



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Marketing & Comunicazione

Tesi di Laurea

# **Il Digital Marketing nel mercato Business-to-Business**

L'uso e l'efficacia delle attività di Marketing Digitale nel mercato B2B

**Relatrice/Relatore**

Ch.ma Prof.ssa Cinzia Colapinto

**Laureando**

Jacopo Piovan  
Matricola 889849

**Anno Accademico**

2022 / 2023

*Alla mia famiglia, ed in particolare ai miei genitori Fabiola e Leopoldo.  
Ai miei amici di sempre, e a tutte quelle persone che mi sono state vicino sinceramente.  
Grazie.*

# Indice

<b>INTRODUZIONE</b> .....	7
<b>Capitolo 1: CARATTERISTICHE E DINAMICHE DEL MERCATO B2B</b> .....	9
<b>Il Mercato B2B</b> .....	9
<b>Le principali differenze col mercato B2C</b> .....	12
<b>Il Processo di Acquisto nel Mercato B2B</b> .....	14
<b>Domanda e beni del mercato B2B</b> .....	17
<b>Il Concetto di Trasformazione Digitale</b> .....	20
<b>Il Digital Marketing</b> .....	22
<b>L'Evoluzione del Digital Marketing nel B2B</b> .....	24
<b>Customer Experience</b> .....	24
<b>Messy Middle</b> .....	26
<b>Il B2B Social Media Marketing</b> .....	29
<b>Capitolo 2: GLI STRUMENTI DI DIGITAL MARKETING</b> .....	32
<b>Il Sito Web</b> .....	32
<b>L'Email Marketing</b> .....	34
<b>Il Social Media Marketing</b> .....	35
<b>Il Customer Relationship Manager</b> .....	37
<b>Nuovi Trend del Marketing Digitale B2B</b> .....	39
<b>L'Intelligenza Artificiale nel Digital Marketing B2B</b> .....	40
<b>Il B2B Influencer Marketing</b> .....	46
<b>Capitolo 3: OSSERVATORIO MARKETING B2B</b> .....	52
<b>Il Progetto</b> .....	52
<b>Il Metodo di Ricerca</b> .....	55
<b>Il Campione</b> .....	55
<b>La Raccolta Dati</b> .....	57
<b>Pulizia, Riorganizzazione ed Integrazione dei Dati</b> .....	58
<b>L'Elaborazione dei Dati</b> .....	59
<b>Il Campione</b> .....	59
<b>La Struttura Responsabile del Digital Marketing</b> .....	62
<b>Il Digital Marketing</b> .....	64
<b>I Canali di Digital Marketing</b> .....	65
<b>Le Attività di Digital Marketing</b> .....	66
<b>Gli strumenti di Analytics e Ottimizzazione</b> .....	71
<b>Il Lead Digitale</b> .....	73

I KPI .....	74
I KPI dell'Email Marketing .....	78
Il Management e le Persone .....	79
Il Brand, il Posizionamento ed i Valori .....	83
La Sostenibilità Ambientale e la Sostenibilità Sociale .....	84
Il Walk-the-talk.....	86
Evidenze nel Fatturato .....	88
<b>Capitolo 4: IL CASO ARIANNA S.P.A.</b> .....	<b>92</b>
<b>Arianna S.p.A.</b> .....	<b>93</b>
<b>L'Evoluzione di Arianna S.p.A.</b> .....	<b>93</b>
<b>Il Mercato</b> .....	<b>95</b>
<b>Il Marketing</b> .....	<b>97</b>
<b>Il Marketing Tradizionale</b> .....	<b>97</b>
<b>Il Marketing Digitale</b> .....	<b>98</b>
<b>La Mia Esperienza di Stage</b> .....	<b>99</b>
<b>Attività ed Obiettivi</b> .....	<b>99</b>
<b>I Risultati</b> .....	<b>101</b>
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>104</b>
<b>Referenze</b> .....	<b>106</b>

<b>Figura 1 - Marketing Funnel.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2 - I Fattori di Influenza nel Processo Decisionale d'Acquisto del Cliente Business .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 3 - Buying Journey.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 4 - Insoddisfazione Acquirenti in Base al Metodo d'Acquisto - Probabilità di Soddisfazione Acquirenti in base all'utilizzo delle tecnologie digitali del fornitore .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 5 - Classificazione di Beni B2B .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 6 - Principali Fasi della Rivoluzione Industriale e Luoghi Centrali .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 7 - L'Approccio al Cliente delle Aziende B2B .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 8 - Strumenti più Utilizzati per Effettuare Ricerche Online .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 9 - Messy Middle .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 10 - Tempo Speso Usando i Social Media (year over year) .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 11 - Piattaforme Social Media Consultate Recentemente per Acquisti B2B .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 12 - Automazione dell'E-mail Marketing .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 13 - Obiettivi del Software CRM.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 14 - Artificial Intelligence (AI) and its implications .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 15 - Dimensioni della Percezione Sociale.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 16 - Integrated Framework: B2B Influencer Marketing.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 17 - Distribuzione Geografica delle Aziende .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 18 - Ruolo Ricoperto dal Rispondente.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 19 - Responsabile del Digital Marketing.....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 20 - Utilizzo di Canali di Digital Marketing .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 21 - Attività di Digital Marketing .....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 22 - Budget di Marketing Investito in Digital Advertising .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 23 - Scopo delle Attività di Digital Advertising .....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 24 - Strumenti di Analytics ed Ottimizzazione .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 25 - Vengono Realizzate Attività di Lead Generation?.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 26 - KPI dei Social Media per Misurare la Qualità delle Attività di Digital Marketing .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 27 - KPI del Sito Web per Misurare la Qualità delle Attività di Digital Marketing .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 28 - KPI dell'Email Marketing per Misurare la Qualità delle Attività di Digital Marketing .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 29 - Coinvolgimento del Top Management.....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 30 - Coinvolgimento dell'Organizzazione .....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 31 - Diffusione di un Mindset Strategico .....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 32 - Brand, Posizionamento &amp; Values .....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 33 - Sostenibilità Ambientale e Sociale nelle aziende.....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 34 - Walk The Talk, Sostenibilità Ambientale e Sociale.....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 35 - I Brevetti di Arianna S.p.A.....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 36 - Risultati Attività Digital Marketing, Stage semestrale .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabella 1 - Percentuale di Fatturato Investito in Digital Marketing.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabella 2 - 5% del Fatturato Investito in Digital Marketing.....</b>	<b>88</b>

<b>Tabella 3 - EBITDA MARGIN Superiore al 30%.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabella 4 - Fatturato Superiore a 50.000.000 € .....</b>	<b>89</b>

# INTRODUZIONE

Nel corso di questo elaborato, esploreremo le complesse dinamiche del Marketing Digitale nel contesto B2B, analizzando gli strumenti, le strategie e le best practice utilizzate dalle imprese per raggiungere i propri obiettivi di business.

Negli ultimi decenni, il mondo economico ha vissuto una trasformazione senza precedenti grazie alla crescente diffusione della tecnologia digitale. La permeazione del digitale, inteso come l'insieme delle innovazioni IT, ha rivoluzionato radicalmente il modo in cui le aziende operano, comunicano e interagiscono con i propri clienti. In questo contesto, le strategie di marketing hanno subito un profondo cambiamento, con l'introduzione di innovative tecniche di Digital Marketing che hanno ridefinito il modo in cui le organizzazioni raggiungono e coinvolgono gli utenti target dei mercati di riferimento. Il mercato Business-to-Business (B2B) rappresenta un ambito cruciale all'interno del panorama economico, caratterizzato da dinamiche uniche e sfide specifiche. A differenza del mercato Business-to-Consumer (B2C), il mercato B2B coinvolge transazioni commerciali tra imprese, con un focus particolare sulle relazioni a lungo termine e sulla fornitura di beni e servizi destinati all'uso aziendale.

L'avvento del Digital Marketing ha rivoluzionato il modo in cui le aziende B2B si avvicinano al mercato, creando nuove opportunità e sfide. Inizialmente, la trasformazione digitale ha impattato in modo significativo il settore B2C, dove le aziende hanno rapidamente adottato nuove strategie di marketing per intercettare i consumatori su piattaforme digitali e social media. Tuttavia, con il passare del tempo, questo cambiamento si è esteso anche al settore B2B, coinvolgendo le organizzazioni che operano in settori diversi e che devono adattarsi alle nuove dinamiche del mercato digitale.

Il *content marketing*, l'*inbound marketing* e la *marketing automation* sono le ultime tecniche di Marketing portate nel contesto B2B dalla digitalizzazione che hanno rivoluzionato il modo in cui le aziende intrattengono relazioni con i clienti e gestiscono le attività commerciali.

Gli strumenti del Digital Marketing comprendono una vasta gamma di tecnologie e piattaforme che consentono alle aziende di raggiungere e coinvolgere i propri clienti online. Dalle piattaforme di social media ai motori di ricerca, dai siti web alle app mobili, gli strumenti digitali offrono alle aziende molteplici opportunità per promuovere i propri prodotti e servizi, interagire con il proprio pubblico e misurare l'efficacia delle proprie campagne. Saranno esplorati inoltre i nuovi trend delle strategie digitali che stanno emergendo nel panorama del

Digital Marketing. Dalle nuove tendenze nell'uso dei social media alle tecniche avanzate di targeting e personalizzazione, dai chatbot all'intelligenza artificiale, i nuovi trend stanno ridefinendo il modo in cui le aziende si impegnano con i propri clienti e ottengono risultati.

Con l'avvento del digitale e la sempre crescente importanza di una presenza online efficace, il marketing per le aziende B2B si rivela sempre più sfidante e ricco di opportunità. L'Osservatorio B2B, protagonista del terzo capitolo di questo elaborato, rappresenta un progetto ambizioso finalizzato a esplorare le dinamiche del marketing digitale nel contesto del mercato Business-to-Business. Con l'obiettivo di ottenere una panoramica esaustiva delle pratiche e delle tendenze in atto, il progetto si è avvalso della partecipazione di un ampio campione di organizzazioni volontarie, le quali hanno gentilmente contribuito alla ricerca attraverso la compilazione di un dettagliato questionario. I temi principali indagati sono stati il livello di digitalizzazione delle aziende, il livello di integrazione della strategia di Marketing Digitale, e la comunicazione sia interna, che esterna delle organizzazioni.

Attraverso l'analisi dei dati raccolti, saranno esaminate le informazioni evidenziando le principali conclusioni emerse dalla ricerca e offrendo una visione e degli spunti sulle dinamiche del Marketing Digitale nel mercato B2B. Dall'elaborazione delle risposte è emersa una diffusione continua delle tecniche digitali di marketing, accreditate di potenziale strategico anche per il settore B2B, nonostante gli investimenti rimangano contenuti e le strategie di marketing digitali non sufficientemente attenzionate.

Nella parte conclusiva di questo scritto condividerò la mia esperienza di stage presso l'ufficio marketing di Arianna S.p.A., un'azienda operante nel settore dell'illuminazione pubblica, sportiva e industriale. Attraverso questa esperienza, nella quale ho potuto pianificare una strategia di social media marketing, gestire il rifacimento del sito web e seguire l'adozione di un nuovo software per la generazione di documentazione tecnica, ho avuto l'opportunità di approfondire la mia comprensione delle strategie di marketing, digitale e tradizionale, nel contesto B2B, la loro efficacia e di esplorare il ruolo sempre più centrale dell'esperienza del cliente. Ho compreso le potenzialità di marketing, di comunicazione e di efficientamento processuale delle tecniche digitali.

# Capitolo 1: CARATTERISTICHE E DINAMICHE DEL MERCATO B2B

I mercati concettualmente si definiscono come spazi nei quali avviene l'incontro tra domanda e offerta, dando forma a contesti intrisi di processi di scambio. In modo più convenzionale, il focus di questo processo è il consumatore, e le attività di marketing sono orientate alla comprensione e gestione di un "mercato dei consumatori". Al contrario, nei contesti dei mercati B2B – *business to business*, i destinatari non sono i consumatori, ma piuttosto organizzazioni, principalmente imprese, operanti in una vasta gamma di settori quali industria, commercio o servizi. Questi destinatari possono comprendere anche istituzioni o enti, siano essi di natura pubblica o privata (Tunisini, Marketing B2B, 2020).

## Il Mercato B2B

B2B è l'acronimo dell'espressione inglese 'business-to-business', utilizzata per descrivere le transazioni commerciali e più genericamente qualsiasi tipo di rapporto commerciale all'interno dei cosiddetti mercati interorganizzativi, aziendali o, appunto, mercati B2B. L'espressione si utilizza, più in genere, per tutte le attività tra aziende lungo la loro catena di valore, prima che il prodotto o servizio arrivi al consumatore finale, quindi gli scambi business-to-business comprendono tutte le transazioni e operazioni che vengono fatte tra un'azienda e i suoi fornitori, o tra un'azienda e altre aziende. Questo tipo di transazioni è caratterizzato da dinamiche e complessità specifiche rispetto al modello B2C – *business-to-consumer*, in cui le aziende forniscono direttamente prodotti e servizi ai consumatori (Casini, 2022).

Nel contesto del marketing business-to-business, i clienti sono rappresentati da organizzazioni che possono essere raggruppate in tre categorie (Hutt & Speh, 2010). Queste organizzazioni includono *imprese commerciali*, che acquistano beni industriali per l'utilizzo diretto nella produzione o come componenti per altri beni e servizi; *agenzie governative e istituzioni private*, le quali acquisiscono beni industriali per il mantenimento e la fornitura di servizi al pubblico.

Ognuna delle tre categorie presenta caratteristiche uniche da comprendere per i professionisti del marketing con l'obiettivo di acquisire nuovi clienti e di pianificare strategie aziendali mirate a soddisfarne le esigenze.

1. *Imprese commerciali*: questo segmento comprende produttori, imprese di costruzione e fornitori di servizi, con i produttori che rappresentano il segmento più significativo nel marketing commerciale. A differenza del marketing B2C, il marketing B2B si rivolge a un numero inferiore di clienti, ma con transazioni di gran lunga più ampie. Ciò implica una maggiore concentrazione, specialmente in termini geografici, con le grandi aree metropolitane che diventano i mercati più profittevoli. Le esigenze variegata di ogni acquirente, specialmente nelle piccole imprese, possono rendere il processo di acquisto molto complicato per il venditore (Hutt & Speh, 2010).
2. *Enti governativi*: operano su differenti livelli a seconda del grado di burocratizzazione dello Stato e sono coinvolti nell'acquisto di una vasta gamma di prodotti, spaziando dai notebook agli armamenti. Costituiscono un segmento di clientela estremamente attraente per le imprese specializzate nei servizi hi-tech, poiché la necessità di adeguare costantemente i mezzi tecnologici alle esigenze del pubblico è sempre più pressante. Solitamente, gli enti governativi adottano due modalità principali di acquisto. La prima è il *formal advertising* o le offerte aperte, dove l'ente sollecita proposte da parte dei fornitori. Questa strategia viene solitamente implementata quando le specifiche di prodotto sono ben definite. La seconda modalità è rappresentata dai *negotiated contracts*, impiegati per l'acquisto di beni e servizi che non possono essere differenziati esclusivamente in base al prezzo, o quando sono disponibili pochi fornitori potenziali. In questo caso, può emergere una certa concorrenza, poiché l'ente appaltante può trattare simultaneamente con più fornitori (Hutt & Speh, 2010).
3. *Istituzioni*: questa categoria costituisce la clientela residuale nel B2B, rappresentata principalmente da scuole e ospedali, e la sua strategia d'acquisto è simile a quella degli enti governativi, influenzata da elementi politici o regolamentata dalla legge (nel caso delle istituzioni pubbliche). In ambito privato invece le istituzioni godono di più ampia libertà operativa. Nel rapporto con le istituzioni, il fattore relazionale è cruciale, considerando la dimensione notevole e la presenza di un reparto dedicato agli acquisti e bisogna considerare che spesso si uniscono in gruppi di acquisto con lo scopo di ottenere condizioni economiche più favorevoli (Hutt & Speh, 2010).

Il mercato B2B rappresenta un ambiente in cui le transazioni commerciali tra aziende sono guidate da relazioni a lungo termine, processi decisionali complessi e la necessità di rispondere alle esigenze specifiche delle imprese acquirenti. Nel mercato B2B, le relazioni commerciali sono spesso a lungo termine e basate sulla fiducia reciproca. Le aziende cercano collaborazioni durature che possano portare a transazioni continue nel tempo con lo scopo di aumentare il ROMI – Return Of Marketing Investment (Andersen, Archacki, De Bellefonds, & Ratajczak, 2017), ovvero un indicatore di performance utile a capire il valore che si sta ottenendo dai propri investimenti (Romi s.r.l., 2023). Come per il mercato B2C, acquisire nuovi clienti è mediamente più costoso. La ripetizione di un acquisto invece, è un'azione che incrocia il *funnel di vendita* – una sequenza di fasi attentamente pianificate e mirate a dirigere i visitatori verso la presa di decisione d'acquisto (Taylor, 2019), nelle sue fasi conclusive e quindi comprende operazioni meno dispendiose per le aziende rispetto a quelle della parte iniziale. Le decisioni d'acquisto nel B2B coinvolgono spesso processi decisionali complessi che possono includere diverse fasi e richiedere l'approvazione di diverse figure all'interno dell'organizzazione acquirente e questo aumenta la complessità delle dinamiche all'interno di questo mercato. Le transazioni B2B coinvolgono solitamente volumi di acquisto più elevati rispetto al B2C e gli acquisti possono riguardare forniture a lungo termine, attrezzature specializzate o servizi aziendali. Le aziende B2B richiedono spesso soluzioni personalizzate o adattate alle loro esigenze specifiche. I fornitori devono essere in grado di rispondere alle richieste particolari dei clienti, a meno che il brand non goda di una particolare conoscenza e abbia un potere di mercato tale per cui non necessita di adattarsi a specifiche esigenze, ma è scelto per le proprie caratteristiche riconoscibili in ogni prodotto. Nel B2B, possono essere presenti canali di distribuzione più specializzati e specifici rispetto al B2C. Gli intermediari, come distributori o agenti commerciali, hanno da sempre avuto un ruolo chiave nelle transazioni, mitigato negli ultimi anni dalla trasformazione digitale e da adozione di pratiche marketing e di vendita più simili al B2C.

Figura 1 - Marketing Funnel



Fonte: zeropixel.com

## Le principali differenze col mercato B2C

Nonostante negli ultimi anni le tecniche di marketing stiano convergendo per quanto riguarda il mercato B2B e il mercato B2C (Jackson, 2023) ci sono ancora delle peculiarità che differenziano il mercato business-to-business che è essenziale sottolineare al fine di comprendere al meglio le logiche che dominano questo spazio concettuale. *La dimensione del pubblico* rappresenta una delle differenze fondamentali tra il mercato business-to-business e il mercato business-to-consumer, influenzando diversi aspetti delle strategie di marketing e delle dinamiche di mercato. Nel contesto B2B, il pubblico è tipicamente più ristretto e le transazioni coinvolgono imprese, organizzazioni o istituzioni e non mirano a una vasta platea di consumatori individuali. Al contrario, nel B2C, il pubblico è notevolmente più ampio poiché è costituito "idealmente" da ogni singolo individuo.

Il "cliente" abituale differisce notevolmente per le aziende B2B e B2C. Laddove le aziende B2C generalmente hanno un prezzo uniforme per tutti, le aziende B2B di solito hanno prezzi specifici per determinati clienti, e la negoziazione è una parte importante del processo d'acquisto. Ecco perché *il pricing* è un altro elemento differenziante tra i due mercati. I clienti delle aziende B2C sono solitamente più influenzati da fattori psicologici ed emotivi rispetto ai clienti B2B, i quali cercano solitamente soluzioni alle sfide specifiche del business e spesso

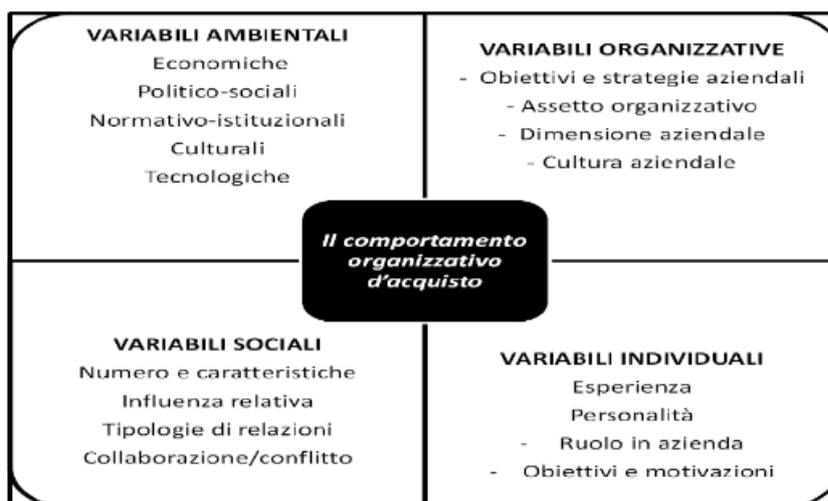
optano per un processo di acquisto più strutturato. Un altro fattore che incide sul pricing è la disponibilità di dati sui quali basarsi, e nel B2B reperire queste informazioni è molto più sfidante rispetto al mercato “classico”, basti pensare semplicemente alla non disponibilità dei prezzi dei concorrenti (Symson, 2024). Come terza differenza troviamo *la decisione d'acquisto*. Questa è diversa tanto nel processo che la guida, tanto nell'orizzonte temporale. Il consumatore B2B come detto è razionale, efficace ed efficiente e spesso le scelte d'acquisto devono essere condivise o lo sono per scelta. Il processo decisionale è quindi complesso e non si basa praticamente mai su impulsi emotivi o scelte personali. Qualora ci sia soddisfazione successivamente all'acquisto, lo sforzo compiuto inizialmente sarà valorizzato e la relazione instaurata avrà un'importanza specifica elevata (Caldirola, 2023). I *tempi di acquisizione* sono un'altra differenza da evidenziare. Nel contesto degli acquisti business-to-consumer, spesso si registra una rapidità nella conclusione delle transazioni. Tuttavia, la stessa celerità non può essere applicata agli acquisti business-to-business, poiché questi ultimi richiedono un periodo di tempo notevolmente più esteso. Il ciclo di vendita, che rappresenta il lasso temporale tra i primi contatti commerciali, la formulazione del preventivo e la consegna del bene o servizio, si allunga proporzionalmente alla complessità e al costo del prodotto oggetto della trattativa. In altre parole, quanto più elevato è il costo e la complessità del prodotto in discussione, tanto più si dilata il processo di vendita nel suo complesso.

Possiamo riassumere gli elementi differenzianti il B2B dal B2C in due capacità distintive che devono avere le aziende operanti nel mercato oggetto del nostro studio: la capacità di “ascoltare” il mercato ed anticiparne i cambiamenti, ed il consolidamento dei legami con i clienti. Innanzitutto, la capacità di percezione del mercato si riferisce alla competenza dell'organizzazione nel rilevare in modo continuo le evoluzioni del proprio mercato e nell'anticipare le risposte dei clienti alle strategie di marketing. Le imprese di successo *market-oriented* (Hutt & Speh, 2010) – per distinguerle dalle aziende *consumer-driven*, captano tempestivamente i mutamenti dell'ambiente in cui sono inserite si dimostrano proattive nell'elaborare le nuove strategie più adatte. In secondo luogo, l'abilità di consolidamento dei legami con il cliente abbraccia le competenze, le abilità e i processi particolari che un'organizzazione sviluppa per instaurare e gestire relazioni strette con i propri clienti. Aziende leader nel business-to-business dimostrano abilità uniche nell'instaurare partnership profittevoli lungo tutta la propria *supply chain*, tanto con i clienti quanto con i partner di canale (Hutt & Speh, 2010).

## Il Processo di Acquisto nel Mercato B2B

Il processo di acquisto, quando si parla di B2B, è definito come *Buyer Journey*, o *Purchasing Journey*, e consiste in una serie di passaggi che un acquirente compie dal riconoscere inizialmente di avere un problema alla selezione definitiva di una soluzione che risolve al meglio quel problema (Barron, 2023). L'ostacolo principale nella vendita odierna non consiste nel persuadere i clienti all'acquisto, bensì nell'impegno e nello sforzo richiesti ai clienti stessi per giungere a una decisione d'acquisto. Ciò che maggiormente impatta la propensione all'acquisto degli attori del mercato B2B è l'incertezza in tutte le sue manifestazioni. Le preoccupazioni delle parti coinvolte e i processi organizzativi possono rendere difficoltoso il manifestarsi della volontà del gruppo d'acquisto.

Figura 2 - I Fattori di Influenza nel Processo Decisionale d'Acquisto del Cliente Business



Fonte: Tunisini, 2020

Ancora oggi, il modello di Webster e Wind del 1972 rappresenta una sintesi delle principali categorie di variabili che influenzano il processo organizzativo di acquisto nel settore B2B:

- *Variabili ambientali*: le decisioni d'acquisto sono soggette all'influenza di variabili economiche, legislative, politiche, socio-culturali e tecnologiche che caratterizzano il contesto operativo dell'organizzazione.
- *Variabili organizzative*: la struttura organizzativa e le strategie dell'azienda incidono sulle modalità delle decisioni del processo d'acquisto. La cultura organizzativa, le

dimensioni aziendali e le logiche generali di comportamento e strategia dell'impresa giocano un ruolo significativo nell'influenzare le decisioni

- *Variabili sociali del gruppo d'acquisto*: le dinamiche e le interazioni che contraddistinguono i vari ruoli aziendali sono cruciali. All'interno del gruppo d'acquisto possono emergere tensioni e conflitti, e Seth (1973) propone di affrontare tali situazioni con tre possibili azioni: persuasione, contrattazione, imposizione.
- *Variabili individuali*: il processo decisionale è influenzato dalle caratteristiche personali, dalla formazione, dall'esperienza e dagli obiettivi individuali degli attori coinvolti.

La collaborazione tra CMO – *Chief Marketing Officer* e CSO – *Chief Sales Officer* è essenziale per concepire esperienze d'acquisto a ridotto impegno, che non solo consolidino la fiducia dei clienti, ma rispecchino anche le mutevoli preferenze d'acquisto e semplifichino il complesso processo di acquisto B2B (Gartner, 2023). Come rivela lo studio condotto da Gartner, multinazionale con quasi 50 anni di esperienza in consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo IT, più del 75% degli intervistati, rappresentanti del mercato B2B, ha ammesso la difficoltà nel concludere un processo d'acquisto (Valenza, 2022). La macchinosità del processo è data molto spesso dalla numerosità dei gruppi coinvolti nella decisione e dall'abbondanza di informazioni oggi disponibili (Valenza, 2022). I gruppi responsabili di condurre un processo di acquisto sono formati dalle cinque alle undici persone, provenienti mediamente da cinque funzioni aziendali differenti (Gartner, 2023), ed ognuno di loro accumula in media quattro o cinque informazioni che successivamente condividerà al tavolo con i colleghi. Lo studio di Gartner rivela che i responsabili di concludere l'acquisto trascorrono quasi un terzo del loro tempo ad informarsi in rete o tramite strumenti tradizionali offline, e solo una minima percentuale di tempo, attorno ai 5 punti, è dedicata ad un dialogo con un rappresentante di vendita. Con queste dinamiche, la sovrabbondanza di informazioni che si verifica rallenta la buying journey ed in questa situazione i venditori si trovano con minori occasioni per persuadere l'interlocutore e condurlo all'acquisto. Gartner ha individuato le fasi di seguito durante la buying journey:

- identificazione del problema,
- esplorazione della soluzione,
- costruzione dei requisiti,
- individuazione del fornitore,
- acquisizione della soluzione.

Figura 3 - Buying Journey

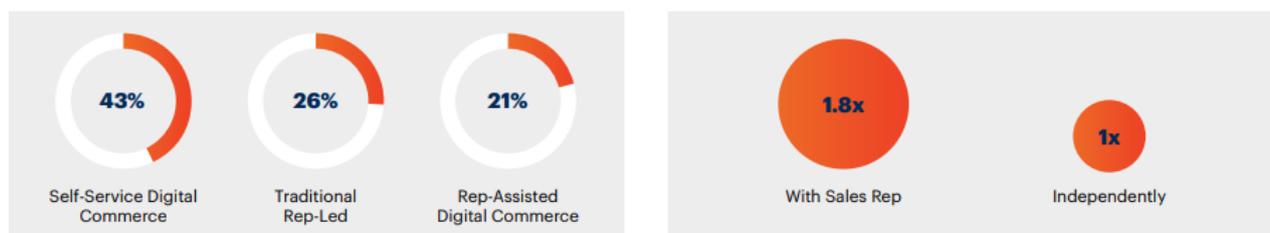
	Problem Identification	Solution Exploration	Requirements Building	Supplier Selection	Solution Ownership
Value Framing	Article on top industry challenges	Peer benchmarking data	Video product demo	Product specifications chart	Video showing how to deploy product
Value Affirmation	Calculator to estimate problem costs	Product selection tool	Product configuration visualizer	Ratings and reviews	Prompts for service based on usage data

Fonte: Gartner, 2023

Ognuna delle fasi prevede un approccio a due vie, che consiste in *Comprensione del Valore* e *Affermazione del Valore*, che integra assistenza digitale ed umana allo scopo di ridurre l'incertezza dell'acquirente e migliorare la qualità dell'interazione. La *comprensione del valore* comprende scambi di informazioni che conducono gli acquirenti a valutare positivamente una soluzione proposta; l'*affermazione del valore* si riferisce a tutte quelle interazioni condotte allo scopo di convincere l'acquirente che il prodotto o il servizio proposto sia la soluzione ai suoi problemi.

Il procedimento si complica ulteriormente a causa di un altro elemento evidenziato nella ricerca: l'acquisto non segue un ordine lineare e prevedibile. Al contrario, non è scontato che le persone attraversino ciascuna delle sei fasi solo una volta. Il processo di acquisto B2B non deve essere concepito come una sequenza lineare di passaggi, bensì come un percorso in cui gli step si verificano in modo più o meno simultaneo, coinvolgendo diversi attori in varie fasi. Di conseguenza, i compratori apprezzano i fornitori che semplificano la navigazione attraverso questo processo di acquisto. Ne deriva che i compratori B2B hanno 1,8 volte più probabilità di chiudere accordi di alta qualità quando interagiscono con strumenti digitali forniti dai fornitori in collaborazione con un rappresentante di vendita (Gartner, 2023).

Figura 4 - Insoddisfazione Acquirenti in Base al Metodo d'Acquisto - Probabilità di Soddisfazione Acquirenti in base all'utilizzo delle tecnologie digitali del fornitore



Fonte: Gartner, 2023

Per arrivare a completare l'acquisto nel mercato B2B è essenziale dunque fornire formazione e valore iniziali in grado di convincere tutti i decisori a aderire. In sintesi, è essenziale una progressione logica di micro-conversioni per guidare le persone senza intoppi da un passaggio all'altro (Barron, 2023).

## Domanda e beni del mercato B2B

Dopo aver analizzato il processo d'acquisto e più specificatamente la buying journey del mercato B2B, indaghiamo adesso le dinamiche che dominano la domanda all'interno di questo mercato, e gli elementi caratterizzanti dei suoi prodotti.

La domanda nel mercato B2B è allo stesso tempo sfidante ed in grado di nascondere opportunità interessanti per i marketing manager delle organizzazioni. È definita *domanda derivata* poiché è direttamente influenzata dalla domanda dei beni di consumo; all'aumentare della domanda di un bene all'interno del mercato B2C, aumenterà anche la produzione di quel bene e dunque miglioreranno anche gli scambi commerciali che riguardano materiali, componenti e servizi necessari affinché il prodotto arrivi al consumatore finale. La domanda derivata è una domanda fluttuante, instabile: è essenziale che il professionista del marketing aziendale supervisioni con attenzione i modelli di domanda e le mutevoli preferenze di acquisto nel mercato convenzionale, considerando spesso una prospettiva legata all'economia globale (Hutt & Speh, 2010). Un evento come la diminuzione del tasso di interesse può stimolare il mercato immobiliare e spingere i fornitori di imprese edili. Ancora, incentivi statali possono stimolare la produzione di auto elettriche, con conseguente boom per le industrie minerarie incaricate di estrarre i metalli per la produzione delle celle delle batterie. Eventi avversi possono contrarre, per la stessa logica, un settore piuttosto che un altro. Questo giustifica il fatto per cui la domanda di numerosi prodotti industriali tende a variare più frequentemente rispetto a quella dei prodotti di consumo. Infine la domanda derivata è una domanda sensibile al prezzo dei beni nel mercato B2C, ovvero risponde all'elasticità della domanda dei consumatori per una determinata tipologia di prodotto. Essendo la domanda del mercato B2B derivata rispetto al mercato B2C, le quantità domandate in base al livello dei prezzi presenti reagiranno secondo la

disponibilità dei consumatori nell'essere o meno sensibili alle variazioni di prezzo (Hutt & Speh, 2010).

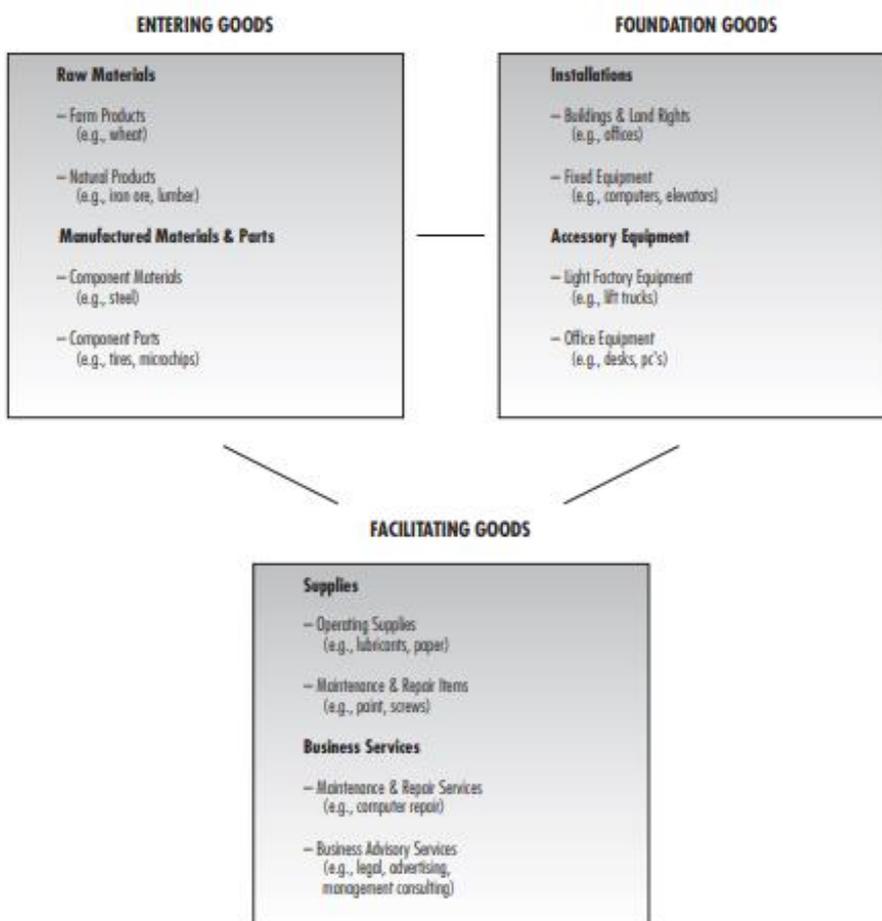
Per quanto riguarda i prodotti del mercato business-to-business, questi possono essere divisi in tre sottocategorie: *beni input*, *beni strumentali* e *beni facilitanti*.

I *beni input* sono materie prime, semilavorati e tutti i beni che concorreranno a creare il prodotto finito. Le materie prime comprendono una vasta gamma di prodotti, che spaziano da beni agricoli a risorse naturali. Queste materie prime vengono trattate solo nella misura necessaria per garantire un trasporto ed una manipolazione efficienti, essenzialmente entrando nel processo produttivo dell'organizzazione acquirente nel loro stato naturale. McDonald's, consumando oltre 300 milioni di chilogrammi di patate annualmente, influenza significativamente il destino di molti agricoltori nel settore. Quando ha tentato di introdurre un sorbetto al lampone, McDonald's ha scoperto con sorpresa che non c'erano abbastanza lamponi coltivati per soddisfare la richiesta (Hutt & Speh, 2010). I semilavorati spesso subiscono le fasi iniziali della produzione. I materiali che li compongono subiscono alcune lavorazioni prima di raggiungere un qualsiasi produttore che se ne servirà, ma è necessaria un'ulteriore lavorazione prima che diventino parte del prodotto di consumo finale (Hutt & Speh, 2010).

