



Ca' Foscari  
University  
of Venice

**VENICE SCHOOL  
OF MANAGEMENT**

Corso di Laurea Magistrale  
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

# **L'evoluzione del Digital Marketing nel B2B: un'analisi del tessuto imprenditoriale italiano**

**Relatrice**

Ch.ma Prof.ssa Cinzia Colapinto

**Laureanda**

Lucia Mazzon

Matricola 900155

**Anno Accademico**

2024 / 2025



# Ringraziamenti

Desidero esprimere la mia profonda gratitudine a tutti coloro che hanno contribuito al completamento di questa tesi. In particolare, ringrazio la Prof.ssa Cinzia Colapinto per avermi seguita durante l'intero lavoro e per la costante disponibilità dimostratami.

Sentiti ringraziamenti sono rivolti a Marketing Arena per il supporto al progetto e per l'accesso alle risorse che hanno reso possibile la ricerca. Inoltre, desidero ringraziare i neo Dottori Sebastiano Boaron e Andrea Chan per la preziosa collaborazione nella raccolta e analisi dei dati.

Infine, rivolgo un sincero ringraziamento a tutte le persone che hanno contribuito ad arricchire il mio percorso universitario.



# Indice

<b>Introduzione</b> .....	1
<b>CAPITOLO 1: IL MERCATO BUSINESS-TO-BUSINESS</b> .....	3
<b>1.1 I mercati B2B: un'introduzione</b> .....	4
<b>1.2 Peculiarità del mercato B2B</b> .....	6
<b>1.3 Il marketing nel mercato B2B</b> .....	9
<b>1.4 Le nuove dinamiche del B2B</b> .....	10
<b>CAPITOLO 2: LA DIGITALIZZAZIONE NEL B2B</b> .....	13
<b>2.1 La trasformazione digitale</b> .....	13
<b>2.2 La trasformazione digitale nel B2B</b> .....	19
<b>2.3 Le nuove tendenze della digital transformation</b> .....	23
<b>CAPITOLO 3: L'APPLICAZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI SISTEMI AZIENDALI B2B</b> .....	27
<b>3.1 L'Intelligenza Artificiale</b> .....	27
<b>3.2 L'Intelligenza Artificiale nel mercato B2B</b> .....	33
<b>3.2.1 L'IA al servizio del marketing</b> .....	34
<b>3.2.2 L'impatto dell'IA nel Customer Relationship Management</b> .....	37
<b>3.3 Sfide e Opportunità</b> .....	40
<b>3.3.1 Visione accademica</b> .....	41
<b>3.3.2 Visione practitioners</b> .....	43
<b>CAPITOLO 4: L'OSSERVATORIO MARKETING B2B</b> .....	46
<b>4.1 Il progetto</b> .....	46
<b>4.2 L'obiettivo della ricerca</b> .....	47
<b>4.3 La metodologia di ricerca</b> .....	47
<b>4.3.1 Il campione</b> .....	48
<b>4.3.2 La procedura di raccolta ed analisi dei dati</b> .....	53
<b>4.4 I risultati</b> .....	56
<b>4.4.1 Il comportamento delle PMI</b> .....	60
<b>CAPITOLO 5: IL FUTURO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE AZIENDE B2B</b> 67	
<b>5.1 Sfide e trend futuri dell'Intelligenza Artificiale</b> .....	67
<b>5.2 Conclusioni</b> .....	71

<b>Indice delle figure</b> .....	74
<b>Indice delle tabelle</b> .....	76
<b>Appendice</b> .....	77
<b>Bibliografia e Sitografia</b> .....	80



# Introduzione

L'evoluzione digitale ha trasformato il modo di operare di numerose aziende, ridefinendone i modelli di business e le relazioni. In particolare, l'implementazione dell'intelligenza artificiale nei sistemi aziendali rappresenta uno degli sviluppi più significativi dell'evoluzione digitale, quale ha apportato - e continua tuttora ad apportare - molteplici cambiamenti nelle dinamiche aziendali di numerose imprese, modificandone modalità di lavoro, di gestione e di comunicazione.

Tuttavia, gran parte della letteratura e delle analisi accademiche si concentrano sul contesto business-to-consumer (B2C), trascurando il mercato business-to-business (B2B) che - come vedremo - riveste invece un ruolo predominante nel tessuto economico italiano.

L'obiettivo di questo elaborato è dunque analizzare ed approfondire l'impatto delle nuove tecnologie e, più in generale, della trasformazione digitale nei contesti aziendali B2B. Nello specifico, verrà approfondito attraverso una ricerca empirica il ruolo dell'intelligenza artificiale nel marketing, mettendo in evidenza i diversi impieghi che ne vengono fatti, il livello attuale di adozione, le opportunità offerte, le sfide e i potenziali rischi da affrontare e le prospettive future.

Il presente lavoro di tesi si sviluppa in cinque capitoli, ciascuno dei quali rappresenta un tassello fondamentale per costruire una cornice interpretativa utile alla comprensione della ricerca.

L'elaborato prende avvio fornendo una panoramica introduttiva sul mercato business-to-business, mettendo in luce le sue caratteristiche peculiari rispetto al business-to-consumer e ponendo particolare attenzione sul ruolo del marketing in questo contesto. Segue poi una parte dedicata all'approfondimento del tema della digitalizzazione nei mercati B2B, delineando le principali trasformazioni in atto e le nuove tendenze legate alla stessa. Nello specifico viene fatta un'analisi sul tema dell'intelligenza artificiale, nonché parte centrale del quadro teorico dell'elaborato, concentrandosi sulle sue applicazioni in ambito aziendale e nel marketing B2B. L'analisi delle opportunità e delle

sfide connesse a questa tecnologia forniscono inoltre una chiave di lettura utile per interpretare l'effettivo impatto dell'IA nel mondo B2B.

La parte empirica della tesi consiste in una ricerca basata sull'analisi dei dati raccolti tramite il questionario dell'Osservatorio Marketing B2B 2025. Questo studio mira a comprendere e approfondire come le imprese B2B stiano adottando ed integrando le moderne tecnologie nei propri sistemi, con un focus specifico sui cambiamenti apportati nei processi di marketing e nel customer journey.

# CAPITOLO 1: IL MERCATO BUSINESS-TO-BUSINESS

La definizione dei mercati business-to-business (B2B), ovvero quelli in cui i clienti sono altre aziende e organizzazioni, risulta ancora oggi poco chiara. Le caratteristiche di questi mercati si differenziano in modo sostanziale dalla concezione generica di mercato, che si concentra principalmente sul rapporto tra l'azienda e il consumatore finale e sullo studio del comportamento di quest'ultimo. In qualità di consumatori, abbiamo una conoscenza diretta dei meccanismi del mercato che, sebbene utili, possono risultare fuorvianti quando ci si approccia al mercato B2B, il quale presenta peculiarità e modalità operative specifiche (La Rocca, Snehota, 2019).

In Italia, il contesto economico è fortemente orientato alle relazioni tra imprese (B2B), che rappresentano la parte predominante del mercato, con un volume complessivo che si aggira intorno ai 2.700 miliardi di euro, dei quali circa 2.200 relativi agli scambi nazionali e circa 500 miliardi a quelli esteri<sup>1</sup>.

Rispetto al fatturato totale delle imprese italiane – pari a oltre 3.600 miliardi di euro – il B2B pesa quasi il 75% (POLIMI, 2017).

Il mercato B2B, pur essendo fondamentale per l'economia, sia a livello nazionale che internazionale, resta un ambito complesso e ancora in parte inesplorato. Molti studiosi e professionisti tendono a concentrarsi sul consumatore finale e sulle dinamiche di mercato che ne derivano, trascurando invece il mondo dei mercati intermedi.

Sebbene la conoscenza sia ancora limitata, il mercato B2B merita particolare attenzione per la sua continua trasformazione e per le modifiche subite negli ultimi decenni, causate soprattutto dalla digitalizzazione e dall'avvento dell'Intelligenza Artificiale, il quale lo hanno reso un campo di studio estremamente interessante.

---

<sup>1</sup> Dati relativi all'Osservatorio Digital B2B del Politecnico di Milano.

## 1.1 I mercati B2B: un'introduzione

Il termine B2B fa riferimento a tutte le attività o qualsiasi altro tipo di rapporto commerciale tra imprese che avviene lungo la loro catena di valore, prima che il prodotto o servizio arrivi al consumatore finale. Pertanto, gli scambi B2B comprendono tutte le transazioni e operazioni che vengono fatte tra un'azienda e i suoi fornitori, o tra aziende, spesso appartenenti allo stesso settore (Casini, 2022).

Le imprese interagiscono con altre aziende per soddisfare i loro bisogni ed esigenze specifici, i quali si differenziano da quelli dei consumatori tradizionali, e le transazioni possono riguardare la vendita di prodotti, la fornitura di servizi oppure lo scambio di informazioni.

Quando si fa riferimento ai mercati business-to-business i clienti sono le organizzazioni, che possono essere imprese industriali, commerciali o di servizi, cioè acquistano i beni industriali da utilizzare direttamente nel processo di produzione o utilizzare come altri componenti per beni o servizi, ma anche istituzioni, agenzie governative ed enti pubblici o privati, quali acquistano beni industriali per mantenere e fornire servizi al pubblico (Hutt & Speh, 2010).

I mercati B2B si caratterizzano, quindi, per il fatto che gli scambi avvengono tra organizzazioni ed è per questo motivo che questi vengono talvolta denominati "*mercati inter-organizzativi*" oltre che "*mercati industriali*" o ancora "*mercati business*" (Tunisini, 2017).

Delineare e definire i mercati business-to-business non è facile e non è sufficiente contrapporli ai mercati business-to-consumer. Le modalità B2B e B2C presentano, infatti, differenze sostanziali in termini di obiettivi, modalità di vendita, marketing e molto altro.

In tessuto imprenditoriale italiano è composto da piccole medie imprese (PMI) che rappresentano il cuore pulsante dell'economia italiana<sup>2</sup> e la maggior di queste imprese vendono prodotti e servizi ad altre imprese. Il peso del B2B nel mercato italiano, ne

---

<sup>2</sup> Le piccole e medie imprese (PMI) costituiscono quasi la totalità delle imprese nel nostro Paese: sono circa 4,9 milioni su un totale di poco più di 5 milioni di aziende, ovvero il 99%. Tuttavia, la maggior parte delle PMI italiane sono microimprese con meno di 10 addetti e le piccole e medie imprese sopra questa soglia sono stimate a circa 221.000 unità (Maci, 2025).

evidenzia un ruolo fondamentale nel panorama imprenditoriale italiano e per l'economia del Paese sotto molteplici punti di vista:

- Il B2B svolge un ruolo fondamentale nel semplificare lo scambio di beni e servizi, facilitandone le transazioni commerciali che contribuiscono alla crescita economica e allo scambio di valore (Qonto, 2025).
- Il B2B consente alle imprese italiane di collaborare al fine di fornire prodotti e servizi a livello nazionale favorendo lo sviluppo del mercato interno; simultaneamente, le transazioni B2B possono semplificare l'accesso delle imprese nazionali ai mercati internazionali, contribuendo all'espansione delle esportazioni nazionali a livello globale (Qonto, 2025).
- Il mercato B2B gioca un ruolo cruciale in settori trainanti dell'economia italiana, come l'automotive, la moda e l'industria manifatturiera, contribuendo alla loro crescita e alla creazione di valore (Qonto, 2025).

In generale, il volume delle transazioni e il valore degli scambi business-to-business supera quello dei mercati business-to-consumer, nonostante i mercati B2B continuino a rimanere nell'ombra rispetto ai mercati dei beni di consumo (La Rocca, Snehota, 2019). Sono più numerose le aziende che operano nei mercati B2B di quelle che si rivolgono ai consumatori finali; infatti, due aziende su tre operano in mercati business-to-business. Come afferma Casini (2022) "una delle ragioni di questa prevalenza sta nel fatto che le imprese hanno ormai adottato tecnologie e attività di e-commerce molto più di quando abbiano fatto finora i consumatori. Inoltre, in una tipica catena di rifornimento aziendale (catena logistica o supply chain) esistono molte più transazioni B2B per ogni singolo prodotto finale, che si ripetono nel tempo e per tutta l'attività di produzione e vendita". Nel corso degli ultimi anni, la digitalizzazione e l'implementazione delle tecnologie nei processi d'azienda hanno rivoluzionato il mercato e il modo di fare business. Secondo POLIMI (2024)<sup>3</sup> il valore dell'e-commerce B2B italiano ha raggiunto nel 2023 i 265 miliardi di euro, con una crescita del 10% rispetto al 2022 (DigiFe, 2024). Questa accelerazione nel processo di digitalizzazione degli acquisti è stata notevolmente influenzata dall'avvento della Pandemia da Covid-19.

---

<sup>3</sup> Dati relativi all'Osservatorio Digital B2B del Politecnico di Milano.

In generale, la pandemia ha aumentato la consapevolezza delle imprese rispetto alla necessità di investire nel digitale per garantire continuità operativa e aumentare la propria competitività. Tuttavia, nonostante i dati siano positivi e in crescita, la percentuale di imprese che sta puntando in modo deciso sulla digitalizzazione nelle relazioni B2B resta bassa: solamente sette imprese su dieci in Italia, tra grandi realtà e PMI, hanno intenzione di investire in questo ambito, e appena il 17% investe una quota significativa del proprio fatturato (Casini, 2022). Inoltre, il rapporto tra l'e-commerce B2B e il volume totale delle transazioni resta stagnante al 21%, evidenziando come molte aziende italiane non abbiano ancora implementato i processi di digitalizzazione nei propri sistemi.

Questo scenario mette in luce un divario tra le opportunità offerte dal mercato e l'effettiva adozione delle soluzioni digitali da parte delle imprese. Uno dei principali ostacoli che frenano il processo di digitalizzazione aziendale è proprio la mancanza di consapevolezza e di cultura digitale di molte organizzazioni. Nonostante la crescente disponibilità di tecnologie avanzate e la volontà di molte aziende di integrarle nei loro sistemi, molte imprese, in particolare le PMI, ritardano o addirittura non investono in processi digitalizzati. Le ragioni di questa riluttanza sono molteplici: in primis, i costi elevati legati all'adozione di sistemi digitali e la carenza di personale adeguatamente formato e competente a gestire i nuovi strumenti digitali. Inoltre, alcune imprese, ancora legate a una gestione tradizionale, tendono a rimanere ancorate ai vecchi sistemi, temendo di alterare gli equilibri aziendali e di incorrere a rischi.

