel* ("imbuto delle vendite"), introdotto per la prima volta nel 1985 con il libro *Strategic Selling* (Miller, Heiman e Tuleja 1985). Questo strumento d'analisi evidenzia che il processo di vendita inizia con un numero di clienti potenziali maggiore di quanti saranno poi i clienti finali, dato che non tutti i prospect arriveranno a una decisione d'acquisto con l'azienda¹. Infatti, nel compiere il percorso, per svariati motivi i clienti potenziali diminuiscono di numero man mano che progrediscono nel processo: perché non sono realmente interessati ad acquistare, perché preferiscono un altro fornitore, perché non sono seguiti dalla forza vendita ecc. Questa diminuzione può essere raffigurata con l'immagine di un *imbuto*: da qui l'utilizzo del termine *sales funnel* per rappresentare il processo di vendita.

La fig. 1 esemplifica questo concetto: sopra l'imbuto ci sono i clienti potenziali anonimi, non ancora qualificati; alla base del funnel troviamo i clienti effettivi, che sono in numero inferiore ai clienti potenziali.

La perdita di clienti potenziali durante il processo di vendita è il motivo per cui il termine *funnel* è molto più appropriato di *pipeline*, che è stato spesso utilizzato per descrivere il processo di vendita. Infatti, di solito si pensa che una pipeline abbia un diametro costante e, quindi, si potrebbe credere che tutti i prospect che entrano nel canale ne usciranno alla fine come clienti. Chiaramente, questa visione non è realistica, perché nel corso

¹ In tutto il testo, con il termine "prospect" ci riferiamo a un cliente potenziale "generico".