I *beni strumentali* comprendono impianti e macchinari, il cui costo incide solo per una parte nel processo produttivo grazie al concetto dell'ammortamento che permette di "spalmare" la spesa dividendola negli anni di utilizzo del bene in questione. Questo tipo di bene comprende elementi fondamentali di investimento a lungo termine che costituiscono la base del processo produttivo, quali edifici, diritti di proprietà, macchinari e attrezzature fisse. La richiesta di queste strutture è influenzata dalle condizioni economiche, come ad esempio da tassi di interesse favorevoli, ma il principale motore è la prospettiva di mercato per i prodotti di un'azienda. Un esempio è la crescente domanda globale di microprocessori che ha spinto Intel ad investire in beni strumentali per espandere i propri siti produttivi e migliorare quelli già esistenti (Hutt & Speh, 2010). Con l'espressione *beni facilitanti* ci riferiamo a tutti quei beni che fungono da supporto nei processi aziendali e sono d'aiuto per terminare la produzione o la riparazione dei prodotti (Marketing Studio s.r.l., 2021). Dato che tali merci non vengono integrate nel processo produttivo né diventano parti del prodotto finale, i relativi costi vengono gestiti come spese. Praticamente tutte le organizzazioni richiedono forniture operative come cartucce per stampanti, carta o moduli commerciali, e articoli per manutenzione e riparazione come vernici e materiali per la pulizia. Questi articoli raggiungono tipicamente una vasta gamma di utenti industriali e sono simili alle forniture che i consumatori potrebbero trovare in un negozio di

ferramenta o in un punto vendita con sconti (Hutt & Speh, 2010). Molte aziende scelgono di esternalizzare funzioni di servizio specifiche a fornitori esterni per concentrare i propri sforzi sul core business dell'organizzazione. Questa tendenza crea opportunità per le aziende che offrono servizi quali supporto informatico, logistico, servizi di consulenza, forniture alimentari e manutenzione delle attrezzature. Questi specialisti apportano un livello di competenza ed efficienza che le organizzazioni possono sfruttare con profitto, rimanendo concentrate semplicemente sui processi essenziali alla propria attività. Analogamente alle forniture, i servizi sono classificati come voci di spesa. Inoltre, la crescita esplosiva di Internet ha alimentato la domanda di vari servizi di commercio elettronico, che vanno dal web design, all'hosting completo di siti di commercio elettronico. Internet è emerso come un potente canale per fornire qualsiasi tipo di supporto, tecnico, formativo e promozionale (Hutt & Speh, 2010).

Figura 5 - Classificazione di Beni B2B



Fonte: Hutt & Speh, 2010, p. 23

## Il Concetto di Trasformazione Digitale

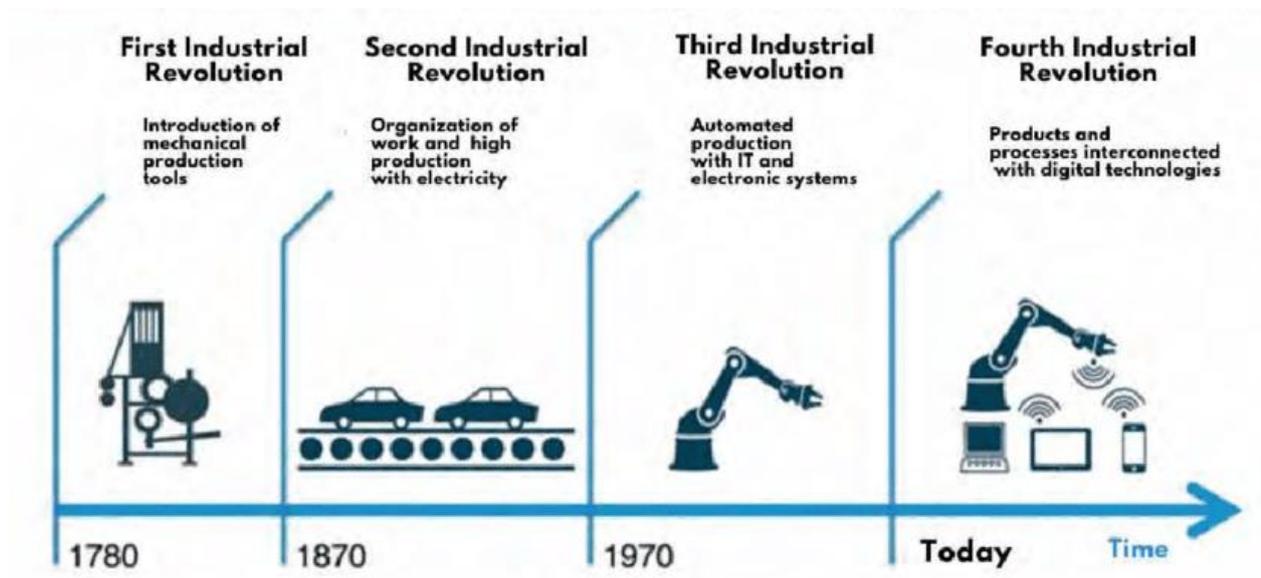
La digitalizzazione si realizza quando le organizzazioni incorporano tecnologie digitali in tutte le loro attività. Questo processo supporta la crescita e la competitività delle aziende, consentendo loro di adattarsi ai mercati in continua evoluzione e di offrire un servizio migliorato ai propri clienti (SAP, 2008). La trasformazione digitale permette a un'organizzazione di adattarsi prontamente alle variazioni del mercato. Questo radicale e completo cambiamento richiede una riformulazione totale della cultura aziendale, delle operazioni, delle tecnologie e della modalità di erogazione del valore. Quando le aziende avviano questo processo, l'adozione delle tecnologie digitali influenzerà sia prodotti e servizi che canali di marketing e distribuzione, nonché processi aziendali, catene di approvvigionamento e nuove collaborazioni di mercato (HPE Italia, 2024). Ogni piano di trasformazione dovrebbe considerare attentamente tre aree chiave:

- 1 *Trasformazione dei processi aziendali*: implica la revisione e l'adattamento dei processi e dei flussi di lavoro fondamentali, spesso consolidati nel tempo, al fine di affrontare le evoluzioni negli obiettivi aziendali, le sfide della concorrenza e le esigenze dei clienti. La trasformazione digitale rappresenta una sotto-categoria della trasformazione aziendale che crea un quadro tecnologico interconnesso che supporta i cambiamenti nei processi. L'evidenza della trasformazione dei processi aziendali si manifesta attraverso miglioramenti nella gestione del workflow, permeando l'intera organizzazione. Un esempio può essere la gestione della supply chain in cloud per evitare inattività e failure a magazzino (SAP, 2008).
- 2 *Trasformazione del modello di business*: si occupa degli elementi fondamentali che definiscono come il valore viene erogato in un settore specifico. In sostanza, la trasformazione digitale è impiegata per rinnovare i modelli di business tradizionali. Questi adattamenti rispondono alle mutevoli esigenze dei clienti e a un cambiamento culturale generale, trasformando per esempio il tradizionale acquisto di automobili in modelli basati su abbonamento (SAP, 2008).
- 3 *Trasformazione organizzativa e culturale*: per garantire il successo della trasformazione digitale, è fondamentale che essa sia in sintonia con la cultura e i valori dell'organizzazione. Una diminuzione della fiducia interna nella cultura aziendale può avere un impatto negativo sulla produttività, sulla proattività e sul benessere dei

dipendenti. Un'adozione macchinosa e priva di entusiasmo delle nuove tecnologie digitali potrebbe risultare infruttuosa nel centrare gli obiettivi, con conseguenti perdite in termini di competitività, ricavi e valore del marchio (SAP, 2008).

La prima rivoluzione industriale vide l'introduzione della macchina a vapore, l'espansione del commercio e l'aumento della manodopera necessaria per implementare le nuove tecnologie che furono elementi chiave nella creazione delle economie industriali. Avviatasi nel XVIII secolo, generò una serie di profonde trasformazioni a livello tecnologico, sociale ed economico. Questo processo determinò l'abbandono delle zone rurali a favore dell'urbanizzazione, e contribuì alla diffusione del concetto di capitalismo, il sistema economico che ancor oggi caratterizza le società occidentali. Nel corso di questa epoca, le industrie trainanti includevano settori come i trasporti, la produzione tessile e l'energia. La seconda rivoluzione industriale, che ebbe luogo nella seconda metà dell'Ottocento, rappresentò una svolta determinante grazie all'avvento dell'elettricità, del motore a scoppio e del petrolio come principale fonte energetica. Questa fase segnò l'inizio della produzione di massa e della meccanizzazione dei processi. Contestualmente, emersero e si diffusero i mezzi di comunicazione, dando origine a un settore destinato a crescere in modo esponenziale nei successivi decenni. La terza rivoluzione industriale, che si è sviluppata negli ultimi decenni del XX secolo, ha preso forma con l'avanzamento dei sistemi informatici e dei computer nell'era digitale. Si caratterizza per un aumento dell'automazione e della velocità dei processi. In questo periodo, sono emerse le prime forme di energie rinnovabili, evidenziando una crescente consapevolezza dell'importanza dell'impatto ambientale. Questa rivoluzione in ambito industriale è quella che ha dato il via alla *digital transformation* per come la intendiamo. Negli ultimi anni è iniziata la quarta rivoluzione industriale: mentre la precedente rivoluzione ha stimolato uno sviluppo verticale dei sistemi, migliorando autonomamente ogni singolo processo, la quarta rivoluzione industriale si focalizza su uno sviluppo orizzontale, mirando ad aumentare la sinergia e l'interconnessione tra tutti i processi coinvolti. Concretamente, si passa da un mercato di massa a un'iper-personalizzazione di massa dei prodotti, generati attraverso processi industriali dominati da un livello avanzato di automazione (Federici, 2022).

Figura 6 - Principali Fasi della Rivoluzione Industriale e Luoghi Centrali



Fonte: Balletto, 2020

## Il Digital Marketing

Il *Digital Marketing* può essere definito come l'utilizzo delle tecnologie digitali per sviluppare una strategia integrata, mirata e misurabile, al fine di individuare, acquisire e trattenere i clienti, costruendo parallelamente relazioni più approfondite con loro. Il marketing digitale implica l'impiego di strumenti come personal computer, tablet e dispositivi mobili per connettersi con i consumatori attraverso diverse piattaforme (Langan, Cowley, & Nguyen, 2019).

Il Digital Marketing costituisce un'evoluzione del marketing tradizionale, adattando la strategia aziendale in base ai modelli derivati dalla trasformazione digitale. Pur essendo emerso negli ultimi vent'anni, recentemente, grazie alla veloce diffusione del digitale e all'accessibilità generalizzata a internet, ha conosciuto una rapida espansione acquisendo crescente importanza.

La principale differenza tra il marketing digitale e quello tradizionale risiede nei canali di distribuzione: il Digital Marketing si sviluppa online, comportando costi iniziali più contenuti e gestibili rispetto al marketing tradizionale. Sfruttando la capacità di individuare, raggiungere e interagire con il pubblico, il Digital Marketing consente di comunicare valore e conoscenza alle persone target attraverso la creazione di contenuti informativi, formativi ed accattivanti. Il suo

obiettivo primario è convincere il potenziale cliente, attrarlo spontaneamente verso l'offerta fornendo informazioni e comprendendo le sue esigenze. Storicamente, il marketing tradizionale ha affrontato molte difficoltà nel fornire un valore aggiunto al prodotto o servizio da promuovere, specialmente in modo gratuito e senza interrompere le attività dei clienti, e dunque creando spesso anche del malcontento. Questo approccio tradizionale è spesso identificato come "outbound marketing" o "*interruption marketing*" (Arria, 2022).

Prima di avviare una strategia, è cruciale condurre un'analisi del contesto di riferimento e dei trend di mercato, utilizzando strumenti di *marketing intelligence*. Il concetto di *Marketing Intelligence* si riferisce a tutte le attività mirate a raccogliere e analizzare dati e informazioni per ottenere una comprensione più approfondita dei fenomeni socio-economici, tecnologici, nonché del mercato, della concorrenza, dei bisogni e dei comportamenti del nostro possibile target e dei nostri clienti. A differenza di un'analisi di mercato, con cui presenta in parte sovrapposizioni, la *Marketing Intelligence* implica un monitoraggio continuo e un'integrazione completa dei dati forniti dalle tecnologie di analisi dei dati (Della Bella, 2019). Per ottenere successo nel Digital Marketing è fondamentale integrare le attività online con quelle svolte su mezzi più tradizionali come la stampa, la TV o i rapporti commerciali, seguendo un approccio di comunicazione multicanale noto come *multichannel marketing*. La coerenza e l'integrazione tra le attività online e offline sono imprescindibili e derivano dalla formulazione di un piano di marketing strategico. Questo piano definisce i messaggi chiave della strategia di marketing, tra cui la proposta aziendale, la *mission* aziendale, le ragioni per cui i clienti possono fidarsi dell'azienda ed il motivo per cui i clienti dovrebbero scegliere l'azienda. Tale scelta comprende non solo i vantaggi funzionali, ovvero cosa gli acquirenti ottengono e quale problema viene risolto dal prodotto proposto dall'azienda, ma anche la soddisfazione di benefici che influiscono sulla sfera emotiva (Gianni, 2023). Questi benefici sono dati dal *brand*, inteso come insieme di valori, e dai messaggi che trasmette, dai significati che veicola e dalle sensazioni che incorpora dal momento in cui l'individuo lo acquista.

## L'Evoluzione del Digital Marketing nel B2B

Nella maggior parte dei casi gli investimenti in digitalizzazione sono stati indirizzati verso l'ottimizzazione dei costi e l'aumento dell'efficienza dei processi, con meno attenzione rivolta all'innovazione nei processi di vendita e di *customer experience*. La *digital transformation* conduce a relazioni più solide con i clienti, sia quelli potenziali che quelli già acquisiti, in quanto rappresenta un elemento in grado di posizionare un'azienda in modo distintivo nel proprio settore, superando notevolmente i concorrenti. Ciò si verifica indipendentemente dal canale scelto dai clienti per interagire con l'azienda (Catlin, Harrison, Plotkin, & Stanley, 2016).

La strategia delle imprese B2B richiede una completa rivisitazione in chiave digitale. Non solo marketing e vendite, ma anche il management deve riconoscerne l'importanza e capitalizzare sulle dinamiche digitali per prosperare in questo mercato.

### Customer Experience

Le imprese B2B stanno recentemente riconoscendo l'importanza di sviluppare Customer Experience rilevanti. Attualmente, solo il 34% delle aziende B2B italiane adotta un approccio "customer centric", mirato a generare maggiore valore attraverso l'ascolto e l'attenzione al cliente. Queste strategie sono progettate per comprendere le esigenze specifiche e le caratteristiche distintive di ciascun cliente. Solo 16% si sta gradualmente avvicinando a questo modello, mentre la maggioranza, pari al 50%, mantiene ancora il focus sulla componente del prodotto/servizio offerto (Mangiaracina, Olivares, Valsecchi, & Zagaria, 2023).

Figura 7 – L'Approccio al Cliente delle Aziende B2B



Fonte: Tavolo Customer Experience nel B2B, Politecnico di Milano, 2022

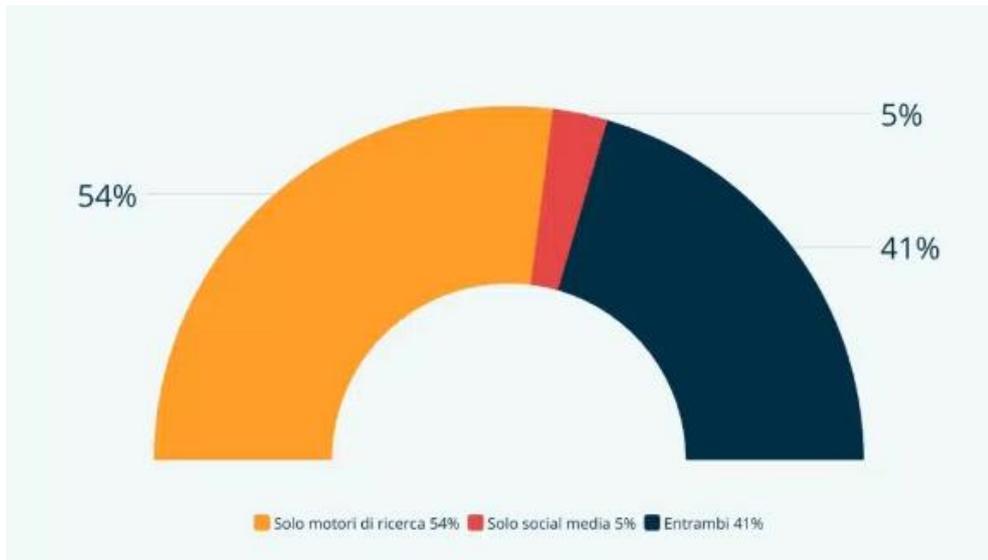
Fornire una *CX* – *customer experience* efficace è cruciale per potenziare la fedeltà dei clienti, generare referenze positive e ampliare la base clienti, impattando positivamente sulle vendite complessive. Una *customer experience* ben strutturata consente di analizzare i feedback dei clienti, incoraggiando le aziende a ottimizzare le prestazioni e l'integrazione tra i vari touchpoint, cioè i punti di contatto tra gli individui e l'azienda. Questo contribuisce al miglioramento di diversi aspetti del marketing e all'incremento del rendimento sugli investimenti compiuti. Ascoltare attentamente i consumatori e garantire loro un'esperienza ottimale con l'assistenza fornisce un supporto significativo ai responsabili del reparto Ricerca e Sviluppo e delle Operazioni, permettendo loro di sviluppare prodotti allineati alle aspettative dei clienti. Di conseguenza, ciò ridurrà notevolmente il carico di lavoro per il customer care e porterà a un miglioramento significativo dell'efficienza organizzativa (Ingo Group, 2023). La creazione di un orientamento aziendale centrato sul cliente è essenziale per il successo di un progetto "client first", anche se può rappresentare una missione impegnativa. Con la diffusione di Internet, il Web è evoluto da uno strumento per comparare i prezzi a una piattaforma che consente di confrontare praticamente qualsiasi cosa, nella quale gli utenti cercano ogni tipo di informazione (Rennie & Protheroe, 2020).

## Messy Middle

Inizialmente, il processo d'acquisto veniva semplificato attraverso la metafora del *Funnel* – imbuto: il possibile cliente o consumatore aveva l'opportunità di scegliere tra molti brand, e più le informazioni in suo possesso aumentavano e più si avvicinava all'atto dell'acquisto, più il numero di brand opzionabili si riduceva fino a giungere alla decisione finale di sceglierne uno solo. Era una specie di lotta alla sopravvivenza dei brand. Negli anni di crescita esponenziale delle comunità virtuali, Google ha preso consapevolezza che l'informazione non viene cercata solo nel mondo fisico, ma sempre di più attraverso i motori di ricerca (o altre piattaforme digitali) che conducono alle opinioni dettagliate lasciate dagli utenti sul web. In questa fase, la metafora dell'“imbuto” risulta inadatta a descrivere il nuovo contesto. Si parla ora di un processo di acquisto sempre più "ingarbugliato," che la letteratura economica decide di rappresentare in modo più accurato attraverso la Customer Journey, un approccio più ampio alla comprensione del comportamento umano, con particolare riconoscimento dell'importanza degli elementi emotivi nei processi decisionali e nelle esperienze. (Lemon & Verhoef, 2016). La successione di avvenimenti e decisioni è vista come il "viaggio" – *journey* del cliente con un'azienda nel corso del tempo durante il ciclo di acquisto attraverso vari punti di contatto. Questo percorso integra esperienze passate (compresi gli acquisti precedenti) insieme a fattori esterni. In ogni fase, i clienti sperimentano punti di contatto, di cui solo alcuni sono gestiti dall'azienda (Lemon & Verhoef, 2016). Le fasi di questo modello teorico che sintetizza il percorso di acquisto del cliente possono essere sia sequenziali che circolari. La soddisfazione post-acquisto potrebbe determinare il cosiddetto "*loyalty loop*," mentre l'insoddisfazione potrebbe generare feedback negativi che, se diffusi, influenzerebbero le scelte di altri utenti (Zagarella, 2020).

Le persone attualmente si rivolgono sempre di più ai social media per ottenere risposte alle loro domande e Capterra (2023) con il suo studio ha analizzato i metodi di ricerca di informazioni online nell'era dei social. I risultati del sondaggio indicano che oltre il 50% dei partecipanti utilizza i motori di ricerca, come Google, Yahoo o Bing, come principale metodo per trovare contenuti online. Inoltre, il 5% si affida esclusivamente ai social media, mentre il restante 41% adotta approcci ibridi combinando entrambi gli approcci con ricerche miste. Nel corso degli ultimi due anni, è emerso che circa il 22% di coloro che cercano contenuti online ha iniziato a preferire i social media rispetto ai motori di ricerca (Capterra, 2023).

Figura 8 – Strumenti più Utilizzati per Effettuare Ricerche Online



Fonte: Capterra.it, 2023

L'avanzamento nella ricerca (Google, 2020) ha portato alla definizione di un nuovo modello decisionale aggiornato, caratterizzato da uno scenario caotico che si estende tra il primo punto di stimolo, *trigger point*, che suscita interesse nel consumatore, e l'acquisto finale. Questo spazio complesso rende il percorso d'acquisto sempre più intricato da rappresentare, con il punto di inizio e l'acquisto finale chiaramente individuabili, ma una fase intermedia, denominata "*Messy Middle*", che rimane enigmatica. La *Messy Middle* rappresenta un'intricata rete di punti di contatto, *touchpoint*, che variano da individuo a individuo. Le attività principali degli utenti in questa fase includono l'esplorazione, detta anche fase espansiva, volta a ampliare il consideration set, e la valutazione, nonché fase riduttiva, che porta a un processo di selezione tra le diverse alternative disponibili (Zagarella, 2020).

Figura 9 - Messy Middle



Fonte: Thinkwithgoogle.com, 2020

Il fulcro di questo nuovo processo d'acquisto, seppur apparentemente complesso, va considerato come un insieme di normali tappe del percorso di acquisto percepito come necessario dai consumatori. L'obiettivo non è costringere gli utenti a uscire dal ciclo illustrato nel modello in *Figura 9*, ma piuttosto fornire loro contenuti di valore necessari ad agevolare la presa di decisione. Per raggiungere questo scopo, è cruciale:

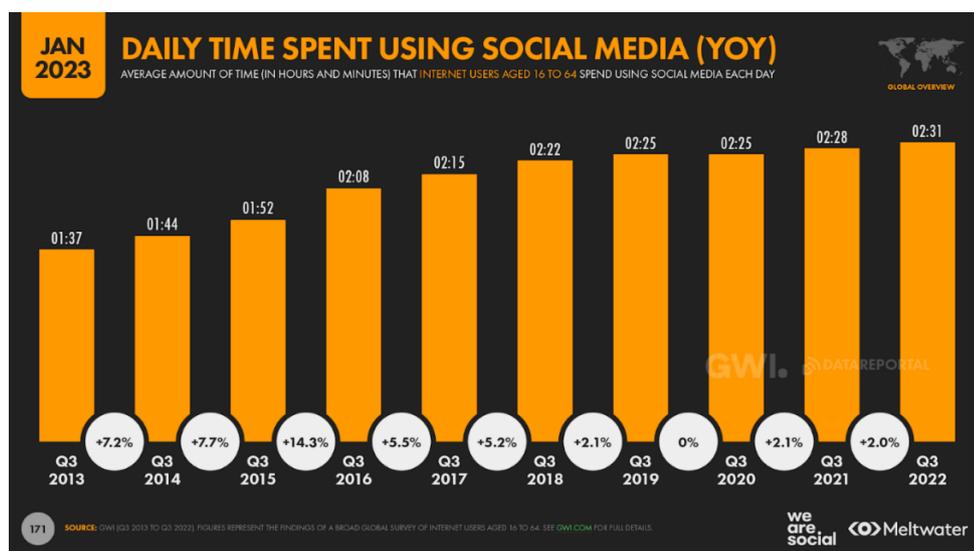
- garantire in modo strategico la presenza online del brand, affinché non soffra la fase di esplorazione delle opzioni;
- applicare in modo responsabile i principi delle scienze comportamentali, come tecniche di influenza e persuasione, per rendere la tua proposta convincente;
- accorciare il tempo di esposizione dei clienti esistenti e potenziali a brand concorrenti, avvicinando il momento del trigger a quello dell'acquisto;
- creare team flessibili e competenti in grado di superare il tradizionale branding e abbattere le barriere tra reparti, evitando spazi vuoti nel percorso decisionale dei consumatori (Rennie & Protheroe, 2020).

## Il B2B Social Media Marketing

Il concetto di "social media marketing B2B" definisce le azioni di creazione, pianificazione e diffusione di contenuti sui social network effettuate da un'impresa e rivolte ad altre imprese. Questa pratica rappresenta una strategia di *inbound marketing* – “serie di attività basate principalmente sulla creazione di contenuti web di qualità con il fine di attirare (..) utenti verso la propria azienda, prodotto o servizio” (Inside Marketing, 2021), mirata a ottenere visibilità online attraverso diversi canali (Robbi, 2022).

L'avvento dei social media ha rivoluzionato il modo di comunicare ed il rapporto tra i brand ed i consumatori (Luten & Solomon, 2020). L'utilizzo delle piattaforme social come strumenti di marketing porta diversi vantaggi tra i quali spiccano l'aumento della visibilità, l'incremento delle visite al sito aziendale, l'aumento di attività di *lead generation* e la crescente *brand loyalty* – fedeltà alla marca (Promos Italia, 2023). L'uso dei social media è sicuramente una delle attività online più diffuse e ormai parte integrante della nostra vita quotidiana, grazie alla diffusione dei dispositivi mobili e all'aumento del tasso di penetrazione di Internet in tutte le aree del mondo. Le persone trascorrono effettivamente più tempo che mai sui social media, e il tipico utente di Internet in età lavorativa dedica più di 2 ore e mezza al giorno alle piattaforme social, il valore più alto mai rilevato, registrando un aumento di 3 minuti rispetto all'anno scorso (Promos Italia, 2023).

Figura 10 – Tempo Speso Usando i Social Media (year over year)



Fonte: DIGIT EXPORT, Social network: diffusione globale e impatto sul business B2B e B2C

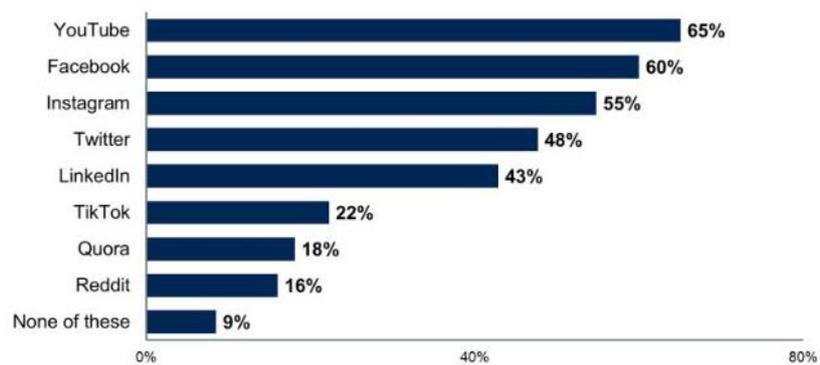
Le aziende B2B comprendono l'importanza cruciale del contenuto come pilastro fondamentale nelle loro strategie di social media. Generano articoli informativi, video tutorial e guide pratiche, mettendo in mostra la loro competenza nel settore. La filosofia "*Content is King*" (Gates, 1996) è altrettanto valida nel contesto B2B, poiché la creazione e la condivisione di contenuti di valore svolgono un ruolo chiave per un marketing efficace (Richclicks, 2023).

Il *Content Marketing* rappresenta una strategia di marketing focalizzata sulla creazione e sulla distribuzione di contenuti preziosi, rilevanti e coesi al fine di attrarre e mantenere un'audience chiaramente definita e, in definitiva, con lo scopo di stimolare azioni profittevoli da parte dei clienti. Al contrario di promuovere direttamente prodotti o servizi, il *content marketing* B2B fornisce contenuti rilevanti e utili ai potenziali clienti e ai clienti stessi, aiutandoli a risolvere problemi e più in generale informando gli utenti circa determinati argomenti di loro interesse (Content Marketing Institute, 2023). La generazione di contenuti non mira alla vendita diretta, bensì ad attrarre nuovi clienti, accrescere la consapevolezza del brand e l'interazione. L'efficacia di questa strategia di marketing risiede nell'avere come principale obiettivo l'assistenza all'utente anziché la conclusione di una vendita, con l'intento di trasmettere valore al destinatario del messaggio (Unique, 2021).

In definitiva, il *content marketing* riveste un ruolo di primaria importanza poiché stimola:

- *Brand Awareness*: la pubblicazione di contenuti di qualità consente ai consumatori target di percepire il tuo marchio come una fonte autorevole ed educativa nella tua specifica nicchia apportando un valore differenziante.
- *Lead Generation/Lead Conversion*: un efficace *content marketing* può suscitare interesse nel brand e può indirizzare i visitatori del sito web verso le pagine dei prodotti, incentivandoli all'acquisto.
- *Brand Reputation*: Una strategia di content marketing ben strutturata può attirare lead di qualità, influenti, e contribuire a creare tendenze nel settore. Questa forma di leadership di mercato richiede una cura costante ed un impegno concreto (Benchmark, 2023).

Figura 11 – Piattaforme Social Media Consultate Recentemente per Acquisti B2B



Fonte: Gartner, 2023

In conclusione, come evidenziato dalla ricerca svolta da Boston Consulting Group (2017), gli acquirenti aziendali attingono a contenuti provenienti da diverse fonti ed i social media giocano un ruolo determinante nel 75% degli acquisti B2B e in più dell'80% se consideriamo manager di livello C. (Andersen, Archacki, De Bellefonds, & Ratajczak, 2017)

Attraverso le risorse digitali, le imprese possono e dovrebbero personalizzare diversi tipi di contenuti, per un pubblico specifico, adattando tali materiali in base al paese o alla regione. Anche i video online stanno conoscendo una rapida crescita come si nota dalla *Figura 11*, e le evidenze dimostrano sempre di più la loro efficacia in contesti B2B (Andersen, Archacki, De Bellefonds, & Ratajczak, 2017). Le testimonianze dei clienti, le dimostrazioni di prodotti, i tutorial e gli eventi rappresentano tutti possibili utilizzi. Per risultare efficaci, i contenuti digitali devono far parte di una strategia di digital marketing integrata su tutti i livelli e devono essere coordinati attraverso diversi strumenti digitali, compresi sito web, digital advertising, piattaforme social e community (Andersen, Archacki, De Bellefonds, & Ratajczak, 2017).

## Capitolo 2: GLI STRUMENTI DI DIGITAL MARKETING

L'adozione di Internet nelle aziende ha portato a una trasformazione significativa, come abbiamo visto nel secondo capitolo di questo elaborato, ma ha significato innovazioni soprattutto nel campo del marketing. Questo cambiamento ha introdotto nuove opportunità e strumenti che hanno rivoluzionato il modo in cui le aziende promuovono i propri prodotti e interagiscono con i clienti. Il *Digital Marketing* è una disciplina che utilizza strumenti e piattaforme online per promuovere prodotti, servizi o brand, raggiungendo un pubblico specifico attraverso canali digitali. Questa forma di marketing sfrutta l'ampia presenza online delle persone, interagendo con loro in modi innovativi e mirati. In questo capitolo analizzeremo alcuni fra i più importanti strumenti disponibili per implementare efficaci strategie di digital marketing.

### Il Sito Web

Un *sito web* è una struttura composta da pagine internet organizzate in modo preciso per essere accessibili tramite un browser (UnitySite, 2022). Questo rappresenta il canale di marketing digitale di proprietà più efficace, poiché offre pieno controllo sui contenuti pubblicati. Grazie alla completa autonomia nella progettazione e sviluppo di strategie comunicative o contenuti di marketing, il sito web costituisce l'owned media fondamentale per qualsiasi organizzazione. L'indirizzo web di un'organizzazione non è soggetto a influenze esterne o alle tendenze delle masse di utenti di Internet, dipendendo esclusivamente dalle capacità comunicative, competenze gestionali e volontà di investimento dell'organizzazione. Il sito web costituisce il fulcro della strategia di marketing B2B, ospitando gran parte dei contenuti prodotti e servendo come destinazione per gli utenti che rispondono agli stimoli promozionali. Rappresenta essenzialmente il biglietto da visita dell'azienda. L'importanza di mantenere il sito web attraente, aggiornato e soprattutto efficace è universalmente riconosciuta, poiché il sito è spesso lo strumento principale attraverso cui i clienti potenziali transitano prima di diventare

effettivi acquirenti. Studi hanno dimostrato che circa l'80% degli acquirenti visita il sito web di un'azienda prima di finalizzare un acquisto (Digital360, 2022).

Il Digital Marketing finalizzato ad indirizzare il maggior numero di utenti interessati ai contenuti offerti verso il proprio sito web è noto come *Search Engine Marketing* – SEM. Una strategia SEM abbraccia sia tecniche mirate al miglioramento del posizionamento organico, *Search Engine Optimization* – SEO, sia tecniche orientate al posizionamento sponsorizzato, *Search Engine Advertising* – SEA (Terrance, Shrivastava, & Kumari, 2017).

La *Search Engine Advertising* (SEA) si riferisce alla pubblicità a pagamento sui motori di ricerca. Attraverso gli annunci di ricerca a pagamento, è possibile acquistare traffico qualificato, partecipando a una competizione ogni volta che un utente effettua una ricerca. Gli inserzionisti gareggiano per ottenere il miglior posizionamento tra gli annunci pubblicitari rilevanti nell'elenco dei risultati di ricerca *Search Engine Result Page* – SERP (BRANDNAMIC, 2023).

Il termine *Search Engine Optimization* (SEO) fa riferimento a metodologie e azioni mirate a favorire una maggiore visibilità e posizionamento organico di un sito web e dei suoi contenuti sui motori di ricerca. L'obiettivo è ottimizzare la presenza online in modo che il sito sia più facilmente individuato e posizionato in modo vantaggioso tra i risultati di ricerca (Inside Marketing, 2022).

Essere tra le prime posizioni nella SERP di Google non solo incrementa il traffico su un sito web, ma soprattutto ne amplifica la visibilità (Panchal, Shah, & Kansara, 2021).

Il successo di un sito web è misurato attraverso la conversione, che rappresenta l'obiettivo primario di ogni iniziativa di marketing. La conversione costituisce il motore propulsore del sito web, e senza un tasso elevato di conversione, il sito non potrà mai raggiungere il successo desiderato (Interactive and Design Comunicazione, 2023) La *User Experience* – UX rappresenta un elemento cruciale per il successo di un sito web. La UX si focalizza sull'esperienza che un utente vive durante la navigazione sul sito web dell'azienda e l'interazione con i suoi contenuti. Un'esperienza favorevole per l'utente può influire positivamente sull'aumento delle conversioni, sull'accrescimento della fiducia e della soddisfazione dei clienti, oltre a favorire lo sviluppo di relazioni durature (Ramòn Saura, Palos-Sanchèz, & Cerdà Suarèz, 2017).

## L'Email Marketing

L'Email Marketing consiste nell'utilizzo della posta elettronica per trasmettere a una lista di contatti messaggi commerciali, quali *DEM*, novità e informazioni aziendali attraverso *newsletter*, o notifiche relative alle attività online dell'utente, come le *email transazionali*. Rappresenta uno strumento di comunicazione diretta e costituisce il contatto più intimo che un'azienda possa stabilire con un cliente o con un lead, poiché si tratta di una comunicazione senza filtri, esclusiva e personale. Le strategie di Email Marketing, in continua evoluzione, tendono a essere sempre più orientate alle preferenze e ai permessi espressi dagli utenti, focalizzandosi sulla personalizzazione dei contenuti (MailUp, 2021).