Questi ostacoli causano un rallentamento che limitano l'innovazione e il progresso del settore (DigiFe, 2024).

Risulta perciò evidente incorrere a investimenti per colmare il gap tecnologico, al fine di non compromettere la crescita di settore. Nonostante il lento processo di digitalizzazione e il divario tecnologico, il commercio elettronico B2B costituisce un segmento fondamentale per l'economia italiana.

## **1.2 Peculiarità del mercato B2B**

I mercati B2B si contraddistinguono per una serie di caratteristiche specifiche che ne influenzano il funzionamento e le dinamiche relazionali. In particolare, tre aspetti

risultano particolarmente rilevanti: la concentrazione dei mercati, la continuità nelle relazioni di fornitura e i cambiamenti continui (La Rocca, Snehota, 2019).

Uno dei tratti più distintivi dei mercati business-to-business è l'elevata concentrazione dei mercati. A differenza del settore B2C, dove le aziende si rivolgono a un pubblico ampio e frammentato, le imprese che operano nel B2B si confrontano solitamente con un numero limitato di clienti, rappresentati da altre organizzazioni, rendendo quindi il mercato più concentrato.

Tale concentrazione può essere qualificata in tre diversi livelli: generale, specifico e geografico.

Il primo livello di concentrazione si riferisce al fatto che nei mercati business il numero complessivo di clienti e fornitori è spesso quantitativamente ridotto e la loro incidenza è fortemente concentrata. In altre parole, una porzione ridotta di fornitori potrebbe gestire la maggior parte delle transazioni in un determinato settore, oppure pochi attori sono in grado di soddisfare quasi interamente il fabbisogno di un'azienda cliente.

Il concetto di concentrazione specifica si riferisce alla distribuzione delle vendite o degli acquisti all'interno di una singola impresa, evidenziando il peso che alcuni clienti o fornitori possono avere sul totale del volume d'affari. Questo aspetto è particolarmente rilevante nei mercati B2B, dove una quota significativa del fatturato deriva spesso da un numero limitato di clienti, in quanto in tali contesti possono emergere situazioni di squilibrio nei rapporti tra cliente e fornitore poiché una delle due parti potrebbe acquisire un potere contrattuale predominante. In altri casi, invece, la relazione tra due aziende può diventare così cruciale da estendersi oltre la semplice fornitura di beni o servizi, coinvolgendo più aree aziendali e dando vita ad una collaborazione stretta ed integrata.

L'ultimo livello riguarda la distribuzione geografica di clienti e fornitori nei mercati B2B. In molti settori, infatti, questi attori tendono a localizzarsi in aree geograficamente ristrette, favorendo e facilitando le interazioni e le attività operative (Tunisini, 2017).

La necessità dei clienti business di assicurarsi un approvvigionamento continuo dei beni e servizi che vengono impiegati nelle attività aziendali porta alla necessità di instaurare relazioni di scambio continue e durature con i fornitori.

Le imprese, una volta instaurata una relazione profittevole con uno di questi attori, cercano di mantenerla stabile e continua nel tempo (La Rocca, Snehota, 2019).

Anche il concetto di continuità si manifesta su diversi livelli che riguardano i processi di fornitura, gli attori coinvolti e la continuità relazionale data dall'interdipendenza.

La continuità legata ai processi di fornitura deriva dall'esigenza da parte delle imprese nei mercati business di garantire un flusso costante di beni e servizi indispensabili per lo svolgimento delle proprie attività operative.

La continuità degli attori coinvolti, invece, si lega al fatto che nei mercati B2B i fornitori ed i clienti tendono a mantenere relazioni commerciali durature nel tempo. In molti settori, infatti, non è semplice cambiare fornitori in tempi brevi; al contrario, eventuali sostituzioni avvengono in modo graduale. Questa dinamica è legata alla difficoltà di trovare nuovi partner affidabili in mercati altamente concentrati, capaci di soddisfare esigenze specifiche e instaurare relazioni solide con l'azienda.

Infine, la continuità relazionale da interdipendenza deriva dal coinvolgimento dei clienti nel processo di definizione dei contenuti nello scambio. Vi sono alcuni casi in cui tra cliente e fornitore si instaura un legame fortemente personalizzato in cui il fornitore è in grado di rispondere ad esigenze molto specifiche del cliente, anche grazie a investimenti dedicati. Questa specializzazione reciproca rafforza la relazione, rendendo il rapporto stabile e duraturo nel tempo (Tunisini, 2017).

Sebbene i mercati business-to-business presentino caratteristiche di concentrazione e discontinuità, non possono essere considerati statici; al contrario, sono ambienti in continua evoluzione, sia dal punto di vista della struttura che dei processi relazionali.

L'apparente continuità e la relativa stabilità che caratterizza i rapporti di scambio tra clienti e fornitori nasconde in realtà un costante mutamento sia nella struttura che nelle relazioni. Le interazioni tra imprese sono infatti soggette a continui adattamenti, che riguardano non solo i prodotti e i servizi scambiati, ma anche aspetti organizzativi come le procedure logistiche, i sistemi informativi e i processi amministrativi.

Le motivazioni alla base di questi cambiamenti possono essere di natura economica, tecnologica o istituzionale. Inoltre, i processi di adattamento che si sviluppano all'interno di una singola relazione tra fornitore e cliente raramente restano circoscritti; piuttosto, tendono ad propagarsi ad altri attori generando un dinamismo continuo nella rete di mercato (Tunisini, 2017).

## 1.3 Il marketing nel mercato B2B

Quando si parla di marketing ci si riferisce all'individuazione e al soddisfacimento dei specifici bisogni umani e sociali. L'American Marketing Association (AMA) definisce il marketing come "l'insieme di attività, istituzioni e processi volti alla creazione, alla comunicazione e allo scambio di offerte che hanno valore per gli acquirenti, clienti, partner e per le società in generale".

In un'ottica B2B, possiamo dunque affermare che per marketing si intende l'insieme delle strategie messe in atto da un'azienda con lo scopo di promuovere il proprio prodotto o servizio presso dei potenziali clienti che non sono singoli consumatori, ma altre aziende (Digital 360 Hub, 2025). Proprio come il marketing B2C, il marketing B2B include quindi l'insieme delle strategie con cui le aziende promuovono i propri prodotti o servizi ai potenziali acquirenti.

A differenza dei consumatori B2C, i clienti B2B non tendono ad acquistare in modo impulsivo o emotivo, ma le loro esigenze sono più specifiche, il che rende essenziale adattare le tecniche di marketing alla tipologia di mercato a cui ci si rivolge per rispondere alle specifiche esigenze di ciascun segmento.

In primo luogo, come già specificato nel paragrafo precedente, il mercato B2B si rivolge a un numero ridotto di acquirenti: mentre nel mercato B2C i prodotti sono realizzati per una platea più ampia di consumatori con esigenze diversificate, nei mercati B2B ci si rivolge ad aziende operanti in settori differenti con esigenze di acquisto che possono essere targettizzate. Di conseguenza, le strategie di marketing devono adattarsi agli interessi e alle necessità del gruppo target di riferimento (Salesforce, 2025).

Inoltre, molto spesso, in azienda la decisione di acquisto non dipende solamente da un singolo soggetto, ma è frutto di un processo complesso che coinvolge più persone. L'obiettivo del marketing B2B è quindi soddisfare le esigenze e influenzare le decisioni di acquisto di coloro che all'interno dell'azienda valutano e decidono se acquistare o meno un prodotto (Tunisini, 2017).

Gli scambi nel mercato business-to-business si basano su interazioni relazionali, caratterizzate da rapporti ripetuti e duraturi tra cliente business e azienda fornitrice, definite "*relazioni di business*". Ciò che differenzia i clienti dei mercati B2C dai clienti business è che il cliente business è un'organizzazione che acquista beni e servizi per

svolgere, a sua volta, attività economiche (Tunisini, 2017); per cui la necessità costante di risorse per poter svolgere le proprie attività aziendali crea rapporti stabili e di lungo periodo, caratterizzati da interazioni relazionali ripetute, durevoli e molto complesse. Inoltre, l'eterogeneità delle esigenze tra le varie organizzazioni determina relazioni diverse e su misura, rendendo fondamentale instaurare legami che considerino l'aspetto esperienziale e permettano di comprendere appieno le necessità dei clienti.

Per mantenere queste relazioni durature, il marketing B2B deve proseguire anche dopo la vendita, attraverso operazioni di *retention* che rafforzano e consolidano i rapporti con i clienti. Tali operazioni possono includere attività come webinar, e-mail marketing, content marketing e social media marketing (Digital 360 Hub, 2025).

## **1.4 Le nuove dinamiche del B2B**

Le nuove tendenze tecnologiche stanno ridefinendo il futuro del mercato e delle imprese italiane. L'avvento dell'Intelligenza Artificiale e la crescente digitalizzazione dei processi hanno spinto le aziende ad affrontare nuove sfide e soddisfare nuove esigenze (Qonto,2025). Questo processo di digitalizzazione rappresenta un percorso complesso e in continuo sviluppo dettato da un'evoluzione nelle strategie, nei processi interni e nella gestione delle relazioni aziendali.

Comprendere il comportamento mutevole degli acquirenti, in particolare nell'uso dei canali online e mobili, è il punto di partenza per le aziende B2B (Andersen, Archacki & Mustaghni, 2018). Gli acquirenti moderni, oggi, si aspettano un'esperienza di acquisto coerente, fluida e su misura che li accompagni in ogni fase del processo di acquisto. Le imprese devono quindi essere in grado di personalizzare messaggi e offerte in base alle esigenze del pubblico, anticipando i loro bisogni futuri e rendendo facile l'interazione in qualsiasi momento su qualsiasi canale (Salesforce, 2025). Con l'Intelligenza Artificiale (o Intelligent Automation o AI) tutto questo può essere eseguito in maniera automatizzata, riducendo i costi e incrementando la *retention* dei clienti (Cilardo, 2024).

Come in ogni altro ambito dell'economia, anche nel B2B l'intelligenza artificiale ha avuto un ruolo importante nelle dinamiche aziendali e continua a esercitare un impatto significativo su di esse.

Queste tecnologie consentono di automatizzare e velocizzare vari processi aziendali: le aziende possono infatti raccogliere, elaborare ed interpretare rapidamente consistenti quantità di dati, noti come Big Data, individuando informazioni e dettagli sul comportamento dei consumatori, sulle nuove tendenze di mercato e sulle prestazioni aziendali. Tali dati possono provenire da diverse fonti, come i social media, la cronologia delle ricerche, il monitoraggio degli acquisti passati o attraverso interazioni dirette con i clienti tramite assistenza o altri canali. Tutti questi dati e informazioni possono poi essere sfruttati per fornire insight di mercato, che a loro volta possono essere impiegati come asset strategico per formulare strategie e campagne di marketing più mirate al target di riferimento. Ciò consente di offrire esperienze altamente personalizzate ed integrate, basate su una comprensione più profonda del cliente e dei suoi bisogni, affinando l'offerta di prodotti e servizi, e migliorando, di conseguenza, le interazioni e le relazioni con i clienti.

I team di marketing possono quindi sfruttare i dati sui clienti per creare una visione complessiva della base clienti e sul mercato in generale, consentendo di perfezionare le strategie e le campagne di marketing e concentrando gli sforzi sui clienti con il maggiore potenziale (Salesforce, 2025; Guest Editorial, 2022).

L'implementazione di soluzioni di automazione nei processi aziendali, oltre a rendere più efficiente e semplice il processo di conversione, permettono di ridurre gli oneri amministrativi ed accelerare diverse operazioni aziendali come, ad esempio, la gestione degli ordini e la fatturazione (Qonto, 2025).

L'automazione nei processi aziendali consente, perciò, di raccogliere e analizzare dati su clienti e lead, permettendo alle aziende di offrire esperienze su misura per ogni acquirente e rendere più efficienti i processi aziendali.

Le nuove tecnologie stanno, quindi, ridefinendo il concetto stesso di strategia aziendale, rendendola più agile, precisa e, soprattutto, possono migliorare la capacità delle imprese di prendere decisioni più informate basate su dati concreti, aiutandole a adattarsi alle esigenze di un mercato che è in continua evoluzione (Qonto, 2025).

Questa evoluzione non riguarda solamente il cambiamento tecnologico, ma segna una trasformazione profonda nel modo in cui gli acquirenti B2B interagiscono con le aziende, prendono decisioni di acquisto e accedono ai contenuti (Salesforce, 2025). Oggi i buyer B2B, sono più attenti ed informati, grazie ai moderni strumenti digitali che hanno a loro disposizione, quali permettono a questi di avere accesso ad un'enorme quantità di informazioni e li rendono in grado di valutare in modo autonomo le soluzioni disponibili, confrontando le alternative in maniera rapida ed efficiente. Gli acquirenti, perciò, non si limitano più a ricevere proposte commerciali ed informazioni dalle aziende, ma richiedono contenuti altamente personalizzati ed esperienze coerenti con le loro esigenze. Di conseguenza le aziende devono ripensare il loro approccio, adattando strategie più mirate e data-driven, capaci di anticipare i bisogni dei buyer e costruire un percorso di acquisto fluido e coerente con le esigenze di mercato (Redazione Digital4, 2025).

# CAPITOLO 2: LA DIGITALIZZAZIONE NEL B2B

In questo capitolo verrà analizzata la trasformazione digitale e il suo impatto nel contesto B2B. Si partirà da una panoramica generale del fenomeno, per poi approfondire le implicazioni specifiche nel business-to-business e concludere con un'esplorazione delle principali tendenze emergenti della digital transformation.