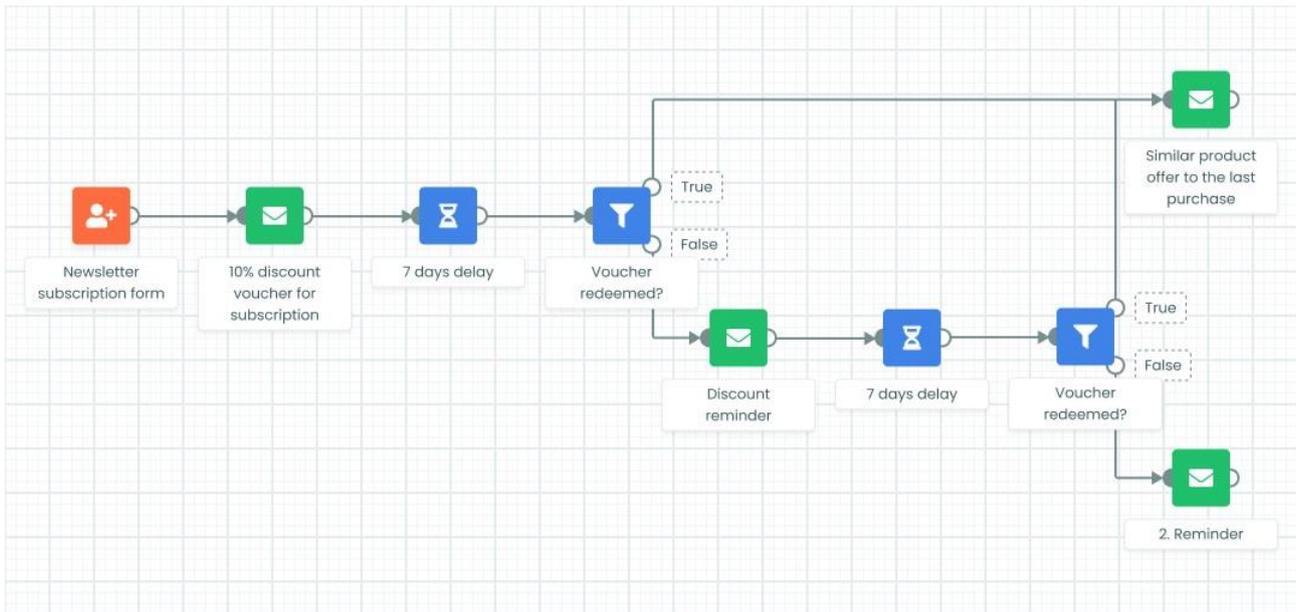
Le *Direct Email Marketing* mirano a incrementare le vendite offrendo promozioni, coupon e sconti. La loro audience è attentamente profilata, selezionando criteri come sesso, età e spesso anche interessi, ottenendo così un maggiore coinvolgimento in termini di letture e clic. Le *Newsletter*, invece, con i loro contenuti, hanno lo scopo di informare e vengono inviate periodicamente con l'obiettivo di fidelizzare e promuovere l'immagine dell'azienda (Pizzetti & Zanardo, 2014). L'*Email Transazionale*, una comunicazione non commerciale, è utilizzata come feedback per conoscenza di un'avvenuta operazione. Questo tipo di email non mira a promuovere beni o servizi, ma può essere impiegato in operazioni di branding per mantenere il cliente (Inside Marketing, 2021).

Le campagne di Email Marketing presentano numerosi vantaggi, tra i quali:

- la facilità di utilizzo: grazie all'esistenza di diversi software nel mercato, oggi si può inviare e-mail attraverso sistemi automatizzati a data base di clienti pre-selezionati;
- i costi ridotti: l'invio di una mail grava in modo infinitesimale, se non indefinibile, sui costi della strategia di marketing digitale, e consiste nella ripartizione dei costi della tecnologia utilizzata fra tutti i messaggi inviati;
- la velocità: una volta impostati i parametri di invio e selezionato il database contatti, dopo aver studiato e costruito il contenuto, il tempo impiegato per implementare l'Email Marketing è pressoché nullo considerando l'automazione;
- la targetizzazione e la fidelizzazione: raccogliendo informazioni sui contatti, il database può essere facilmente segmentato secondo criteri prestabili ed individuati come efficaci, permettendo l'invio di comunicazioni mirate ad alto valore ed in grado di stabilire "relazioni digitali" durature;

- la valutazione dei risultati: ogni strumento di email marketing offre funzionalità per valutare l'efficacia delle campagne di email marketing. Le interazioni, come l'apertura e la risposta, possono essere integrate con altri strumenti, come le analisi del traffico al sito web o delle operazioni nell'e-commerce (OfG ADV, 2023).

Figura 12 - Automazione dell'E-mail Marketing



Fonte: cleverreach.com, 2024

## Il Social Media Marketing

I social media costituiscono un elemento di grande importanza a sostegno delle strategie di digital marketing. All'interno del funnel di vendita si posizionano come un touchpoint essenziale e strategico da gestire per chiunque desideri catturare l'attenzione del proprio pubblico di riferimento (Digital Dictionary, 2022)

Il *Social Media Marketing* implica l'utilizzo delle piattaforme, delle tecnologie e dei software dei social media per creare, comunicare, distribuire e scambiare offerte di valore con gli stakeholder e l'organizzazione (Tuten & Solomon, 2020). Il Social Media Marketing comprende tutte quelle attività di marketing e comunicazione digitale sulle piattaforme social e le sue funzioni sono essenzialmente:

1. accrescere la brand awareness mantenendo una presenza dinamica sui social media dove i consumatori target sono attivi.
2. Favorire l'interesse persuadendo i consumatori attraverso contenuti promozionali accattivanti.
3. Promuovere l'esperienza del prodotto, adottando la strategia del *sampling*, che prevede la distribuzione gratuita di campioni del prodotto o del servizio.
4. Agevolare l'acquisto, agendo come canale distributivo e punto di contatto tra le organizzazioni e i consumatori.
5. Rinforzare la fedeltà al brand, organizzando iniziative e adottando strategie per mantenere una costante interazione del consumatore con il marchio (Tuten & Solomon, 2020).

L'efficacia di una strategia di *Social Media Marketing* è direttamente correlata alla capacità dell'azienda di essere credibile e influente nelle reti sociali di riferimento. Questa efficacia si misura attraverso indicatori quali *community sentiment*, blogger che promuovono spontaneamente i prodotti, utenti che diventano fan delle pagine del brand, ricondivisione dei contenuti dell'organizzazione. Inoltre, la riuscita di una campagna sui social media dipende in larga misura dalla capacità di coinvolgere e stimolare l'interazione con il target di riferimento. Il social media marketing si propone di suscitare l'*engagement* – partecipazione del consumatore verso l'impresa o il brand, manifestandosi in diverse forme, come like e share su pagine e contenuti, produzione di contenuti originali e partecipazione alle discussioni con commenti e opinioni. In termini più generali, queste manifestazioni positive possono essere considerate *earned media* – media “guadagnati”, in contrasto con i *paid media*, che rappresentano contenuti promozionali acquistati dagli inserzionisti tramite negoziazione (Luten & Solomon, 2020). Esistono infine gli *owned media*, come il sito web, ovvero i canali di proprietà dell'impresa.

I fattori che influenzano la scelta della piattaforma social su cui concentrarsi includono gli obiettivi di branding e comunicazione, il target di riferimento, il tipo di contenuti da generare e il posizionamento competitivo.

Il report 2022 State of B2B Social Media Marketing Industry (Onalytica, 2022) rivela che il 100% dei marketer B2B produce contenuti su LinkedIn. Al secondo posto tra le piattaforme più utilizzate si colloca Twitter con l'85%, mentre emerge la crescita dei canali più orientati al consumatore, come Facebook, Instagram e TikTok. Il 56% dei marketer B2B crea contenuti su Facebook, seguito dal 44% su Instagram. TikTok è presente solo per il 10% di loro, ma questa

percentuale è considerata legittima, data la natura più recente della piattaforma e il processo di comprensione di come integrarla nelle strategie aziendali. Un'analisi più approfondita sul social più utilizzato, LinkedIn, evidenzia la sua efficacia nel contesto B2B. Secondo ulteriori ricerche (Pick, 2021), l'80% dei lead B2B e il 46% del traffico verso i siti web aziendali provengono da LinkedIn.

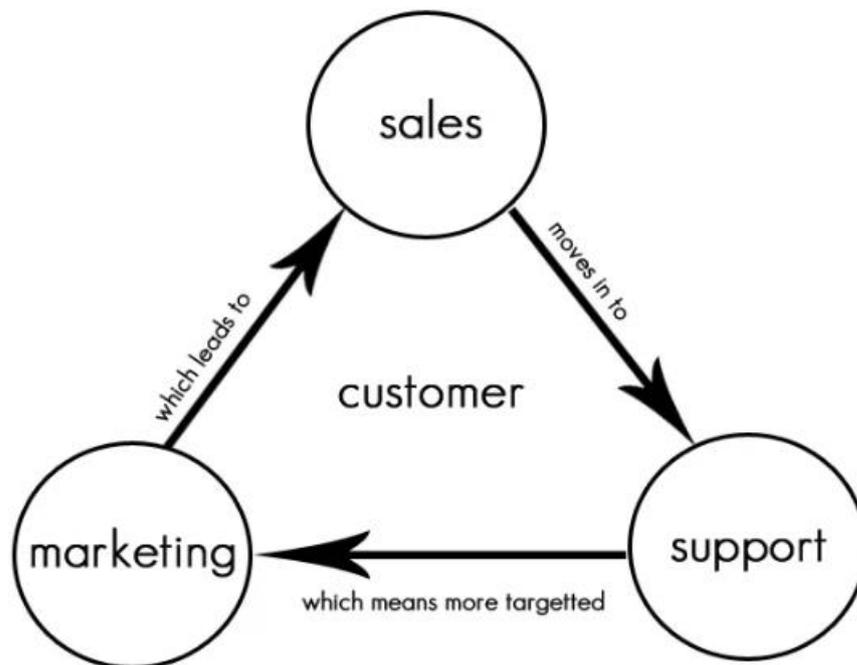
## **Il Customer Relationship Manager**

Il *Customer Relationship Management*, noto come CRM, rappresenta una strategia volta a gestire tutte le interazioni di un'azienda con i clienti, sia potenziali che esistenti, spesso attraverso l'impiego di un software dedicato. Il CRM offre alle imprese la possibilità di massimizzare il valore di ciascuna interazione con i clienti e di conseguire un vantaggio competitivo in termini di efficienza organizzativa. Ciò consente loro di gestire e coordinare le esperienze dei clienti su diverse piattaforme, team, aree di business e regioni geografiche (Nuseir & El Refae, 2022). Nel contesto del marketing digitale, il CRM assume un ruolo cruciale, consentendo alle aziende di gestire e coltivare efficacemente le relazioni con i clienti. Nell'attuale era digitale, in cui i consumatori sono esposti a numerose opzioni e continuamente bombardati da messaggi di marketing, è imperativo per le aziende sfruttare gli strumenti CRM. Ciò permette di personalizzare le iniziative di marketing e offrire un'esperienza cliente fluida e coerente (Faster Capital, 2023). L'evoluzione del CRM è stata costante, trasformandosi da uno strumento di gestione dati clienti a una strategia aziendale completa. Oltre a acquisire nuovi lead e informazioni sui consumatori, il CRM analizza tali dati per identificare le esigenze del cliente e del mercato, personalizzando le campagne di marketing per incrementare le vendite. Parallelamente, migliora l'assistenza clienti, ottimizzando l'efficienza aziendale e elevando complessivamente l'esperienza del cliente (Talent Garden, 2024).

Il CRM nel contesto del marketing digitale offre diversi vantaggi cruciali per le aziende. In primo luogo, la sua capacità di accogliere e strutturare i dati dei clienti è fondamentale. Archiviando informazioni preziose quali preferenze, cronologia degli acquisti e modalità di comunicazione preferite, il CRM permette di creare dettagliati profili cliente (Faster Capital, 2023). Questo consente agli esperti di marketing di adattare le loro campagne a gruppi target specifici. In

secondo luogo, la generazione e la conversione di lead sono aspetti centrali del ruolo cruciale del CRM. Le aziende, monitorando le interazioni e i comportamenti dei clienti, hanno la capacità di identificare potenziali lead e di seguirli lungo l'intero processo di vendita. Ad esempio, il CRM consente il tracciamento dei visitatori del sito web che hanno abbandonato il carrello, consentendo l'invio di e-mail mirate con sconti o incentivi al fine di stimolare il completamento dell'acquisto (Faster Capital, 2023). Terzo, il CRM è un valido strumento per la fidelizzazione a lungo termine dei clienti, andando oltre la semplice generazione di lead. Mantenendo un registro dettagliato delle interazioni e delle preferenze dei clienti, le aziende possono offrire esperienze personalizzate e rilevanti in ogni fase del percorso del cliente. Questo elevato grado di personalizzazione nelle strategie del CRM non solo contribuisce a migliorare la soddisfazione del cliente, ma promuove anche la fedeltà e stimola gli acquisti ripetuti (Faster Capital, 2023). Inoltre, la centralizzazione dei dati dei clienti e della cronologia delle comunicazioni attraverso il CRM consente alle aziende di offrire un servizio clienti migliorato e di sostenere efficacemente i propri sforzi. L'utilizzo del CRM per tenere traccia dei reclami dei clienti assicura una risoluzione tempestiva e accurata, promuovendo un approccio proattivo al servizio clienti. Questa pratica non solo aumenta la soddisfazione del cliente, ma aiuta le aziende a individuare aree di miglioramento e a implementare strategie mirate per migliorare l'esperienza complessiva del cliente (Faster Capital, 2023). Per concludere, l'integrazione del CRM nel contesto del marketing digitale offre alle aziende la possibilità di valutare l'efficacia delle proprie campagne di marketing e di prendere decisioni informate basate sui dati. Unendo il CRM ad altri strumenti di marketing, quali piattaforme di email marketing o analisi dei social media, le aziende possono supervisionare le performance delle campagne, tracciare il coinvolgimento dei clienti e analizzare indicatori chiave per un miglioramento continuo (Faster Capital, 2023).

Figura 13 – Obiettivi del Software CRM



Fonte: [appvizer.it](http://appvizer.it)

## Nuovi Trend del Marketing Digitale B2B

Con le rivoluzioni tecnologiche precedenti, in particolare con l'ampio utilizzo dei social media, l'introduzione della produzione additiva e dell'Internet delle cose, la responsabilità delle decisioni, sebbene supportata da avanzate capacità di elaborazione delle informazioni per la raccolta, l'analisi e la trasformazione dei dati, è rimasta appannaggio degli esseri umani. L'intelligenza artificiale (IA) è destinata a rivoluzionare in modo significativo le interazioni tra macchine ed esseri umani, consentendo ai computer di prendere decisioni efficaci con minima o nessuna partecipazione umana (Han, Lam, & Zhan, 2021). L'Intelligenza Artificiale (IA) indica l'insieme dei sistemi informatici che creano soluzioni automatizzate per compiti che solitamente richiedono l'intelligenza umana (Martínez-López & Casillas, 2013).

Negli ultimi anni, l'interesse crescente nella ricerca si è concentrato sulle innovazioni tecnologiche nel marketing business-to-business (B2B), con particolare attenzione all'impatto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sulla creazione di valore in ogni fase del marketing B2B (Han, Lam, & Zhan, 2021). Quando si promuovono prodotti e servizi

tecnologicamente avanzati nel mercato B2B, le imprese si impegnano nel fornire informazioni accurate e rilevanti che possano assistere i potenziali clienti nella valutazione e selezione del fornitore e della loro offerta. La dimensione digitale ha aperto nuove opportunità per approcci innovativi nella comunicazione di informazioni alle aziende clienti. Un metodo sempre più popolare consiste nel coinvolgere individui influenti nel contesto digitale, comunemente noti come "influencer digitali" (Crisafulli, Quamina, & Singh, 2022).

## **L'Intelligenza Artificiale nel Digital Marketing B2B**

Cambiamenti fondamentali ai processi e alle strategie aziendali sono stati portati dalle tecnologie digitali. L'Intelligenza Artificiale si distingue dalle altre *information technologies* poiché coinvolge tecnologie capaci di apprendere, connettersi e adattarsi (Huang & Rust, 2021). L'IA può offrire numerosi vantaggi alle imprese: grazie alla sua capacità di analisi dei dati, consente alle aziende di apprendere dai dati e di adattarsi all'ambiente circostante, conferendo loro funzionalità e competenze in continua evoluzione (Ruiqi & Pardo, 2022).

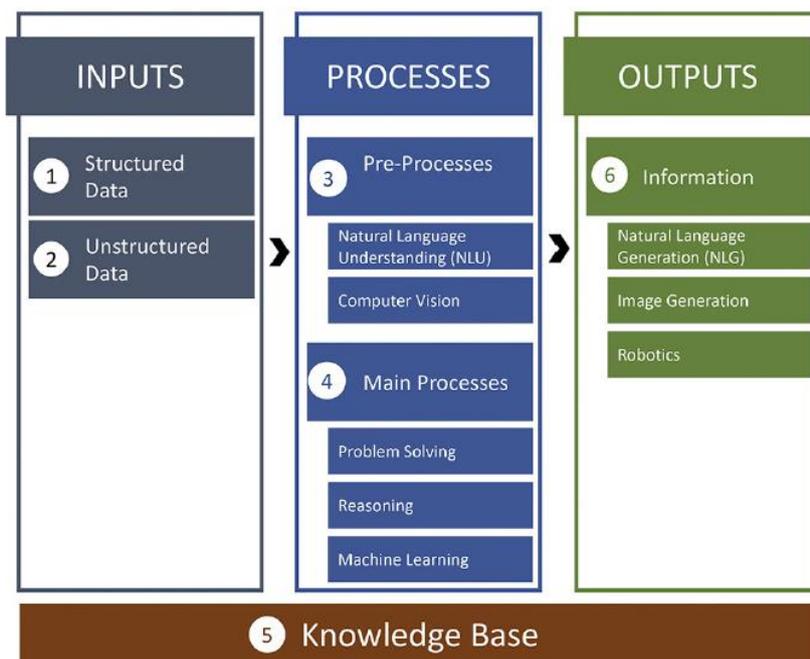
L'Intelligenza Artificiale (IA) sfrutta dati o conoscenze preesistenti per innovare sui modelli esistenti, creare nuove piattaforme di conoscenza e sviluppare nuovi prodotti, processi e pratiche, il tutto a vantaggio dei sistemi di gestione della conoscenza. Sebbene l'IA e il big data abbiano iniziato a guadagnare importanza agli inizi degli anni 2000, il loro vero potere si è manifestato negli ultimi anni per le imprese. Attualmente, algoritmi incorporati in strumenti statistici, econometrici e di intelligenza artificiale elaborano dati provenienti da svariate fonti (Moradi & Dass, 2022)

I sistemi di intelligenza artificiale possono essere organizzati in sei componenti fondamentali, come illustrato nella *Figura 14* sottostante: dati strutturati e dati non strutturati costituenti gli *Input*, pre-elaborazione e processi principali (ovvero risoluzione dei problemi, ragionamento e apprendimento automatico) costituenti i *Processi*, la *Base di conoscenza* e le informazioni che formano gli *Output* (Paschen, Kietzmann, & Kietzmann, 2019).

Gli *Input* si presentano in due forme, dati strutturati e dati non strutturati, i quali consistono nel mezzo tramite cui si alimenta il sistema informativo per acquisire dati e nutrire la sua trasformazione Input-Processi-Output.

Prima che i sistemi di intelligenza artificiale possano elaborare le informazioni, è necessario che i dati non strutturati vengano organizzati e standardizzati. Queste attività di pre-elaborazione hanno il compito di convertire i dati non strutturati in un formato strutturato, il quale può successivamente essere utilizzato nei processi principali dell'AI (Paschen, Kietzmann, & Kietzmann, 2019). La *Base di conoscenza*, quinto componente ed elemento trasversale in un sistema di intelligenza artificiale, memorizza le informazioni risultanti per utilizzi futuri. L'ultimo aspetto esaminato in questa suddivisione riguarda l'interazione del sistema di intelligenza artificiale con il contesto circostante nella fase di post-elaborazione. In altre parole, questo fa riferimento a ciò che si verifica nel mondo reale dopo che un sistema di intelligenza artificiale ha prodotto i suoi risultati. In generale, questi *Output* possono influenzare le decisioni umane o fungere da *Input* per altri sistemi informativi che interagiscono con l'ambiente aziendale, sia interno che esterno, generando così una sorta di loop autoalimentato dalla stessa IA (Paschen, Kietzmann, & Kietzmann, 2019).

Figura 14 - Artificial Intelligence (AI) and its implications



Fonte: Paschen, Kietzmann, & Kietzmann, 2019

Le applicazioni dell'intelligenza artificiale (IA) nel campo del marketing digitale B2B sono diverse e possono essere finalizzate a molteplici scopi, tra cui l'attrazione, la conversione ed il mantenimento dei clienti (Moradi & Dass, 2022). Questi obiettivi possono essere organizzati

lungo l'intero ciclo di vita del cliente B2B, che comprende consapevolezza, acquisizione, conversione e fidelizzazione (Chaffey & Patron, 2102).

In merito alla fase di attrazione e raggiungimento del cliente, alcune delle competenze chiave dell'IA sono:

- la *generazione di contenuti*,
- l'*analisi predittiva*,
- il *lead scoring*,
- l'*Ad targeting*.

Gli algoritmi di scrittura automatica basati sull'IA utilizzano dataset per identificare elementi essenziali di prodotti o servizi e compongono articoli con un linguaggio simile a quello umano. Questa funzionalità di *generazione di contenuti* si rivela utile per i professionisti del marketing B2B, consentendo la promozione dei marchi su piattaforme di social media e ottimizzando l'utilizzo delle risorse umane. L'IA può altresì essere sfruttata per indirizzare messaggi personalizzati e mirati ai potenziali clienti, generando contenuti rilevanti attraverso l'analisi delle attività online degli utenti. Il sistema si adatta continuamente in base al feedback ottenuto dalle azioni dei potenziali lead nella sfera digitale (Moradi & Dass, 2022).

L'*analisi predittiva* è la capacità dell'AI di anticipare la probabilità che un lead venga convertito in un cliente a valore aggiunto, stimare il prezzo a cui è probabile che un lead si converta e contribuire a identificare i clienti più propensi a effettuare acquisti ripetuti (Nyce, 2007) (Hair Jr, 2007).

Il *lead scoring* rappresenta un'applicazione aggiuntiva dell'IA, generando punteggi che assistono il team di vendita nell'identificare l'interesse di un lead specifico e nel determinare se dedicarvi tempo. Ad esempio, i punteggi dei lead possono derivare dal tempo che i clienti impiegano nell'esplorare siti web o prodotti (Järvinen & Taiminen, 2016). Il processo standard per la ricerca di nuovi lead nelle organizzazioni B2B può essere lungo e dispendioso, ma le macchine non solo facilitano la raccolta iniziale di informazioni per la generazione di lead, ma l'AI può anche analizzare rapidamente dati non strutturati, come email, conversazioni telefoniche e post sui social media, per individuare tendenze e definire potenziali clienti di valore (Marr, 2017). Queste informazioni risultano cruciali per condurre campagne pubblicitarie di successo, soprattutto per le aziende B2B in cui ogni transazione richiede un notevole periodo di tempo (Moradi & Dass, 2022).

L'*Ad targeting*, infine, rappresenta la funzionalità dell'intelligenza artificiale che sfrutta i dati dei clienti per analizzare le tendenze di acquisto di prodotti in periodi diversi. Di conseguenza, i

contenuti possono essere condivisi in un momento specifico con i clienti. Un esempio di ciò sono i *video ads* contestualizzati nel momento e nel luogo più rilevanti e il *real time bidding*, che consiste nel mostrare un annuncio specifico a un utente in base al suo comportamento di navigazione passato (Choi & Lim, 2020). Questa tecnica può anche essere impiegata per prevedere l'acquisto successivo di un cliente mediante l'analisi dei dati di vendita e l'individuazione di associazioni frequenti tra gli articoli nelle transazioni precedenti.

Più specificatamente per la fase di conversione del lead, i sistemi di intelligenza artificiale possono essere sfruttati, tra le altre cose, per:

- il *dynamic pricing*,
- i *chatbot*,
- il *re-targeting*.

Il *dynamic pricing* consente ai venditori di adeguare i prezzi dei prodotti/servizi a livello individuale utilizzando le caratteristiche specifiche del cliente (Ban & Keskin, 2021). Questo approccio tecnologico consente ai marketer B2B di sviluppare modelli predittivi per stimare il prezzo più probabile al quale un potenziale cliente indeciso può essere convertito in un cliente a valore aggiunto, promuovendo così le vendite (Moradi & Dass, 2022). Nonostante vi siano ancora numerose organizzazioni B2B che si affidano a tecnologie obsolete o soluzioni analogiche, gli investimenti in moderne soluzioni di pricing digitale spesso portano a un rapido ritorno sull'investimento. Per soddisfare le esigenze delle imprese B2B, è necessario uno strumento di quotazione in grado di regolare i prezzi in diverse categorie di clienti, proposte di valore e siti multipli. Per sviluppare le competenze necessarie per implementare il *dynamic pricing*, le imprese B2B dovranno investire nella modernizzazione dei loro dati, strumenti, processi e governance (Moradi & Dass, 2022).

I *chatbot* replicano l'intelligenza umana interpretando le richieste dei consumatori e completando gli ordini per conto loro. Questo efficiente metodo di comunicazione permette un supporto clienti 24/7 a un costo contenuto, facilitando lo sviluppo di un modello di costi-benefici nel marketing B2B (Arsenijevic & Jovic, 2019). Nella maggior parte dei casi, i *chatbot* possono indirizzare rapidamente i clienti alle risorse necessarie e rispondere a un numero significativo di domande. Se ciò non è possibile, la domanda viene inoltrata al team di marketing per ulteriori approfondimenti. Dopo l'analisi dei problemi, il team migliora il chatbot attraverso il processo di feedback, consentendo al chatbot di gestire richieste simili nelle successive interazioni con i clienti (Moradi & Dass, 2022).

La strategia di *re-targeting* opera in maniera simile al targeting pubblicitario, incentivando gli utenti a ritornare al sito sulla base di dati storici. Il *re-targeting* rappresenta il processo di trasformare un potenziale acquirente in un cliente effettivo dopo le prime interazioni con il sito web di un'azienda. Questo approccio supporta i marketer B2B nell'analisi del tasso di conversione futuro dei potenziali clienti (Lee, Jung, Lee, Kim, & Park, 2021) e nell'orientare i propri sforzi verso l'acquisizione di nuovi clienti.

L'ultimo step di una buyer's journey è la fase di *retention*, o di mantenimento, e ci si può affidare all'intelligenza artificiale per azioni di:

- *customer churn prediction*,
- *marketing automation*.

La *customer churn prediction* consiste nel prevedere l'abbandono del brand da parte del cliente. Il problema della disaffezione è emerso in modo diffuso nell'e-commerce a causa della forte competizione di mercato, che comporta una notevole perdita di clienti (Gordini & Veglio, 2017). Tassi elevati di disaffezione possono costituire una minaccia significativa per le aziende che hanno pertanto continuamente cercato di ridurre il tasso di disaffezione e promuovere la fidelizzazione dei clienti. Per raggiungere questo obiettivo, industriali e marketer si sono rivolti agli analisti dei dati per prevedere le propensioni alla disaffezione e identificare le cause di questo fenomeno. Gordini e Veglio (2017) hanno sviluppato un nuovo modello di machine learning per prevedere il tasso di disaffezione e identificare i fattori più critici associati a questo fenomeno, ottenendo una precisione dell'85% nella identificazione degli abbandoni. Questo risultato è stato considerato una svolta nel campo del marketing B2B, consentendo di misurare con precisione le disaffezioni, sviluppare strategie personalizzate per trattenere i clienti a rischio e risparmiare costi e tempo (Moradi & Dass, 2022).

L'intelligenza artificiale può contribuire a individuare soluzioni specifiche per le sfide aziendali, ad esempio identificando il periodo più opportuno per comunicare con clienti precedenti o determinando il linguaggio più efficace per trattenere i clienti. La *marketing automation* gioca un ruolo strategico nelle aziende B2B, portando ad un aumento dell'efficienza, all'ottimizzazione dei processi e all'incremento dei ricavi (Moradi & Dass, 2022). Operazioni ripetitive come l'inserimento di dati, la registrazione di attività o l'invio di una serie di email possono essere completamente automatizzate. I sistemi di apprendimento automatico hanno la capacità di elaborare dati e svolgere compiti ripetitivi in modo autonomo, comunicando con gli esseri umani solo quando necessario per interventi specifici. Questo permette agli operatori di concentrarsi sulle attività fondamentali del loro lavoro.

Secondo le stime fornite dal Global AI Adoption Index di IBM (IBM, 2022), il 35% delle aziende ha già integrato tecnologie basate sull'intelligenza artificiale (IA) e sul machine learning, mentre il 44% è attualmente nella fase di valutazione preliminare. Nonostante la crescente comprensione da parte dei *decision-maker* sui benefici che l'IA può apportare ai processi aziendali, il rapporto evidenzia che c'è ancora una parte significativa di attività che mostra perplessità nei confronti dell'adozione di queste tecnologie. Queste riserve sembrano essere legate a vari fattori, con una notevole enfasi sulla mancanza di fiducia nelle proprie capacità di gestione dello strumento.

Le sfide e le restrizioni che costituiscono ostacoli all'implementazione di tecnologie di machine learning includono la mancanza di motivazione, la resistenza all'adozione, la complessità reale del business e le preoccupazioni legate alla privacy. Ad esempio, la mancanza di motivazione può derivare dalla scarsa consapevolezza dei dirigenti riguardo l'inefficienza dei processi aziendali esistenti (Silverman, Buchann, & Al-Akharas, 2021). Fu, et al., (2017) hanno sottolineato che, poiché utenti diversi possono avere preferenze diverse difficili da ricondurre a modelli pre-definiti, i sistemi intelligenti possono trovare difficile determinare autonomamente il modello decisionale più appropriato, riducendo così l'interesse dei decision-maker nell'utilizzare tali sistemi. Inoltre, la paura di essere sostituiti o la riluttanza ad acquisire le competenze necessarie per utilizzare un sistema di intelligenza artificiale può portare a resistenze nell'adozione (Paschen, Wilson, & Ferreira, 2020). Un'altra barriera significativa, evidenziata in vari articoli, è la complessità effettiva del business. Dal momento che gli ambienti sperimentali tendono a semplificare la realtà, il ruolo dei sistemi di intelligenza artificiale nelle attività di marketing B2B reali rimane incerto. Cheng, Chan, & Lin (2006), ad esempio, hanno osservato che il processo effettivo di negoziazione e presa di decisioni coinvolge fattori influenti aggiuntivi, costituendo una sfida per l'adozione di sistemi DSS – *Decision Support System*. Infine, l'ampia diffusione dell'IA può esporre gli utenti a gravi questioni di privacy e creare sfide per le aziende nell'adempiere ai requisiti normativi sulla privacy (Chen, Jiang, Jia, & Liu, 2022).

## Il B2B Influencer Marketing

L'*Influencer Marketing* sta diventando sempre più rilevante come parte integrante della strategia di marketing digitale delle aziende (Appel, Grewal, Hadi, & Stephen, 2019), evidenziato dalla crescita di questo mercato da 8 miliardi di dollari nel 2019, fino a circa 15 miliardi alla fine del 2022 (Peng, 2023). Nonostante l'associazione comune dell'influencer marketing al mercato B2C, numerosi rapporti di settore indicano un crescente interesse anche nelle industrie business-to-business (Morgan, 2020), (Hyder, 2019). Questo interesse in rapida crescita nel marketing degli influencer B2B è motivato dal cambiamento degli ultimi tempi nel comportamento di acquisto nel settore B2B, in cui gli acquirenti diventano sempre più autonomi nei loro processi di acquisto, svolgendo una serie significativa di compiti correlati al processo decisionale prima di entrare in contatto con potenziali fornitori (Järvinen & Taiminen, 2016), (Steward, Narus, Roehm, & Ritz, 2019). La ricerca online indipendente fa un ampio uso di contenuti digitali, e l'esito si basa sull'efficacia delle strategie di digital marketing degli attori di mercato. Gli acquirenti B2B attribuiscono fiducia ai contenuti prodotti da esperti di terze parti e dai loro colleghi (Shea, 2018), come abbiamo visto precedentemente dall'importanza del *content marketing*. Considerando il ruolo cruciale della fiducia nella costruzione delle relazioni B2B, l'influencer marketing si configura come un mezzo credibile per influenzare i processi di acquisto autonomi nel contesto B2B (Mero, Vanninen, & Keranen, 2023).

Le tecnologie moderne hanno radicalmente trasformato il concetto di "*word of mouth*" – concetto di "passaparola" o WOM, descritto come "comunicazioni informali dirette ad altri sulla proprietà, l'uso o le caratteristiche di particolari beni e servizi o dei loro venditori" (Westbrook, 1987, p. 261). Questa trasformazione ha aperto nuove opportunità per i marketer industriali, che possono sfruttare forum digitali, tecnologie di recensioni dei clienti e piattaforme di social media per coinvolgere un vasto pubblico. L'utilizzo di "influencer" è diventato una pratica comune per promuovere aziende, marchi, prodotti o servizi tra i potenziali acquirenti. Le raccomandazioni possono ora circolare fluidamente attraverso reti professionali e piattaforme di recensioni online (Marder, Angell, Akarsu, & Erz, 2022).

Il marketing degli influencer rappresenta una strategia di comunicazione in cui il brand offre un compenso a degli influencer online (come YouTuber, blogger e individui famosi su Instagram) per coinvolgere i propri follower sui social media al fine di promuovere i prodotti del marchio (Ge & Gretzel, 2018). A differenza del più invasivo *interruption marketing*, già citato nel secondo

capitolo, che interferisce nelle routine quotidiane dei consumatori attraverso l'invio massiccio di messaggi e pubblicità, l'essenza del marketing degli influencer risiede nella prova sociale e nella psicologia persuasiva. Questa strategia ha assunto un ruolo di primo piano nelle strategie di marketing digitale, gradualmente sostituendo il tradizionale modello di *celebrity endorsement*. Pur somigliando all'approvazione da parte di celebrità, in cui gli influencer contribuiscono a creare e diffondere contenuti sui prodotti del marchio (Waltenrath, Brenner, & Hinz, 2022), l'influencer marketing si distingue per il suo focus su comunità più ristrette e di nicchia, mantenendo al contempo un legame più personale con la propria audience. Queste caratteristiche distintive conferiscono al marketing degli influencer maggiore efficacia nella promozione di prodotti e brand rispetto alle promozioni tradizionali delle celebrità, creando un senso di vicinanza e relazione (Aw & Chuah, 2021). L'accresciuta intimità porta gli influencer a essere percepiti come "amici immaginari", il cui consiglio sui prodotti non è visto come pubblicità, ma come un sincero consiglio tra pari (Reinikainen, Munnukka, Maity, & Luoma-aho, 2020). Inoltre, le evidenze suggeriscono che i brand possono ottenere una promozione meno invasiva e più affidabile lasciando parlare i propri sostenitori (influencer), rimuovendo così la propria voce dalla scena (Aw & Agnihotri, 2023)

Nel campo della letteratura dedicata al marketing degli influencer, emerge una rilevante area di studi focalizzata sulle qualità che trasformano gli individui nella sfera digitale in figure 'influenti'. Rispetto alle indagini nel campo delle scienze informatiche, che si concentrano su aspetti numerici quali il numero di follower, il page rank e il numero di retweet o menzioni (Crisafulli, Quamina, & Singh, 2022), la letteratura di marketing ha storicamente adottato il modello di credibilità della fonte (Hovland & Weiss, 1951), (Ohanian, 1990). Gli studi hanno posto un'enfasi su attrattiva, esperienza e affidabilità come attributi che spiegano l'influenza degli influencer (Crisafulli, Quamina, & Singh, 2022). Nell'ottica del modello di contenuto degli stereotipi (Fiske, Cuddy, & Glick, 2007), l'esperienza si riferisce alla sfera della "competenza", mentre l'affidabilità riflette le intenzioni di una persona, correlandosi quindi al "calore"; entrambe queste dimensioni influenzano l'attrattiva. Tuttavia, l'attenzione solo su esperienza e affidabilità trasmette una visione solamente parziale dell'impatto delle caratteristiche degli influencer, trascurando dimensioni aggiuntive come efficienza, dominanza, cordialità e premura (Halkias & Diamantopoulos, 2020). Pertanto, l'analisi esclusiva di esperienza e affidabilità offre un quadro limitato dell'effetto delle qualità degli influencer (Crisafulli, Quamina, & Singh, 2022).

Figura 15 - Dimensioni della Percezione Sociale

		Competenza	
		Alta	Bassa
Calore	Basso	Ammirazione	Disprezzo
	Alto	Invidia	Pietà

Fonte: Fiske, Cuddy, & Glick, 2007

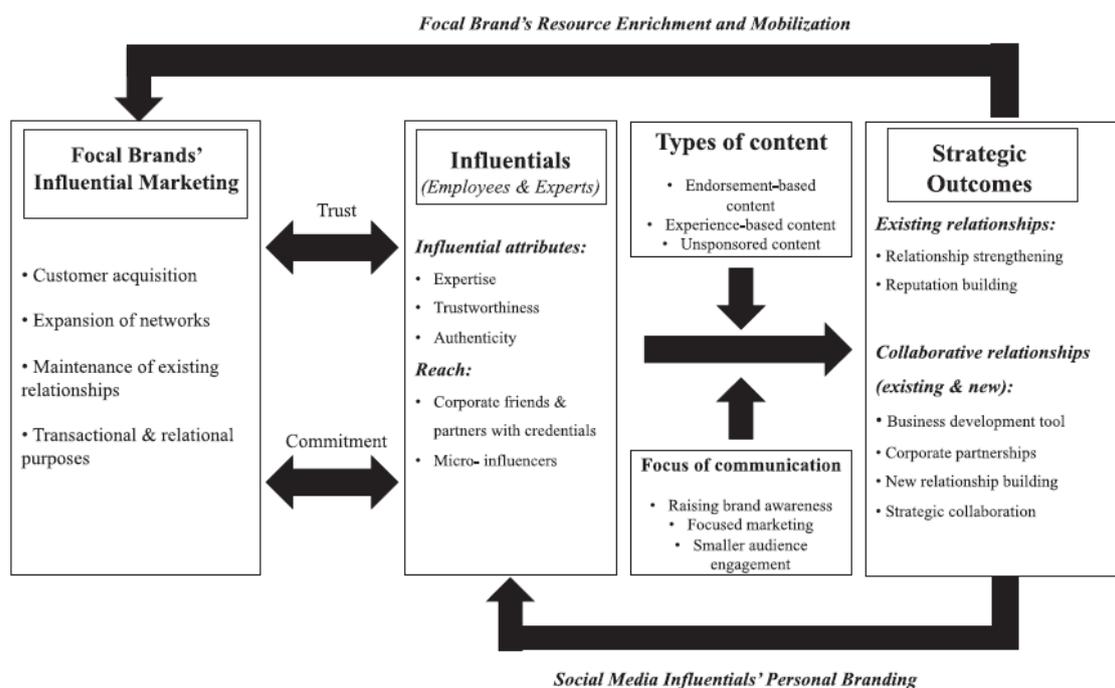
Nel contesto dei mercati B2C, gli influencer condividono contenuti non solo per ragioni di utilità, ma anche per motivazioni altruistiche o di auto-miglioramento (Wojnicki & Godes, 2008). Diversamente, nei mercati B2B, gli influencer possono rivestire un ruolo cruciale nell'assistere i decision maker chiave nei centri di acquisto a ottenere informazioni fondamentali sui fornitori e sulle loro offerte, contribuendo così alla selezione del fornitore (Crisafulli, Quamina, & Singh, 2022).

L'influencer marketing è emerso di recente come un tema di crescente interesse per le organizzazioni B2B. Queste aziende stanno sfruttando il marketing degli influencer per attrarre nuovi clienti e ampliare le loro reti commerciali al di là delle forme tradizionali di marketing. Gli influencer rappresentano obiettivi chiave per la strategia di marketing, utilizzando specifiche piattaforme per connettersi con il pubblico desiderato (Cartwright, Liu, & Davies, 2022). Inoltre, sfruttare le connessioni degli influencer è considerato essenziale per la costruzione di relazioni solide. L'influencer marketing non solo contribuisce all'acquisizione di nuovi clienti, ma gioca anche un ruolo fondamentale nel mantenere le relazioni esistenti. Grazie all'autorevolezza dei contenuti proposti da questa strategia di marketing digitale, i clienti sono costantemente stimolati e coinvolti. Di conseguenza, i partecipanti vedono nel marketing degli influencer un valore significativo sia per gli obiettivi di acquisizione che per quelli relazionali. In linea con le indicazioni di Pardo, Pagani, & Savinien, (2022) le organizzazioni stanno attivamente

implementando il marketing degli influencer, utilizzandolo sia per scopi transazionali che relazionali.

Le convenzioni del marketing B2B mettono in luce la specializzazione e la professionalità, e molte organizzazioni preferiscono definire questo strumento di marketing con il termine "*influential marketing*" anziché "influencer marketing" (Huotari, Ulkuniemi, Saraniemi, & Malaska, 2015). Questo termine indica individui che esercitano una notevole influenza sui membri delle comunità del mercato B2B e differenzia la loro comunicazione dai personaggi influenti nel mercato B2C (Cartwright, Liu, & Davies, 2022).

Figura 16 - Integrated Framework: B2B Influencer Marketing



Fonte: Cartwright, Liu, & Davies, 2022

L'*Influential Marketing* sta diventando sempre più rilevante all'interno delle strategie di marketing delle organizzazioni, in sintonia con la tendenza riscontrata nella letteratura di settore (Business Insider, 2021). I personaggi influenti B2B di solito non fungono da creatori di contenuti sui social media, ma rappresentano ruoli di rilievo all'interno dell'industria che conferiscono loro un'influenza significativa. In questo contesto, identifichiamo, in linea con Huotari, Ulkuniemi, Saraniemi, & Malaska, (2015) due categorie distintive: Influencer Interni (dipendenti ben connessi all'interno dell'organizzazione) e Influencer Esterni (individui esterni all'organizzazione con influenza e voce nel settore), entrambi considerati potenziali utilizzatori influenti (Cartwright, Liu, & Davies, 2022).

Gli *Influentials* sono figure selezionate dalle organizzazioni in base al loro elevato livello di professionalità e a specifiche caratteristiche rilevanti nel contesto di mercato. Riconoscere agenti esterni con attributi desiderabili è una sfida di rilievo sia nel marketing degli influencer B2B che in quello B2C. Questi individui rappresentano affidabili e autorevoli punti di riferimento, offrendo casi studio, opinioni e visioni personali su diverse situazioni che coinvolgono i prodotti e/o i servizi del *focal brand*. In modo interessante, molte organizzazioni stanno investendo nella costruzione di capacità per il marketing influencer interno, designando i dipendenti come ambasciatori dell'organizzazione e riconoscendoli come esperti autorevoli nei rispettivi settori (Cartwright, Liu, & Davies, 2022).

L'influencer marketing B2B si articola principalmente in due *Types of content* – categorie di contenuti: basati sull'esperienza – *experienced based content* e basati sull'approvazione – *endorsement based content*. Il contenuto basato sull'esperienza viene prodotto dagli influencer per condividere la loro personale esperienza di collaborazione con l'organizzazione o all'interno di essa. Questo tipo di contenuto, analogo al *referral marketing* – marketing che sfrutta la fiducia fra individui, viene tipicamente divulgato attraverso i canali dei social media, coinvolgendo spesso anche la partecipazione dei clienti stessi. D'altra parte, i contenuti basati sull'approvazione sono frequentemente condivisi da figure influenti che godono di riconoscimento come esperti all'interno della comunità, posizionandosi strategicamente per presentare conoscenze specialistiche associate al *focal brand*. Gli influencer, sia interni che esterni, possono generare questo tipo di contenuto, con l'obiettivo comune di evidenziare ciò che rende unico il marchio (Cartwright, Liu, & Davies, 2022).

Il *focus of communication* nei contenuti di *influential marketing* è principalmente rivolto alla costruzione di fiducia e reputazione, con poca enfasi sulla vendita aggressiva. Gli obiettivi includono la diffusione di conoscenze professionali e lo sviluppo di un coinvolgimento significativo con il pubblico. La fiducia degli influencer nel marchio partner può manifestarsi nei loro contenuti creati con passione, contribuendo a instaurare credibilità tra il pubblico e, di conseguenza, a ridurre l'incertezza e la percezione del rischio da parte dei clienti. I contenuti creati dal brand e promossi da personalità influenti esterni sono spesso efficaci nel generare un coinvolgimento significativo e nel formare relazioni di fiducia. In linea con ricerche precedenti (Pitt, Plangger, Botha, Kietzmann, & Pitt, 2019) maggiore è l'auto-rivelazione nei contenuti creati dagli influenti (come pensieri personali, opinioni, sentimenti), tanto più diventano coinvolgenti, mostrando il "volto umano" degli influenti oltre alla loro competenza tecnica (Cartwright, Liu, & Davies, 2022).

L'influential marketing è utilizzato come un approccio relazionale strategico, finalizzato sia all'acquisizione che al mantenimento delle relazioni, portando a *strategic outcomes* – risultati strategici, per il *focal brand*. I passi iniziali per sviluppare con successo campagne di marketing influente comprendono l'utilizzo delle relazioni esistenti e l'individuazione degli influenti chiave all'interno delle reti aziendali. Le organizzazioni B2B dedicano tempo ed energie all'analisi delle reti per identificare le figure chiave, e il successo in questi sforzi consente loro di costruire rapporti solidi con gli influentials. Spesso, le organizzazioni sfruttano le relazioni preesistenti per coinvolgere, comunicare e collaborare con clienti, fornitori o altre parti interessate. Pertanto, l'influential marketing è considerato uno strumento di sviluppo del business, oltre che un mezzo di acquisizione che apre nuove opportunità per le organizzazioni (Cartwright, Liu, & Davies, 2022).

## Capitolo 3: OSSERVATORIO MARKETING B2B

In questo capitolo sarà esaminato lo stato attuale della trasformazione e dell'integrazione digitale nelle imprese italiane del mercato B2B, focalizzandosi sugli strumenti di marketing digitale adottati. Questa analisi costituisce una parte integrante di uno studio condotto dalla collaborazione tra l'Osservatorio B2B del Dipartimento di Management dell'Università Cà Foscari di Venezia e Marketing Arena S.p.A., un progetto che ha raggiunto la quarta edizione e che, per l'anno 2024 si propone di esplorare le dinamiche legate alla digitalizzazione e alla comunicazione della sostenibilità nei mercati B2B. Durante la fase di raccolta, pulizia ed elaborazione dei dati del campione ho partecipato attivamente insieme ad un team di tre persone.

### Il Progetto

L'Osservatorio Marketing B2B costituisce un progetto di ricerca avviato da Marketing Arena S.p.a., un'agenzia di marketing digitale con sede a Rovigo, specializzata nello sviluppo di progetti di web e content marketing, campagne internazionali, generazione di lead nel settore B2B e campagne verticali per migliorare il posizionamento sui motori di ricerca. Marketing Arena si occupa di attività che includono l'audit di mercato, la creazione di *personas* e *customer journey*, oltre alla definizione di strategie di marketing. L'obiettivo principale delle azioni implementate dall'agenzia è instaurare relazioni solide e durature tra i clienti ed il brand servito attraverso un utilizzo strategico dei social, progetti di personal branding su misura ed il racconto dei valori tramite branded content sviluppato e comunicato ad hoc.

Marketing Arena si pone come scopo quello di curare la presenza e la percezione del brand in rete, guidando i clienti nella comprensione dei propri obiettivi e definendo strumenti di digital marketing adatti al loro raggiungimento. Nel 2021, in collaborazione con il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, rappresentato dalla professoressa Cinzia Colapinto, Marketing Arena dà vita al progetto di ricerca "Osservatorio Marketing B2B". Questo

progetto nasce dal desiderio di esplorare il mondo “digitale” del business delle piccole e medie imprese nel mercato B2B, con l'obiettivo di sensibilizzare sulle potenzialità di questi strumenti in un settore poco propenso alla sperimentazione.

Le piccole e medie imprese (PMI) italiane, simbolo dell'imprenditorialità nel nostro Paese, sono da sempre caratterizzate da limitate dimensioni e possibilità finanziarie. Queste complicazioni spesso pongono dei confini invalicabili per lo sviluppo e l'implementazione di strategie di digitalizzazione su larga scala e con una visione a lungo termine. Esse sono state quindi l'oggetto primario di studio con il fine di comprendere la loro trasformazione digitale e l'efficacia del Digital Marketing.

L'Osservatorio si propone di analizzare l'andamento della *Digital Transformation* delle PMI italiane del B2B, esaminando come cambia il comportamento, l'organizzazione aziendale e l'approccio al marketing strategico in un contesto in cui lo studio e l'applicazione dei processi sono basati sull'utilizzo della tecnologia. Con il passare degli anni però, l'Osservatorio ha voluto considerare anche aziende con una struttura più importante, dotate di opportunità e capacità diverse, migliori, allo scopo di comprendere maggiormente se ci fossero particolari dinamiche strettamente correlate ad aspetti dimensionali delle organizzazioni. Per condurre i suoi studi, l'Osservatorio costruisce questionari rivolti a campioni di aziende, con domande specifiche sulla gestione, sull'utilizzo e sul controllo degli strumenti digitali e della presenza online.

L'obiettivo dell'Osservatorio è approfondire ed analizzare le dinamiche del *Digital Marketing B2B* al fine di accrescere la conoscenza in questo ambito, ancora poco esplorato. L'Osservatorio si dedica a rilasciare regolarmente, ogni anno, un documento sulla progressione del settore B2B. I report di ricerca conclusivi riguardanti gli aspetti del marketing digitale nel B2B sono a disposizione di tutti gli esperti e gli operanti del settore curiosi e desiderosi di conoscere l'andamento delle strategie digitali in ambito marketing.

I report finali sono ad oggi tre, con il quarto in elaborazione grazie all'ultima raccolta dati condotta dall'agenzia.

- Il primo rapporto dell'Osservatorio, intitolato “La rilevanza degli strumenti”, è stato pubblicato nel 2021. Questo documento esplora principalmente le strategie di gestione nel campo del marketing digitale, l'implementazione di strumenti nelle campagne attuate e la valutazione delle performance.
- Il report del 2022, dal titolo “La cultura del digitale”, si focalizza sull'analisi della trasversalità del marketing digitale, evidenziando l'influenza di tutti i livelli aziendali nei processi da portare a termine. Il buon funzionamento dell'azienda non dipende solo

dalle “risposte” del mercato, ma anche dall’impegno e dalla condivisione di valori comuni da parte dei suoi dipendenti. La comunicazione tra il top management ed i reparti operativi, più a contatto con le dinamiche del mercato, è un asset indispensabile che va ricercato e coltivato. La cultura dell’organizzazione ed il suo continuo sviluppo diventano quindi fondamentali. Inoltre, il rapporto approfondisce l’impatto della pandemia sul digitale, sottolineando l’aumento delle risorse economiche ad esso destinate.

- L’ultimo report rilasciato, intitolato “Il valore del Brand”, si concentra sull’importanza di nutrire quella parte emozionale legata alla percezione del Brand da parte del mercato. Con lo sviluppo e l’adozione delle strategie digitali sempre più diffusi, gli sforzi delle organizzazioni non sono più orientati solo al contenuto dimostrativo della qualità del prodotto, ma come per il mercato B2C, si esplora sempre più la sfera emotiva del marketing. È importante che i valori del brand, e ciò che questo rappresenta, siano chiari, compresi e condivisi dal mercato e dall’organizzazione stessa, allo scopo di creare relazioni sostenibili e redditizie per l’azienda, grazie ad un’idea di coerenza e credibilità. È sottolineata dunque l’importanza di non sviluppare l’idea e la cultura del brand limitatamente agli uffici marketing ma di estenderla sia internamente che all’ambiente esterno.

Il report 2024 sarà incentrato sull’approfondimento dell’analisi dell’importanza del Brand, e sulla comunicazione della sostenibilità, sia ambientale che sociale. Il primo è un tema riproposto, dato lo studio che ha caratterizzato il report 2023, e che sarà ulteriormente analizzato vista la crescita dell’importanza del *branding*, capacità di essere ben presenti e riconosciuti sul mercato. La sostenibilità, in entrambe le sue forme, è stata indagata invece per rispondere al sempre più crescente senso di responsabilità verso temi così delicati oggi per la nostra società. Da un lato per vedere l’influenza della transizione ecologica in atto per la salvaguardia dell’ambiente, e dall’altro per verificare l’effettiva volontà di ridurre le disparità di genere e ogni altra forma di discriminazione/emarginazione all’interno delle organizzazioni e nella nostra società.

## Il Metodo di Ricerca

Nei paragrafi successivi, si espone la pianificazione della ricerca. Saranno spiegati i parametri utilizzati per selezionare le aziende partecipanti alla survey, le procedure di contatto adoperate, l'illustrazione del procedimento di acquisizione dati e l'approccio metodologico impiegato per analizzare e studiare i dati raccolti.

## Il Campione

Come anticipato precedentemente, i dati delle aziende intervistate sono stati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario formato da più sezioni, nello specifico dieci, che verranno spiegate più avanti. Le aziende alle quali sottoporre le domande sono state selezionate attraverso criteri *dimensionali* e di *natura merceologica*. Sono stati considerati quindi il numero dei dipendenti, il fatturato, e il codice ATECO di appartenenza.

A livello dimensionale, sono state filtrate le aziende in modo che risultassero organizzazioni con un numero di dipendenti compreso fra 11 e 250, e il fatturato compreso fra 10 milioni e 250 milioni; così facendo, la nostra popolazione statistica sarebbe stata formata non solo da realtà aziendali rientranti nella categoria delle PMI, ma anche da aziende di più grandi dimensioni e maggiormente strutturate. È infatti definita *Piccola Media Impresa*, secondo l'*Articolo 2 della Raccomandazione Europea numero 2003/361/CE*, un'impresa che occupa meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro.

Per quanto riguarda la natura merceologica di appartenenza, sono stati considerati codici ATECO precisi, dopo averne verificato l'appartenenza al mercato B2B.

I codici ATECO che sono stati presi in esame sono:

- 10.1 – Lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne
- 10.2 – Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi
- 10.3 – Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi

- 10.4 – Produzione di oli e grassi vegetali e animali
- 10.5 – Industria lattiero-casearia
- 10.6 – Lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e prodotti amidacei
- 10.7 – Produzione di prodotti da forno e farinacei
- 10.8 – Produzione di altri prodotti alimentari
- 11 – Industria delle bevande
- 13 – Industrie tessili
- 14 – Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli pelle e pelliccia
- 15 – Fabbricazione di articoli in pelle e simili
- 20 – Fabbricazione di prodotti chimici
- 27 – Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche
- 28.1 – Fabbricazione di macchine di impiego generale
- 28.2 – Fabbricazione di altre macchine di impiego generale
- 28.9 – Fabbricazione di altre macchine per impiego speciale
- 29.3 – Fabbricazioni di parti ed accessori per autoveicoli e loro motori
- 31.0 – Fabbricazione di mobili
- 41 – Costruzione di edifici
- 42 – Ingegneria civile
- 43 – Lavori di costruzione specializzati
- 45.3 – Commercio di parti e accessori di autoveicoli
- 46 – Commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e motocicli)
- 62.01 – Produzione di software non connesso all'edizione
- 62.02 – Consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica
- 62.03 – Gestione di strutture informatizzate
- 62.09.09 - Altre attività dei servizi connessi alle tecnologie dell'informatica n.c.a.
- 70 – Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale.

Una volta presi in considerazione tutti i criteri elencati precedentemente per l'individuazione delle aziende, l'estrazione di tali imprese è stata condotta mediante l'utilizzo della banca dati AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende). Tale risorsa racchiude informazioni dettagliate sulle società italiane, consentendo l'analisi dei loro dati anagrafici, commerciali e finanziari. Per

la nostra indagine abbiamo voluto inoltre dividere l'estrazione delle aziende per zona geografica, delineando quattro regioni:

- Il *nordovest*, con Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria e Lombardia;
- Il *triveneto ed Emilia Romagna*, con Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia ed Emilia Romagna;
- Il *centro*, con Toscana, Lazio, Molise, Marche, Umbria e Abruzzo;
- Il *sud*, con Campania, Calabria, Basilicata, Puglia, Sicilia e Sardegna.

L'estrazione ha generato decine di migliaia di aziende in Italia. Per qualche migliaio di aziende di queste, è stata svolta una ricerca del sito web per trovare un indirizzo e-mail da utilizzare per contattarle, introducendo il progetto e allegando il questionario.

## La Raccolta Dati

Il processo di ricerca e di invio di richieste di partecipazione ha avuto luogo per l'intero mese di Ottobre 2023 e ha coinvolto oltre mille aziende contattate. Si è trattato di un compito laborioso ed estremamente impegnativo; tuttavia, grazie alla collaborazione e all'impegno dei membri del team, siamo stati in grado di ottenere risultati molto soddisfacenti, nonostante il limitato periodo di tempo dedicato a questa fase del progetto. Nel corso di circa trenta giorni, abbiamo ricevuto un totale di 155 risposte, tenendo conto anche della successiva eliminazione di risposte incomplete o duplicate da parte delle stesse aziende. Il questionario somministrato alle aziende è stato costruito dagli operatori di Marketing Arena grazie all'utilizzo del tool di Google "Moduli", che permette la creazione di questionari, sondaggi e qualsiasi tipo di strumento di raccolta dati tramite interviste. Analizzando il questionario, è possibile dividerlo in dieci sezioni in base all'argomento indagato dalle domande proposte. La *prima sezione* ha raccolto i dati dell'intervistato, come età e ruolo ricoperto, e alcune informazioni sull'azienda stessa, come l'anno di fondazione ed in quale fascia di numero di dipendenti rientra. La *seconda sezione* riguardava la struttura responsabile del digital marketing ed i suoi cambiamenti, con domande inerenti anche al budget riservato alle attività digitali. La *terza sezione* ha interrogato l'azienda circa il canale digitale più utilizzato, raccogliendo le differenze di preferenza fra *Facebook*,

*Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok, Sito Web, Email o altro.* La quarta sezione ha chiesto alle aziende quali fossero le attività di digital marketing più utilizzata, tra il *Piano editoriale social, Piano editoriale sito web, Advertising motori di ricerca, Advertising social media, ecc.* La quinta sezione ha chiesto qual è il budget riservato agli strumenti di digital marketing e quali strumenti di analytics e ottimizzazione sono maggiormente utilizzati, ad esempio fra *Strumenti di analytics sul traffico/comportamento degli utenti sul sito web (Google Analytics, search console, tag manager), Strumenti di analytics sul comportamento degli utenti nei canali social (Meta analytics, YouTube analytics, ecc.* Ha raccolto informazioni inoltre circa le attività di lead generation. La sesta sezione ha indagato sulla percezione da parte delle aziende dell'importanza fra vari KPI, per i diversi canali digitali, per misurare la qualità delle attività di digital marketing svolte dall'azienda. La settima sezione ha analizzato quali elementi di marketing strategico sono stati mappati, tra *Interviste al target, Focus group, Rapporto da customer care aziendale, Rapporto da forza vendita aziendale, ecc.* L'ottava sezione ha puntato a raccogliere l'opinione dell'intervistato riguardo diversi temi, come per esempio la cultura aziendale, con il sostegno del top management alla strategia e alla diffusione della sua conoscenza, il confronto col mercato e coi concorrenti, e l'integrazione della strategia tra le diverse funzioni aziendali. La nona sezione si è occupata di indagare sulla progettazione e sulla comunicazione del brand, e sulla manifestazione dei suoi valori. La decima sezione ha infine raccolto informazioni sull'importanza all'interno dell'azienda intervistata della sostenibilità ambientale.

Come detto precedentemente, le risposte sono state 155 e sono state raccolte in una struttura tabellare in un foglio Excel, con il nome dell'azienda come prima colonna, e le successive intitolate con il dato che riportano o con la domanda del questionario corrispondente.

## **Pulizia, Riorganizzazione ed Integrazione dei Dati**

La fase di pulizia dei dati ha seguito diversi criteri. Le risposte nulle, o inviate senza alcuna compilazione, sono state eliminate, così come le risposte doppie, ricevute probabilmente per una mancanza di coordinazione fra i dipendenti.

I dati, una volta puliti, sono stati elaborati per essere trasformati in informazioni di più facile lettura ed utilizzo. Ci siamo serviti di variabili dicotomiche – *dummy variables* per le risposte

che prevedevano due possibilità come il genere, di variabili qualitative ordinali per risposte nelle quali è individuabile una scala di valori come il titolo di studio, e di variabili quantitative ordinali, spesso espresse in intervalli, come per esempio per l'età. Come ultima operazione di revisione, nel foglio Excel contenente le risposte delle aziende abbiamo infine aggiunto ulteriori dati, utili per l'analisi e lo studio delle risposte ricevute, ricavati sempre da AIDA. Per ogni azienda rispondente abbiamo quindi estratto la Regione specifica di appartenenza, la Provincia, l'ATECO specifico con la relativa descrizione, il sito web, l'anno di costituzione, la data di chiusura del bilancio, il fatturato, il numero di dipendenti, l'utile netto, l'EBITDA, il Debt/EBITDA ratio %, l'EBITDA/Vendite %. Nonostante alcuni di questi dati fossero già stati chiesti in fase di intervista, abbiamo voluto riportare dei valori che non fossero influenzati dalle conoscenze o meno della persona rispondente al questionario.

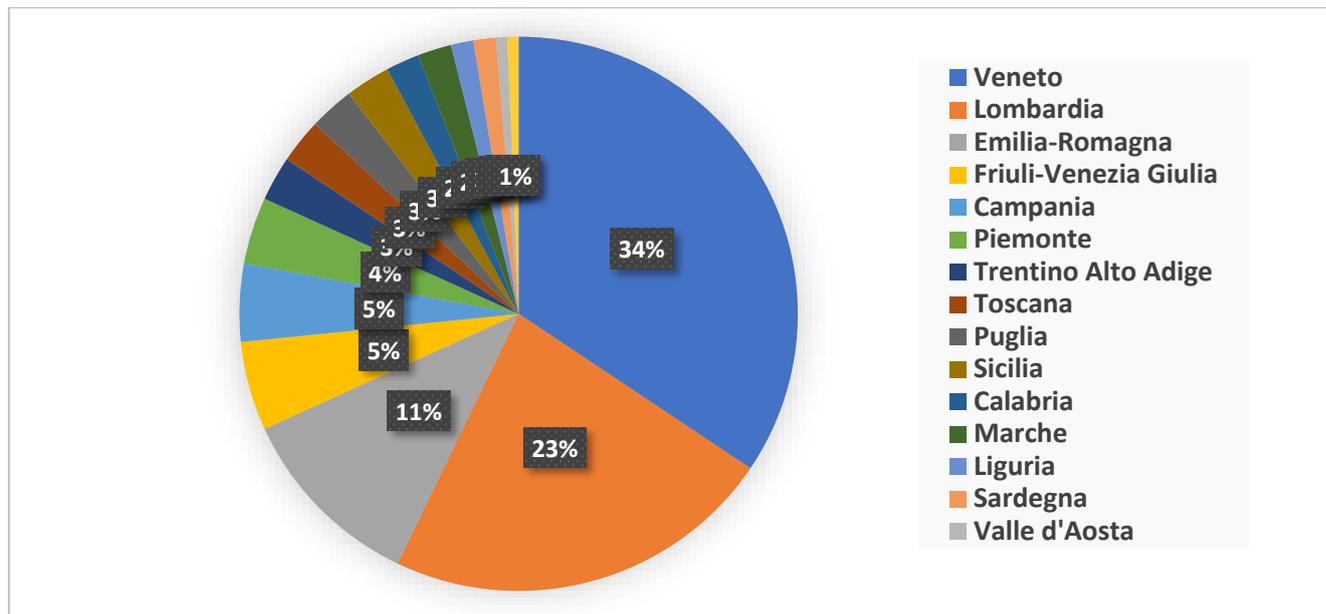
## **L'Elaborazione dei Dati**

Successivamente alla costruzione del questionario, alla raccolta delle risposte, e alla pulizia e integrazione dei dati raccolti, abbiamo elaborato le informazioni allo scopo di rispondere ad alcune domande.

## **Il Campione**

Le prime informazioni disponibili sono quelle di tipo descrittivo, riguardanti l'azienda, grazie ai dati integrati ricavati da AIDA, e riguardanti il rispondente, con le richieste introduttive al questionario che hanno lo scopo di "inquadrare" la persona che avrebbe risposto alle domande. Come mostrato in *Figura 17*, le aziende rispondenti al questionario si concentrano principalmente in tre regioni, Veneto, Lombardia ed Emilia-Romagna, che raccolgono il 68% delle risposte. Il restante 32% si distribuisce tra nord (14%), centro (4%) e sud Italia (14%), non superando mai il 5% per regione.

Figura 17 - Distribuzione Geografica delle Aziende



Analizzando il campione da un punto di vista del fatturato, questo si presenta molto concentrato nella fascia comprendente le *PMI*. Le risposte al questionario che comprendono organizzazioni con fatturato maggiore a 10 milioni di euro, e minore uguale a 50 milioni di euro sono infatti 113, il 73% del totale. Le aziende con fatturato compreso fra 50 milioni (escluso) e 100 milioni (incluso) di euro sono 19, pari al 12% del campione, e quelle con fatturato fra 100 milioni (escluso) e 250 milioni (incluso) rappresentano il 5% di 155 aziende. Le realtà non comprese in questi intervalli, essendo i fatturati minori e maggiori di quelli appena citati e per 2 aziende sconosciuti, sono 16, e corrispondono al 10% del totale analizzato.

Le aziende rispondenti presentano una forte concentrazione anche dal punto di vista dell'anno di fondazione. La maggior parte, ovvero 104 aziende, sono nate dal 1951 al 2000, ben 29 sono nate dentro il terzo millennio mentre 15 sono quelle che hanno cominciato ad esistere negli anni fra il 1901 ed il 1950. Una menzione speciale va alle 4 aziende nate nella prima metà del 1800, con la più antica che opera nel mercato dal 1812, la *Salumificio Fratelli Beretta S.p.a.* La più giovane invece, fondata nel 2020 è la *AD Beverage S.p.a.*

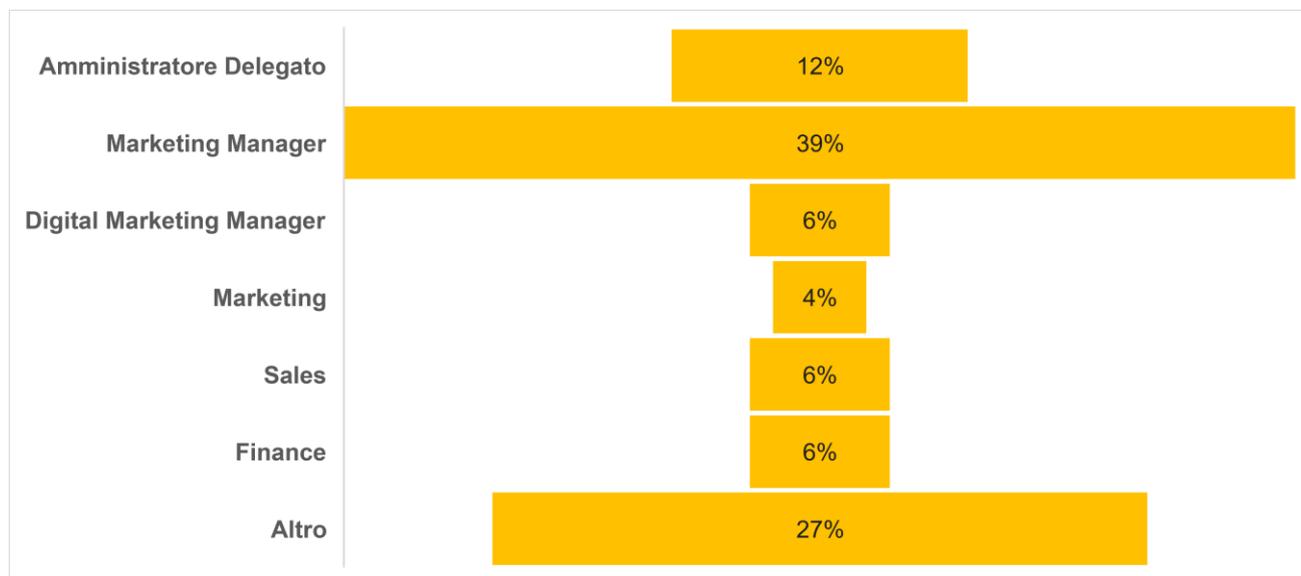
Le aziende intervistate hanno una media di 84 dipendenti ciascuna. La fascia che comprende le aziende con dipendenti tra i 10 (incluso) e i 50 (escluso) sono 52, ovvero il 34% del campione, mentre le aziende con numero dei dipendenti compreso tra 50 (incluso) e 250 (escluso) sono 87, ovvero il 56% del totale. Le rimanenti aziende, pari al 10% delle interviste, contano meno di 10 dipendenti o più di 250.

Il 73% delle aziende è a conduzione familiare, mentre solo 42, che corrispondono al 27% del campione non rientrano in questa categoria. I risultati riflettono il tessuto industriale italiano, tipicamente formato da tante piccole realtà imprenditoriali.

La media dell'età dei rispondenti è 41 anni. Ben il 39% rientra nella fascia 36-50 anni, seguito dalla fascia 25-35 che rappresenta il 34% degli intervistati. Il 24% invece è più anziano di 50 anni, mentre solo il 3% sono persone comprese nella fascia 18-24 anni. Le donne che hanno risposto al questionario sono 91 su 155, rappresentando il 59%, mentre gli uomini sono 64.

Come mostra la *Figura 18*, il 49% degli intervistati lavora nell'ufficio *marketing* della propria azienda (*Marketing Manager, Digital Marketing Manager, Marketing*) con responsabilità diverse. In questo senso, trattandosi di un campione di aziende B2B, in cui molto del marketing è trainato dalla forza vendite, aggiungendo le risposte delle persone impiegate in ambito *Sales*, e quelle degli *Amministratori Delegati*, i riscontri provenienti da intervistati che si presume abbiano un rapporto diretto con le strategie di marketing all'interno della propria azienda salgono al 67% del totale. Purtroppo, gli intervistati appartenenti al gruppo Altro rappresentano il 27% del campione, dato sicuramente non trascurabile, ma non del tutto preoccupante, considerando che alcuni ricoprono comunque ruoli dirigenziali o inerenti alla comunicazione.

*Figura 18 - Ruolo Ricoperto dal Rispondente*



Infine le ultime domande della prima parte del questionario, nonché la parte incaricata a raccogliere informazioni descrittive su aziende ed intervistati, riguardano l'esperienza del rispondente maturata nel ruolo ricoperto. Il numero medio di anni di esperienza nel proprio

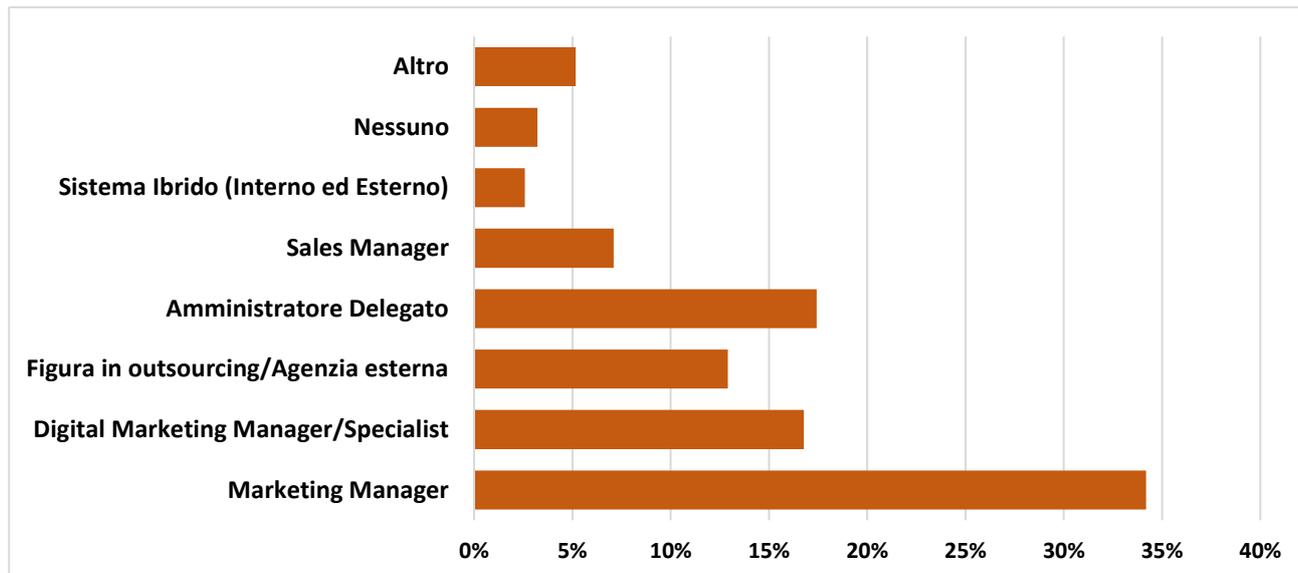
ruolo per gli intervistati è 12 anni. La “distribuzione” si concentra sugli estremi poiché gli intervistati con un livello di esperienza medio, ovvero da 6 a 10 anni di esperienza, risultano essere il 18% del totale con 28 risposte. Il livello di esperienza più registrato è il livello elevato, considerato tale per individui con anni nel proprio ruolo uguali o superiori a 11, presente per il 43%. Il livello di esperienza basso, che comprende gli intervistati che hanno dai 0 ai 5 anni di esperienza nel proprio ruolo, si misura per il 39% dei casi.