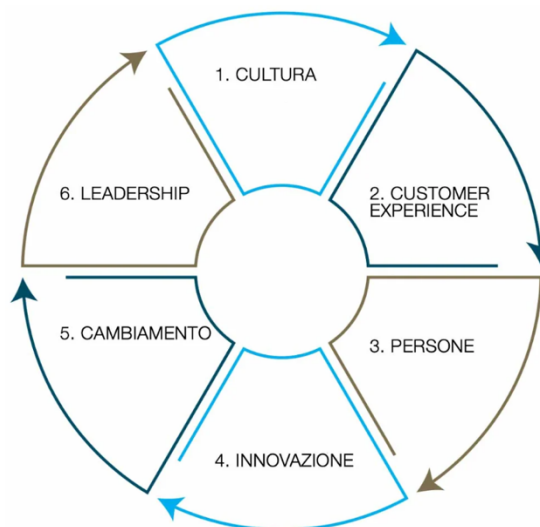
## 2.1 La trasformazione digitale

Negli ultimi decenni, il mondo del business ha assistito a una trasformazione profonda, trainata dalla rapida diffusione delle tecnologie digitali, quali hanno rivoluzionato il modo di operare delle imprese. Sebbene i processi aziendali siano stati digitalizzati da molto tempo, il concetto di trasformazione digitale è relativamente recente. Questo fenomeno ha avuto origine negli anni Novanta, con l'introduzione di Internet, ma è soprattutto nell'ultimo decennio, con l'avvento di nuove tecnologie come l'Intelligenza Artificiale, il Cloud Computing e l'Internet of Things (IoT) che si è verificato un cambiamento radicale nelle modalità operative delle aziende. L'adozione delle tecnologie digitali ha infatti portato alla nascita di nuovi modelli di business che hanno e stanno tutt'ora trasformando l'organizzazione e le modalità di lavoro aziendali, portando a nuovi flussi di reddito (Sas, 2025). La digital transformation impone quindi una rivoluzione profonda dei modelli tradizionali, richiedendo alle imprese di adattarsi a logiche più dinamiche e orientate ai dati. La digitalizzazione ha assunto oggi un ruolo centrale in ogni ambito aziendale influenzando non solo il modo di lavorare, ma anche le modalità di acquisto e le interazioni tra imprese e fornitori, trasformando radicalmente anche la gestione e l'uso delle informazioni (Redazione Osservatori Digital Innovation, 2025). Sfruttare le capacità e l'orientamento digitale aiuta a migliorare inoltre la relazione con i clienti e aggiunge valore ai prodotti e ai servizi offerti, aumentando nel contempo la redditività a lungo termine (Rupeika-Apoga, Petrovska & Bule, 2022).

Il concetto di trasformazione digitale, o digital transformation, è in realtà molto più ampio e complesso di quanto comunemente si creda. Innanzitutto, prima di analizzarne gli impatti, è fondamentale comprendere il significato di questo fenomeno. Secondo la definizione fornita dal Politecnico di Milano – School of Management (2024) la trasformazione digitale è “il processo di cambiamento organizzativo, economico e sociale abilitato dall’adozione e dallo sviluppo delle tecnologie digitali. In ambito aziendale con l’espressione si fa riferimento a una serie di cambiamenti apportati dalla tecnologia, tali da aumentare l’efficienza, migliorare l’agilità e creare nuovo valore per i dipendenti, clienti e azionisti”.

Di conseguenza, la trasformazione digitale non si riduce alla sola adozione di nuove tecnologie o alla digitalizzazione dei processi aziendali, ma riguarda un insieme di innovazioni tecnologiche che contribuiscono a ridefinire ruoli, strutture organizzative, processi e mentalità all’interno delle imprese, incidendo in maniera significativa sui modelli di business, sulle modalità operative, sulle strategie aziendali, sulle relazioni e sulle offerte di prodotto al fine di allinearsi ai nuovi trend digitali e alle nuove esigenze di mercato (Fracasso, 2023).

*Figura 1: I 6 pilastri della digital transformation*



*Fonte: Fracasso, 2023*

Il processo di digital transformation si attiva sulla base di 6 pilastri:

- *Cultura*: rappresenta il principio guida da cui si sviluppa il percorso di trasformazione digitale. Per affrontarlo con successo è necessario che le aziende

possiedano una cultura flessibile e aperta al cambiamento, in grado di favorire l'innovazione e accettare l'errore come parte del processo, restando però coerenti con la mission aziendale (Fracasso, 2023; Turco, 2018).

- *Customer experience*: l'esperienza dei clienti e le loro attese devono essere al centro di ogni strategia aziendale. Ogni investimento in innovazione o trasformazione dovrebbe partire da una comprensione dei bisogni e delle aspettative dei clienti, in quanto se questi non vengono soddisfatti potrebbe incorrere il rischio di un'esperienza negativa e il conseguente aumento di abbandono del cliente (Fracasso, 2023; Turco, 2018).
- *Persone*: l'investimento più importante e più strategico che ogni organizzazione deve considerare è il potenziamento del proprio personale. È essenziale avvalersi di persone capaci di gestire ed abbracciare il cambiamento, in grado di affrontare e adattarsi alle nuove sfide (Fracasso, 2023; Turco, 2018).
- *Innovazione*: è l'elemento che guida le aziende al cambiamento. È necessario definire nuovi modi di operare e nuovi processi che consentano di diffondere la trasformazione digitale (Fracasso, 2023; Turco, 2018).
- *Cambiamento*: il successo del processo di digital transformation dipende dalla capacità dell'azienda e del suo capitale umano di adattarsi al cambiamento. È perciò necessario che le imprese siano in grado accogliere le nuove tecnologie e tendenze in continua evoluzione tipiche del mercato odierno (Fracasso, 2023; Turco, 2018).
- *Leadership*: è l'ultimo pilastro della digital transformation. La trasformazione digitale deve essere guidata da una leadership forte in grado di trasferire gli obiettivi e la cultura aziendale a tutto il personale (Fracasso, 2023; Turco, 2018).

La trasformazione digitale rappresenta un elemento cruciale per lo sviluppo e il successo delle aziende e delle economie (Rupeika-Apoga et al., 2022). Per le imprese di ogni dimensione il nuovo paradigma rappresenta un'enorme opportunità di crescita poichè i nuovi processi digitali sono in grado di offrire numerosi vantaggi e benefici alle aziende. Essa infatti:

- Migliora l'efficienza e la produttività, grazie all'utilizzo delle tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale e l'Internet of Things (IoT), che trasmettono continuamente dati e rapporti sulle prestazioni ai macchinari impiegati nella

produzione. Queste informazioni consentono di ridurre i tempi di inattività e ottimizzare i flussi di lavoro (SAP, 2023).

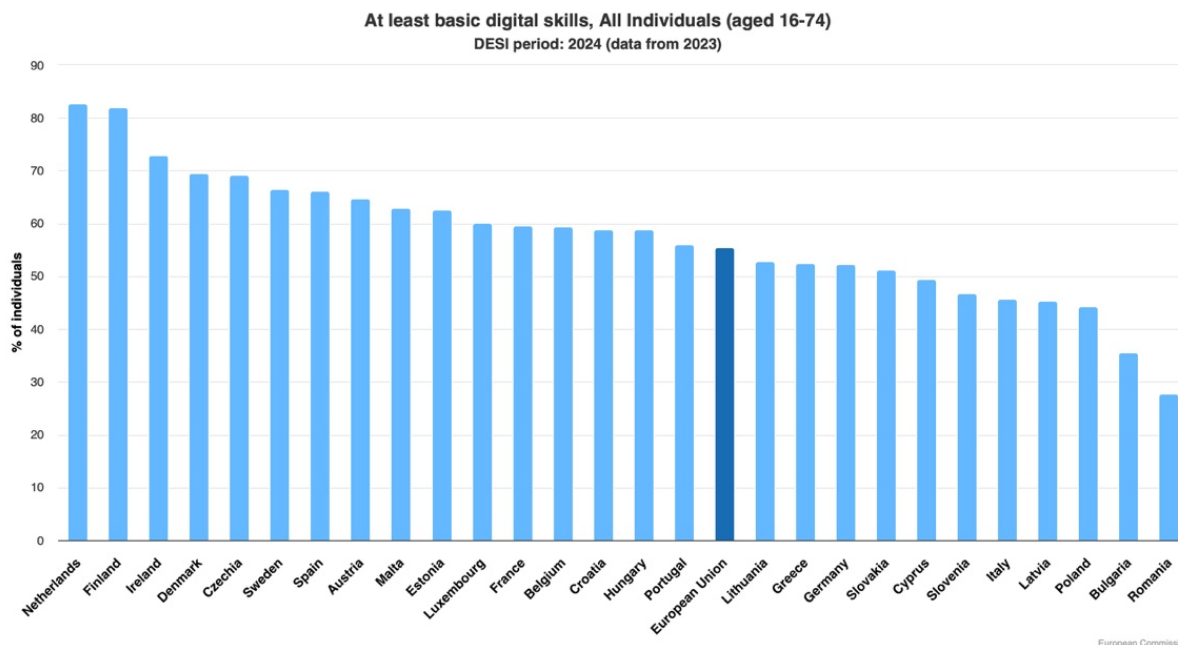
- Fornisce insight utili al processo decisionale in tempo reale grazie all'ampia disponibilità di dati raccolti tramite le nuove tecnologie che le aziende possono analizzare ed adattare al fine di rispondere prontamente alle esigenze del mercato (SAP, 2023).
- Intercetta i bisogni emergenti dei clienti, migliorando la loro esperienza attraverso l'omnicanalità e l'offerta di esperienze e servizi personalizzati (SAP, 2023).
- Stimola l'innovazione nel modello di business, mediante la raccolta e l'analisi dei dati in tempo reale e lo sviluppo di processi automatizzati ed intelligenti (SAP, 2023).
- Supporta una strategia di crescita aziendale solida e competitiva (SAP, 2023).
- Favorisce l'agilità e la resilienza aziendale, abilitando uno sviluppo rapido di prodotti e servizi e sfruttando l'analisi predittiva per anticipare i cambiamenti e affrontare le sfide del mercato (SAP, 2023).

Sebbene la trasformazione digitale rappresenti un'importante opportunità, sono ancora poche le imprese che la implementano in modo strutturato all'interno dei loro processi. Secondo una ricerca degli Osservatori Startup Thinking e Digital Transformation Academy della School of Management del Politecnico di Milano (2024), solamente il 53% delle grandi imprese italiane possiede un adeguato livello di competenze digitali all'interno dell'organizzazione. Questo dato risulta particolarmente significativo se si considera che, rispetto alle piccole e medie imprese (PMI), le grandi aziende sono generalmente meglio posizionate in termini di adozione ed utilizzo delle nuove tecnologie. Le PMI, infatti, incontrano maggiori difficoltà nell'implementazione di soluzioni digitali, spesso a causa di risorse limitate o della mancanza di competenze specifiche. Inoltre, il 44% delle imprese deve affrontare la resistenza delle persone nell'utilizzare strumenti e soluzioni digitali, evidenziando come il cambiamento culturale rappresenti ancora una delle principali barriere alla trasformazione digitale (Politecnico di Milano – School of Management, 2024; Rupeika-Apoga et al., 2022).

Se confrontiamo i dati a livello europeo, in Italia si evidenzia un ritardo significativo nell'adozione di soluzioni digitali rispetto agli altri Paesi membri. Secondo il rapporto

annuale del *Digital Economy and Society Index (DESI)* pubblicato dalla Commissione europea il nostro Paese registra performance basse.

*Figura 2: DESI Indicators: almeno le competenze digitali base*



*Fonte: European commission, 2024*

Come si osserva dal grafico, l'Italia si posiziona al 23° posto su 27 Stati membri dell'UE per quanto riguarda le competenze digitali di base: solo il 45,75% della popolazione italiana possiede almeno le competenze digitali basilari, posizionandosi al di sotto della media europea, con un divario di circa 10 punti percentuali.

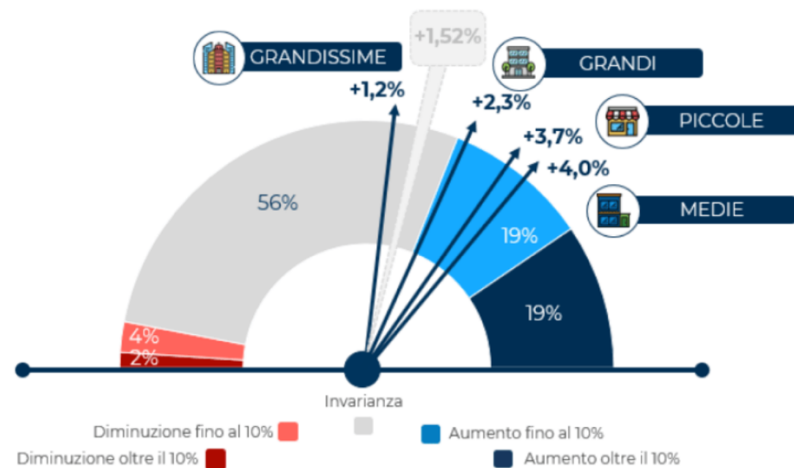
Questo gap risulta particolarmente evidente se confrontato con Paesi comparabili per struttura economica e dimensioni, come Francia, Spagna e Germania (European commission, 2024).

Tuttavia, considerando l'andamento del punteggio DESI negli ultimi cinque anni, si osserva un progresso costante da parte del nostro Paese, anche se a ritmi sostenuti. Negli ultimi anni, infatti, le tematiche legate alla digitalizzazione hanno assunto un ruolo sempre più centrale nell'agenda politica, che hanno portato all'introduzione di numerose misure volte a favorire la trasformazione digitale del Paese, facendolo progredire di 1,85 punti percentuali<sup>4</sup> (European commission, 2022; European commission, 2019).

<sup>4</sup> Nel 2019 l'Italia si collocava al 24° posto fra i 28 Paesi membri, con un punteggio del 43,9% e una media europea del 52,5%.

Inoltre, si stima un incremento degli investimenti per la trasformazione digitale, soprattutto da parte delle PMI (Maci, 2025).

Figura 3: Trend del budget ICT per il 2025



Fonte: Startup Thinking: Digital Transformation Academy, 2024

Come possiamo osservare dalla Figura 3, la maggior parte delle imprese intende incrementare il proprio budget destinato alle spese di Information and Communication Technology nel corso del 2025, con una crescita stimata dell'1,52%. Si può notare poi come siano soprattutto le PMI ad aver aumentato il budget relativo a queste spese.

Anche l'emergenza sanitaria causata dalla pandemia da Coronavirus ha, in generale, accelerato la trasformazione digitale delle imprese, un processo che seppur già avviato, procedeva a rilento. La pandemia ha, infatti, costretto molte aziende a digitalizzare le proprie attività e a ricorrere allo smart working per garantire la continuità operativa durante i periodi di chiusura per contenere le perdite economiche. A livello globale, le statistiche mostrano che durante questo periodo fino al 70% delle piccole e medie imprese ha intensificato l'uso delle tecnologie digitali proprio a seguito dell'emergenza sanitaria (Rupeika-Apoga et al., 2022).

In questo contesto, la digitalizzazione rappresenta ormai un fattore imprescindibile per le aziende che intendono crescere e mantenere la propria competitività. L'adozione di strumenti e soluzioni tecnologiche moderne è infatti essenziale per aumentare l'agilità

organizzativa e rispondere in modo tempestivo ai continui cambiamenti del mercato (SAP, 2023).

## **2.2 La trasformazione digitale nel B2B**

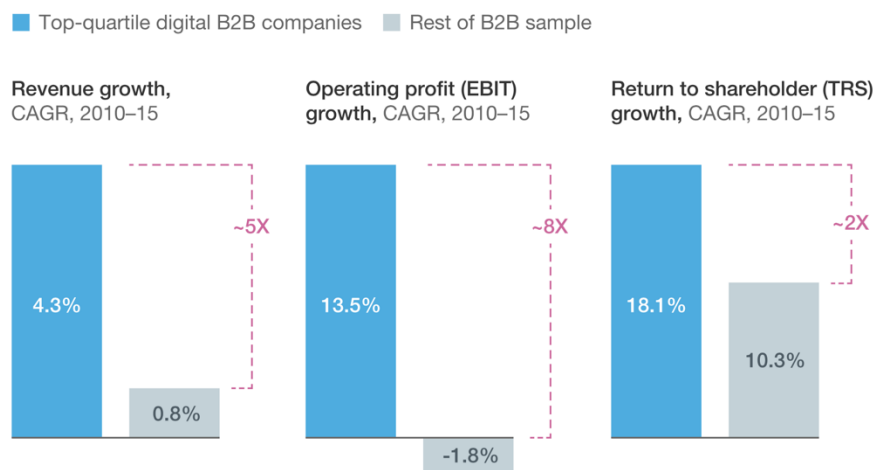
Il processo di trasformazione digitale esercita un'influenza significativa sulle imprese, ridefinendone le strutture interne, i flussi operativi e i modelli di interazione. Questo cambiamento è particolarmente evidente nel contesto business-to-business, dove l'evoluzione tecnologica ha modificato radicalmente le modalità con cui gli acquirenti B2B ricercano informazioni, prendono decisioni di acquisto ed interagiscono con i fornitori (Geyer & Niessing, 2020).

In questo scenario, la digital transformation nel B2B non si limita all'introduzione e adozione di nuove tecnologie, ma comporta una revisione profonda dei processi aziendali con l'obiettivo di semplificarli, automatizzarli e renderli più centrati sul cliente. Attualmente, le organizzazioni B2B si avvalgono di piattaforme digitali, motori di ricerca, social network e strumenti analitici per orientare le proprie scelte in modo più consapevole e strategico. Soluzioni come i big data e gli analytics consentono alle aziende di avere accesso ad un'ampia gamma di dati, non solo per aumentare la propria efficienza operativa, ma anche ottenere una conoscenza più dettagliata del comportamento dei clienti, al fine di migliorare la qualità del servizio e la capacità di risposta di queste alle esigenze di mercato (Morgan, 2019; Chaudhri, 2023).

Nel contesto B2B, si osserva inoltre una rapida espansione delle modalità di distribuzione dei contenuti digitali, dimostrati dall'aumento del 41% nell'utilizzo dei video e dall'aumento del 23% nelle interazioni tramite chat online (Fiedler et al., 2020). Anche l'e-commerce, il supporto tecnico e la formazione online stanno registrando una crescita significativa, trainata dall'impiego di strumenti avanzati come i chatbot e i contenuti dinamici e personalizzati. Questo trend conferma l'importanza del coinvolgimento del cliente all'interno del commercio B2B, enfatizzando il ruolo sempre più centrale che stanno assumendo i contenuti interattivi e la comunicazione in tempo reale nel mercato digitale. Le aziende che sfruttano le tecnologie digitali e i dati per creare valore per i propri clienti creeranno in primis valore per sé stesse (Geyer et al., 2020; Chaudhri, 2023).

La ricerca condotta da McKinsey & Company (2016) evidenzia che le aziende B2B che accolgono ed utilizzano con successo gli strumenti digitali moderni registrano una crescita dei ricavi cinque volte superiori rispetto a coloro che invece non adottano le nuove tecnologie (Catlin et al., 2016).

*Figura 4: Performance aziende B2B che accolgono la digital transformation*



*Fonte: McKinsey & Company, 2016*

Tuttavia, affinché la trasformazione digitale sia un trainante di successo è necessario un cambiamento della prospettiva aziendale. Come afferma Morgan (2019) “mentre le precedenti trasformazioni digitali B2B si concentravano sul miglioramento dell’efficienza, le recenti trasformazioni si sono spostate per migliorare l’esperienza dell’acquirente”.

La trasformazione digitale ha quindi modificato la prospettiva aziendale, spostando l’attenzione sul cliente e sulla comprensione delle sue esigenze. Dare priorità ai clienti, più che alla tecnologia in sé, è la chiave per favorire la crescita attraverso la trasformazione digitale (Morgan, 2019).

La digital transformation ha messo in evidenza, inoltre, tre cambiamenti fondamentali che hanno modificato il paradigma tradizionale del mercato B2B: il cambiamento nelle vendite digitali, il rinnovamento dell’esperienza digitale e il riorientamento della proposta digitale (Geyer et al., 2020).

### **Cambiamento nelle vendite digitali**

La transizione verso un modello di vendita digitale implica il superamento delle tradizionali strategie di vendita e marketing B2B, spesso frammentate e poco efficienti, a

favore di un approccio più integrato e omnicanale. Con omnicanalità si intende l'integrazione completa dell'insieme dei canali e punti di contatto, online e offline, al fine di offrire ai clienti un'esperienza d'acquisto fluida e coerente. Tale approccio consente alle aziende di interagire con i clienti garantendo un'esperienza senza interruzioni lungo tutto il percorso di acquisto e rispondendo al bisogno di fluidità del consumatore nel processo di acquisto.

In questo nuovo contesto, le tecnologie digitali giocano un ruolo chiave al fine di garantire questa coerenza sui canali (Geyer et al., 2020).

### **Rinnovamento dell'esperienza digitale**

Le tecnologie digitali rappresentano un potente strumento per innovare e valorizzare le esperienze dei clienti B2B, rendendole più personalizzate, dinamiche e più coerenti con le loro esigenze. Questo approccio può incidere significativamente sulla fidelizzazione, creando relazioni più profonde e durature.

Per fare ciò, le aziende devono investire nell'ascolto attivo dei clienti, cercando di individuare e affrontare i momenti critici e i loro punti deboli lungo il percorso di acquisto. È necessario un livello di innovazione che parta dalla riprogettazione dell'esperienza ispirata ai reali bisogni del cliente. In questo caso, strumenti innovativi come l'automazione del marketing, l'analisi dei dati e l'intelligenza artificiale permettono di coinvolgere i clienti in modo più mirato, acquisirne di nuovi e costruire relazioni più forti e durature. È essenziale, quindi, sviluppare una piena comprensione dei percorsi compiuti dai clienti, dalle prime interazioni fino al post-vendita, per poter intervenire in modo mirato e strategico. I dati diventano perciò fondamentali nella generazione di lead e nella fidelizzazione, in quanto possono dare un supporto operativo alla forza di vendita e alla funzione strategica e possono essere utilizzati inoltre per comprendere meglio le dinamiche di mercato, al fine di creare valore e comunicare più efficacemente l'offerta, contribuendo così in maniera diretta al successo aziendale.

Nonostante ciò, molti fornitori B2B continuano a focalizzarsi prevalentemente su prodotto, prezzo e vendite, trascurando l'importanza cruciale dell'esperienza del cliente come leva competitiva e differenziante (Geyer et al., 2020).

## **Riorientamento della proposta digitale**

La terza grande trasformazione riguarda lo sfruttamento del digitale per evolvere verso soluzioni data-driven. Questo riorientamento segna il passaggio dal semplice sviluppo di prodotti e servizi alla creazione di soluzioni basate sui dati. Le aziende B2B più innovative stanno adottando tecnologie digitali come l'intelligenza artificiale e l'Internet of Things (IoT) per offrire valore e soluzioni guidate dai dati (Geyer et al., 2020).

L'impatto di questi cambiamenti è particolarmente rilevante all'interno delle catene di valore B2B, poiché consentono alle aziende di accedere a dati approfonditi sui propri clienti per generare nuove opportunità di crescita (Geyer et al., 2020).

Nonostante i continui progressi tecnologici e la disponibilità di strumenti digitali sempre più all'avanguardia, il settore business-to-business mostra una certa lentezza nella trasformazione digitale. L'adozione di nuove tecnologie in ambito B2B è infatti ostacolata da una serie di fattori strutturali e culturali. In primo luogo, il contesto in cui operano le aziende B2B è particolarmente complesso in quanto i processi decisionali sono lunghi e coinvolgono diversi stakeholder i quali rendono la digitalizzazione più difficile rispetto al B2C (Morgan, 2019). Inoltre, spesso molte aziende tendono ad applicare ai mercati B2B lo stesso tipo di approccio alla trasformazione digitale utilizzato nel contesto B2C, trascurando le differenze strutturali e le diverse esigenze dei due mercati. Questa miopia ostacola e limita lo sviluppo e l'innovazione della digitalizzazione del B2B (Geyer et al., 2020).

In secondo luogo, molte imprese sono restie nell'introdurre nuove tecnologie in quanto percepiscono queste come un cambiamento complesso e costoso, senza un immediato ritorno economico (Morgan, 2019).

In aggiunta, la mancanza di competenze digitali da parte del personale contribuisce a rallentare ulteriormente l'adozione delle nuove tecnologie.

Questo ritardo rischia però di penalizzare la competitività delle imprese, diventando un ostacolo per la crescita aziendale e la capacità delle stesse di rispondere in modo rapido ed efficiente alle esigenze dei clienti e del mercato in generale.

## 2.3 Le nuove tendenze della digital transformation

In questo capitolo verranno analizzate le principali tecnologie emergenti impiegate nei sistemi aziendali che stanno guidando il processo di trasformazione digitale.

### **Cloud Computing**

Il Cloud Computing è una delle tecnologie trainanti del processo di trasformazione digitale aziendale (Osservatorio Cloud Transformation - POLIMI, 2025).

Secondo la definizione fornita dal NIST (National Institute of Standards and Technology) (2011, p.2) il Cloud Computing “è un modello che consente di accedere in rete (...) a un pool condiviso di risorse informatiche configurabili (ad esempio, reti, server, storage, applicazioni e servizi) che possono essere rapidamente messe a disposizione e rilasciate con un minimo sforzo di gestione o interazione con il fornitore di servizi” (NIST, 2011).

Dal punto di vista commerciale, secondo l’Osservatorio Cloud Transformation del Politecnico di Milano (2019), il Cloud Computing consente di ridurre i costi tecnologici grazie all’aggregazione di diverse risorse in condivisione, permettendo l’ottenimento di economie di scala. Inoltre, consente di archiviare e gestire i dati in modo sicuro, accessibile da qualsiasi luogo, aumentando la flessibilità operativa (Bologna Business School, 2025; Osservatorio Cloud Transformation - POLIMI, 2025).

Attualmente, il Cloud Computing rappresenta una delle innovazioni tecnologiche più adottate dalle aziende italiane. Il suo mercato continua a crescere, raggiungendo nel 2024 un valore di 6,8 miliardi di euro, con un incremento del 24% rispetto ai 5,51 miliardi di euro registrati nel 2023 (Osservatorio Cloud Transformation – POLIMI, 2025).

### **Big Data e Business Analytics**

L’analisi dei Big Data ha trasformato profondamente il panorama digitale: oggi, le imprese di ogni settore basano sempre di più le proprie attività sull’elaborazione di grandi volumi di dati.

I Big Data sono, infatti, enormi quantità di dati che le aziende hanno a disposizione, utili a prendere decisioni più consapevoli.

Questi dati rappresentano una risorsa preziosa per le imprese, poiché grazie all'analisi e all'impiego delle competenze e delle tecnologie della Business Analytics<sup>5</sup> vengono analizzati ed elaborati in tempo reale ampi volumi di dati grezzi e trasformati in informazioni strategiche per i decision makers. Queste informazioni offrono alle aziende l'opportunità di ottenere molteplici benefici, tra cui l'aumento del volume di vendita grazie a un'offerta più mirata e allineata alle esigenze dei clienti, l'individuazione di nuove opportunità in nuovi mercati e la riduzione dei costi operativi e dei rischi aziendali (Osservatorio Big Data & Business Analytics – POLIMI, 2024).

Inoltre, i Marketing Analytics, ovvero lo studio dei dati relativi alle performance delle attività di marketing, consentono di analizzare e segmentare la clientela e il lead ottenendo informazioni utili per rafforzare la relazione con i clienti ed offrire una customer experience personalizzata. Tuttavia, per poter utilizzare al meglio queste informazioni, le aziende devono essere capaci di gestire ed elaborare i dati attraverso l'uso di software e strumenti di customer intelligence (Sas, 2025).

La crescente rilevanza che stanno assumendo i Big Data e i Business Analytics nei sistemi aziendali italiani è confermata dai numeri di mercato: nel 2024 la spesa delle aziende nazionali in infrastrutture, software e servizi per la gestione e l'analisi dei dati ha raggiunto i 3,42 miliardi di euro, registrando una crescita del 20% rispetto l'anno precedente, quale aveva raggiunto i 2,85 miliardi di euro. La gran parte di questi investimenti deriva dalle grandi imprese, che assorbono circa l'83% della spesa complessiva, mentre le PMI si fermano al 17% (POLIMI, 2025; Osservatorio Big Data & Business Analytics – POLIMI, 2024).

I Big Data e i loro sistemi di gestione si confermano quindi una priorità di investimento sia delle grandi sia delle PMI italiane.

### **Internet of Things (IoT)**

Le tecnologie dell'Internet of Things (IoT) stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nella trasformazione digitale, contribuendo ad ottimizzare e rendere più efficienti i sistemi di business.

---

<sup>5</sup> La business analytics si riferisce ai metodi statistici e alle tecnologie informatiche per l'elaborazione, l'estrazione e la visualizzazione dei dati per scoprire modelli, relazioni e insight che consentono un migliore processo decisionale aziendale (IBM, 2025).