## **La Struttura Responsabile del Digital Marketing**

Vale la pena dedicare un piccolo paragrafo ai cambiamenti della struttura responsabile del Digital Marketing. Negli ultimi anni infatti sono successi avvenimenti di diversa natura che hanno inciso, e non in maniera marginale, sull'andamento del mercato ed in generale dell'economia mondiale. Iniziando dalla pandemia da Covid-19, passando per la guerra in Ucraina, fino ad arrivare alla guerra Palestinese, si parla di eventi che lasciano strascichi sensibili che si traducono, senza entrare nel dettaglio, in maggiori difficoltà per il tessuto economico di ogni paese a causa dell'aumento dei prezzi, dovuto a molteplici fattori, e all'incertezza in cui ci si viene a trovare. Vediamo quindi se e come sono cambiate le strutture responsabili del Digital Marketing delle aziende del nostro campione.

Per le organizzazioni oggetto di questo progetto di ricerca, come mostrato in *Figura 19*, a capo delle operazioni di Digital Marketing troviamo per il 34% del campione il *Marketing Manager*, seguito con il 18% dalla figura dell'*Amministratore Delegato*. Appena dopo troviamo, con il 17% delle risposte, il ruolo del *Digital Marketing Manager*, dunque un responsabile dedicato di “sotto-funzione”. Registra una percentuale ancora significativa il responsabile del Digital Marketing identificabile in una *Figura in outsourcing/Agenzia esterna*. Seguono infine altre figure di minor importanza per il nostro campione che lasciamo alla lettura del grafico. In linea con i dati emersi dai progetti degli anni passati, la responsabilità del Digital Marketing non è ancora assegnata secondo regole ben precise ed univoche, e sebbene la tendenza sia quella di internalizzare le operazioni, gli attori esterni ed i sistemi ibridi come protagonisti delle strategie di marketing vantano ancora una percentuale sul totale considerevole.

Figura 19 - Responsabile del Digital Marketing



Il 46% delle aziende intervistate dichiara di aver creato la figura responsabile del Digital Marketing negli ultimi anni, questo a testimonianza di come il “digitale”, rappresentando per caratteristiche il miglior canale di comunicazione con i propri target, sia ormai riconosciuto come un elemento strategico per il successo anche nel mercato B2B.

Il 48% delle aziende ha cambiato il numero degli addetti alla struttura responsabile del Digital Marketing, ed il 54% dice che ci sono stati dei cambi ruolo all’interno di questa struttura.

## Il Digital Marketing

Analizzando in questo paragrafo i canali, le attività, gli strumenti, gli indicatori e tutto l'insieme di pratiche che concorrono all'esistenza di una strategia di marketing digitale integrata a completa, introduciamo il tutto riportando alcuni dati riguardanti il budget destinato a queste attività.

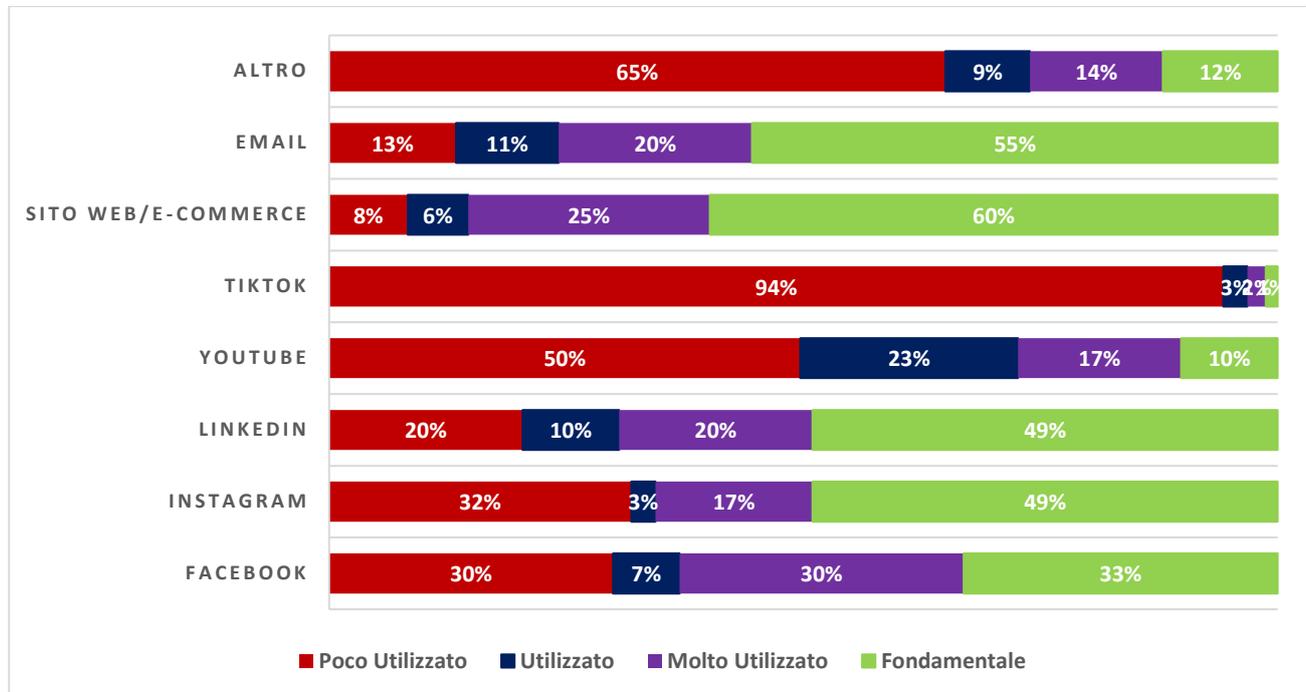
Tabella 1 - Percentuale di Fatturato Investito in Digital Marketing

PERCENTUALE	2023	2022	2021
<1%	51%	50%	47%
1-5%	22%	23%	37%
>=5%	5%	21%	11%
NA	21%	5%	5%

Dalla *Tabella 1* sopra scopriamo che all'aumentare del campione delle aziende, 155 per il 2023, 121 per il 2022 e 101 per il 2021, aumentano le aziende che investono meno dell'1% del fatturato in digital marketing. Questo ravvisa la storica tendenza a trascurare le attività digitale per le aziende operanti nel mercato B2B. Le aziende che investono tra l'1 ed il 5% hanno mantenuto una percentuale quasi invariata, perdendo solo un punto. Un dato poco rassicurante riguarda le organizzazioni che dichiarano di investire il 5% o più del fatturato in attività di digital marketing; il dato è crollato rispetto all'andamento positivo che aveva registrato, ed una causa può trovarsi nella fine della pandemia da Covid 19, e dunque nel ritorno alla possibilità di applicare tecniche di vendita tradizionali tipiche del mercato in questione. Un altro motivo si può trovare nella qualità del campione: considerando per questo ultimo progetto non solo aziende rientranti nella categoria delle PMI, possiamo dedurre che grandi organizzazioni strutturate si siano affidate nel tempo ad un'architettura commerciale sviluppata ed efficiente, radicata negli anni e con dinamiche difficili da sovvertire. È probabile dunque che non siano propense ad affidarsi ad attività digitali molto spesso non viste di buon occhio tra gli attori del mercato B2B. Infine è necessario sottolineare che il dato *NA* è aumentato di 4 volte in percentuale ed incide dunque in modo pesante nella lettura dei nostri numeri.

## I Canali di Digital Marketing

Figura 20 - Utilizzo di Canali di Digital Marketing



Per quanto riguarda la scelta dei canali digitali utilizzati dalle aziende per implementare la propria strategia attraverso la comunicazione online, abbiamo chiesto nel questionario di esprimere l'importanza relativamente al loro utilizzo per ogni canale con un valore compreso fra 1, *il meno utilizzato*, e 8, *il più utilizzato*. Le risposte sono state successivamente rielaborate per permettere una più rapida ed intuitiva lettura delle informazioni, etichettando con *Poco Utilizzato* la somma delle risposte con valori 1 e 2, con *Utilizzato* la somma delle risposte con valori 3 e 4, con *Molto Utilizzato* la somma delle risposte con valori 5 e 6, e con *Fondamentale* la somma delle risposte con valori 7 e 8. Come emerge dalla *Figura 20* spicca l'importanza che si è guadagnato il *sito web/e-commerce*, ritenuto fondamentale per il 60% degli intervistati. L'importanza rimane molto alta come si può notare anche dai dati misurati l'anno precedente (Osservatorio Marketing B2B, 2023) e questo si mostra in linea con la crescente diffusione del *B2B E-commerce* sviluppatosi molto negli ultimi anni grazie alla sempre più presente informatizzazione delle organizzazioni (Alsaad, Taamneh, Sila, & Elrehail, 2021). I mezzi in questione rappresenta un canale che le aziende ormai integrano totalmente nelle loro strategie di marketing e con il quale si sentono molto a loro agio. Discorso analogo per l'*email*, altro canale tradizionale e di comprovata importanza, che migliora rispetto all'anno scorso e raggiunge il

massimo apprezzamento per il 55% delle aziende intervistate. Le sorprese riguardano però i canali digitali definiti con l'etichetta social media: *Instagram, Facebook e LinkedIn*, se consideriamo la somma delle due percezioni migliori, superano abbondantemente il 50% degli intervistati, affermando l'importanza che queste piattaforme stanno ricoprendo sempre più anche all'interno di dinamiche di marketing B2B. Il diffondersi della convinzione che questo mercato, prima ritenuto molto particolare, risponda a stimoli comunicativi assimilabili al mercato B2C, sta invogliando le aziende a sviluppare strategie integrate che comprendano piattaforme perlopiù considerate poco professionali, ma in grado di raggiungere quotidianamente migliaia di persone target. Questo è sostenuto anche dal fatto che, se prima *TikTok* rappresentava praticamente una terra inesplorata per le nostre aziende, rispetto al rapporto precedente (Osservatorio Marketing B2B, 2023) c'è stato un miglioramento, e considerando la numerosità aumentata del campione, risulta essere un segnale significativo in favore del digital marketing. Una menzione infine per *Youtube*, il quale richiedendo contenuti articolati, impegnativi e bisognosi di particolari competenze, ed essendo questo social media oramai paragonabile ad una piattaforma streaming per la qualità delle fruizioni, risulta sempre il canale più trascurato dalle aziende tra quelli affermati da tempo.

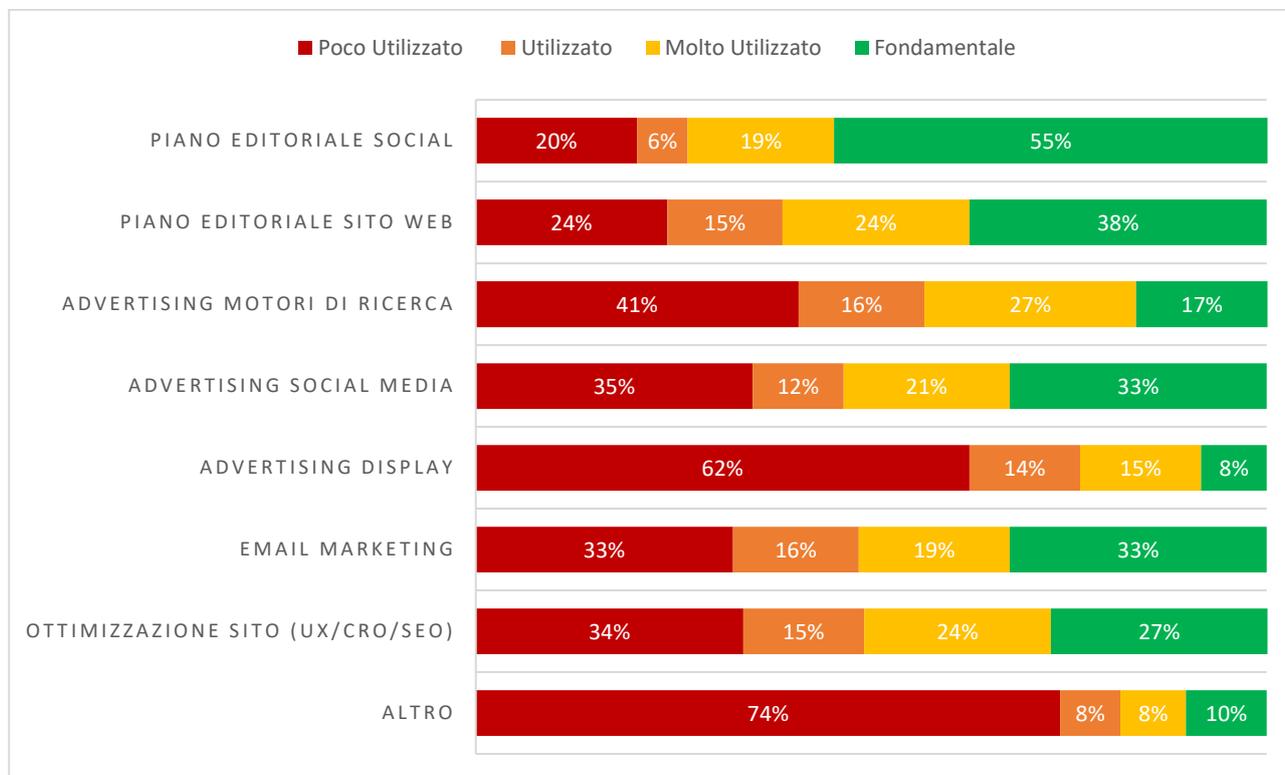
## **Le Attività di Digital Marketing**

Con attività di Digital Marketing intendiamo tutte quelle azioni messe in atto dall'azienda con lo scopo di raggiungere il target di riferimento nel miglior modo possibile.

Le attività considerate nel nostro progetto hanno previsto il *Piano editoriale social*, il *Piano editoriale sito web*, le attività di *Advertising nei motori di ricerca*, le attività di *Advertising nei social media*, le attività di *Advertising display*, *l'Email marketing*, *l'Ottimizzazione del sito web* e *Altro*. Agli intervistati è stato chiesto di rispondere con un valore in una scala da 1 a 8 per esprimere l'importanza rispetto all'utilizzo per ogni attività proposta. Per una migliore e più veloce lettura dei dati raccolti, i valori sono stati raggruppati, in modo tale che l'etichetta *Poco Utilizzato* corrisponda alla somma delle risposte dei valori 1 e 2, l'etichetta *Utilizzato* corrisponda alla somma delle risposte dei valori 3 e 4, l'etichetta *Molto utilizzato* corrisponda alla somma delle risposte dei valori 5 e 6, e l'etichetta *Fondamentale* corrisponda alla somma

delle risposte dei valori 7 e 8. I risultati della nostra indagine sono mostrati in *Figura 21* e saranno analizzati di seguito.

*Figura 21 - Attività di Digital Marketing*



*Il Piano editoriale social “è un documento strategico (...). Racchiude l’insieme di tematiche, contenuti e formati che si desidera produrre per i propri canali di comunicazione. Una vera e propria mappa in cui si inseriscono gli obiettivi social, gli insight raccolti e tutte le informazioni essenziali per la nostra strategia” (Pennacchio, 2022)*

Con il 55% delle risposte, il *Piano editoriale social* si classifica come un’attività di fondamentale importanza per il nostro campione, nonché come l’attività ritenuta più importante tra quelle proposte. Il risultato riflette l’effettivo ruolo ricoperto da questo strumento nell’attuazione di una strategia digitale integrata; un ruolo imprescindibile per organizzare, schedare e presidiare i canali social in modo continuativo e coerente con i propri contenuti da parte dell’azienda.

Il *Piano editoriale sito web* non è che uno strumento analogo a quello precedente applicato ai contenuti da condividere all’interno del proprio sito. Per il nostro campione, con il 38% delle risposte, risulta essere la seconda attività per importanza, e come evidenziato

precedentemente, la confidenza delle aziende con il proprio sito web sicuramente implica l'attuazione e la programmazione di un piano editoriale per questo canale strategico.

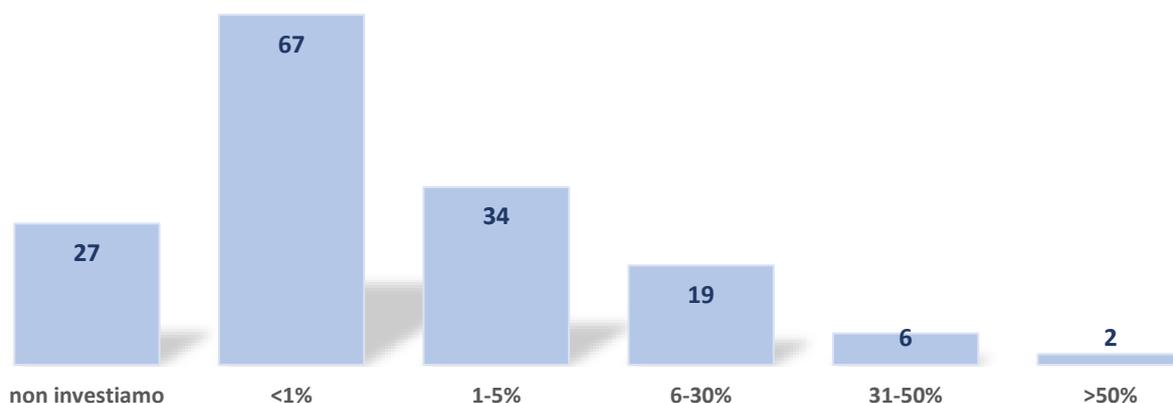
Le attività di advertising riguardano attività, su diverse piattaforme, di visualizzazione di contenuti a scopo pubblicitario che le aziende pianificano per raggiungere il target individuato in fase di audit. *L'Advertising sui motori di ricerca*, più tecnicamente SEA – Search Engine Advertising, consiste nella promozione sui motori di ricerca grazie all'individuazione di parole chiave che, digitate dall'utente, innescano il meccanismo di promozione (Hangler Marketing Advisor, 2021). *L'Advertising social media* consiste nella promozione all'interno dei social media e si definisce come “*tutte quelle attività di sponsorizzazione e di social media marketing a pagamento tramite inserzioni, banner e annunci pubblicitari sulle diverse piattaforme: Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok ecc.*” (Riccio C. , 2023). *L'Advertising display* consiste in “*pubblicità espositiva in rete che si avvale di spazi appositamente messi a disposizione da editori e proprietari di siti web*” adeguatamente individuati grazie ad attività preventive di targeting dell'azienda (Glossario Marketing, 2020). Come mostrato in *Figura 21*, l'attività di *advertising sui social media* registra valori di apprezzamento importanti, ritenuta per il 33% degli intervistati un'attività fondamentale, coerentemente con l'avanzamento dei social media nel mercato B2B. Le altre due attività di advertising rimangono invece ancora molto marginali in una strategia di digital marketing, nonostante si sia registrato un trend in leggera crescita rispetto ai dati del progetto precedente (Osservatorio Marketing B2B, 2023), probabilmente a causa dei tecnicismi e dei complessi processi di targettizzazione necessari al loro sfruttamento. L'Email marketing si concretizza in DEM – Direct Email Marketing, ovvero mail promozionali volte a pubblicizzare prodotti e/o servizi, e Newsletter, email utilizzata con lo scopo di offrire un contenuto interessante e fidelizzare l'interlocutore. Rispetto alle risposte dell'anno precedente (Osservatorio Marketing B2B, 2023) perde alcuni punti percentuali nell'insieme della percezione di importanza per gli intervistati, rimanendo comunque un'attività strategica per le nostre aziende (Geraci, 2020). *L'Ottimizzazione sito web (UX/CRO/SEO)* comprende tutte quelle attività volte a garantire all'utente un'esperienza più piacevole possibile durante la navigazione e all'azienda una navigazione profittevole. UX – User Experience indica la fruibilità del sito e quanto l'utente si senta a proprio agio nel navigarci; CRO – Conversion Rate Optimization è il tasso di conversione del lead; SEO – Search Engine Optimization è l’*insieme di attività che porta ad ottimizzare struttura e contenuti di un sito, affinché si posizioni al meglio sui motori di ricerca per specifiche parole chiave*” (Lomaestro, 2021). Per il nostro campione queste attività relative

al sito web non ricoprono ancora un ruolo *fondamentale*, che ha raccolto solo il 27% delle risposte, ma rimangono comunque attività importanti in quanto legate al sito aziendale.

## La Digital Advertising

Traendo delle conclusioni dalle informazioni riguardanti le attività di *digital marketing* utilizzate dalle aziende, possiamo dire che i bassi investimenti nelle attività di advertising limitano lo sfruttamento dei contenuti prodotti dalle aziende e soprattutto del potenziale di targetizzazione e raggiungimento del target della rete. Questo può essere dovuto alla poca consapevolezza o alla mancanza di tempo, nel caso di uffici di marketing poco strutturati, o chiamati ad occuparsi congiuntamente di altre attività aziendali, e sicuramente ai budget risicati che le organizzazioni dedicano per implementare tutte queste attività.

Figura 22 - Budget di Marketing Investito in Digital Advertising

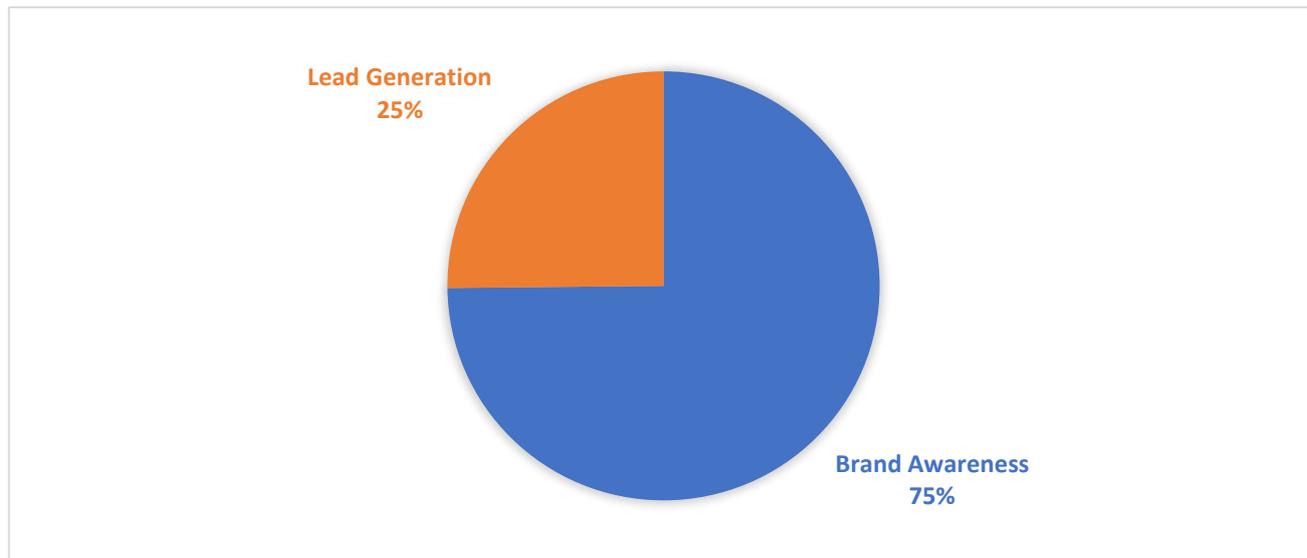


Come si può notare dalla *Figura 22*, il budget di marketing destinato ad attività di *digital advertising*, che comprendono l'insieme delle attività spiegate sopra, ovvero la promozione dell'azienda e/o dei suoi prodotti e servizi sui social media, sul sito web e sui siti internet selezionati, è estremamente poco per la maggioranza delle aziende sottoposta al nostro questionario. 67 intervistati su 155 dichiarano di dedicare a questa attività meno dell'1% del budget destinato alle operazioni di marketing. Se sommiamo addirittura chi non investe alcuna

somma, otteniamo che oltre il 60% delle aziende rispondenti investe meno dell'1% o non investe nemmeno. Considerando investimenti significativi, e dunque maggiori del 5% del budget di marketing, scopriamo che appena il 17% delle aziende si concentra concretamente in attività di *digital advertising*.

Per capire lo scopo con il quale le attività di digital advertising sono ideate, nonostante la poca rilevanza dedicata loro dalle aziende in esame, ci avvaliamo del grafico sotto. Alle aziende è stato chiesto di esprimere con un valore da 1 a 10 lo scopo delle loro attività di promozione digitale, dove il valore 1 indicava "totalmente" brand awareness, e il valore 5 stava per "totalmente" lead generation. La rielaborazione dei dati ottenuti ha portato ad identificare tutte le risposte con valori dall'1 al 5 come *Brand Awareness*, e quelle con valori dal 6 al 10 come *Lead Generation*. La *Figura 23* mostra che le organizzazioni oggetto del nostro studio svolgono attività di promozione digitale con l'obiettivo di aumentare la *Brand Awareness*; ci aspettiamo dunque che gran parte dei contenuti pubblicati siano di carattere corporate e che privilegino l'azienda, la sua immagine e le sue azioni più meritevoli. Questi contenuti si caratterizzano per la creazione del brand e la diffusione dei propri valori, per comunicare il posizionamento, per influenzare la percezione del mercato. Solo il 25% del campione dichiara di svolgere attività digitali di promozione allo scopo di generare lead. Contenuti impostati per la *Lead Generation* sono contenuti volti fundamentalmente a raccogliere contatti, e dunque a convertire un utente in possibile cliente attraverso il rilascio più o meno spontaneo di informazioni. È un processo che passa attraverso un'offerta di prodotti adeguata, la giusta promozione di questa offerta, l'equilibrio tra informazioni richieste ed informazioni veramente necessarie (l'utente medio si "spaventa" davanti a processi lunghi, complessi, o esageratamente invasivi); molto spesso questa raccolta di dati da parte delle aziende è attuata attraverso *gated content*, contenuti fruibili solo sotto rilascio di alcune richieste che porteranno valore all'utente, più saranno efficaci.

Figura 23 - Scopo delle Attività di Digital Advertising

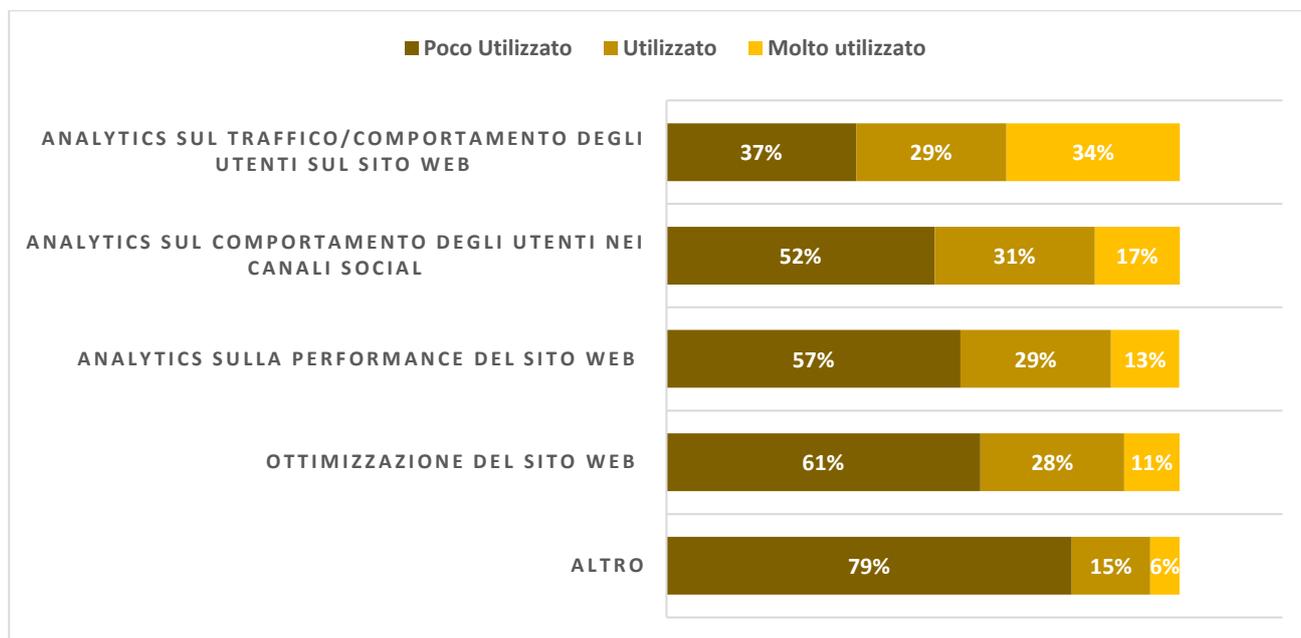


## Gli strumenti di Analytics e Ottimizzazione

Gli strumenti di analytics e ottimizzazione sono l'insieme di strumenti utilizzati dai marketers per monitorare, analizzare e perfezionare i risultati delle strategie di Digital Marketing implementate. In generale, gli strumenti di analytics misurano le performance del canale digitale in questione, mentre gli strumenti di ottimizzazione servono a renderlo più efficace. L'utilizzo di tool di analytics e pratiche di ottimizzazione rappresenta un elemento chiave per valutare l'efficacia della tua strategia e migliorarla in base agli obiettivi che intendi raggiungere. Questi strumenti consentono di esaminare la quantità e le modalità con cui gli utenti interagiscono con i tuoi canali digitali. I dati recuperabili risultano preziosi per ottenere una comprensione strategica e facilitano persino la configurazione ottimale delle tue campagne. Spesso l'errore che si compie quando si attuano strategie di marketing digitale è quello di non misurare e attenzionare costantemente i risultati che si ottengono nel corso del tempo. La misurazione dei risultati e l'analisi di diversi indicatori servono invece per capire quale tipo di contenuto è più apprezzato dal nostro pubblico, se un contenuto funziona meglio di un altro, qual è il canale da presidiare maggiormente, qual è il canale da presidiare in modo diverso o con contenuti diversi, ecc.

All'interno del nostro progetto, per capire il comportamento delle aziende circa la misurazione e l'analisi dei risultati conseguiti, è stato chiesto di esprimere con un punteggio da 1 – *il meno utilizzato*, a 5 – *il più utilizzato* quale fosse la loro confidenza con diversi strumenti di misurazione ed ottimizzazione. Per semplificare la lettura, i risultati sono poi stati elaborati raggruppando le risposte con valori 1 e 2 nell'etichetta *poco utilizzato*, e le risposte con valori 3 e 4 nell'etichetta *utilizzato*; l'etichetta *molto utilizzato* si riferisce alle risposte con valore 5.

Figura 24 - Strumenti di Analytics ed Ottimizzazione



La Figura 24 ci mostra che gli strumenti più apprezzati sono gli strumenti di *analytics sul traffico/comportamento degli utenti sul sito web*, con il 34% degli intervistati che dichiara di utilizzarli molto. Come abbiamo già detto, il sito web è un canale fondamentale all'interno delle strategie di marketing digitale per il mercato B2B ed è quello che molto spesso gode di maggiori attenzioni da parte degli addetti ai lavori. Essendo *molto utilizzato* dal 17% degli intervistati, ed *utilizzato* dal 31%, cresce rispetto all'anno precedente (Osservatorio Marketing B2B, 2023) l'apprezzamento per gli strumenti di *analytics sul comportamento degli utenti nei canali social*. Coerentemente con la sempre maggiore integrazione di questi canali nelle strategie di marketing digitale delle aziende, la misurazione dei risultati ottenuti in queste piattaforme risulta essere la seconda più attuata; è importante ricordare che questi strumenti sono forniti direttamente dalle piattaforme che offrono un'enorme facilità d'uso e di comprensione dei dati mostrati, mettendo a disposizione dell'utente interfacce di semplice lettura con profonde elaborazioni di dati. Abbondantemente sopra il 50% per l'etichetta *poco utilizzato* si piazzano

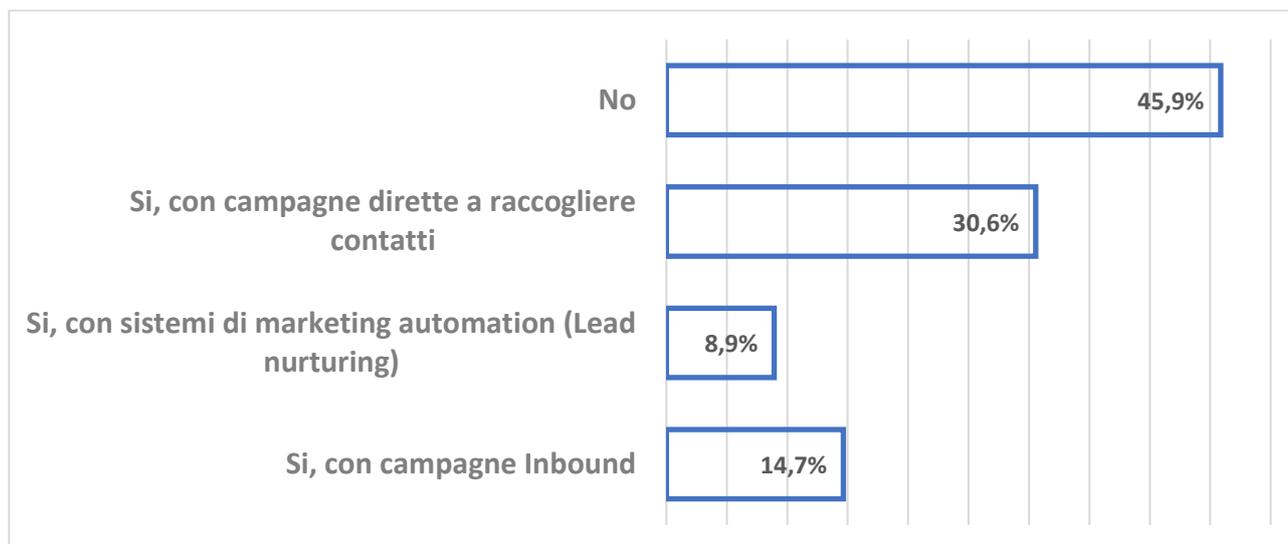
gli strumenti di *analytics sulla performance del sito web* e di *ottimizzazione del sito web*. Il motivo di questi risultati può essere trovato nel bisogno di competenze maggiori e specifiche per interpretare e agire sui dati di performance di un sito web e per incidere sull'ottimizzazione dello stesso, utile a raggiungere una migliore considerazione da parte del motore di ricerca.

## Il Lead Digitale

Uno dei più grandi vantaggi che può offrire l'implementazione di una strategia di marketing digitale integrata, è la possibilità di raggiungere con i propri contenuti un numero elevatissimo di utenti che rispondono a selezionati criteri di targetizzazione, e dunque si configurano come potenziali clienti per definizione.

La capacità o meno di riuscire ad avere un contatto con questi utenti sottoposti alla fruizione dei contenuti promozionali delle aziende, dipende dalla capacità di queste di attuare campagne di Lead generation efficaci.

Figura 25 - Vengono Realizzate Attività di Lead Generation?



Come ci mostra il grafico in *Figura 25*, il grande potenziale delle attività di digital marketing per raccogliere contatti ed interagire con potenziali clienti ancora non è sfruttato a pieno. Quasi il 46% delle aziende della nostra indagine non realizza campagne con l'obiettivo di generare lead.

Le aziende che dichiarano di implementare attività di lead generation sono appena superiori al 54% e la maggior parte di esse utilizza *campagne dirette a raccogliere contatti*, come *Facebook lead ads*, o moduli di raccolta dati sul sito web aziendale. Una piccola parte, corrispondente a circa il 9% del campione si serve di sistemi di *marketing automation* – insieme di attività, che comprendono email marketing, display advertising, banner ed altri strumenti digitali, volte a stimolare e convertire il lead, far ripetere l'acquisto ad un cliente, fidelizzarlo, ecc. che vengono attuate in maniera automatizzata grazie a piattaforme software; alcune di queste attività prendono il nome di Lead nurturing, ovvero “alimentazione del lead”. Infine quasi il 15% degli intervistati dichiara di utilizzare *campagne Inbound*, ovvero campagne con l'utilizzo di *gated contents*, tipi particolari di contenuto già spiegati precedentemente (Digital4, 2021).