L'osservatorio Internet of Things della School of Management del Politecnico di Milano (2025) definisce l'Internet of Things (IoT) come “un insieme di oggetti intelligenti tra loro interconnessi in modo da scambiare le informazioni possedute, raccolte e/o elaborate”.

Attualmente, l'IoT viene applicata in numerosi contesti. In particolare, in ambito aziendale, si fa ricorso allo Smart Asset Management per gestire in modo intelligente e automatizzato le risorse. Le tecnologie IoT, infatti, vengono integrate nei sistemi aziendali per raccogliere e gestire dati e monitorare e automatizzare vari processi, al fine di migliorare l'efficienza operativa, la sicurezza e fornire un supporto decisionale.

Un'ulteriore e recente applicazione dell'IoT in ambito aziendale riguarda il settore retail, dove queste tecnologie vengono implementate per monitorare il comportamento e l'esperienza di acquisto dei clienti al fine di migliorare la customer experience e, di conseguenza, incrementare le vendite. Tale applicazione prende il nome di Smart Retail (Osservatorio Internet of Things – POLIMI, 2024; Converge, 2025).

Come si evince dai dati, il mercato dell'IoT è in forte espansione in Italia: nel 2024 il valore complessivo degli investimenti in queste tecnologie ha raggiunto i 9,4 miliardi di euro, registrando una crescita del 9% rispetto al 2023, il cui mercato valeva 8,9 miliardi di euro. Anche gli investimenti in soluzioni di Smart Asset Management aumentano, passando dai 330 milioni di euro del 2023 ai 360 milioni di euro del 2024 (POLIMI, 2025).

Lo sviluppo verificatosi nel corso degli anni è stato favorito anche dall'integrazione delle tecnologie IoT con le moderne soluzioni della trasformazione digitale come i Big Data e l'Intelligenza Artificiale (Osservatorio Internet of Things – POLIMI, 2024).

## **Intelligenza Artificiale**

Nel corso degli ultimi anni, si è assistito ad un notevole sviluppo dell'impiego dell'Intelligenza Artificiale, la quale ha impattato e tutt'ora influenza ogni aspetto della società, dell'economia e dell'ambiente (CRM partners, 2025).

In ambito aziendale, l'IA sta rivoluzionando interi settori: nello specifico, l'implementazione di questa nei sistemi aziendali, consente di automatizzare i processi, soprattutto quelli di basso livello che richiedono velocità e ripetitività, contribuendo a migliorare l'efficienza operativa e ottimizzare le catene di produzione. Inoltre, supporta il processo di raccolta e analisi dei dati, consentendo di disporre informazioni dettagliate sui clienti al fine di migliorarne l'esperienza e fornire spunti e stimoli creativi ai manager (Sas, 2025; Redazione Osservatori Digital Innovation, 2025).

Questa diffusione capillare dell'IA nei sistemi aziendali segna non solo un progresso nella trasformazione digitale e nell'innovazione delle imprese, ma testimonia anche un cambiamento profondo nel modo di fare business.

Nel capitolo successivo verrà analizzata nel dettaglio l'Intelligenza Artificiale e il suo impatto nei sistemi aziendali, approfondendone le opportunità e le sfide legate alla sua implementazione, con un focus specifico sul ruolo che essa riveste nel marketing.

# **CAPITOLO 3: L'APPLICAZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI SISTEMI AZIENDALI B2B**

Oggi si sente parlare sempre più spesso di Intelligenza Artificiale, una tecnologia che sta rivoluzionando numerosi settori ed influenzando il modo di operare e di interagire di imprese e persone.

In questo capitolo verrà approfondito il concetto di intelligenza artificiale, analizzando in particolare il suo sviluppo e la sua applicazione all'interno del mercato B2B. Verrà inoltre esaminato l'impatto che queste tecnologie stanno avendo nel marketing e nel Customer Relationship Management (CRM). Infine, si esamineranno le opportunità e le sfide legate all'adozione di queste tecnologie, considerando sia la prospettiva accademica sia quella dei professionisti e delle aziende.

## **3.1 L'Intelligenza Artificiale**

In un mondo sempre più digitale, l'Intelligenza Artificiale (IA) rappresenta una delle tecnologie moderne più influenti e rivoluzionarie, capace di trasformare profondamente il modo in cui le persone e le aziende interagiscono con le macchine. Già ampiamente conosciuta nel mercato italiano, l'IA, se integrata nei sistemi aziendali, è in grado di automatizzare compiti e processi ripetitivi e a basso valore, riducendo gli errori, migliorando l'efficienza operativa e favorendo lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

Questa tecnologia ridefinisce il concetto stesso di operatività e innovazione, segnando una svolta significativa nei processi aziendali (AI4Business, 2024; Sinesy, 2024).

Sebbene il concetto di intelligenza artificiale abbia iniziato ad acquistare importanza già da decenni, è solo negli ultimi anni che ha iniziato a diffondersi su larga scala, diventando una presenza concreta sia nella vita quotidiana delle persone che delle imprese (Moradi & Dass, 2022)

Possiamo definire l'Intelligenza Artificiale, secondo la definizione fornita dall'Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano (2025), come “quel ramo della computer science che studia lo sviluppo di sistemi Hardware e Software dotati di specifiche capacità tipiche dell'essere umano, (...) in grado di perseguire in modo autonomo una finalità definita prendendo decisioni che fino a quel momento erano solitamente affidate alle persone”.

L'obiettivo di questa è quindi quello di sviluppare delle macchine e dei sistemi informatici intelligenti che siano in grado di imitare e replicare le capacità di apprendimento, decisionali e di risoluzione umane.

A differenza dei software tradizionali, che svolgono prettamente funzioni meccaniche e compiti delimitati, l'intelligenza artificiale si basa su tecniche di apprendimento e algoritmi, come il Machine Learning, il Deep Learning, l'IA generativa e il Natural Language Processing<sup>6</sup>, in grado di acquisire dati ed elaborare informazioni al fine di svolgere ragionamenti complessi e funzioni che fino ad ora erano esclusive dell'intelligenza umana (Piva, 2025; Quiroz Vazquez & Goodwin, 2024).

L'intelligenza artificiale può essere applicata in una moltitudine di settori, molti dei quali stanno vivendo una rapida evoluzione grazie al suo impatto. Dalla sanità alla finanza, dal settore commerciale a quello educativo, l'adozione dell'IA sta rivoluzionando approcci, strumenti e modelli operativi.

Nel panorama aziendale attuale, l'intelligenza artificiale si è affermata come motore di innovazione e cambiamento: le sue applicazioni in una vasta gamma di comparti hanno e stanno modificando le modalità di operare di numerose imprese. In particolare, questa trova impiego nella gestione della catena di approvvigionamento, nell'area finanziaria, nel marketing, nell'assistenza clienti, nella gestione delle risorse umane e nel campo della sicurezza informatica, contribuendo all'ottimizzazione dei processi e della produttività, aumentando il valore aziendale e fornendo insight utili a supporto del processo strategico e creativo (Quiroz Vazquez et. Al., 2024; IBM, 2025).

Nello specifico, gli ambiti in cui l'IA sta dimostrando maggiormente il suo valore è nella gestione del rapporto con il cliente e nel marketing.

---

<sup>6</sup> Si rimanda all'Appendice per ulteriori approfondimenti.

Le imprese possono sfruttare gli algoritmi di machine learning e deep learning per esaminare grandi volumi di dati provenienti dalle interazioni con i clienti, al fine di individuare tendenze e preferenze d'acquisto e anticipare i bisogni futuri di questi. Queste informazioni rappresentano un valore strategico per la personalizzazione dell'esperienza del cliente, contribuendo a migliorare la qualità delle interazioni e rafforzare nel complesso il rapporto con essi (Skilla, 2025).

Inoltre, l'adozione di chatbot<sup>7</sup> e assistenti virtuali basati su tecniche di intelligenza artificiale consentono alle aziende di garantire un servizio clienti continuo ed efficiente, riducendo i tempi di attesa e i costi legati all'assistenza tradizionale, e migliorando nel complesso l'esperienza dell'utente.

Oltre a fornire un supporto in tempo reale ai clienti, questi strumenti contribuiscono alla raccolta di dati, utili per l'analisi e la profilazione degli stessi, fornendo al contempo un valido supporto ai team di marketing nella comprensione delle dinamiche di mercato e nella definizione di strategie mirate.

Come affermato precedentemente, l'intelligenza artificiale può aiutare le imprese a gestire in modo più efficiente anche la logistica, i trasporti e la produzione, affiancandosi alla forza lavoro umana con l'automazione delle attività ripetitive. Inoltre, attraverso l'uso di algoritmi che apprendono dagli acquisti passati, consente di prevedere la domanda futura, in modo da gestire le scorte in modo più efficiente, riducendo i costi di magazzino e gli sprechi e migliorando la disponibilità dei prodotti e la gestione della catena di approvvigionamento.

Sempre più spesso le aziende implementano l'IA nei processi di controllo qualità e ispezione dei prodotti, la quale consente di identificare tempestivamente difetti o anomalie nei prodotti e ridurre i costi legati ai resi e alle riparazioni, e nella manutenzione predittiva così da prevedere potenziali guasti o malfunzionamenti delle attrezzature ed intervenire al fine di limitare eventuali costi legati alla manutenzione o all'inattività che potrebbero ripercuotersi sui profitti (Quiroz Vazquez et. Al., 2024; Sinesy, 2025; Stryker & Kavlakoglu, 2024).

L'intelligenza artificiale trova poi impiego nella governance aziendale, nella gestione delle risorse umane e nella gestione dei dati. Inoltre, ha un impatto particolarmente rilevante

---

<sup>7</sup> Si rimanda all'Appendice per ulteriori approfondimenti.

anche nella ricerca e sviluppo, dove consente alle aziende di analizzare grandi volumi di dati complessi in tempi ridotti, accelerando l'innovazione e migliorando l'efficienza aziendale (Sinesy, 2025).

Anche il settore finanziario sta beneficiando in modo significativo dell'intelligenza artificiale: banche ed istituti finanziari impiegano algoritmi avanzati per analizzare i profili di rischio, individuare e prevenire eventuali frodi e automatizzare vari processi interni, tra cui la gestione dei documenti, la conformità alle normative e la contabilità. Ciò consente di ottimizzare le operazioni, ridurre i costi e aumentare l'efficienza complessiva (Piva, 2025).

In generale, in Italia il mercato dell'Intelligenza Artificiale è in forte espansione. Nel 2024 gli investimenti relativi a questa tecnologia hanno raggiunto i 1,2 miliardi di euro registrando una crescita del 58% rispetto al 2023, il cui mercato contava 760 milioni di euro (POLIMI, 2025; Piva, 2025).

A trainare questo sviluppo sono soprattutto le grandi imprese. L'adozione dell'IA nelle PMI è infatti molto inferiore rispetto a quella delle grandi realtà. Secondo gli ultimi dati dell'Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano, il 59% delle PMI è interessato al tema, ma solo il 7% delle piccole e il 15% delle medie imprese ha avviato progetti di implementazione, tramite sviluppo interno o rivolgendosi a fornitori esterni. Analizzando la spesa media per impresa, i settori che utilizzano maggiormente l'intelligenza artificiale sono il settore delle telecomunicazioni e assicurativo, seguiti da quello energetico, bancario e finanziario. Anche il settore della grande distribuzione e retail hanno registrato ultimamente una forte accelerazione dell'adozione di tali tecnologie.

La Pubblica Amministrazione rappresenta attualmente il 6% del mercato, mostrando comunque un incremento rispetto all'anno precedente (POLIMI, 2025).

Tuttavia, nonostante in Italia si registri una costante crescita degli investimenti in queste tecnologie, se si confrontano i dati a livello europeo, si può notare che le imprese italiane sono più lente ad implementare tali soluzioni nei sistemi aziendali rispetto agli altri Paesi europei.

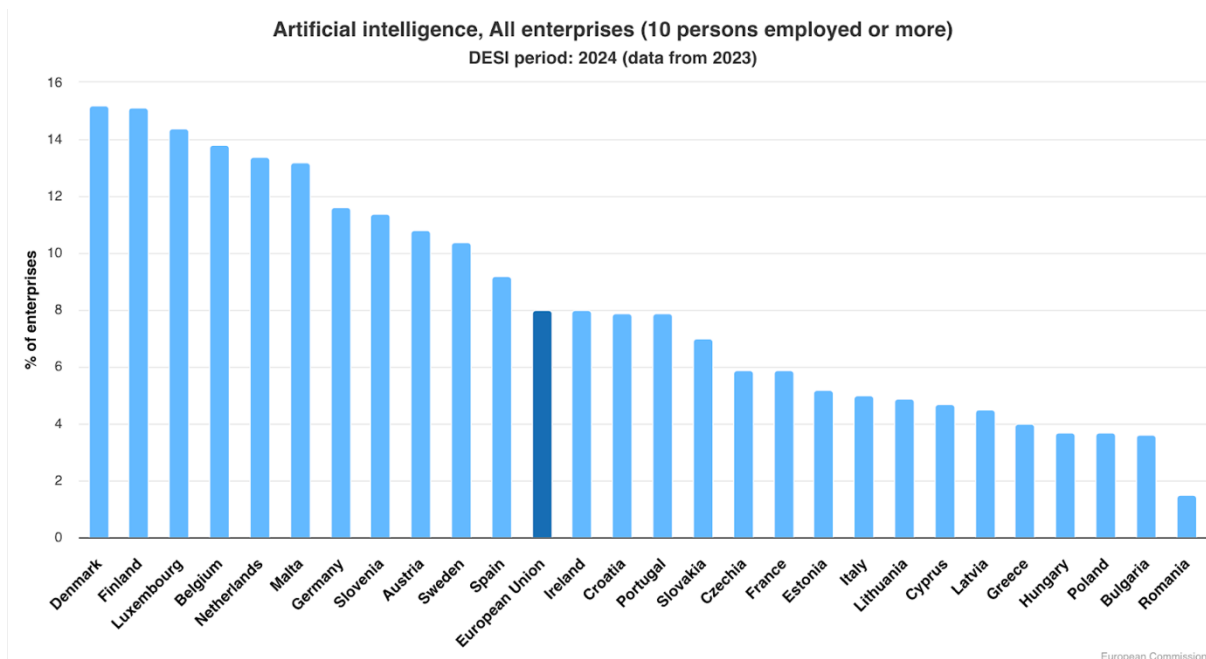
Uno dei principali ostacoli che rallenta l'adozione dell'IA da parte delle aziende italiane è la mancanza di un piano di integrazione coerente con la strategia aziendale. Come evidenziato nell'articolo *Intelligenza artificiale in Italia: perché le aziende sono in ritardo*

de Il Sole 24 Ore (2024) “oggi solo un’azienda su quattro ha un piano AI in linea con la propria strategia” (Econopoly, 2024).

Un ulteriore ostacolo è rappresentato dallo scetticismo di alcune imprese nell’introdurre l’intelligenza artificiale nei propri processi dovuto a preoccupazioni legate alla sicurezza, alla protezione dei dati e all’etica delle operazioni (Wolfenstein, 2025). Inoltre, molte aziende tendono a cercare soluzioni già pronte all’uso, senza considerare che l’implementazione di una nuova tecnologia richiede tempo sia per generare risultati concreti, sia per diventare pienamente operativa ed efficace (Gatti et al., 2019).

Nel caso delle PMI, si aggiunge un’ulteriore barriera legata ai costi: i progetti di intelligenza artificiale possono risultare molto onerosi, in quanto oltre all’acquisto della tecnologia, è necessario disporre di infrastrutture adeguate e di personale qualificato in grado di gestire correttamente queste soluzioni (Wolfenstein, 2025).

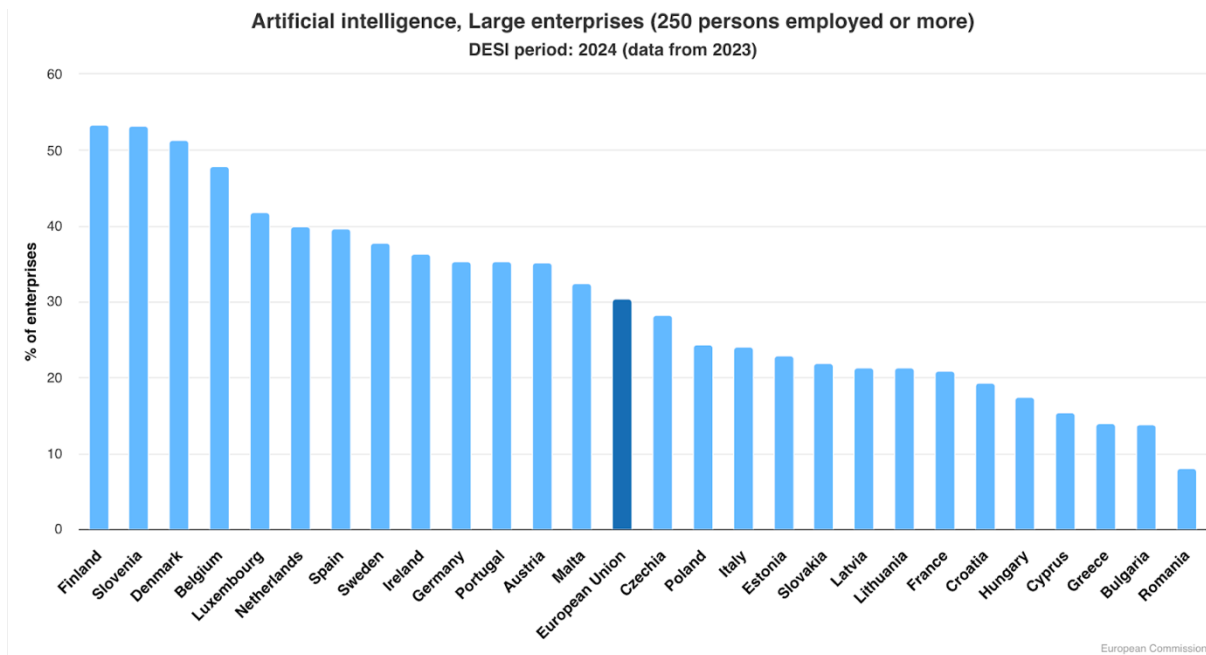
*Figura 5: DESI Indicators: adozione Intelligenza artificiale, tutte le imprese*



*Fonte: European commission, 2024*

Il grafico mostra il posizionamento dei diversi Paesi europei in termini di adozione dell’intelligenza artificiale nei processi aziendali. L’Italia si colloca al 19° posto su 27 Stati: solamente il 5% delle imprese italiane ha effettivamente integrato l’IA nei propri sistemi, a fronte di una media europea dell’8% (European commission, 2024).

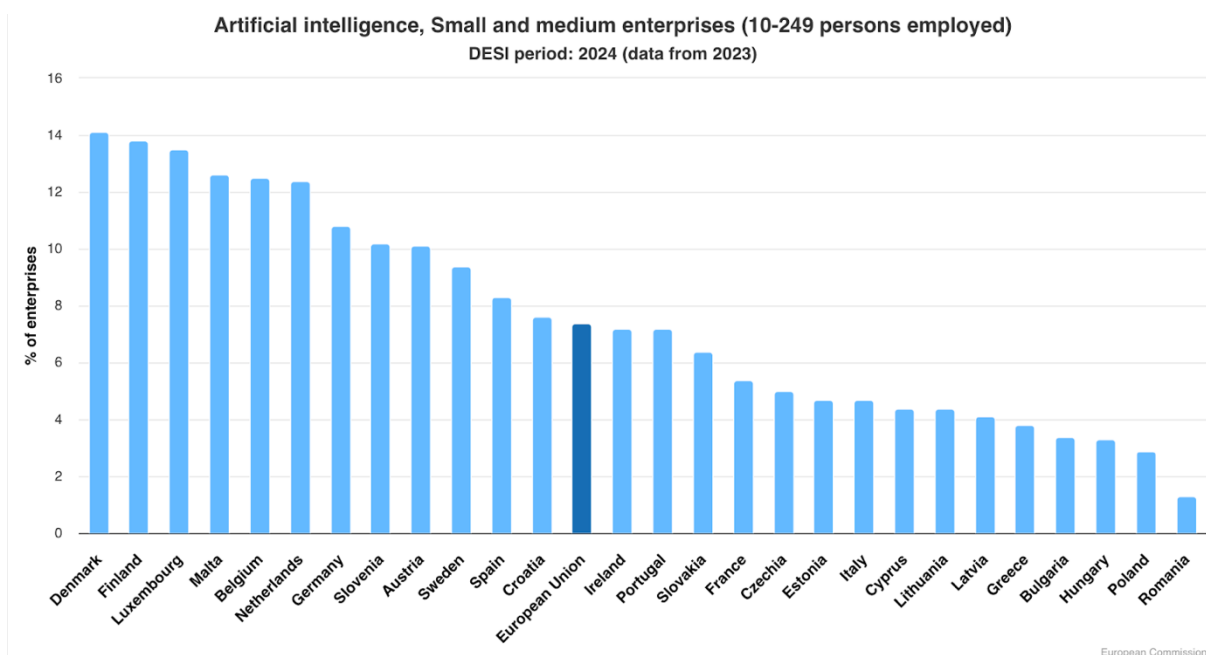
Figura 6: DESI Indicators: adozione Intelligenza artificiale, grandi imprese



Fonte: European commission, 2024

Se si considerano solo le grandi imprese, l'Italia sale al 16° posto, pur restando al di sotto della media europea, registrando un tasso di adozione di soluzioni IA del 24,1%, rispetto a una media europea del 30,4% (European commission, 2024).

Figura 7: DESI Indicators: adozione Intelligenza artificiale, piccole e medie imprese (PMI)



Fonte: European commission, 2024

Se si considerano esclusivamente le PMI, il posizionamento dell'Italia rimane stabile al 19° posto, con un tasso di adozione pari al 4,7%, ancora al di sotto della media europea di 2,7 punti percentuali (European commission, 2024).

Sebbene le PMI abbiano ancora molta strada da percorrere per colmare il divario con le grandi imprese nell'adozione dell'intelligenza artificiale, è incoraggiante osservare come negli ultimi anni l'utilizzo di queste tecnologie sia aumentato. Nel 2024, infatti, l'8,2% delle imprese con almeno 10 addetti utilizza almeno una tecnologia di intelligenza artificiale, indicando un miglioramento rispetto al 2023 (+3,2%). Registrano un progresso rilevante le imprese con 50-99 dipendenti, che raggiungono il 14%, rispetto al 5,6% rilevato nel 2023.

In generale, un quinto delle imprese ha programmato di investire in tecnologie di IA nel prossimo biennio (Istat, 2025).

Gli ambiti aziendali in cui vengono più spesso adottati sistemi di intelligenza artificiale sono sempre più concentrati su marketing e vendite (35,7%), gestione dei processi amministrativi (28,2%) e ricerca e sviluppo (24,6%). Questi settori, rispetto al 2023, mostrano i maggiori incrementi con variazioni rispettivamente pari a +84,5%, +142,5% e +98,7%. Al contrario, l'utilizzo dell'IA nella produzione registra solo un lieve aumento (+0,6%), mentre si osserva una crescita significativa, pari a circa un terzo, nelle aree della sicurezza informatica e della gestione finanziaria. In controtendenza, il numero di imprese che impiegano l'intelligenza artificiale nella logistica risulta in calo, con una diminuzione di circa il 25% rispetto all'anno precedente (Istat, 2025).

## **3.2 L'Intelligenza Artificiale nel mercato B2B**

L'adozione dell'intelligenza artificiale sta rivoluzionando le aziende B2B. Un numero sempre più crescente di imprese ha iniziato ad implementare tecnologie di IA con l'obiettivo di automatizzare e potenziare i processi aziendali, al fine di ottenere un vantaggio competitivo (Mikalef, Conboy & Krogstie, 2021). In particolare, queste tecnologie stanno trasformando i loro modelli operativi e le relazioni commerciali,

offrendo strumenti avanzati per ottimizzare i processi, migliorare l'efficienza operativa e potenziare le strategie di marketing e vendita.

L'intelligenza artificiale trova oggi un'ampia applicazione in numerosi ambiti del B2B: dalla generazione di lead alla conversione, nella personalizzazione delle comunicazioni, fino all'analisi predittiva e all'automazione dei processi, contribuendo a definire nuovi standard operativi e strategici.

In un panorama in rapida evoluzione come quello attuale, l'intelligenza artificiale si afferma come un elemento chiave per la competitività e un motore fondamentale per l'innovazione aziendale.

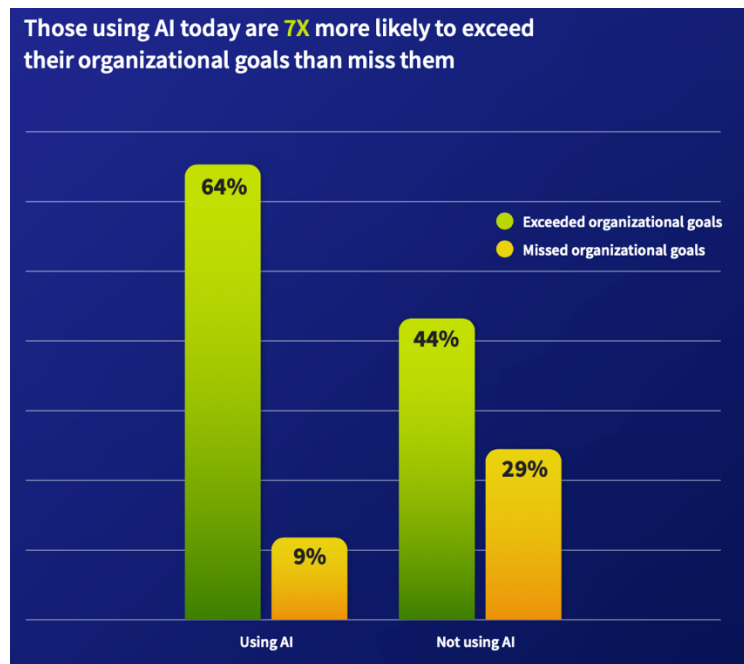
### **3.2.1 L'IA al servizio del marketing**

Di recente, il marketing B2B è stato protagonista di una profonda trasformazione, guidata dai progressi tecnologici, dai cambiamenti nei comportamenti degli acquirenti e, soprattutto, dall'affermazione dell'intelligenza artificiale. Quest'ultima ha avuto, e continua ad avere, un impatto significativo sul modo in cui i marketers B2B pianificano e gestiscono le proprie attività. Ad oggi, quasi 9 addetti al marketing su 10 stanno già adottando l'intelligenza artificiale in qualche modo.

La ricerca *The State of AI in B2B Marketing in 2024* condotta da On24 (2024, p.5) ha rilevato che l'87% dei marketers B2B sta attualmente utilizzando o testando l'intelligenza artificiale nel proprio marketing. Di questi, più della metà, ossia il 53%, lo sta facendo in modo significativo, mentre la parte restante, ossia il 34%, sta solamente testando queste tecnologie con l'obiettivo di farne un maggiore utilizzo in futuro.

Tra gli esperti di marketing che hanno dichiarato di utilizzare l'intelligenza artificiale, il 64% ha superato i propri obiettivi organizzativi e solamente il 9% non li ha raggiunti. Al contrario, solo il 44% di coloro che non utilizzano l'intelligenza artificiale era riuscito a raggiungerli. Inoltre, sempre secondo il report, chi utilizza l'intelligenza artificiale ha 7 volte più probabilità di superare i propri obiettivi organizzativi rispetto a coloro che invece hanno dichiarato di non aver implementato nel proprio sistema aziendale alcun tipo di tecnologia di IA (On24, 2024).

Figura 8: L'uso dell'intelligenza artificiale aumenta la probabilità di superare gli obiettivi aziendali



Fonte: On24, 2024

L'adozione dell'intelligenza artificiale è stata complessivamente rapida: secondo il rapporto condotto lo scorso anno sull'indice dell'intelligenza artificiale della Stanford University<sup>8</sup>, le aree di marketing e delle vendite hanno mostrato i più alti tassi di adozione (On24, 2024).

Anche i leader e i dirigenti aziendali stanno promuovendo attivamente l'adozione di IA. Diversi studi mostrano come le aziende stiano investendo nell'integrazione di questa tecnologia nei propri sistemi, spinte dalla certezza che queste possano contribuire a ridurre i costi operativi e a migliorare la produttività complessiva.