Dopo la fase di lead generation, un ruolo altrettanto importante è ricoperto dalla fase di gestione del lead. Questa attività, definita tecnicamente come Lead Management, “è il processo di gestione dei potenziali clienti (lead) attraverso tutto il loro percorso verso la conversione in clienti effettivi” (Digital Sales, 2021). È dunque l'insieme delle attività svolte con lo scopo di raggiungere il maggior numero di conversioni lungo il *Marketing funnel*. Dalle risposte al nostro questionario emerge che il 41% delle aziende non qualifica i lead raccolti, dunque non assegna diverse possibilità di conversione con lo scopo di proporre soluzioni specifiche per ognuno. Il 33% delle risposte evidenzia che la gestione del lead è totalmente in capo alla funzione commerciale/vendite, attuando soluzioni tradizionali e caratteristiche del mercato B2B, mentre solo il 26%, corrispondente a 41 aziende su 155 intervistate, confida di affidare la gestione del lead ad un organismo di marketing, solitamente ad un BDC – Business Development Center, unità aziendale incaricata di raccogliere informazioni sui lead e gestirli in maniera sostenibile con il fine di convertirli in clienti.

## I KPI

L'acronimo KPI – *Key Performance Indicator*, è una sigla che si riferisce agli indicatori chiave di prestazione. Questi indicano dei parametri impiegati per valutare l'andamento e l'efficacia dei processi aziendali, delle strategie, di qualsiasi flusso di lavoro in relazione agli obiettivi prestabiliti. Nel contesto pratico, l'utilizzo dei KPI consiste nel monitorare le prestazioni relative

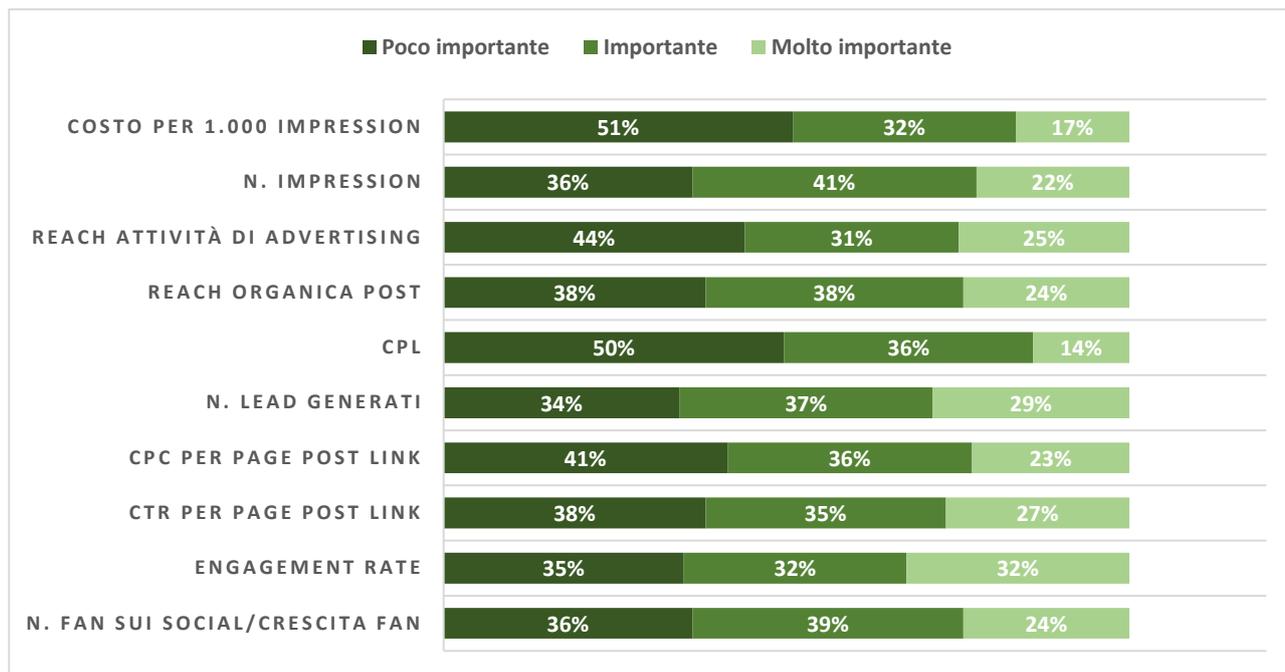
ad una determinata attività, analizzando come l'impresa stia gradualmente raggiungendo gli obiettivi stabiliti durante la fase di pianificazione.

Nel nostro questionario abbiamo chiesto di esprimere quali siano i KPI ritenuti più importanti assegnando un valore compreso in una scala ad ogni indicatore di performance, e dividendo quest'ultimi in tre sezioni: i KPI riferiti ai social media, i KPI riferiti al sito web ed i KPI riferiti all'email marketing.

## **I KPI dei Social Media**

Per questa categoria di KPI sono stati selezionati dieci indicatori per i quali dare il proprio giudizio di importanza. Le aziende hanno dovuto esprimere la propria preferenza assegnando un valore da 1 – *il meno importante*, a 10 – *il più importante*. In un'ottica di facilità di lettura dei dati, le risposte sono state accorpate in tre etichette, con la somma delle risposte dei valori da 1 a 3 che chiameremo *Poco importante*, la somma delle risposte da 4 a 7 che chiameremo *Importante* ed infine l'etichetta *Molto importante* che incorpora la somma delle risposte dei valori da 8 a 10.

Figura 26 - KPI dei Social Media per Misurare la Qualità delle Attività di Digital Marketing

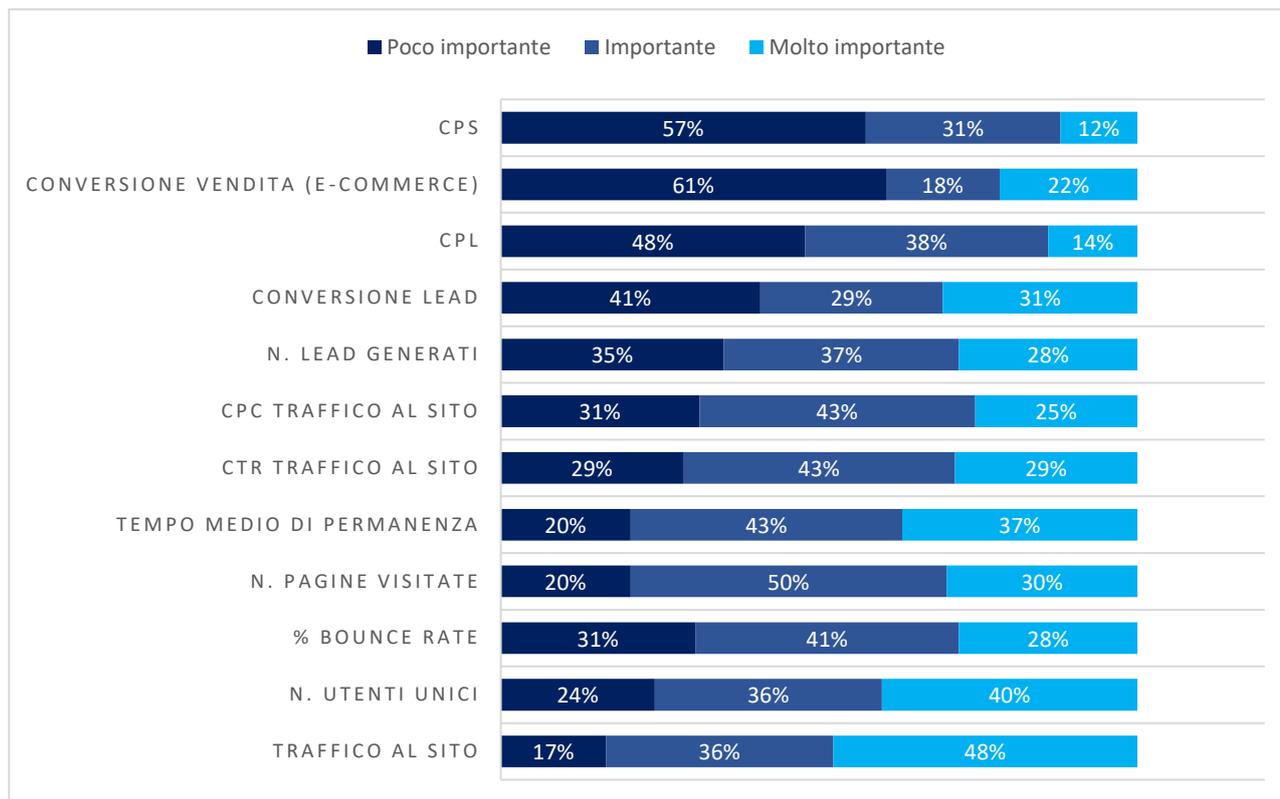


Il grafico in *Figura 26*, riportante i risultati della nostra indagine, mostra un generale equilibrio nella valutazione degli indicatori di performance riferiti ai social media. L'*engagement rate* è il KPI più apprezzato con il 32% di preferenza, mentre il meno apprezzato risulta il *CPL – cost per lead*. Questi due valori sono coerenti con la visione strategica preponderante emersa dalle nostre risposte, per la quale la *Brand Awareness* è ritenuta molto più importante delle strategie di *Lead generation*, nonostante dai dati emerga un punteggio di 29% riferito al *Numero di lead generati* per l'etichetta *Molto importante*. Anche il *Costo per 1.000 impression* e *Costo per click per page post link* registrano preferenze deboli all'interno del nostro campione. Questo riflette la poca importanza dedicata dalle nostre aziende all'allocatione del budget ed in generale al ritorno dell'investimento, che possiamo definire ROI del marketing. In una vista d'insieme possiamo affermare, come detto all'inizio, un equilibrio nelle risposte del campione, sottolineando però una leggera sofferenza da parte degli indicatori di spesa, come è successo anche per i progetti passati.

## I KPI del Sito Web

Per i KPI utilizzati per misurare la qualità delle attività di marketing implementate sul sito web, sono stati considerati ben dodici indicatori ed è stato chiesto agli intervistati di assegnare un valore compreso tra 1 – *il meno utilizzato*, ed 11 – *il più utilizzato*, allo scopo di misurare l'importanza data a questi KPI dal nostro campione. Sono state poi individuate tre etichette, come per il grafico precedente, le quali, in ordine di rilevanza, accorpano la somma dei valori delle risposte da 1 a 3 – *Poco importante*, da 4 a 7 – *Importante*, e da 8 a 10 – *Molto importante*. Quanto emerge dalla *Figura 27* in basso, sottolinea come per le aziende i KPI maggiormente importanti siano quelli in grado di misurare il quantitativo di utenti veicolati ne sito web e quanto questi ritengano in contenuto fruito di meritevole attenzione. I risultati migliori infatti si registrano per *Traffico al sito*, *Numero utenti unici*, *Tempo medio di permanenza*, *Numero pagine visitate*. È importante analizzare il valore per *Conversione Lead*: questo indicatore, per l'etichetta *Molto importante* segna un risultato di 31%, quarto valore del grafico; considerando che l'e-commerce non è ancora una pratica molto diffusa per le aziende operanti nel mercato B2B, possiamo ritenere che l'importanza data a questo KPI crescerà nel tempo coerentemente con il diffondersi della pianificazione di strategie di digital marketing integrate. Ugualmente rispetto ai KPI per i social media, anche per gli indicatori di performance del sito web, come si nota dalla forma scalare evidenziata dai colori del grafico, gli indicatori monetari, in particolare *Cost per sale* e *Cost per lead* godono di poca importanza per le aziende del nostro campione, a riprova della loro poca attenzione ai risultati conseguiti rispetto ai costi sostenuti.

Figura 27 - KPI del Sito Web per Misurare la Qualità delle Attività di Digital Marketing



## I KPI dell'Email Marketing

Abbiamo già marcato l'importanza dell'email marketing per il mercato B2B, grazie alla fiducia consolidata negli anni in questa attività, ormai presente da decenni nelle strategie di marketing digitale delle aziende di ogni mercato e di ogni settore.

Per analizzarne i KPI, sono stati considerati cinque indicatori per i quali è stato chiesto di esprimere una preferenza attraverso l'assegnazione di un punteggio con valori compresi fra 1 – il meno utilizzato, e 5 – il più utilizzato. Le etichette utilizzate per una più facile comprensione dei dati raccolti sono le medesime degli altri due grafici di analisi dei KPI, e corrispondono alla somma delle risposte con valori 1 e 2 – *Poco importante*, 3 – *Importante*, 4 e 5 *Molto importante*.

Figura 28 - KPI dell'Email Marketing per Misurare la Qualità delle Attività di Digital Marketing

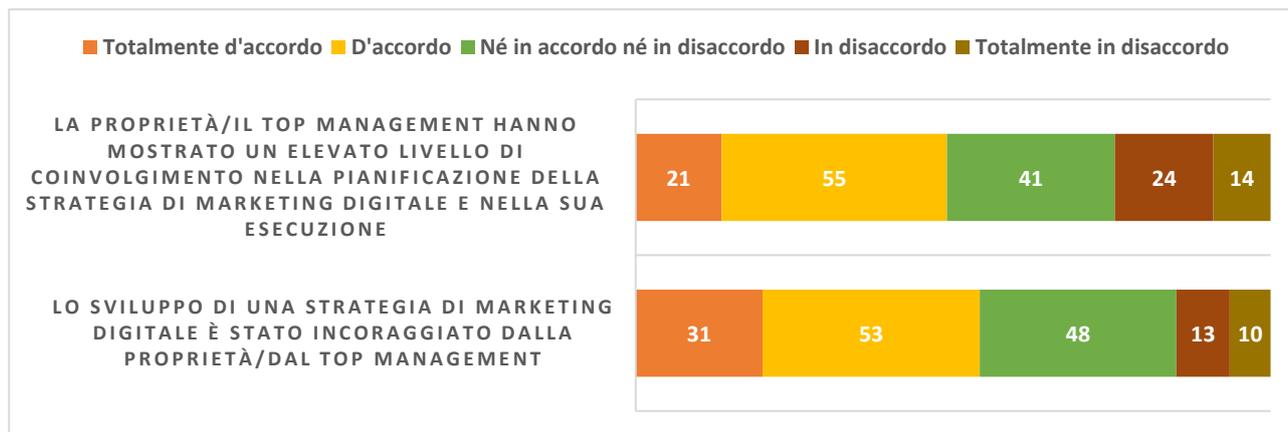


I KPI ritenuti più importanti dai nostri rispondenti per quanto riguarda le attività di email marketing, coerentemente con la *Figura 28* sopra, e che registrano percentuali di alto apprezzamento ben oltre i 40 punti percentuali, sono il *Click through rate*, ovvero il tasso di click sul contenuto della mail, il *Numero di utenti unici apertura mail*, ovvero quanti utenti hanno visualizzato la mail ricevuta, e l'*Open rate*, ovvero il tasso di apertura della mail che corrisponde alla capacità di generare interesse nel contenuto proposto.

## Il Management e le Persone

L'efficacia di una strategia di Digital Marketing risiede nella combinazione sinergica tra l'appoggio deciso del top management ed il coinvolgimento attivo del management di linea e di tutte le funzioni aziendali, specialmente quelle direttamente a contatto con il mercato. Questo approccio, definito *Bottom-up*, consente di porre le basi per una raccolta dati robusta, proveniente dalle fonti più dirette, pertinenti e realmente vicine alle dinamiche di mercato.

Figura 29 - Coinvolgimento del Top Management

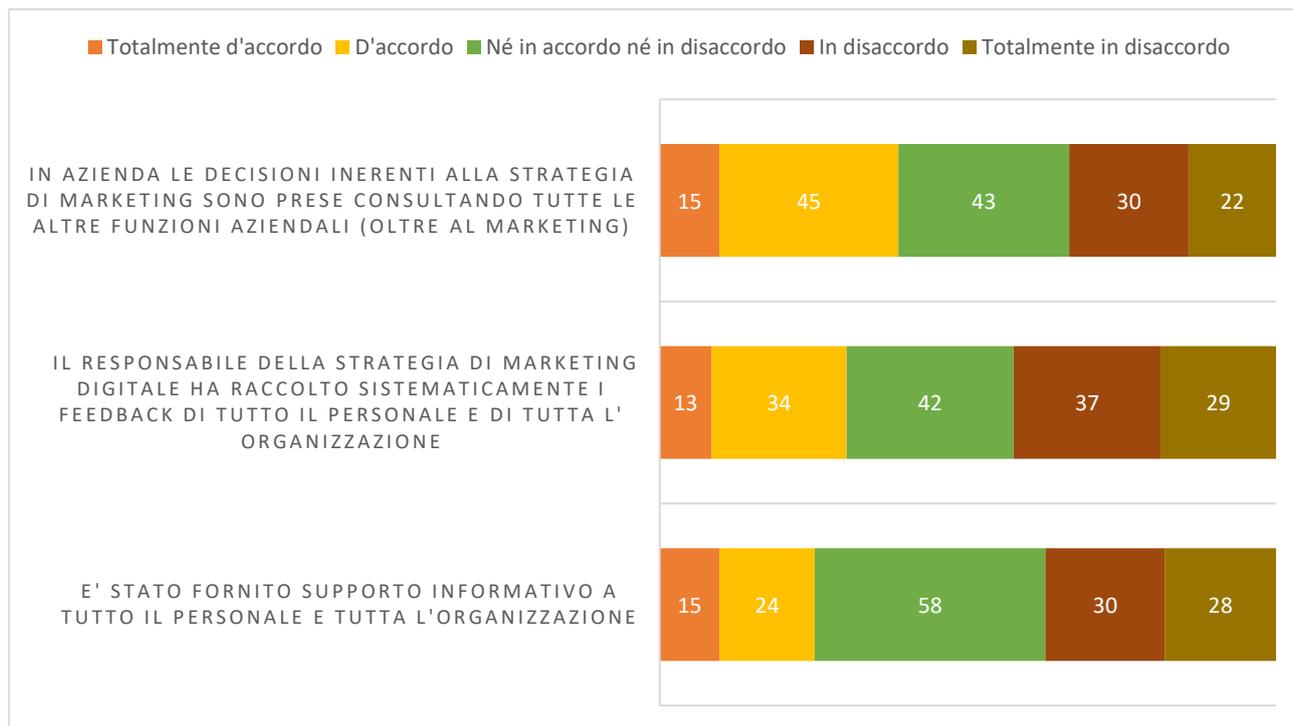


155 aziende intervistate

Il sostegno del top management sottolinea l'importanza strategica dell'iniziativa di Digital Marketing, garantendo le risorse necessarie e promuovendo una visione aziendale allineata. Questo livello di impegno può fungere da catalizzatore per l'intera organizzazione, evidenziando la priorità strategica della raccolta dati coordinata e dell'utilizzo delle informazioni ottenute.

Dal nostro campione emerge, come mostra la *Figura 29* che la maggior parte delle aziende sono *D'accordo* per quanto riguarda l'importanza del coinvolgimento del top management, e riguardo al ruolo concreto che questo ha avuto nella pianificazione strategica. Il coinvolgimento del management di linea e di tutte le funzioni aziendali, soprattutto di quelle a stretto contatto con il mercato, assicura che la raccolta dati avvenga in modo completo e pertinente. Le informazioni raccolte secondo una logica *Bottom-up*, direttamente dalle fonti operative, come vendite, assistenza clienti o reparti di produzione, diventano così strumenti preziosi per comprendere le esigenze del mercato, adattare le strategie di marketing e migliorare l'interazione con i clienti. La nostra indagine, come mostrato dalla *Figura 30*, evidenzia ancora una marcata diffidenza nella raccolta dati secondo queste logiche di coinvolgimento, probabilmente dovuta all'abbondanza di aziende con organizzazione poco strutturata (113 su 155 sono PMI) e dunque con processi ancora acerbi in fase di pianificazione strategica. L'affermazione che ha raccolto più consensi, 60 risposte tra *Totalmente d'accordo* e *D'accordo* registrando solo il 35% del totale, riguarda il coinvolgimento delle altre funzioni aziendali nelle decisioni di marketing.

Figura 30 - Coinvolgimento dell'Organizzazione

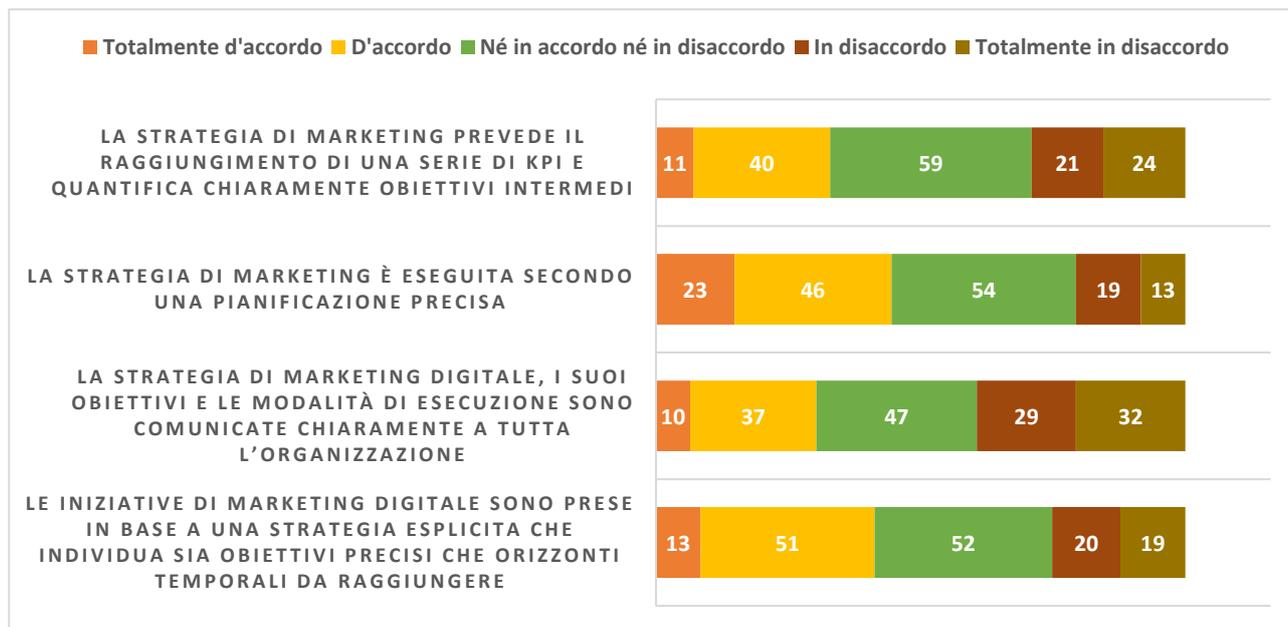


155 aziende intervistate

La combinazione di sostegno strategico dall'alto, coinvolgimento diffuso e raccolta dati mirata grazie alle funzioni aziendali a contatto con il mercato costituisce un approccio fondamentale per lo sviluppo di una strategia di Digital Marketing robusta e orientata ai risultati.

La pianificazione strategica prevede molteplici passaggi fondamentali al fine di essere implementata correttamente e questi possono essere riassunti in tre macro fasi indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi prefissati: *Definizione degli obiettivi, Come raggiungerli e Misurazione dei risultati ottenuti*. Per gli stessi motivi citati precedentemente, ovvero la composizione del nostro campione formato da 113 PMI, tipo di azienda che notoriamente compone il tessuto industriale italiano, e caratterizzato da limitate disponibilità manageriali e finanziarie, le risposte raccolte per analizzare la diffusione di un mindset orientato alla strategia evidenziano un'incertezza per la maggioranza delle risposte, e valori significativi per la risposta *Totalmente in disaccordo*, spesso di molto superiori alla "diretta concorrente" *Totalmente d'accordo*.

Figura 31 - Diffusione di un Mindset Strategico



155 aziende intervistate

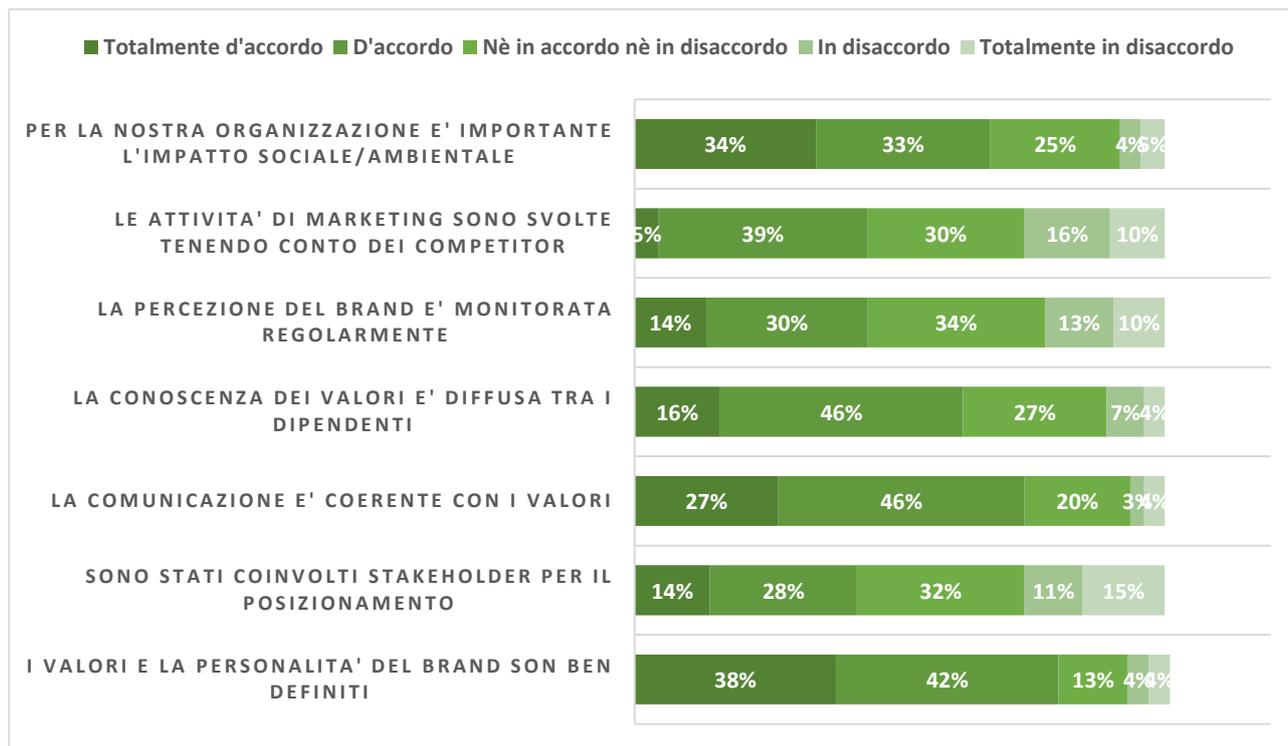
Altre affermazioni sono state poi sottoposte alle aziende rispondenti al nostro questionario. La risposta maggiormente data per ognuna di queste è stata *Né in accordo né in disaccordo*, facendo emergere una posizione neutra da parte degli intervistati e raccogliendo dati poco significativi per la nostra indagine. *L'avvio della strategia di marketing digitale è stato motivato dalle mosse dei concorrenti* ha registrato come somma di *Né in accordo né in disaccordo* e *In disaccordo* un valore di 55 punti percentuali, vedendo una posizione neutra con una tendenza negativa. *Gran parte dei nostri diretti concorrenti hanno adottato il digitale nelle proprie strategie di marketing prima di noi* ha messo assieme un valore di 58% tra *Né in accordo né in disaccordo* e *In disaccordo* evidenziando anche qui un trend negativo rispetto all'affermazione. Questo evidenzia un'appena percettibile proattività verso il digitale da parte delle aziende coinvolte nel nostro progetto. *Il nostro mercato premia le aziende che investono sul digitale, In azienda le decisioni inerenti a investimenti e adozione di nuove tecnologie e/o strumenti di marketing digitale si basano su una estensiva raccolta di informazioni e dati e L'azienda ha una propensione elevata a sperimentare le innovazioni tecnologiche appena si manifestano* hanno evidenziato una posizione neutra ma con tendenze positive, registrando rispettivamente il 72%, il 68% ed il 57% come somma tra le risposte *Né in accordo né in disaccordo* e *D'accordo*. Questo testimonia un lieve senso di fiducia e voglia di affidarsi al digitale da parte delle organizzazioni intervistate.

## Il Brand, il Posizionamento ed i Valori

La creazione di un brand robusto nel contesto del mercato business-to-business riveste sempre più un'importanza cruciale per molte ragioni. In un ambiente caratterizzato da transazioni complesse, relazioni a lungo termine e decisioni ponderate, un brand forte agisce come un elemento distintivo e di fiducia. Come nel mercato B2C, un brand ben costruito nel mercato B2B non solo fornisce un'identità visiva e un riconoscimento immediato, ma comunica anche valori, affidabilità e competenza. La coerenza nel brand, che si riflette attraverso messaggi chiari e una presenza costante, contribuisce a stabilire la reputazione e la fiducia tra le aziende. La costruzione di un brand solido nel mercato B2B può influenzare positivamente la percezione della qualità e del valore del marchio. Questo può tradursi in relazioni commerciali più solide, clienti fedeli e una posizione di rilievo nel panorama del mercato.

Analizzando le risposte del nostro campione al questionario, nel quale è stato chiesto di esprimere quanto le aziende rispondenti fossero d'accordo con le affermazioni proposte, emerge una percezione d'importanza del brand, del posizionamento derivante e dei valori veicolati non radicalizzata, ma abbastanza diffusa. Ben 4 affermazioni su 7 registrano risposte positive per la maggior parte delle aziende, dunque con una somma delle risposte *Totalmente d'accordo* e *D'accordo* maggiore del 50%. Le due risposte che hanno trovato il maggior numero di intervistati *Totalmente d'accordo* riguardano l'importanza per l'organizzazione del proprio impatto ambientale/sociale e la buona definizione dei valori e della personalità del brand. Questi dati indicano la sempre più crescente sensibilità degli individui, e di conseguenza delle aziende, a temi di sostenibilità ambientale e sociale, e la diffusione della conoscenza dell'importanza di costruire un brand che sia veicolo di messaggi ben definiti, allo scopo di rappresentare un'entità nella quale riconoscersi fermamente.

Figura 32 - Brand, Posizionamento & Values

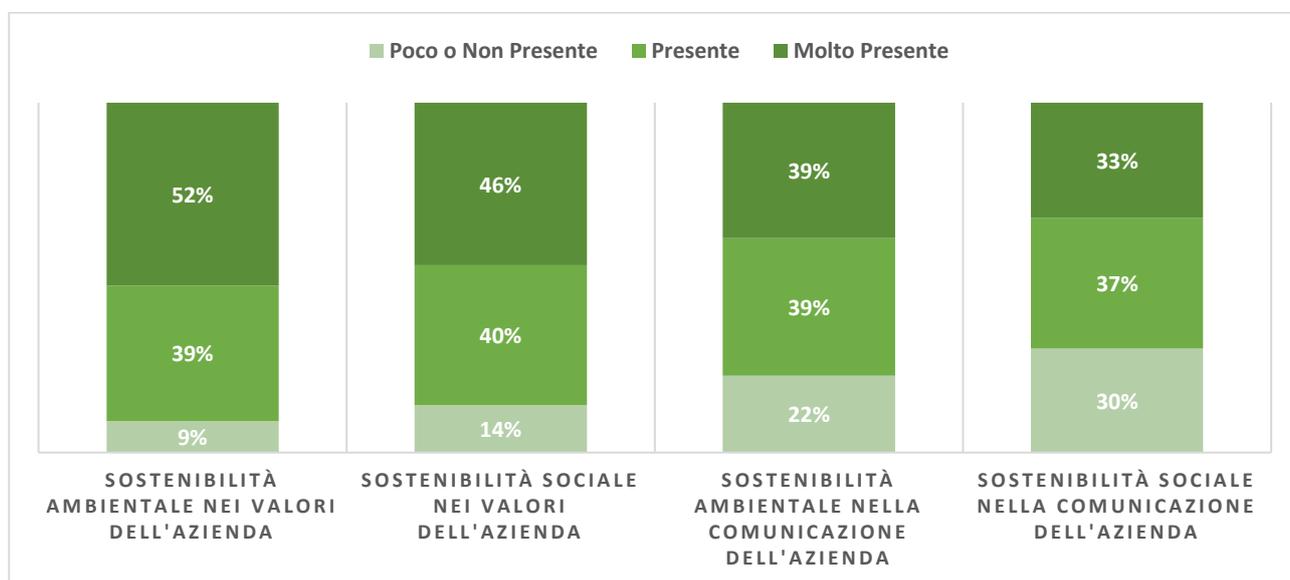


## La Sostenibilità Ambientale e la Sostenibilità Sociale

L'importanza dell'ambiente e delle questioni sociali all'interno delle aziende è diventata sempre più evidente negli ultimi decenni. Con la globalizzazione e l'accesso ai diversi mercati nel mondo, le multinazionali hanno sempre avuto a disposizione molte più informazioni di quelle che lasciavano trasparire all'esterno, delineando una situazione di asimmetria informativa nei confronti della società e dei propri stakeholders. Dopo l'emergere di alcuni scandali globali, tra cui Nike, WorldCom, HealtSouth (Bisio, 2015) le imprese hanno riconosciuto che non solo devono perseguire il profitto, ma devono anche assumersi la responsabilità delle proprie azioni e del loro impatto sulla società e sull'ambiente in cui operano. Questa consapevolezza è stata alimentata da una serie di fattori, tra cui l'aumento della consapevolezza pubblica riguardo ai cambiamenti climatici, alla sostenibilità ambientale e alle disuguaglianze sociali, nonché dalla crescente pressione da parte degli stakeholder, inclusi investitori, organizzazioni non governative e consumatori, i quali agendo in modo proattivo all'interno di una prospettiva antropocentrica dell'individuo, favoriscono la selezione di alternative equilibrate, responsabili

e solidali (Ciocia, 2022). Le aziende che integrano considerazioni ambientali e sociali nella loro strategia aziendale non solo contribuiscono a mitigare gli impatti negativi delle proprie attività, ma possono anche ottenere vantaggi competitivi, come una migliore reputazione aziendale, maggiore fidelizzazione dei clienti, miglioramento delle relazioni con gli stakeholder e accesso a nuovi mercati e opportunità di investimento. In questo contesto, l'adozione di pratiche aziendali responsabili è diventata un imperativo per le imprese che desiderano prosperare nel lungo periodo, affrontando le sfide ambientali e sociali del nostro tempo e contribuendo alla costruzione di un futuro più sostenibile ed equo.

Figura 33 - Sostenibilità Ambientale e Sociale nelle aziende



Per misurare la sensibilità verso la sostenibilità sociale e ambientale tra le aziende rispondenti al nostro questionario, è stato chiesto di esprimere con un valore compreso fra 1 e 5 quanto gli intervistati fossero d'accordo sulla presenza di queste tematiche tra i valori del Brand e la comunicazione aziendale. Per una lettura semplificata dei dati, la somma delle risposte con valori 1 e 2 è stata compresa nell'etichetta *Poco o Non presente*, le risposte con valore 3 sono rappresentate dall'etichetta *Presente*, mentre la somma delle risposte con valori 4 e 5 è stata raffigurata con l'etichetta *Molto Presente*. Come evidenzia la *Figura 33* sopra, le organizzazioni che hanno partecipato al nostro questionario mostrano una sensibilità verso questi temi decisamente presente, con un'attenzione particolare più al veicolare questi messaggi attraverso il Brand anziché tramite vere e proprie comunicazioni, probabilmente perché quest'ultime richiederebbero vere e concrete iniziative da parte delle imprese. Un leggero squilibrio si nota anche a favore del tema ambientale rispetto a quello sociale. L'impegno, infatti, è più ridotto

verso il tema della sostenibilità sociale nella comunicazione d'azienda, come dimostra il 30% di risposte *Poco o Non Presente* riferito *Sostenibilità sociale nella comunicazione dell'azienda*. In generale il Brand è un mezzo di diffusione di messaggi nobili e attenti alle dinamiche sociali per quasi tutte le organizzazioni del nostro campione, mentre la comunicazione, per i motivi precedentemente accennati, risulta meno incisiva.