Nello specifico, secondo uno studio condotto da Boston Consulting Group (2024) "il 71% dei dirigenti intervistati intende aumentare gli investimenti tecnologici (...) e un numero ancora maggiore (85%) prevede di aumentare la spesa per l'AI e la Gen AI". In generale, si registra una diffusa e positiva propensione all'investimento e all'adozione dell'intelligenza artificiale nei sistemi aziendali, classificandosi tra le principali priorità (Boston Consulting Group, 2024).

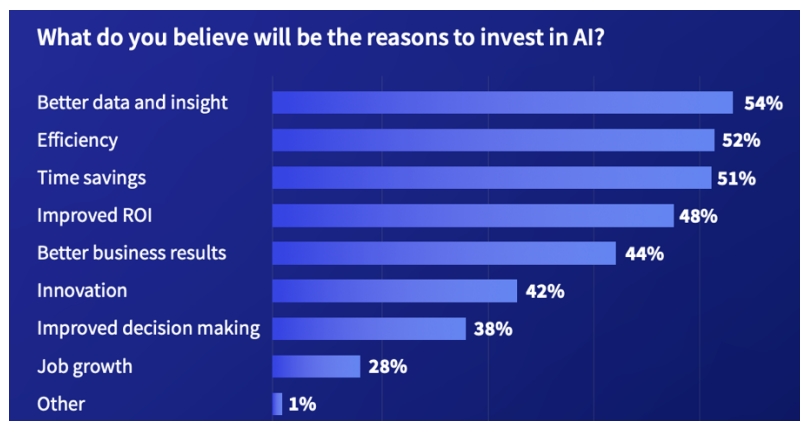
<sup>8</sup> <https://hai.stanford.edu/ai-index>

Sebbene l'aumento degli investimenti sia incoraggiante, la maggior parte delle organizzazioni sono lente ad integrare queste tecnologie. Le principali cause di questo ritardo sono dovute ad una carenza di competenze e formazione, scarsi investimenti e assenza di una strategia di implementazione (Apotheker, 2024).

In generale, la maggior parte delle organizzazioni B2B intende implementare maggiormente l'intelligenza artificiale nei loro sistemi. Secondo un sondaggio condotto da On24 (2024, p. 7), l'84% degli intervistati che già utilizzavano l'intelligenza artificiale nei loro sistemi ha dichiarato che prevede di integrarla maggiormente nelle proprie strategie di marketing in futuro. Le ragioni sono molteplici ma l'aumento del fatturato e la riduzione dei costi sono i fattori più importanti alla base dell'aumento degli investimenti in IA.

Per i marketer B2B, le ragioni sono più specifiche: la disponibilità di dati e di insight migliori sono la prima motivazione che spinge le aziende ad investire nell'intelligenza artificiale, seguita dall'efficienza, il risparmio di tempo, miglioramenti nel ROI e migliori risultati economici in generale (On24, 2024).

*Figura 9: Ragioni principali per investire nell'Intelligenza Artificiale*



Fonte: On24, 2024

Il sondaggio evidenzia, inoltre, come i professionisti del marketing B2B riconoscano nell'intelligenza artificiale uno strumento chiave per la personalizzazione. Infatti, quasi 9 intervistati su 10 (88%) prevedono di utilizzarla per supportare le proprie attività di personalizzazione. Grazie alla disponibilità di dati ed informazioni, raccolti tramite strumenti e tecnologie di IA, le aziende possono offrire esperienze su misura, attraverso la generazione di contenuti pertinenti e personalizzati. Questo approccio ha un impatto

concreto sulle performance del marketing B2B e contribuisce a migliorare il coinvolgimento dei clienti, i tassi di conversione dei potenziali acquirenti e i risultati aziendali complessivi.

Oltre alla personalizzazione l'intelligenza artificiale viene utilizzata dai marketers per creare contenuti pertinenti e coinvolgenti come landing page, siti web, testi per email e annunci mirati, svolgere analisi di mercato per esaminare le tendenze, segmentare i clienti target e anticipare i loro bisogni attraverso l'analisi predittiva ed infine raccogliere dati così che i marketers possano gestire e perfezionare le strategie e le campagne con efficacia a partire dai dati relativi all'esperienza passata dal cliente (On24, 2024; Mercuri International, 2025; Francesconi, 2023).

Le tecnologie di intelligenza artificiale rappresentano non solo un'importante leva per migliorare l'efficienza operativa, ma anche la possibilità concreta di attuare strategie che in passato risultavano difficili da realizzare per mancanza di tempo o risorse. Grazie all'adozione di queste tecnologie il 65% delle aziende ha riportato un incremento dei ricavi, mentre il 41% ha rilevato una riduzione dei costi. A conferma di questi benefici, la maggioranza dei marketer B2B ha espresso un'opinione positiva sull'intelligenza artificiale, tanto che molti professionisti del settore prevedono di ampliarne l'utilizzo nelle proprie strategie nel corso dell'anno (On24).

Nonostante i numerosi vantaggi offerti dall'intelligenza artificiale, gli addetti al marketing B2B si trovano ad affrontare diverse sfide nell'implementazione di queste tecnologie. Una delle principali criticità è il rischio di adottare strumenti di marketing avanzati ma non integrati tra loro. Questa mancanza di integrazione potrebbe ostacolare la coerenza dei dati, limitando l'efficacia delle operazioni ed aumentando la complessità operativa, riducendo così il potenziale impatto positivo dell'intelligenza artificiale sulle performance aziendali (On24).

### **3.2.2 L'impatto dell'IA nel Customer Relationship Management**

Negli ultimi anni, il Customer Relationship Management (CRM) ha subito un'evoluzione significativa all'interno delle aziende.

Nel corso del tempo il CRM si è progressivamente affermato come un elemento strategico fondamentale per le imprese di ogni settore e dimensione, le quali investono sempre più risorse al fine di sfruttarne appieno le potenzialità.

Si tratta di un approccio volto a costruire relazioni durature con i clienti, attraverso la sinergia tra marketing, vendite e assistenza, con l'obiettivo di ottimizzare le interazioni aziendali e generare valore per i clienti. Se implementato con successo, il CRM può portare a migliori relazioni con questi, incrementando la fidelizzazione, la soddisfazione e la redditività complessiva aziendale (Woo Yoo, Park & Park, 2024).

Inizialmente, questo veniva utilizzato esclusivamente come strumento per raccogliere e organizzare informazioni sui clienti; tuttavia, la recente introduzione di nuove tecnologie, in particolare dell'intelligenza artificiale, hanno reso l'accesso ai dati più rapido ed efficiente, ampliando la quantità e la qualità delle informazioni disponibili. Di conseguenza, i sistemi di CRM abilitati dall'IA hanno acquisito funzionalità più avanzate, focalizzate sulla gestione dei processi di interazione tra l'azienda e i suoi clienti, le quali hanno permesso alle imprese di comprendere ed adattarsi in modo flessibile alle esigenze dei consumatori in continua evoluzione, offrendo servizi sempre più personalizzati (Woo Yoo et al., 2024; Ramon Saura, Ribeiro-Soriano & Palacios-Marqués, 2021).

La tecnologia ha avuto e continua a svolgere un ruolo cruciale nel funzionamento del CRM. In particolare, l'applicazione dell'intelligenza artificiale nella gestione delle relazioni, consente alle organizzazioni di automatizzare i processi aziendali dedicati al Customer Relationship Management, semplificandone la gestione e migliorandone l'efficienza.

I CRM basati sull'intelligenza artificiale sono sistemi che includono attività di analisi dei dati, di apprendimento automatico e di automazione, e riguardano in generale la gestione delle relazioni con i clienti (Viliotti, 2023; Ramón Saura et al., 2021).

L'AI quando integrata nei sistemi di CRM rappresenta uno strumento utile per le aziende: in primo luogo, è in grado di analizzare un'ingente quantità di dati relativi a clienti e lead, fornendo insight sul loro comportamento, sulle loro preferenze individuali e sulle tendenze di mercato in generale. Grazie alla capacità di apprendimento automatico e analisi continua, le imprese possono prevedere i loro comportamenti futuri, identificando pattern e tendenze da cui ricavare strategie utili per anticipare i loro bisogni e rispondere in modo più mirato alle loro aspettative, offrendo esperienze di acquisto, prodotti e servizi sempre più personalizzati. Nello specifico, uno dei vantaggi più significativi è la possibilità

di raggiungere un livello di personalizzazione estremamente avanzato. Questo grado di personalizzazione consente di proporre offerte ed esperienze di acquisto su misura basate sulle preferenze individuali le quali aiutano a migliorare e rafforzare le relazioni, contribuendo, di conseguenza, ad aumentare le vendite e la fedeltà.

Un altro elemento chiave nel CRM abilitato dall'IA è l'automazione: l'intelligenza artificiale è in grado di gestire una serie di attività ripetitive, come ad esempio l'invio di e-mail di marketing personalizzate, la gestione delle richieste dei clienti, l'aggiornamento delle informazioni nei database e altri processi simili di cui normalmente dovrebbe occuparsi il personale umano, permettendo a quest'ultimi di focalizzarsi su compiti più complessi e a maggiore valore strategico, oltre che migliorare il servizio di assistenza clienti. In più, grazie all'introduzione di strumenti come i chatbot, è possibile prestare assistenza in qualsiasi momento, 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Questo non solo migliora l'esperienza di acquisto dei clienti grazie alla riduzione dei tempi di attesa, ma nel complesso aumenta la soddisfazione e consente anche di aumentare l'efficienza aziendale dal momento in cui le richieste vengono gestite immediatamente e in modo completamente automatizzato dall'intelligenza artificiale.

Il CRM AI può, inoltre, fornire indicazioni sul momento più opportuno per contattare la clientela, proponendo approcci di vendita personalizzati ed adatti alle loro esigenze di acquisto oppure suggerendo modalità più efficaci di gestione di eventuali criticità (Viliotti, 2023).

In generale, queste analisi basate su una comprensione approfondita dei dati dei clienti, aiutano le aziende a costruire relazioni più solide e durature, migliorando allo stesso tempo l'efficienza operativa grazie all'automazione di processi e fornendo indicazioni strategiche basate sui dati al fine di supportarle nella creazione di comunicazioni più mirate e personalizzate, potenziando così in generale la performance aziendale (Finn & Downie, 2024).

Sebbene l'adozione dell'intelligenza artificiale nel CRM apporti vantaggi significativi in ambito aziendale, c'è ancora una scarsa conoscenza nel modo in cui questi moderni sistemi possano contribuire nello specifico nel contesto del marketing B2B. (Ramón Saura et al., 2021)

In generale, i CRM per il B2B sono progettati per supportare processi di vendita complessi e relazioni a lungo termine, per cui il semplice adattamento delle strategie di CRM

utilizzate nel B2C risulta inadeguato. Per questo motivo, come affermano Woo Yoo, Park e Park nell'articolo *The impact of Ai-enabled CRM systems on organizational competitive advantage: A mixed-method approach using BERTopic and PLS-SEM* (2024, p.2) “è necessario indagare quelle che sono le implicazioni strategiche dell'AI-CRM nel B2B e come questi sistemi possono essere ottimizzati al fine di migliorare la soddisfazione dei clienti, la fedeltà e il vantaggio competitivo complessivo” (Woo Yoo et al., 2024; Talarico, 2024).

Tuttavia, recenti studi<sup>9</sup> hanno dimostrato che l'implementazione dell'intelligenza artificiale nel Customer Relationship Management consente alle imprese B2B di fare previsioni di vendita, estrarre insight dalle attività aziendali ed ottenere una comprensione più approfondita dei clienti. Le aziende che integrano l'IA nei propri sistemi possono beneficiare di un vantaggio competitivo. L'intelligenza artificiale rappresenta una leva strategica capace di guidare le organizzazioni nell'individuazione delle azioni più efficaci per il successo delle loro strategie di mercato. I CRM intelligenti contribuiscono infatti a migliorare la redditività e le performance aziendali, portando a decisioni più informate, grazie alla capacità di raccogliere dati, analizzarli e generare previsioni accurate.

Pertanto, possiamo affermare che la tecnologia e l'impiego delle moderne innovazioni consentono ai CRM di evolversi al fine di adattarsi alle nuove e in costante cambiamento esigenze dei clienti (Ramón Saura et al., 2021).

### **3.3 Sfide e Opportunità**

Come analizzato nei capitoli precedenti, l'intelligenza artificiale può essere integrata in numerosi ambiti aziendali: dal marketing alla produzione, fino alla gestione delle relazioni con i clienti. Essa consente alle imprese di automatizzare processi, migliorare l'efficienza operativa e prendere decisioni più informate. Tuttavia, sebbene l'adozione dell'intelligenza artificiale offra numerosi vantaggi, le aziende, in particolare quelle

---

<sup>9</sup> Ramon Saura, J., Ribeiro-Soriano, D, & Palacios-Marqués, D. (2021). *Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research*. *Industrial Marketing Management*, 98, 161 – 178.

operanti nel contesto B2B, si trovano ad affrontare diverse sfide legate alla gestione e all'adattamento organizzativo di questa tecnologia.

In questo capitolo verranno analizzati i principali benefici e i limiti dell'intelligenza artificiale nel contesto business-to-business, analizzandoli sia da una prospettiva accademica sia dei professionisti del settore.

### 3.3.1 Visione accademica

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali apporta all'azienda stessa numerosi vantaggi. Diversi studi accademici<sup>10</sup> hanno evidenziato come questa tecnologia, se implementata nel contesto B2B, offra benefici concreti alle organizzazioni. In particolare, come abbiamo potuto osservare nei capitoli precedenti, uno dei principali benefici legati all'adozione dell'IA risiede nella capacità di analizzare velocemente una moltitudine di dati relativi ai clienti e al mercato. Questi dati vengono elaborati autonomamente dalle macchine e trasformati in informazioni utili per comprendere più a fondo l'andamento e le tendenze di mercato e il comportamento dei vari stakeholders. I dati e le informazioni rappresentano perciò un ottimo strumento guida per i decision maker, permettendo a questi di beneficiare di previsioni rapide e accurate al fine di prendere decisioni più informate (Stryker et al., 2024).

Nel campo del marketing B2B, l'analisi dei dati consente di realizzare campagne altamente mirate. L'intelligenza artificiale permette infatti di identificare informazioni nascoste nei dati le quali aiutano a migliorare l'efficienza delle attività di marketing. L'analisi dei dati

---

<sup>10</sup> MIKALEF, P., CONBOY, K., & KROGSTIE, J. (2021). *Artificial intelligence as an enabler of B2B marketing: A dynamic capabilities micro-foundations approach*. *Industrial Marketing Management*, 98, 80-92.