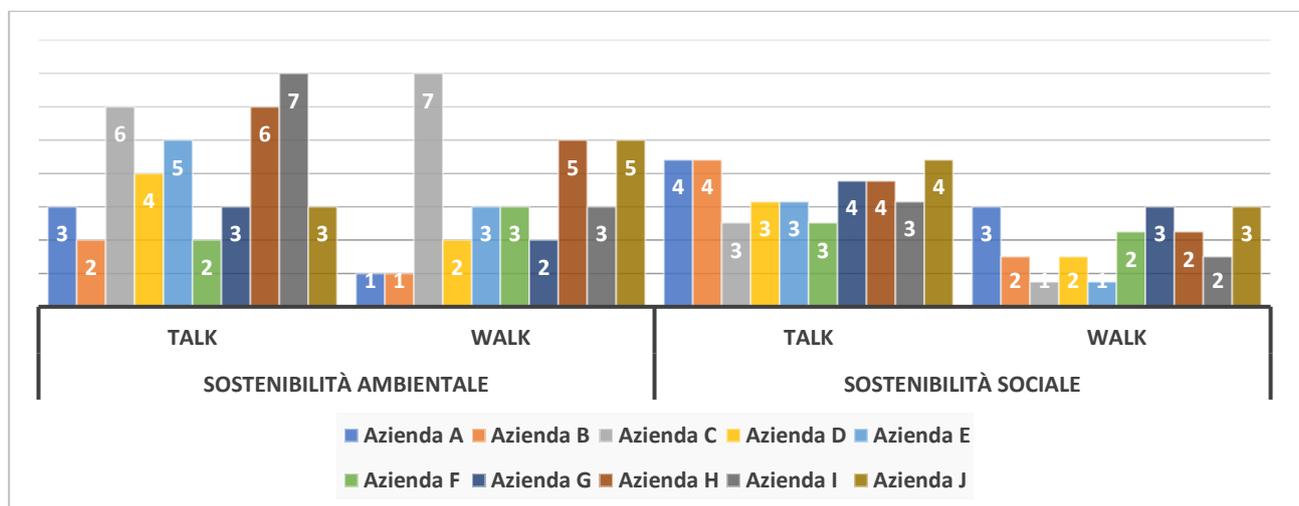
## Il Walk-the-talk

Nei contesti della CSR – *Corporate Social Responsibility*, definita come un impegno a promuovere il benessere sociale attraverso pratiche aziendali discrezionali e contributi di risorse aziendali (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010) emergono due concetti chiave: "*walk-the-talk*" e "*talk-the-walk*". *Walk-the-talk* si riferisce alla pratica di mettere in atto concretamente gli impegni e le dichiarazioni aziendali riguardanti la responsabilità sociale. In altre parole, le aziende devono tradurre le loro promesse in azioni tangibili e coerenti con i valori e gli obiettivi dichiarati (Schons & Steinmeier, 2016). D'altra parte, *Talk-the-walk* si concentra sull'importanza della comunicazione e della trasparenza nelle pratiche di CSR. Le organizzazioni devono essere in grado di comunicare in modo efficace le proprie iniziative e i loro risultati nella responsabilità sociale, garantendo così un dialogo aperto e trasparente con gli stakeholder, implementando quello che si può definire un approccio alla filantropia strategico, per i suoi effetti positivi sia in termini sociali che finanziari (Maas & Liket, 2011). In definitiva, integrare entrambi questi approcci nella strategia di CSR aiuta le aziende a costruire e mantenere relazioni positive con la comunità, i dipendenti, i clienti e gli altri attori interessati, promuovendo una cultura aziendale responsabile e sostenibile.

Per misurare l'effettivo impegno delle aziende coinvolte nella nostra indagine, e la loro coerenza rispetto alla comunicazione, è stato selezionato un sotto-campione rispetto alle 155 aziende in esame, e per 10 di queste sono stati analizzati i loro media, come il sito web e le piattaforme social. Sono state considerate *dichiarazioni, obiettivi, strategie, policy*, ecc. per misurare l'aspetto *Talk* della sostenibilità ambientale, mentre *riconoscimenti, report, iniziative, riscontri*, ecc. per misurarne l'aspetto *Walk*. Per la sostenibilità sociale da un punto di vista *Talk* ho preso in esame *dichiarazioni, obiettivi, codici, policy* ecc., invece per la variabile *Walk* sono state considerate

*iniziative, ruoli in azienda, presenze in azienda, riconoscimenti, report, ecc.* Sono state utilizzate quasi esclusivamente variabili dummy per condurre l'analisi di cui sopra, assegnando valore 1 qualora ci fosse riscontro nei media delle aziende di una determinata attività, e valore 0 quando non si è trovato alcun riscontro. Per alcune variabili invece, che potevano essere riscontrate in modo più o meno accentuato, si sono assegnati valori tra lo 0 e il 2. Le attività in esame per la sostenibilità ambientale sono 12 sia da un punto di vista *Talk* che da un punto di vista *Walk*, mentre per la sostenibilità sociale sono 19 per le variabili *Talk* e 16 per le variabili *Walk*. Al fine di equiparare i risultati ottenuti e renderli confrontabili, assumendo in totale 12 attività per variabile, le variabili *Talk* e *Walk* della sostenibilità sociale sono state moltiplicate rispettivamente per 0,63 (12/19) e per 0,75 (12/16).

Figura 34 - Walk The Talk, Sostenibilità Ambientale e Sociale



Come ci mostra la *Figura 34*, sia per la comunicazione che per l'effettivo impegno riscontrati tra le aziende analizzate, la sostenibilità ambientale risulta il tema più seguito dalle organizzazioni, probabilmente a causa sia del collegamento diretto della questione con i prodotti, i servizi, e l'immagine che l'azienda dà di sé, sia per l'anzianità degli studi riguardanti la CSR da un punto di vista ambientale, motivo primitivo della sua nascita, dovuta alla convinzione che un'azienda debba restituire, in modo più o meno indiretto, le risorse che sfrutta dell'ambiente in cui è inserita. La sostenibilità sociale appare meno considerata dal sotto-campione studiato, ma ciò è sicuramente dettato dal fatto che molte informazioni riguardanti questo aspetto dell'azienda, come le quote rosa, o i ruoli da manager ricoperti da figure femminili, sono difficilmente recuperabili se non tramite un contatto diretto con le aziende stesse. La variabile *Talk*, leggermente maggiore nei numeri, delinea una fase embrionale di un impegno crescente verso

temi socialmente rilevanti aventi come obiettivi ridurre le disparità di genere e qualsiasi tipo di discriminazione.

## Evidenze nel Fatturato

Come mostrato in *Tabella 2*, non esistono evidenze particolari tra le aziende che investono il 5% (massima misura tra le risposte proposte) del fatturato in Digital Marketing, ed il loro *Ebitda Margin* ( $Ebitda/Fatturato*100$ ). Anche i fatturati delle aziende in questione registrano valori vari, e non troviamo una corrispondenza nemmeno sulla % del fatturato investito in *Digital Advertising*.

*Tabella 2 - 5% del Fatturato Investito in Digital Marketing*

AZIENDA	FATTURATO	EBITDA MARGIN	% FATTURATO IN DIGITAL MKTG	% FATTURATO IN DIGITAL ADV
<b>Fimic</b>	21.332.057,00 €	54,22%	5%	1-5%
<b>Alhena Service S.r.l.</b>	13.129.901,00 €	28,49%	5%	<1%
<b>Target Point New S.r.l.</b>	19.263.029,00 €	14,08%	5%	6-30%
<b>FAAC S.p.A.</b>	2.808.975,00 €	10,89%	5%	1-5%
<b>Coloplast S.p.A.</b>	124.632.961,00 €	7,92%	5%	6-30%
<b>INTERGRANA S.r.l.</b>	18.128.686,00 €	6,22%	5%	1-5%
<b>Pastificio A. M. Granoro S.r.l.</b>	95.302.090,00 €	4,27%	5%	1-5%
<b>SPHERA S.r.l.</b>	12.887.928,00 €	3,97%	5%	1-5%

Dalla *Tabella 3*, che riassume le aziende rispondenti al questionario con un *Ebitda Margin* superiore al 30%, emerge nuovamente un'assenza di correlazione tra investimenti in Digital Marketing, investimenti in Digital Advertising e performance reddituali dell'organizzazione. Al contrario, si può affermare che le organizzazioni di questa tabella, virtuose da un punto di vista operativo, non si affidino particolarmente ad attività di Digital Marketing.

Tabella 3 - EBITDA MARGIN Superiore al 30%

AZIENDA	FATTURATO	EBITDA MARGIN	% FATTURATO IN DIGITAL MKTG	% FATTURATO IN DIGITAL ADV
Capitelli Flli S.r.l.	1.918.200,00 €	<b>146,07%</b>	1-5%	<1%
Brescia Infrasure S.r.l.	22.926.963,00 €	<b>144,31%</b>	< 1%	<1%
R.F. CELADA S.p.A.	14.124.213,00 €	<b>83,32%</b>	NA	<1%
Moroso S.p.A.	218.429,00 €	<b>54,48%</b>	< 1%	6-30%
Fimic	21.332.057,00 €	<b>54,22%</b>	0,05	1-5%
Fineurop Soditic S.p.A.	11.012.934,00 €	<b>52,05%</b>	< 1%	<1%
Equita K Finance S.r.l.	18.822.514,00 €	<b>49,57%</b>	NA	<1%
Kolver S.r.l.	11.724.309,00 €	<b>41,76%</b>	< 1%	>50%
Omnia Energy 3 S.r.l.	24.523.706,00 €	<b>39,55%</b>	< 1%	<1%
Luxardo S.p.A.	41.971.758,00 €	<b>35,02%</b>	< 1%	1-5%

Infine anche la *Tabella 4*, contenente l'estrazione delle aziende con fatturato maggiore di 50.000.000 €, e dunque considerate più che facoltose da un punto di vista degli investimenti, non suggerisce nessuna evidenza nei dati riportati. La percentuale di fatturato investita in Digital Marketing è del 5% per appena 2 organizzazioni su 28, e la percentuale di fatturato investita in Digital Advertising è considerevole, ovvero maggiore del 5%, in 7 rispondenti su 28.

Tabella 4 - Fatturato Superiore a 50.000.000 €

AZIENDA	FATTURATO	EBITDA MARGIN	% FATTURATO IN DIGITAL MKTG	% FATTURATO IN DIGITAL ADV
Guido Berlucci & C. S.p.A.	<b>52.358.427,00 €</b>	22,82%	< 1%	1-5%
Eurotec S.r.l.	<b>120.917.680,00 €</b>	20,53%	< 1%	<1%
Brema Group S.p.A.	<b>72.523.746,00 €</b>	19,00%	< 1%	31-50%
MAFIN S.r.l.	<b>66.818.460,00 €</b>	16,33%	NA	<1%
Golferia In Lavezzola S.p.A.	<b>65.430.813,00 €</b>	15,22%	NA	non investiamo
LAMPA S.p.A.	<b>56.230.698,00 €</b>	15,12%	1-5%	>50%
SICA S.r.l.	<b>67.981.469,00 €</b>	13,88%	< 1%	<1%
VISA S.p.A.	<b>96.605.958,00 €</b>	12,53%	< 1%	1-5%
Internorm Italia S.r.l.	<b>84.588.736,00 €</b>	11,03%	1-5%	<1%
Colfert S.p.A.	<b>53.140.534,00 €</b>	10,21%	< 1%	<1%

<b>RMT Valvomeccanica S.r.l.</b>	<b>76.314.892,00 €</b>	9,38%	NA	non investiamo
<b>Fimap S.p.A.</b>	<b>52.989.690,00 €</b>	9,30%	< 1%	<1%
<b>Biotobio S.r.l</b>	<b>71.951.265,00 €</b>	8,98%	< 1%	<1%
<b>SERENA WINES 1881 S.r.l.</b>	<b>100.124.675,00 €</b>	8,93%	1-5%	6-30%
<b>Salumificio F.lli Beretta S.p.A.</b>	<b>462.125.306,00 €</b>	8,55%	< 1%	<1%
<b>Coloplast S.p.A.</b>	<b>124.632.961,00 €</b>	7,92%	5%	6-30%
<b>Rovagnati S.p.A.</b>	<b>305.861.116,00 €</b>	6,81%	NA	1-5%
<b>LEVONI S.p.A.</b>	<b>137.241.822,00 €</b>	5,94%	1-5%	non investiamo
<b>Bonomi S.p.A.</b>	<b>62.010.842,00 €</b>	5,74%	1-5%	1-5%
<b>Arbi Dario S.p.A.</b>	<b>56.949.316,00 €</b>	5,50%	< 1%	6-30%
<b>Gargiulo &amp; Maiello S.p.A.</b>	<b>63.186.375,00 €</b>	4,98%	< 1%	6-30%
<b>F.LLI GUERRIERO S.r.l.</b>	<b>54.291.477,00 €</b>	4,49%	< 1%	>50%
<b>Melchioni S.p.A.</b>	<b>170.680.840,00 €</b>	4,46%	1-5%	1-5%
<b>Pastificio A. M. Granoro S.r.l.</b>	<b>95.302.090,00 €</b>	4,27%	5%	1-5%
<b>ADRIATICA S.p.A.</b>	<b>167.691.215,00 €</b>	3,90%	< 1%	<1%
<b>BASSO FEDELE &amp; F. S.r.l.</b>	<b>104.508.034,00 €</b>	2,94%	< 1%	1-5%
<b>Guerrato S.p.A.</b>	<b>89.108.694,00 €</b>	2,24%	< 1%	<1%
<b>CAV. UMB.TO BOSCHI S.p.A.</b>	<b>51.067.642,00 €</b>	0,20%	< 1%	non investiamo

La mancanza di una correlazione diretta tra gli investimenti in digital marketing e le performance economiche delle organizzazioni, e tra le performance finanziarie e gli investimenti in digital marketing nel contesto B2B può essere attribuita alla persistenza delle dinamiche tradizionali di vendita tra organizzazioni, che non permettono in molti casi di sviluppare la funzione Marketing in modo adeguato. Queste dinamiche spesso si basano sull'affidamento all'esperienza del team commerciale o a una figura di fiducia consolidata nel settore. Inoltre, la misurazione degli investimenti in Digital Marketing può risultare difficile in assenza di una struttura interna dedicata, poiché mancano le competenze e le figure responsabili di questa specifica mansione all'interno dell'azienda. Un altro limite della nostra

ricerca risiede nella qualità dei rispondenti. Solo il 45% di essi ricopre il ruolo di Marketing Manager o Digital Marketing Manager, mentre più di un quarto, precisamente il 27%, non fa parte né dell'area marketing né della vendita, né rappresenta il ruolo di Amministratore Delegato. Nonostante si riconoscano le opportunità offerte dal marketing digitale, con le piattaforme social in rapida espansione e le possibilità delle attività di marketing omnichannel, in particolare per la costruzione di un brand forte e riconosciuto, il mercato B2B mostra ancora una certa diffidenza nell'adozione di strategie di marketing digitale che rispondano a logiche sempre più equiparabili al mercato B2C. È doveroso specificare però che semplificare il ROI del Marketing Digitale al risultato economico-finanziario dell'organizzazione non rispecchia il focus di queste strategie, poiché la conversione di un lead dipende da diversi fattori esterni al marketing, che invece ha come scopi principali la Lead Generation e la Brand Awareness.

## Capitolo 4: IL CASO ARIANNA S.P.A.

Dopo aver introdotto il mercato B2B, il Digital Marketing e la sua applicazione grazie all'utilizzo di determinati strumenti spiegati nel terzo capitolo di questa tesi, ed aver condotto un'indagine su un campione di 155 aziende per scoprire la diffusione delle strategie di Digital Marketing tra organizzazioni del mercato B2B, in questo capitolo porterò la mia personale esperienza vissuta all'interno di un'impresa B2B. Per il mio stage curriculare ho avuto la possibilità di lavorare all'interno dell'ufficio marketing di Arianna S.p.A., una realtà che si occupa di sviluppo, produzione e commercializzazione di apparecchi a LED per l'illuminazione pubblica, sportiva e di grandi aree ed industriale. In questo periodo mi sono occupato, affiancando un responsabile e successivamente autonomamente, dell'aggiornamento dei cataloghi aziendali, dei listini, delle brochure novità e di tutti i materiali cartacei prodotti dall'azienda. Ho gestito l'organizzazione degli eventi aziendali, come le riunioni commerciali e gli incontri avvenuti in sede con partner e potenziali clienti, e anche gli eventi personalmente presidiati dall'Amministratore Delegato o dai Sales Manager, come la partecipazione a convegni e manifestazioni di settore, interviste, presentazioni di prodotto. Ho poi organizzato la comunicazione online dell'azienda, attraverso la progettazione, la redazione e l'implementazione di un piano editoriale, dedicato particolarmente alle piattaforme social nelle quali è presente l'azienda, e grazie al rifacimento del sito web aziendale. Ho preparato presentazioni aziendali, di prodotto, di partnership, e di fornitori per la classe dirigenziale. Infine, mi sono occupato dell'organizzazione della presenza di Arianna S.p.A. alla fiera di Francoforte, Light & Building 2024, che si terrà (non ancora avvenuta nel momento in cui scrivo) dal 3 all'8 marzo. Questa task è particolarmente sfidante, considerando il lavoro in autonomia, poiché l'organizzazione dello stand, l'elaborazione dei contenuti per la comunicazione, l'elaborazione dei materiali da fornire alla forza vendita, il lancio del nuovo prodotto, e la gestione logistica dei materiali e del personale sono attività dispendiose, scadenze, e che richiedono particolare proattività, unita ad un'importante dose di "organizzazione mentale".

Attraverso lo sviluppo di strategie digitali, all'utilizzo di strumenti e all'implementazione di attività per il Marketing Digitale come il Social Media Marketing, il Sito Web aziendale e l'Email Marketing, ho analizzato le performance del brand aziendale verificando l'efficacia del progetto. L'obiettivo è nato dalla volontà di dimostrare che una strategia integrata, accompagnata da una comunicazione pianificata, può portare interessanti risultati già dal medio periodo.

## **Arianna S.p.A.**

Il nome Arianna si deve alla leggenda greca della principessa Arianna, figlia del Re Minosse di Creta. Fuggita da Creta con l'eroe ateniese Teseo che aveva sconfitto il Minotauro, la principessa fu abbandonata nel sonno e una volta ritrovata dal Dio Dioniso, fu elevata a sua sposa ricevendo in cambio un preziosissimo diadema. Il giorno delle nozze questo venne lanciato in cielo, si trasformò in tante stelle luminose e fu così che nacque la costellazione della Corona Boreale. Arianna simboleggia quindi la vittoria della luce sull'oscurità.

Arianna S.p.A. nasce come start up nel 2009 fondata da un gruppo di tre amici con la passione per l'astronomia, che dopo vari studi inventano e brevettano un sistema rivoluzionario di illuminazione a LED, chiamato *Riflessione Totale*.

La *Riflessione Totale* si distingue dalla riflessione semplice utilizzata nei comuni sistemi ottici a riflettori. Per essere classificato come "a riflessione totale", un dispositivo deve garantire che lo spettro luminoso di almeno una delle sorgenti LED sia completamente riflesso da almeno una delle superfici riflettenti e completamente deviato all'esterno. Affinché ciò avvenga, almeno uno dei LED deve essere circondato da superfici riflettenti in modo che tutta la luce emessa venga riflessa (Arianna S.p.A., 2023).

I vantaggi della Riflessione Totale includono un elevato comfort visivo, l'assenza totale di abbagliamento e un notevole risparmio energetico. Poiché le sorgenti luminose rimangono nascoste e l'occhio non è affaticato da fastidiosi fasci di luce, l'ambiente illuminato offre una visione senza disturbi, contribuendo al benessere visivo complessivo (Arianna S.p.A., 2023).

## **L'Evoluzione di Arianna S.p.A.**

Arianna è stata fondata nel 2009 grazie all'intuizione di un gruppo di tre amici, appassionati di astronomia. Grazie ai loro studi inventano e brevettano il sistema di illuminazione a riflessione totale, differenziandosi dalla riflessione semplice, e applicando alla neonata tecnologia a LED, un'ulteriore innovazione. L'attuale amministratore delegato, il dott. Christian Mazzola, in più interviste ha parlato di innovazione al quadrato, considerando la nascita di questa azienda un

evento dovuto all'innovazione di un'innovazione. Il sistema ideato prevede 3 brevetti internazionali di illuminazione a riflessione totale:

- il sistema Deflective: è composto da un riflettore che, attraverso un primo mezzo ottico, raccoglie e mescola l'emissione luminosa, per poi proiettarla uniformemente mediante un secondo mezzo ottico. Principalmente impiegato nella sua forma di base per l'illuminazione stradale, assicura una distribuzione uniforme della luce, eliminando zone d'ombra e riducendo al minimo l'abbagliamento e l'effetto accecante (Arianna S.p.A., 2023).
- Il sistema Backreflective: sfruttando il principio ottico dei telescopi Schmidt-Cassegrain – basato su riflessioni multiple dei fasci luminosi grazie ad una combinazione di superfici riflettenti (Celestron, 2011), e modulando il sistema, allinea i raggi luminosi per la proiezione a distanza. Grazie alla generazione di un intenso flusso luminoso, viene impiegato per l'illuminazione di torri faro.
- Il sistema Lensflective: impiega un gruppo ottico per catturare l'emissione luminosa del LED e un secondo gruppo ottico che funge da lente di Fresnel – una lente d'ingrandimento più compatta (Tava, 2020), sfruttando la riflessione anziché la rifrazione. Trova applicazione in situazioni che richiedono illuminazione a proiezione ravvicinata.

Figura 35 - I Brevetti di Arianna S.p.A.

## Tre brevetti internazionali

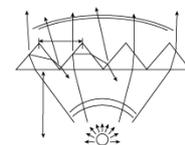
Per fornire soluzioni mirate alle diverse tipologie di illuminazione



**Deflective**



**Backreflective**



**Lensflective**

Fonte: Arianna S.p.A

Arianna S.p.A. è specializzata nella progettazione, nella produzione e nella commercializzazione di apparecchi LED per l'illuminazione pubblica, di strade e gallerie, per l'illuminazione sportiva

e di grandi aree, e per l'illuminazione industriale. La mission di Arianna consiste nel fornire al mercato apparecchi di illuminazione a LED a basso impatto ambientale, sviluppando prodotti Made in Italy, in grado di garantire elevate prestazioni illuminotecniche e consistente risparmio energetico. L'impresa ha un radicato spirito innovativo che la guida nell'offrire illuminazione efficace ed efficiente, senza sprechi di luce, riducendo quindi l'inquinamento luminoso e l'impiego di apparecchi superflui.

Nel 2015 gli azionisti di maggioranza di CAREL Industries S.p.A. acquistano definitivamente l'impresa, dopo l'ingresso societario di alcuni anni prima con l'acquisizione di alcune quote.

CAREL si posiziona come leader globale nelle soluzioni di controllo per sistemi di condizionamento, refrigerazione e riscaldamento, nonché per sistemi di umidificazione e raffrescamento adiabatico. La progettazione dei loro prodotti è orientata al conseguimento di risparmi energetici e alla riduzione dell'impatto ambientale, attraverso l'impiego delle tecnologie più avanzate e servizi personalizzati mirati all'ottimizzazione delle performance di macchinari e impianti. Le soluzioni CAREL trovano applicazione in diversi settori, compresi quelli commerciali, industriali e residenziali (CAREL Group, s.d.). In linea con i *brand values* di Arianna, CAREL ha segnato un particolare punto di svolta nella storia dell'azienda, la quale ha potuto contare sulla conoscenza, sulla collaborazione e sul network di relazioni di una proprietà caratterizzata da forte esperienza e da un importante successo imprenditoriale.

Arianna S.p.A. oggi conta 18 dipendenti e registra un fatturato compreso fra i 5 e 10 milioni di euro.

## **Il Mercato**

Arianna S.p.A. appartiene al mercato dell'Industria Illuminotecnica, che assieme ai mercati dell'Industria Elettrotecnica e della Produzione Manifatturiera di settore, forma il mercato dell'Illuminazione in Italia (Forin, 2023). Nata per la soddisfazione di esigenze illuminotecniche nell'illuminazione pubblica, il *core business* è ancora rappresentato da illuminazione stradale e di tunnel e gallerie, nonostante la volontà di diversificare e rendere più stabile il fatturato abbia portato ad un ulteriore sviluppo con la nascita di prodotti adatti all'illuminazione sportiva, di grandi aree e industriale.

La composizione del settore dell'illuminazione stradale vede una predominanza di microimprese (44,3%) e piccole-medie imprese (16,4%). Le società di capitali costituiscono la maggioranza, rappresentando il 71% del totale, seguite dalle imprese individuali (23,9%), società di persone (4,8%), e altre forme societarie (iCribis, 2022).

L'attuazione delle misure previste nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), supportata dai meccanismi di incentivazione pubblici, dovrebbe portare a un significativo aumento degli investimenti nel settore dell'illuminazione, sia per gli ambienti interni che per quelli pubblici, nel periodo 2021-2025. Si prevede che i tassi di crescita annuale possano superare il 19% per l'illuminazione da interni e il 10% per quella pubblica (ASSIL, 2022). Dall'*Osservatorio Mensile Assil* (ASSIL, 2024) emerge che l'Industria Illuminotecnica Italiana nell'ultimo anno ha visto una crescita complessiva di circa l'1%, con gran parte della crescita dovuta al fatturato interno (+1,8%). La Produzione Industriale ha avuto un calo importante, di oltre 13 punti percentuali, e anche il fatturato estero è sceso di quasi un punto. I dati riflettono un lieve aumento del settore nonostante un brusco arresto della produzione, e questo è dovuto, fra le altre cose, alla presenza sempre più consistente sul mercato di prodotti di importazione, allo scopo di generare margini commerciali (Riccio M., 2023). Per mantenere la competitività in questo contesto, è fondamentale che le imprese italiane focalizzino i loro sforzi sull'efficienza energetica, sugli investimenti ambientali, sull'innovazione e sulla qualità. Il design, in particolare, emerge come un elemento distintivo delle aziende italiane e può giocare un ruolo determinante nello sviluppo di prodotti sostenibili e unici (Icône s.r.l., 2023). Arianna S.p.A. si differenzia per la qualità di illuminazione che fornisce grazie ai propri apparecchi. La tecnica della riflessione, qualitativamente più elevata dell'illuminazione lenticolare, garantisce sempre un impianto luminoso dall'elevato comfort visivo e dai ridotti sprechi di luce, grazie allo spettro di luce particolarmente mirato. I prodotti di Arianna S.p.A. sono Made in Italy, studiati, progettati e sviluppati completamente dal proprio reparto R&D. Il team segue il cliente in ogni fase della sua esperienza col brand, dalla consulenza, alla progettazione dell'impianto, passando per l'installazione ed arrivando fino al collaudo degli apparecchi, fornendo un servizio su misura e specificatamente dedicato. L'obiettivo di Arianna S.p.A. è fornire, attraverso un elevato livello di attenzione al cliente, un'illuminazione efficace, in grado di garantire prestazioni e comfort visivo, ed efficiente, attenta quindi al contenimento dell'inquinamento luminoso e al miglioramento del risparmio energetico promesso dai propri apparecchi a led.

L'emergere sul mercato dell'organizzazione è particolarmente sfidante a causa della presenza di grandi player di illuminazione presenti in Italia, come Phillips, Gewiss, AEC, Disano ecc.

Queste realtà godono di elevatissima brand awareness, dovuta principalmente alla storicità dei marchi e alle dimensioni organizzative, di consistenti economie di scala, fondamentali nell'economicità del servizio e nel mercato degli appalti, e di maggiori possibilità di investimento. Inoltre queste organizzazioni sono protagoniste di strategie di Marketing Digitale completamente integrate, con i canali social attivi e ben presidiati, i siti web sempre aggiornati, la comunicazione digitale puntuale e coerente, la cura del lead e l'elevazione dell'esperienza del cliente come obiettivi fondamentali.

## **Il Marketing**

Il budget di Arianna S.p.A. dedicato alle spese di Marketing si attesta attorno all'1% del fatturato. Eccezionalmente, negli anni in cui sono previste fiere di settore o eventi particolari, le spese a budget possono raggiungere il 3% del fatturato. Il Marketing dell'impresa prevede attività sia di Marketing Digitale che di Marketing tradizionale, con una netta prevalenza di quest'ultimo nella strategia di marketing integrata.

## **Il Marketing Tradizionale**

Il concetto di marketing tradizionale si riferisce a tutte le strategie di marketing che hanno preceduto l'avvento del Digital Marketing. Questo approccio utilizza principalmente i canali offline per comunicare con il pubblico.

Il Marketing tradizionale di Arianna S.p.A. comprende attività di analisi di mercato, svolte con la collaborazione di un'agenzia di audit esterna, definizione di obiettivi, scelta del sotto-settore di mercato da presidiare, gestione della gamma prodotti, pianificazione e creazione del materiale commerciale e pubblicitario, collaborazioni con agenzie commerciali distribuite sul territorio Italiano, organizzazioni di eventi e meeting formativi, instaurazione di partnership

commerciali all'estero, e pianificazione di una strategia che coordini tutto questo per raggiungere gli obiettivi definiti.

Il Marketing tradizionale pesa per circa l'80% delle spese complessive destinate alle attività di Marketing, comprendendo anche le attività di comunicazione, e nello specifico per l'anno 2024, prevede un extra budget, di cui sopra, dovuto alla fiera Light & Building di Francoforte, evento leader a livello mondiale, biennale, punto di riferimento nel campo della tecnologia LED e non solo. Indica l'epicentro del settore per le attuali tendenze di mercato, offrendo uno spazio di incontro e confronto per gli operatori del settore. È importante nominare anche Move City Sport, la manifestazione nata per l'impiantistica e le infrastrutture sportive che rappresenta un punto di incontro e scambio non solo per operatori del settore, ma anche per istituzioni, enti di ricerca e professionisti coinvolti nello sviluppo strategico del mondo sportivo, sia dal punto di vista espositivo che culturale (Move City Sport, 2023). L'attività di Marketing tradizionale più incisiva per l'azienda, tralasciando l'*event marketing* – attività che comprende l'organizzazione di eventi a scopo promozionale (Mediatica Comunicazione, 2022) consiste nella pianificazione, nella progettazione e nella creazione dei materiali commerciali e corporate cartacei, formati da catalogo generale, listino, brochure di prodotto, ecc.

## **Il Marketing Digitale**

Le attività di Digital Marketing incidono in minima parte nella strategia di Arianna S.p.A. Rappresentano la minor fetta del budget di spesa per le attività di Marketing e sono riconducibili alla gestione del sito web, tramite agenzia specializzata esterna, alla gestione del CRM interno, all'implementazione di software ausiliari per migliorare e velocizzare processi interni, come per esempio la gestione del database codici, alle attività legate alla creazione di contenuti per le proprie piattaforme, come per esempio attività di fotografia e video editing, alle attività di promozione e lead generation online, come acquisto in massa di contatti interessanti per il settore. Le spese più importanti sono rappresentate dai servizi digitali come il sito web, il CRM e l'acquisto di software gestionali. Arianna S.p.A. è attiva inoltre nella creazione di contenuti digitali promozionali rivolti ai propri partner di settore, come ASSIL – Associazione Nazionale Produttori Illuminazione e AIDI – Associazione Italiana di

illuminazione. Le piattaforme social su cui è attiva sono Facebook e LinkedIn in particolare, con un'attenzione inferiore anche ad Instagram, non ritenuto altrettanto strategico per il target di riferimento.

## **La Mia Esperienza di Stage**

L'esperienza di stage presso Arianna S.p.A. è stata un percorso significativo e formativo che mi ha fornito un'opportunità unica per esplorare il mondo del marketing aziendale in un contesto ibrido tra mercato B2B e mercato degli appalti pubblici, e acquisire competenze pratiche nel campo del marketing digitale e delle strategie di comunicazione integrata. In questo paragrafo spiegherò gli obiettivi personali e scolastici dello stage, nonché le attività operative svolte durante il periodo di stage previsto da piano di studi.

### **Attività ed Obiettivi**

Con l'inizio dello stage, il mio obiettivo personale è stato quello di acquisire nuove competenze ed in particolare nuove soft skill e ottenere una visione approfondita delle attività di marketing aziendale. Desideravo comprendere il funzionamento di un ufficio marketing dall'interno e imparare a gestire le attività operative in un contesto aziendale dinamico. Parallelamente agli obiettivi personali, lo stage si è posto anche come obiettivo quello di esplorare i benefici di una strategia di social media marketing e della digitalizzazione nell'ambito dell'efficacia del marketing digitale, focus del progetto dell'Osservatorio B2B. In particolare, mi sono incaricato di pianificare e implementare un piano editoriale per attuare una strategia digitale integrata di comunicazione, analizzando l'impatto delle attività sui canali digitali e valutando i risultati di marketing ottenuti attraverso la lettura di alcuni KPI. Mi sono poi dedicato all'implementazione di un software di gestione codici, per la generazione automatica delle schede tecniche di prodotto. Infine, ho seguito il rifacimento del sito web, secondo gusto e stile dettato dai player di riferimento del settore.

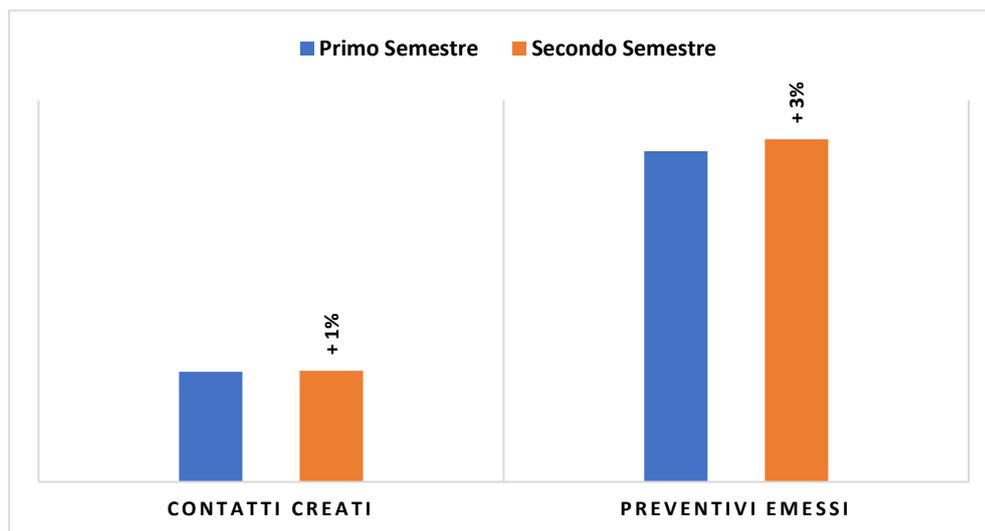
Durante il periodo di stage, ho lavorato come assistente marketing presso Arianna S.p.A., supportando il team nelle attività operative quotidiane. Le mie responsabilità includevano la gestione del materiale cartaceo, la comunicazione online e sulle riviste di settore, l'organizzazione di eventi aziendali, meeting commerciali ed eventi fieristici. Come detto, ho inoltre pianificato, progettato e implementato la strategia di social media marketing, ho seguito l'acquisto di un software per la gestione codici di prodotto, e ho gestito il rifacimento del sito web aziendale in collaborazione con un'agenzia esterna e con la supervisione del tutor, contribuendo alla creazione di contenuti, alla gestione dei canali social e digitali più in generale, come il sito web e le e-mail, alla valutazione delle metriche di performance, e all'ampiamiento della digitalizzazione in azienda. In particolare ho creato un Piano Editoriale per rafforzare la Brand Awareness e consolidare la presenza online, e implementare attività di Lead Generation attraverso la promozione dei valori di Arianna S.p.A. e dei progetti portati a termine grazie ai nostri prodotti. Attraverso uno stile ed un copy coerente ed integrato, ho condiviso caratteristiche tecniche dei prodotti, il valore aggiunto ed i vantaggi nell'adozione del Brand Arianna. Questo si è svolto organizzando attività di shooting fotografici di prodotto e di progetto illuminotecnico, video editing, programmazione e creazione dei contenuti, aggiornamento in tempo reale della scaletta secondo il verificarsi di eventi. Il rifacimento del sito web aziendale è stato progettato con l'ausilio di un'agenzia esterna, coordinata dall'ufficio Marketing interno. Io ho contribuito nella progettazione a livello estetico, nella modalità di fruizione dei contenuti e nel migliorare la *user experience*. L'acquisto del software è stata un'attività condotta parallelamente con un professionista esterno, dal ruolo consultivo, nella quale ho potuto assistere alle diverse fasi di negoziazione, e al processo di adozione in azienda. L'esperienza di stage in Arianna S.p.A. è stata un'opportunità straordinaria per approfondire le conoscenze nel campo del marketing aziendale dal lato operativo, ma anche strategico di questa disciplina, e acquisire competenze pratiche nel marketing digitale e nella comunicazione integrata.

## I Risultati

Durante il mio lavoro sul piano editoriale semestrale per Arianna S.p.A., ho analizzato attentamente i dati relativi agli insights dei social media e alle attività di lead generation nel CRM dell'azienda. Rispetto al semestre precedente, sono emersi alcuni risultati significativi.

Su LinkedIn, la percentuale di interesse per i contenuti è cresciuta in media del 75%, mentre i follower sono aumentati del 7%, nonostante un leggero calo dei visitatori alla pagina. Per quanto riguarda Facebook, la copertura dei post è aumentata del 2%, con un incremento del 50% dei nuovi follower e un aumento del 35% delle visite al profilo aziendale. Tuttavia, su Instagram, sebbene la copertura dei contenuti sia diminuita del 60%, a causa del minor numero di contenuti pubblicati, le interazioni con i post sono raddoppiate e i follower sono aumentati di oltre il 10%, dato che suggerisce contenuti offerti qualitativamente più mirati. È importante notare che Instagram non è stato presidiato in modo costante a causa dell'audit condotto precedentemente, che ha rivelato una composizione degli interlocutori formata in gran parte, per oltre il 20%, da profili cinesi molto spesso interessati a proporre prodotti di primo prezzo da commercializzare in Italia.

Figura 36 - Risultati Attività Digital Marketing, Stage semestrale



Inoltre, come emerge dalla *Figura 36* sopra rappresentante i dati del CRM, abbiamo osservato un miglioramento dell'attività di lead generation, sostanzialmente impercettibile perché di un punto percentuale rispetto al periodo precedente, ed un miglioramento nei preventivi generati, con un aumento del 3%. È da considerare che questi risultati sono stati ottenuti tramite

contenuti organici, senza sponsorizzazioni o alcun tipo di attività di *advertising*, e che il periodo di studio comprendeva mesi tradizionalmente meno attivi come novembre e dicembre.

L'analisi delle performance del sito web estrapolate dal confronto degli ultimi 30 giorni rispetto al periodo precedente equivalente hanno mostrato notevoli miglioramenti. Gli *utenti* sul sito sono incrementati del 37%, vedendo un miglioramento sostanzioso, e performance addirittura migliori si riscontrano per il traffico sul sito riferito esclusivamente ai *nuovi utenti*, che registra un aumento del 39%. È interessante sottolineare che quasi il 60% di questi nuovi utenti arriva da ricerca organica, quella conseguente alle ricerche su Google, e dunque sottolinea un miglioramento in ambito SEO del sito web. Anche il *conteggio eventi*, che misura le azioni svolte dagli utenti sul sito web, ha visto un incremento del 39%, registrando un risultato assolutamente positivo. Contrariamente, c'è stata una leggera flessione dell'1% per la *durata media del coinvolgimento*, la quale può verosimilmente derivare dall'effetto novità del sito che può aver portato l'utente a navigare velocemente senza un particolare motivo, portandolo ad abbandonare prima le pagine web.

L'adozione del nuovo software in azienda ha segnato un'importante svolta in ambito di efficientamento di processi. Il suo funzionamento permette infatti di generare automaticamente, previa compilazione di un data base sorgente, schede tecniche specifiche di prodotto. Questo ha consentito una risposta più rapida al mercato, con un miglioramento della *customer satisfaction*, l'eliminazione degli errori derivanti dalla costruzione manuale della documentazione, aumentando l'efficacia del processo, e una maggior efficienza organizzativa, eliminando i numerosi passaggi tra ufficio tecnico, ufficio marketing e rappresentanti di vendita per la verifica della correttezza della documentazione.

Complessivamente, i risultati raggiunti evidenziano un impatto positivo delle attività di marketing digitale condotte durante il periodo di studio. Queste attività hanno sempre avuto lo scopo di portare un contenuto di valore all'utente, che potesse generare un qualsiasi tipo di interesse, nei confronti del brand, delle tecnologie utilizzate, dell'organizzazione aziendale, e che lo spingesse ad "agire" nei confronti dell'organizzazione, tramite l'accesso al sito web o il contatto con un ufficio aziendale. È quindi interessante sottolineare come i contenuti che hanno riscosso maggior successo nei social media, coerentemente con quanto spiegato sul *content marketing* e sull'offerta di contenuti di valore, sono stati quelli riferiti ad eventi o particolari momenti, in azienda e non, rappresentanti momenti di convivialità e risultando un contenuto autentico, e quelli tecnico-esplicativi dei progetti e delle tecnologie utilizzate. L'enorme successo del sito web è stato sicuramente sostenuto dall'elemento novità, ma grande contributo

è stato apportato anche dai nuovi contenuti proposti, progettati e studiati per rendere nel migliore dei modi all'interno degli algoritmi dei motori di ricerca, e dall'offerta di un'esperienza utente migliore. Un ulteriore passo di transizione in ambito digitale è stato infine compiuto con l'adozione del software di cui sopra. Gli enormi vantaggi, sia a livello di efficacia, con la disponibilità di una documentazione sempre corretta e puntuale, sia a livello di efficienza, con lo snellimento ed in alcuni casi la completa eliminazione di complicati processi aziendali, hanno avuto un enorme impatto dal punto di vista organizzativo.

## CONCLUSIONI

L'obiettivo principale di questo elaborato è analizzare le dinamiche di adozione e implementazione di strategie di Marketing Digitale, di comunicazione aziendale e di sensibilità riguardo ai temi della sostenibilità ambientale e sociale per organizzazioni appartenenti al mercato B2B. Come metodo investigativo è stato utilizzato un questionario che ha raccolto 155 risposte, il numero più alto da quando il progetto Osservatorio Marketing B2B è stato istituito. Tradizionalmente avverso alla sperimentazione, il mercato B2B ha creduto per molto tempo che strategie di Marketing Digitale non fossero adatte ad intercettare clienti, instaurare relazioni, e raggiungere obiettivi di marketing se non all'interno del mercato B2C. Il Marketing Digitale sta guadagnando sempre più fiducia, come evidenziato da quanto scritto, con la diffusione ad esempio dell'influencer marketing, che consente di creare contenuti ad alto valore percepito e di presidiare particolari nicchie di mercato, e dell'Intelligenza Artificiale, che permette di snellire e velocizzare i processi aziendali. Sebbene l'importanza delle strategie di Marketing Digitale stia crescendo, l'adozione effettiva di queste tecnologie nel mercato interorganizzativo presenta ancora dei limiti.

L'attenzione crescente del Digital Marketing in ambito B2B è coerente con l'analisi che emerge dai dati raccolti, come testimoniano per esempio la maggiore adesione al questionario, con più 19% di aziende rispondenti rispetto al report 2023 ed i cambiamenti recenti apportati alla struttura responsabile del Digital Marketing da parte di molte organizzazioni, con il 46% di loro che ha istituito la figura del Digital Marketing Manager negli ultimi anni. È emerso inoltre il sempre più alto coinvolgimento del top management nelle strategie di Digital Marketing, e la diffusione costante dell'utilizzo dei canali digitali disponibili alle aziende, come sito web e social media, oltre all'email.

Nonostante ciò, la volontà da parte delle aziende appartenenti al mercato B2B di impegnarsi concretamente nell'applicazione di strategie di Marketing Digitale sembra non essere ancora così diffusa. Questo è quanto emerge elaborando i dati raccolti riferiti all'investimento in Digital Marketing e in Digital Advertising. Dalle risposte scopriamo infatti che più del 50% delle aziende rispondenti investe meno dell'1% del fatturato in attività di Digital Marketing, e le evidenze peggiorano se consideriamo le attività di promozione digitali. Difatti, il budget per le attività di Marketing Digitale destinato alla Digital Advertising è inesistente o inferiore al 1% per oltre il 60% delle organizzazioni oggetto del nostro studio, più precisamente per 94 aziende

su 155, e solo il 30% del totale di loro investe più del 30% del budget destinato ad attività digitali in Digital Advertising.

Per quanto riguarda l'indagine sulla sensibilità a temi quali la sostenibilità ambientale e sociale, le organizzazioni hanno dimostrato di prestare molta attenzione a queste piaghe della nostra società attuale, nonostante le iniziative effettivamente scarseggino o non vengano considerate adeguatamente. Dal grafico esposto all'interno del paragrafo *La Sostenibilità Ambientale e la Sostenibilità Sociale*, infatti, c'è una prevalenza delle variabili delle *Talk*, che si riferiscono solamente ad azioni comunicative.

L'esperienza in azienda che ho potuto vivere grazie allo stage è stata in linea con quanto emerso dalla ricerca. Le potenzialità delle strategie di Marketing Digitale sono riconosciute e c'è la consapevolezza che possano aiutare le organizzazioni nell'individuazione di nuovi clienti, nell'instaurazione di relazioni profittevoli, nell'affermazione del brand. Nonostante questa credibilità, le tecnologie digitali non godono ancora di sufficiente "stima" da parte del Management, spesso orientato all'allocazione di risorse in favore di altre attività, e la tradizionale forza vendite rimane ancora molto attrattiva per il raggiungimento di risultati facilmente misurabili e percettibili, non permettendo al Marketing Digitale di essere pianificato ed implementato in modo strutturato ed integrato.

In conclusione è possibile sostenere che il Digital Marketing, all'interno del mercato B2B, stia continuando il suo processo di diffusione e affermazione, sebbene esistano ancora delle barriere all'adozione di una vera e propria strategia a livello aziendale. L'influenza che possono esercitare grandi e facoltose aziende appartenenti al mercato B2B e non dotate di una particolare attenzione dedicata al Digital Marketing, come emerge dalle tabelle nel paragrafo *Evidenze nel Fatturato*, può incidere negativamente sulla crescita dell'implementazione di queste tecnologie digitali, lasciando supporre che i metodi tradizionali siano più remunerativi. Lo sviluppo di queste importanti aziende, che hanno contato nella loro storia in una rete di vendita ed in tecniche commerciali tradizionali, non deve minare le indubbie capacità che una strategia di Digital Marketing ben pianificata ed integrata possiede, a qualsiasi livello di dimensione di business. Al giorno d'oggi, con questa diffusione dei social media, e con questo livello di interconnessione della nostra società, è quasi indispensabile attuare una strategia di Digital Marketing allo scopo di assicurarsi che il brand sia presente e ben riconoscibile in rete, e che i potenziali clienti possano attraversare agilmente tutte le fasi del loro personale processo decisionale, servendosi dei contenuti offerti dall'organizzazione.

## Referenze

- Alsaad, A., Taamneh, A., Sila, I., & Elrehail, H. (2021). Understanding the global diffusion of B2B E-commerce (B2B EC): An integrated model. *Journal of Information Technology* (36), 258-274.
- Andersen, P., Archacki, R., De Bellefonds, N., & Ratajczak, D. (2017). *How leaders transform B2B marketing*. The Boston Consulting Group.
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. (2019). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 79-95.
- Arianna S.p.A. (2023, Dicembre 13). *Valore Arianna Led*. Tratto da ariannaed.com: <https://ariannaed.com/valore-arianna/>
- Arria, B. (2022, Maggio 6). *Digital Marketing: cos'è e perché è importante*. Tratto da digitaldictionary.it: <https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-marketing>
- Arsenijevic, U., & Jovic, M. (2019). Artificial Intelligence Marketing: Chatbots. *2019 International Conference on Artificial Intelligence: Applications and Innovations* (p. 19-22). Belgrado: Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.
- ASSIL. (2022). *STUDIO POLITECNICO DI MILANO, Il PNRR e l'impatto economico, sociale e ambientale delle soluzioni tecnologiche evolute di illuminazione*. Milano. Tratto da assil.it: [https://www.assil.it/wp-content/uploads/2023/03/ASSIL\\_summary\\_studio\\_Polimi\\_PNRR-1.pdf](https://www.assil.it/wp-content/uploads/2023/03/ASSIL_summary_studio_Polimi_PNRR-1.pdf)
- ASSIL. (2024, Gennaio). *OSSERVATORIO MENSILE*. Tratto da assil.it: [https://www.assil.it/wp-content/uploads/2024/01/NOTA-MENSILE-ASSIL\\_N.-1-2024.pdf](https://www.assil.it/wp-content/uploads/2024/01/NOTA-MENSILE-ASSIL_N.-1-2024.pdf)
- Aw, E.-X., & Agnihotri, R. (2023). Influencer marketing research: review and future research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*.
- Aw, E.-X., & Chuah, S.-W. (2021). "Stop the unattainable ideal for an ordinary me!" fostering parasocial relationships with social media influencers: The role of self-discrepancy. *Journal of Business Research*, Vol. 132, 146-157.
- Ban, G.-Y., & Keskin, N. (2021). Personalized Dynamic Pricing with Machine Learning: High-Dimensional Features and Heterogeneous Elasticity. *Management Science*, Vol. 67, 5549-5568.
- Barron, J. (2023, Agosto 17). *The Ultimate Guide to the B2B Buyer's Journey*. Tratto da cognism.com: <https://www.cognism.com/blog/ultimate-guide-to-the-b2b-buyers-journey>
- Benchmark. (2023, Marzo 15). *Gli 8 B2B digital marketing trends da conoscere nel 2023*. Tratto da benchmarkemail.com: <https://www.benchmarkemail.com/it/blog/b2b-digital-marketing-trends/>

- Bisio, L. (2015). *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- BRANDNAMIC. (2023). *Search Engine Advertising (SEA): cos'è?* Tratto da brandnamic.com: <https://www.brandnamic.com/it/glossario/sea-significato#:~:text=L'acronimo%20SEA%20sta%20per,ricerca%20come%20Google%20o%20Bing>
- Business Insider. (2021). *Influencer Marketing: Social media influencer market stats and research fo 2021*. Tratto da businessinsider.com: <https://www.businessinsider.com/influencer-marketing-important-for-brands-2021-5?r=US&IR=T#:~:text=Influencer%20marketing%20stats%3A%20How%20creators%20have%20impacted%20businesses%20in%202021&text=Nearly%2068%25%20of%20US%20marketers,digital%20ad%20budge>
- Caldirola, C. (2023, Giugno 6). *Scontro tra titani: le differenze tra il marketing B2C e il marketing B2B*. Tratto da cdweb.it: <https://www.cdweb.it/differenze-tra-marketing-b2c-marketing-b2b/>
- Capterra. (2023, Marzo 20). *Ricerca di informazioni: la forza dei motori di ricerca e l'integrazione dei social media*. Tratto da capterra.it: <https://www.capterra.it/blog/3530/ricerca-di-informazioni-online>
- CAREL Group. (s.d.). *Cosa facciamo*. Tratto da carel.it: <https://www.carel.it/what-we-do>
- Cartwright, S., Liu, H., & Davies, I. A. (2022). Influencer marketing within business-to-business organisations. *Industrial Marketing Management* (106), 338-350.
- Casini, S. (2022, Giugno 23). *Mercato B2B: cos'è, caratteristiche, esempi e differenze con B2c*. Tratto da EconomyUp: <https://www.economyup.it/retail/e-commerce/mercato-b2b-cose-caratteristiche-esempi-e-differenze-con-b2c/>
- Catlin, T., Harrison, L., Plotkin, C., & Stanley, J. (2016). *How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers*. McKinsey & Company.
- Celestron. (2011). *Nozioni basilari sul telescopio*.
- Chaffey, D., & Patron, M. (2102). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, Vol. 14*, 30-45.
- Chen, L., Jiang, M., Jia, F., & Liu, G. (2022). Artificial intelligence adoption in business-to-business marketing: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 37*, 1025-1044.
- Cheng, C.-B., Chan, C.-C., & Lin, K.-C. (2006). Intelligent agents for e-marketplace: Negotiation with issue trade-offs by fuzzy inference systems. *Decision Support System, 626-638*.
- Choi, J.-A., & Lim, K. (2020). Identifying machine learning techniques for classification of target advertising. *ICT Express, Vol. 6*, 175-180.
- Ciocia, M. A. (2022). *Circolarità economica e trasparenza del prodotto*. Caserta: Suor Orsola Benincasa Università Editrice.

- Content Marketing Institute. (2023). *What Is Content Marketing?* Tratto da contentmarketinginstitute.com: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
- Crisafulli, B., Quamina, L., & Singh, J. (2022). Competence is power: How digital influencers impact buying decisions in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 104, 384–399.
- Della Bella, F. (2019, Gennaio 9). *Digital Marketing Intelligence: guida pratica agli strumenti online per l'analisi del contesto e dei trend di mercato*. Tratto da digital4.biz: <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/digital-marketing-intelligence-strumenti/>
- Digital Dictionary. (2022, Giugno 1). *Digital Social Media Marketing: cosa sapere*. Tratto da digitaldictionary.com: <https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-marketing-social-media-marketing>
- Digital Sales. (2021). *Lead Management: la guida completa per gestire i lead qualificati*. Tratto da digital-sales.it: <https://www.digital-sales.it/lead-management-guida-completa#:~:text=ne%20ha%20bisogno.-,Cosa%20si%20intende%20per%20Lead%20Management%3F,la%20conversione%20in%20clienti%20effettivi>
- Digital360. (2022). *Marketing B2B, tutto quello che devi sapere*. Tratto da digital360hub.it: <https://www.digital360hub.it/marketing-b2b-tutto-quello-che-devi-sapere>
- Digital4. (2021, Giugno 14). *Marketing Automation: cos'è, come funziona e come scegliere gli strumenti adatti*. Tratto da digital4.biz: <https://www.digital4.biz/marketing/marketing-automation-cos-e-come-funziona-e-come-scegliere-gli-strumenti-adatti/>
- Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12, 8-19.
- Faster Capital. (2023, Dicembre 22). *Come utilizzare il CRM per un marketing digitale efficace*. Tratto da fastercapital.com: <https://fastercapital.com/it/contenuto/Come-utilizzare-il-CRM-per-un-marketing-digitale-efficace.html>
- Federici, C. (2022, Maggio 11). *Perché si dice 4.0 e che cosa vuol dire 1.0, 2.0 e 3.0?* Tratto da economyup.it: <https://www.economyup.it/innovazione/perche-si-dice-4-0-e-che-cosa-vuol-dire-1-0-2-0-e-3-0/>
- Fiske, S., Cuddy, A., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 77-83.
- Forin, R. (2023, Settembre 21). *Il mercato dell'illuminazione in Italia: sfide e opportunità*. Tratto da it.linkedin.com: <https://it.linkedin.com/pulse/il-mercato-dellilluminazione-italia-sfide-e-riccardo-forin>
- Fu, X., Zeng, X.-J., Luo, X., Wang, D., Xu, D., & Fan, Q.-L. (2017). Designing an intelligent decision support system for effective negotiation pricing: A systematic and learning approach. *Decision Support System*, 49-66.

- Gartner. (2023). *Gartner B2B Buying Report*. Gartner.
- Gartner. (2023, Giugno 8). *Gartner Marketing Survey Finds B2B Buyers Value Third-Party Interactions More Than Digital Supplier Interactions*. Tratto da gartner.com: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-06-08-gartner-marketing-survey-finds-b2b-buyers-value-third-party-interactions-more-than-digital-supplier-interactions>
- Gates, B. (1996). *Content is King*.
- Ge, J., & Gretzel, U. (2018). Emoji rhetoric: a social media influencer perspective. *Journal of Marketing Management*, 1272-1295.
- Geraci, F. (2020, Gennaio 23). *Differenza tra Newsletter e DEM*. Tratto da it.linkedin.com: <https://it.linkedin.com/pulse/differenza-tra-newsletter-e-dem-prof-pier-francesco-geraci>
- Gianni, M. (2023, Dicembre 11). *Digital Marketing, cos'è davvero oggi e perché è la chiave per la crescita delle aziende*. Tratto da digital4.biz: <https://www.digital4.biz/marketing/digital-marketing-per-la-crescita-delle-aziende/>
- Glossario Marketing. (2020, Settembre 24). *Display Advertising*. Tratto da glossariomarketing.it: <https://www.glossariomarketing.it/significato/display-advertising/>
- Google. (2020, Luglio). *Decoding Decision*. Tratto da thinkwithgoogle.com: [file:///C:/Users/Marketing/Desktop/Decoding\\_Decisions\\_Handout\\_IT.pdf](file:///C:/Users/Marketing/Desktop/Decoding_Decisions_Handout_IT.pdf)
- Gordini, N., & Veglio, V. (2017). Customers churn prediction and marketing retention strategies. An application of support vector machines based on the AUC parameter-selection technique in B2B e-commerce industry. *Industrial Marketing Management*, 100-107.
- Hair Jr, J. F. (2007). Knowledge creation in marketing: the role of predictive analytics. *European Business Review*, 303-305.
- Halkias, G., & Diamantopoulos, A. (2020). Universal dimensions of individuals' perception: Revisiting the operationalization of warmth and competence with a mixed-method approach. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 37, 714-736.
- Han, R., Lam, H., & Zhan, Y. (2021). Artificial intelligence in business to business marketing: a bibliometric analysis of current research status, development and future directions. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 121, 2467-2497.
- Hangler Marketing Advisor. (2021, Agosto 31). *Pubblicità sui motori di ricerca (SEA): cos'è, come funziona*. Tratto da hangler.it: <https://www.hangler.it/post/pubblicita-sui-motori-di-ricerca-cos-e-come-funziona>
- Hovland, C., & Weiss, W. (1951). The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 15, 635-650.
- HPE Italia. (2024). *Cos'è la trasformazione digitale?* Tratto da hpe.com: <https://www.hpe.com/it/it/what-is/digital-transformation.html>

- Huang, M.-H., & Rust, R. (2021). Impegnato con un robot? Il ruolo dell'IA nei servizi. *Journal of Service Research*, Vol. 24 (1), 30-41.
- Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S., & Malaska, M. (2015). Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 30, 761-770.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). *Business Marketing Management B2B*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hutt, M., & Speh, T. (2010). Business Marketing Management B2B. In M. D. Hutt, & T. W. Speh, *Business Marketing Management B2B* (p. 23). South-Western, Cengage Learning.
- Hyder, S. (2019, Luglio 2). *Why Influencer Marketing Is The Next Hottest Thing In B2B Marketing*. Tratto da forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/shamahyder/2019/07/02/why-influencer-marketing-is-the-next-hottest-thing-in-b2b-marketing/?sh=181adebe1192>
- IBM. (2022). *IBM Global AI Adoption Index 2022*. Armonk, NY: Watson.
- Icone s.r.l. (2023, Luglio 27). *Il mercato dell'illuminazione nel 2023: sfide e opportunità di crescita*. Tratto da iconeluce.com.
- iCribis. (2022). *IL SETTORE DELL'ILLUMINAZIONE STRADALE E DEI DISPOSITIVI DI SEGNALAZIONE LUMINOSA IN ITALIA*. Tratto da contenuti.icribis.com: <https://www.contenuti.icribis.com/osservatorio/2022/illuminazione-stradale>
- Ingo Group. (2023, Luglio 26). *La customer experience è strategica per le aziende: i segreti di un programma efficace*. Tratto da ingogroup.it: <https://www.ingogroup.it/magazine/la-customer-experience-e-strategica-per-le-aziende-i-segreti-di-un-programma-efficace/#:~:text=Una%20CX%20efficace%20permette%20di,in%20maniera%20determinante%20sulle%20vendite>
- Inside Marketing. (2021, Giugno 22). *Cos'è l'inbound marketing, definizione e metodologia*. Tratto da [insidemarketing.it](https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/inbound-marketing/): <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/inbound-marketing/>
- Inside Marketing. (2021, Giugno 26). *Email transazionale*. Tratto da [insidemarketing.it](https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/email-transazionale/): <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/email-transazionale/>
- Inside Marketing. (2022). *SEO definizione, cos'è, significato e come funziona l'ottimizzazione*. Tratto da [insidemarketing.it](https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/seo/): <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/seo/>
- Interactive and Design Comunicazione. (2023, Febbraio 4). *Aumenta la conversione del tuo sito web: consigli e strategie efficaci*. Tratto da [interactiveanddesign.com](https://interactiveanddesign.com/articolo/aumenta-la-conversione-del-tuo-sito-web-consigli-e-strategie-efficaci): <https://interactiveanddesign.com/articolo/aumenta-la-conversione-del-tuo-sito-web-consigli-e-strategie-efficaci>
- Jackson, B. (2023, Febbraio 6). *Marketing B2B verso B2C: Comprendere le Differenze È Fondamentale*. Tratto da [Kinsta.com](https://kinsta.com/it/blog/b2b-verso-b2c/): <https://kinsta.com/it/blog/b2b-verso-b2c/>
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, 164-175.

- Langan, R., Cowley, S., & Nguyen, C. (2019). The State of Digital Marketing in Academia: An Examination of Marketing Curriculums's Response to Digital Disruption. *Journal of Marketing Education, Vol. 41*, 32-46.
- Lee, J., Jung, O., Lee, Y., Kim, O., & Park, C. (2021). A Comparison and Interpretation of Machine Learning Algorithm for the Prediction of Online Purchase Conversion. *Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, Vol. 16*, 1472-1491.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing, 80 (6)*, 69-96.
- Lomaestro, G. (2021, Luglio 12). *SEO marketing e CRO marketing: cosa sono e come creare una strategia di ottimizzazione efficace*. Tratto da digital4.biz: <https://www.digital4.biz/marketing/seo-e-cro-cosa-sono/>
- Luten, T., & Solomon, M. (2020). *Social Media Marketing*. Milano, Torino: Pearson.
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Talk the Walk: Measuring the Impact of Strategic Philanthropy. *Journal of Business Ethics, 100*, 445-464.
- Mailchimp. (2022, Maggio 23). *Marketing tradizionale: vale la pena investirci il tuo budget?* Tratto da mailchimp.com: <https://mailchimp.com/it/resources/traditional-marketing/#:~:text=Il%20marketing%20tradizionale%20%C3%A8%20una,quella%20televisiva%20e%20quella%20radiofonica>
- MailUp. (2021, Settembre 27). *Come fare Email Marketing: la guida pratica*. Tratto da academy.mailup.it: <https://academy.mailup.it/basi-email-marketing/>
- Mangiaracina, R., Olivares, P., Valsecchi, M., & Zagaria, S. (2023). *Customer Experience B2b*. Milano: Politecnico di Milano 1863, School of Management.
- Manthea. (2024, Gennaio 23). *Gli strumenti del Digital Marketing*. Tratto da manthea.ch: <https://manthea.ch/gli-strumenti-del-digital-marketing/>
- Marder, B., Angell, R., Akarsu, T., & Erz, A. (2022). The contemporary face of word-of-mouth in B2B contexts: New technologies, practices and challenges. *Industrial Marketing Management, Vol. 106*, A6-A11.
- Marketing Studio s.r.l. (2021, Settembre 20). *Cos'è il marketing b2b*. Tratto da Framework360: <https://www.framework360.it/cose-il-marketing-b2b/#:~:text=Beni%20input%3A%20materie%20prime%2C%20semilavorati,e%20riparazione%20dei%20beni%20stessi>
- Marr, B. (2017, Novembre 3). *Why AI, Machine Learning And Big Data Really Matter To B2B Companies*. Tratto da forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/11/03/why-ai-machine-learning-and-big-data-really-matter-to-b2b-companies/?sh=2105a4f1f2ac>
- Martínez-López, F., & Casillas, J. (2013). Artificial intelligence-based systems applied in industrial marketing: An historical overview, current and future insights. *Industrial Marketing Management, Vol. 42 No. 4*, 489-495.

- Mediatica Comunicazione. (2022). *Event marketing: che cos'è, come e perché funziona*. Tratto da mediaticacomunicazione.it:  
<https://www.mediaticacomunicazione.it/magazine/eventi/event-marketing-che-cosa-e-come-e-perche-funziona/>
- Mero, J., Vanninen, H., & Keranen, J. (2023). B2B influencer marketing: Conceptualization and four managerial strategies. *Industrial Marketing Management*, Vol. 108, 79-93.
- Moradi, M., & Dass, M. (2022). Applications of artificial intelligence in B2B marketing: Challenges and future directions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 107, 300–314.
- Morgan, P. (2020). *B2B influencer marketing is growing – but it's a micro, not a macro, game*. Tratto da B2Bmarketing.net: <https://b2bmarketing.net/archive/b2b-influencer-marketing-is-growing-but-its-a-micro-not-a-macro-game-2/>
- Move City Sport. (2023). *Move City Sport*. Tratto da movecitysport.com:  
<https://movecitysport.com/>
- Nuseir, M., & El Refae, G. (2022). The effect of digital marketing capabilities on business performance enhancement: Mediating the. *International Journal of Data and Network Science* (6), 295-304.
- Nyce, S. A. (2007). The aging workforce: Is demography destiny? *Generations*, Vol. 31, 9-15.
- OfG ADV. (2023, Aprile 24). *Email marketing: cos'è, definizione, strategia e esempi pratici*. Tratto da [blog.ofg.it: https://blog.ofg.it/email-marketing#:~:text=Cos'%C3%A8%20l'email%20marketing%3A%20definizione,-Email%20marketing%20comprende&text=L'Email%20marketing%20%3A%8%20u no,di%20posta%20elettronica%20dei%20destinatari](https://blog.ofg.it/email-marketing#:~:text=Cos'%C3%A8%20l'email%20marketing%3A%20definizione,-Email%20marketing%20comprende&text=L'Email%20marketing%20%3A%8%20u no,di%20posta%20elettronica%20dei%20destinatari)
- Ohanian, R. (1990). Construction and Validation of a Scale to Measure Celebrity Endorsers' Perceived Expertise, Trustworthiness, and Attractiveness. *Journal of Advertising*, Vol. 19, 29-52.
- Onalytica. (2022). *2022 State of B2B Social Media Marketing Industry*. Tratto da onalytica.com:  
<https://onalytica.com/wp-content/uploads/2022/11/2022-State-of-B2B-Social-Media-Marketing-Industry.pdf>
- Panchal, A., Shah, A., & Kansara, K. (2021). Digital Marketing - Search Engine Optimization (SEO) and Search Engine Marketing (SEM). *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*, vol. 5, 17-21.
- Pardo, C., Pagani, M., & Savinien, J. (2022). The strategic role of social media in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, 82-97.
- Paschen, J., Kietzmann, J., & Kietzmann, T. (2019). Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1410-1419.
- Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 403-414.

- Peng, C. (2023). Influencer Marketing: Statistics and Skepticism. *Open Journal of Business and Management*, Vol. 11, 744-754.
- Pennacchio, M. (2022, Novembre 30). *Piano Editoriale & Calendario Editoriale: quali sono le differenze?* Tratto da marketing-espresso.com: <https://marketing-espresso.com/piano-editoriale-calendario-editoriale-differenze/>
- Pick, T. (2021, Aprile 20). *The B2B Marketing Blog*. Tratto da webbiquity.com: <https://webbiquity.com/social-media-marketing/how-to-boost-b2b-branding-through-social-media-infographic/#more-8451>
- Pitt, C., Plangger, K., Botha, E., Kietzmann, J., & Pitt, L. (2019). How employees engage with B2B brands on social media: Word choice and verbal tone. *Industrial Marketing Management*, Vol. 81, 130-137.
- Pizzetti, V., & Zanardo, M. (2014). *Scrivere Newsletter e DEM*. Milano: Mondadori Education.
- Promos Italia. (2023, Novembre 28). *Social network: diffusione globale e impatto sul business B2B e B2C*. Tratto da digitexport.promositalia.camcom.it: <https://digitexport.promositalia.camcom.it/informazione/social-network/social-network-diffusione-globale-e-impatto-sul-business-b2b-e-b2c.kl#/>
- Ramòn Saura, J., Palos-Sanchèz, P., & Cerdà Suarèz, L. (2017). Understanding the Digital Marketing Environment. *Future Internet*.
- Reinikainen, H., Munnukka, J., Maity, D., & Luoma-aho, V. (2020). 'You really are a great big sister' – parasocial relationships, credibility, and the moderating role of audience comments in influencer marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 36, 279-298.
- Rennie, A., & Protheroe, J. (2020). *Che cos'è il "messy middle" e in che modo può influire sul funnel d'acquisto degli utenti*. Google.
- Rennie, A., & Protheroe, J. (2020, Luglio). *he cos'è il "messy middle" e in che modo può influire sul funnel d'acquisto degli utenti*. Tratto da thinkwithgoogle.com: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/customer-journey/capire-percorso-acquisto-consumatori/>
- Riccio, C. (2023, Febbraio 15). *Social advertising: cos'è e come fare pubblicità in 4 step*. Tratto da digital-coach.com: <https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/social-advertising/>
- Riccio, M. (2023, Dicembre). Sales Manager Italia. (J. Piovan, Intervistatore)
- Richclicks. (2023, Novembre 14). *Social Media Marketing e B2B: cosa sta cambiando?* Tratto da richclicks.it: <https://www.richclicks.it/digital-magazine/social-media-marketing-e-b2b-cosa-sta-cambiando>
- Robbi, S. (2022, Aprile 8). *Social Media Marketing per Aziende B2B: 10 Consigli*. Tratto da netstrategy.it: <https://www.netstrategy.it/social/b2b-social-media-marketing-10-consigli-per-una-strategia-vincente>
- Romi s.r.l. (2023). *ROMI: come può impattare nella tua azienda*. Tratto da romicompany.com: <https://romicompany.com/return-on-marketing-investment/>

- Ruiqi, W., & Pardo, C. (2022). Artificial intelligence and SMEs: How can B2B SMEs leverage AI platforms to integrate AI technologies? *Industrial Marketing Management*, Vol. 107, 466–483.
- SAP. (2008). *Cos'è la trasformazione digitale?* Tratto da sap.com: <https://www.sap.com/italy/insights/what-is-digital-transformation.html>
- Schons, L., & Steinmeier, M. (2016). Walk the Talk? How Symbolic and Substantive CSR Actions Affect Firm Performance Depending on Stakeholder Proximity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (23), 358-372.
- Shea, M. (2018, Settembre 10). *Redefining Influencer Marketing: Key Insights For B2B Marketing Leaders*. Tratto da forrester.com: <https://www.forrester.com/blogs/redefining-influencer-marketing-key-insights-for-b2b-marketing-leaders/>
- Silverman, B., Buchann, M., & Al-Akharas, K. (2021). Implications of buyer decision theory for design of e-commerce websites. *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 55, 815-844.
- Steward, M., Narus, J., Roehm, M., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 288-300.
- Symson. (2024, Febbraio 1). *B2B VS B2C Pricing*. Tratto da Symson.com: <https://www.symson.com/blog/b2b-vs-b2c-pricing>
- Talent Garden. (2024, Gennaio 4). *Cos'è e come funziona il CRM - Customer Relationship Management*. Tratto da [blog.talentgarden.com](https://blog.talentgarden.com): <https://blog.talentgarden.com/it/blog/marketing/cosa-come-funziona-crm-customer-relationship-management#:~:text=Come%20funziona%20un%20CRM,-Il%20CRM%20ha&text=Oltre%20a%20raccogliere%20nuovi%20lead,marketing%20per%20aumentare%20le%20vendite>
- Tava, M. (2020, Aprile 12). *Che cos'è una lente Fresnel e come funziona?* Tratto da it.quora.com: <https://it.quora.com/Che-cos%C3%A8-una-lente-Fresnel-e-come-funziona>
- Taylor, R. (2019). *Crea il tuo primo funnel di vendita*. Bologna: Area 51 Publishing s.r.l.
- Terrance, A., Shrivastava, S., & Kumari, A. (2017). Importance of Search Engine Marketing in the Digital World. *Technology and Knowledge Management*, 155-158.
- Tunisini, A. (2020). Capitolo 2 - Il cliente business e il comportamento organizzativo d'acquisto. In A. Tunisini, *Marketing B2B: Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*. HOEPLI EDITORE.
- Tunisini, A. (2020). *Marketing B2B*. HOEPLI EDITORE.
- Tuten, T., & Solomon, M. (2020). *Social Media Marketing*. Milano-Torino: Pearson Italia.
- Unique. (2021, Aprile 28). *Che cos'è il Content Marketing?* Tratto da unique.it: <https://www.unique.it/che-cosa-content-marketing/>

- UnitySite. (2022). *Cos'è un sito web*. Tratto da unitysite.it: <https://www.unitysite.it/cose'%C3%A8-un-sito-web>
- Valenza, A. (2022, Settembre 22). *Le nuove modalità nei processi d'acquisto nel B2B*. Tratto da clickable.it: <https://www.clickable.it/blog/web-marketing/nuovo-processo-dacquisto-b2b/>
- Waltenrath, A., Brenner, C., & Hinz, O. (2022). Some Interactions Are More Equal Than Others: The Effect of Influencer Endorsements in Social Media Brand Posts on Engagement and Online Store Performance. *Journal of Interactive Marketing, Vol. 57*, 541-560.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research, Vol. 24*, 258-270.
- Wojnicki, A., & Godes, D. (2008). Word-of-Mouth as Self-Enhancement. *HBS Marketing Research Paper, no. 6*.
- Zagarella, M. (2020, Settembre 2). *Messy middle: La Customer Journey è morta?* Tratto da tradecommunity.it: <https://www.tradecommunity.it/2020/09/messy-middle-la-customer-journey-e-morta>