MIKALEF, P., ISLAM, N., PARIDA, V., SINGH, H., & ALTWAIJRY, N. (2023). *Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective*. *Journal of Business Research*, 164, 113998.

GUEST EDITORIAL (2022). *Artificial intelligence for B2B marketing: challenges and opportunities*. *Industrial Marketing Management*, 105, 109-113.

RAMON SAURA, J., RIBEIRO-SORIANO, D., & PALACIOS-MARQUÉS, D. (2021). *Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research*. *Industrial Marketing Management*, 98, 161 – 178.

permette, inoltre, di monitorare l'andamento economico dell'azienda, individuando tempestivamente eventuali eventi critici che potrebbero influenzare l'attività, e mantenendo aggiornate le aziende in termini di posizione competitiva (Moradi & Dass, 2022).

Si è potuto osservare inoltre come l'integrazione di queste tecnologie consenta all'azienda di automatizzare le attività ripetitive, raggiungendo inoltre un maggiore livello di assistenza e personalizzazione, le quali vanno ad ottimizzare le relazioni con i clienti, incrementando la produttività e migliorando complessivamente i processi aziendali.

Infine, l'intelligenza artificiale è spesso considerata una soluzione più economica, rapida e meno soggetta a errori rispetto al lavoro umano che sostituisce appunto tramite l'automazione (Keegan, Canhoto & Ai-wan Yen, 2022).

Nonostante i numerosi vantaggi, l'adozione dell'intelligenza artificiale a supporto delle vendite B2B è ancora in una fase iniziale, rallentata da diversi fattori e motivazioni.

Innanzitutto, la capacità delle organizzazioni B2B di trarre beneficio dai sistemi di intelligenza artificiale dipende dall'accesso a risorse tecnologiche adeguate e dalla disponibilità di competenze specifiche. Le aziende, infatti, non riusciranno a sfruttare appieno le opportunità offerte dall'IA se il personale non possiede le conoscenze necessarie o se l'integrazione nei sistemi aziendali risulta inefficace (Moradi et al., 2022).

Una delle principali sfide che le imprese B2B si trovano ad affrontare riguarda la limitata disponibilità di dati. Sebbene l'analisi dei dati offra numerosi vantaggi, come evidenziato in precedenza, le aziende operanti nel contesto B2B, avendo generalmente una base clienti più ristretta rispetto al B2C, dispongono di un volume di dati inferiore su cui basare le loro analisi. Inoltre, i dati B2B tendono ad essere più complessi da analizzare e molte organizzazioni faticano a sfruttarne il potenziale, poiché la gestione e l'analisi dei clienti richiedono competenze molto specifiche ed investimenti significativi, che ad oggi la maggior parte delle aziende ancora non possiede. Di conseguenza, il valore economico generato dall'intelligenza artificiale dipende in gran parte dalla disponibilità, dalla qualità e dalla gestione dei dati. Tuttavia, anche in presenza di scarsa disponibilità di dati, esistono applicazioni dell'IA, come l'automazione e l'ottimizzazione dei processi, che non necessitano di grandi volumi di dati. Al contrario, l'utilizzo di insiemi di dati più contenuti può offrire il vantaggio di un maggiore controllo sull'output dei modelli, consentendo interventi più precisi e mirati.

Un ulteriore limite dell'intelligenza artificiale riguarda la privacy e la gestione dei dati dei clienti. La raccolta e l'elaborazione di queste informazioni tramite algoritmi distorti o mal progettati possono generare inefficienze e, soprattutto, gravi problemi legati alla riservatezza. In questi casi, è fondamentale che le aziende ripensino le proprie strategie di gestione dei dati, ponendo particolare attenzione ai rischi etici (Guest Editorial, 2022). Un'altra sfida significativa riguarda l'efficacia dell'intelligenza artificiale in specifiche funzioni di marketing. Sebbene sia dimostrato che l'IA risulti particolarmente utile nello svolgimento di attività ripetitive, è meno adatta in compiti che richiedono intuito e creatività e, molte funzioni di marketing, soprattutto nel contesto B2B, richiedono proprio queste qualità. Quindi, data la complessità di questo mercato l'uso esclusivo dell'intelligenza artificiale nei processi di marketing risulterebbe inadeguato e poco affidabile. Di conseguenza, è necessaria una collaborazione tra intelligenza umana e artificiale al fine di utilizzare questi strumenti al meglio.

Anche l'uso dell'intelligenza artificiale nel CRM non è esente da limitazioni. Sebbene i clienti B2B si aspettino un'esperienza d'acquisto simile a quella offerta nel settore B2C, è difficile per le imprese fare affidamento esclusivo su sistemi automatizzati per gestire le richieste e il rapporto con il cliente. Tuttavia, come già analizzato, l'adozione di soluzioni automatizzate possono rappresentare un valido supporto per offrire assistenza continua e personalizzata sulla base delle esigenze di ogni singolo cliente, contribuendo a migliorare l'esperienza di questi senza però eliminare del tutto il contatto umano (Moradi et al., 2022).

### **3.3.2 Visione practitioners**

Oggi giorno i practitioners considerano l'intelligenza artificiale una tecnologia in rapida evoluzione, la quale ha un forte impatto nelle aziende.

Secondo l'indagine condotta da Boston Consulting Group<sup>11</sup> le opinioni e gli atteggiamenti dei lavoratori rispetto all'avvento dell'intelligenza artificiale e della GenAI sono contrastanti e variano notevolmente in funzione del ruolo e dell'anzianità dei soggetti intervistati.

---

<sup>11</sup> <https://www.bcg.com/publications/2023/what-people-are-saying-about-ai-at-work>

Innanzitutto, gli intervistati in generale sono più ottimisti che preoccupati riguardo all'utilizzo dell'intelligenza artificiale in azienda. L'Italia risulta essere il paese più ottimista riguardo all'impatto di queste tecnologie, con il 58% dei rispondenti che si esprime positivamente contro il 28% che si dichiarano invece scettici.

Questi dati evidenziano un approccio all'innovazione sempre più forte legato ad una maggiore consapevolezza dei potenziali benefici legati all'impiego di queste tecnologie. Sebbene il 39% dei lavoratori italiani tema che con la diffusione dell'intelligenza artificiale la propria occupazione possa scomparire - una preoccupazione condivisa dal 36% a livello globale - vi è una forte consapevolezza che sia necessario ripensare e riadattare le proprie competenze professionali (77% degli intervistati italiani). Inoltre, prevale un atteggiamento positivo nei confronti dell'adozione dell'IA, percepita come un vantaggio piuttosto che uno svantaggio da parte del 78% dei lavoratori italiani contro il 71% su scala globale.

Tuttavia, esistono significative differenze nella percezione dell'intelligenza artificiale tra i leader ai vertici e i dipendenti. A mostrare maggiore fiducia in queste tecnologie sono proprio le figure dirigenziali: il 62% dei leader si dichiara ottimista riguardo all'implementazione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali, contro il 42% dei dipendenti.

Questo scetticismo da parte dei dipendenti riguarda in particolare l'utilizzo responsabile dell'intelligenza artificiale. Il 79% dei lavoratori a livello globale auspica di sviluppare e implementare i sistemi di IA in modo sicuro, senza dover attendere l'emanazione di normative. La percentuale sale all'83% se si considerano esclusivamente i dati italiani. Tuttavia, le opinioni sull'efficacia dei programmi di responsabilità divergono notevolmente tra chi occupa posizioni dirigenziali e chi lavora alla base delle organizzazioni: se infatti due leader su tre (68%) si dichiarano fiduciosi circa l'impiego responsabile di queste tecnologie, la percentuale di dipendenti che conferma l'adozione di misure responsabili e adeguate nella propria azienda scende al 29% (Rusconi, 2023; Beauchene, De Bellefonds, Duranton & Mills, 2023).

*Tabella 1: Riassunto e punti di contatto fra le due visioni*

	<b>Visione accademica</b>	<b>Visione practitioners</b>
Benefici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborazione veloce di grandi quantità di dati</li> <li>• Ampio volume di informazioni a disposizione</li> <li>• Automazione</li> <li>• Alti livelli di assistenza e personalizzazione</li> <li>• Soluzione economica e rapida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepita come vantaggiosa e innovativa</li> <li>• Consapevolezza nel ripensare e riadattare le proprie competenze professionali</li> <li>• Atteggiamento generale nei confronti dell'IA positivo, percepita più come un vantaggio che uno svantaggio</li> </ul>
Limiti e rischi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adozione ancora in una fase iniziale</li> <li>• Capacità di trarre beneficio dipende dall'accesso alle risorse tecnologiche e dalla disponibilità di competenze specifiche</li> <li>• Competenze in campo di numerose aziende scarse</li> <li>• Problemi legati alla riservatezza dei dati</li> <li>• Il valore economico generato dipende dalla disponibilità e dalla gestione dei dati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preoccupazioni e timori sull'impatto dell'IA sulla stabilità occupazionale</li> <li>• Scetticismo sull'uso responsabile</li> </ul>

## **CAPITOLO 4: L'OSSERVATORIO MARKETING B2B**

In questo capitolo verrà analizzato lo stato di avanzamento della trasformazione digitale nelle imprese italiane operanti nel settore B2B, focalizzandosi nello specifico sull'Intelligenza Artificiale.

L'indagine presentata rientra nella ricerca condotta dall'Osservatorio Marketing B2B, progetto giunto alla sua quinta edizione, il cui obiettivo di quest'anno è stato quello indagare i comportamenti, le tendenze e l'organizzazione delle imprese B2B rispetto ai temi del marketing, con particolare attenzione alla Customer Journey e all'Intelligenza Artificiale.

### **4.1 Il progetto**

L'Osservatorio Marketing B2B nasce come progetto di ricerca sviluppato da Marketing Arena S.p.a., digital agency con sede a Rovigo, in collaborazione con la Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

Marketing Arena è una realtà aziendale che sviluppa progetti di web e content marketing orientati alla performance. Nel 2021 avvia assieme all'allora dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia un progetto di ricerca denominato "Osservatorio Marketing B2B". Questo progetto nasce dall'esigenza di offrire una panoramica sull'evoluzione digitale delle piccole e medie imprese italiane che operano nel settore Business to Business, settore ancora poco esplorato dagli studiosi ma molto importante per il sistema economico italiano. Le PMI, come abbiamo potuto apprendere dai capitoli precedenti, rappresentano una vasta parte del tessuto imprenditoriale italiano e in generale mostrano ancora una diffusione contenuta delle tecnologie digitali le quali risultano spesso poco integrate nei processi operativi a causa di una limitata disponibilità di competenze specifiche e risorse economiche. In questo contesto, l'obiettivo dell'Osservatorio è quello di comprendere il posizionamento e lo stato di avanzamento della trasformazione digitale delle PMI italiane che operano nel settore B2B analizzando come cambiano i comportamenti, le tendenze, l'organizzazione e l'approccio al marketing

di queste aziende in un contesto in cui la tecnologia e le abitudini sono in continua evoluzione (Osservatorio Marketing B2B, 2025).

Attraverso pubblicazioni annuali su specifici temi, questo progetto intende mappare i cambiamenti e diffondere conoscenza su argomenti emergenti ed in parte ancora inesplorati, fornendo alle imprese strumenti per affrontare la complessità di questo mercato con una visione strategica.

## **4.2 L'obiettivo della ricerca**

L'edizione di quest'anno mette al centro due temi altamente significativi nel panorama aziendale attuale: l'Intelligenza Artificiale e la Customer Journey.

La ricerca condotta ha come obiettivo quello di analizzare l'impatto dell'intelligenza artificiale all'interno delle aziende B2B italiane, con un focus particolare sull'evoluzione dei sistemi aziendali e sul ruolo sempre più centrale della Customer Journey.

Come evidenziato nel capitolo precedente, l'IA rappresenta oggi una leva strategica fondamentale per innovare, crescere e mantenere la propria competitività, soprattutto nel marketing B2B, dove sta trasformando profondamente il modo in cui le aziende analizzano i dati, creano contenuti, ottimizzano i processi di vendita e gestiscono le relazioni con i clienti.

Il report *"Il B2B al tempo dell'AI"* si propone di rispondere a domande chiave legate alla pianificazione strategica, alla gestione delle risorse e alla diffusione dell'intelligenza artificiale nei diversi ambiti aziendali, con l'obiettivo di comprendere quanto e in che modo le imprese stiano realmente accogliendo ed integrando queste nuove tecnologie e quale sia il loro impatto nei processi aziendali.

## **4.3 La metodologia di ricerca**

Nei seguenti paragrafi verrà illustrato l'approccio adottato per la ricerca, delineando i criteri utilizzati per selezionare le aziende partecipanti alla survey, le modalità con cui sono state contattate e la procedura di raccolta, analisi ed elaborazione dei dati.

### 4.3.1 Il campione

Per il progetto Osservatorio Marketing B2B 2025 sono state coinvolte imprese italiane operanti nel mercato business-to-business.

Innanzitutto, nella definizione del campione d'indagine, sono stati adottati criteri di selezione specifici, basati sia sulla dimensione aziendale - in termini di numero di dipendenti e fatturato - sia sul settore merceologico di appartenenza. Le imprese selezionate presentano una struttura organizzativa che varia da meno di 10 a oltre 250 dipendenti, con un fatturato compreso tra meno di 10 milioni e oltre i 250 milioni di euro. A differenza delle edizioni precedenti, in questa è stato ampliato il range dimensionale delle aziende coinvolte, includendo una varietà più ampia di realtà, senza limitarsi esclusivamente a una singola categoria, PMI o grandi imprese. Questa scelta ha consentito di effettuare, in un secondo momento, confronti più approfonditi sulla percezione e l'accoglienza dei cambiamenti da parte delle imprese, offrendo un quadro chiaro e articolato di come il progresso venga interpretato in relazione alla dimensione aziendale.

Una volta definite le caratteristiche del campione da analizzare, Marketing Arena ha messo a disposizione un database contenente gli indirizzi e-mail di aziende in linea con i criteri stabiliti, che sono state quindi contattate per partecipare all'indagine. Oltre a queste, sono state coinvolte anche altre imprese al di fuori di questo database fornito, selezionate comunque secondo gli stessi criteri.

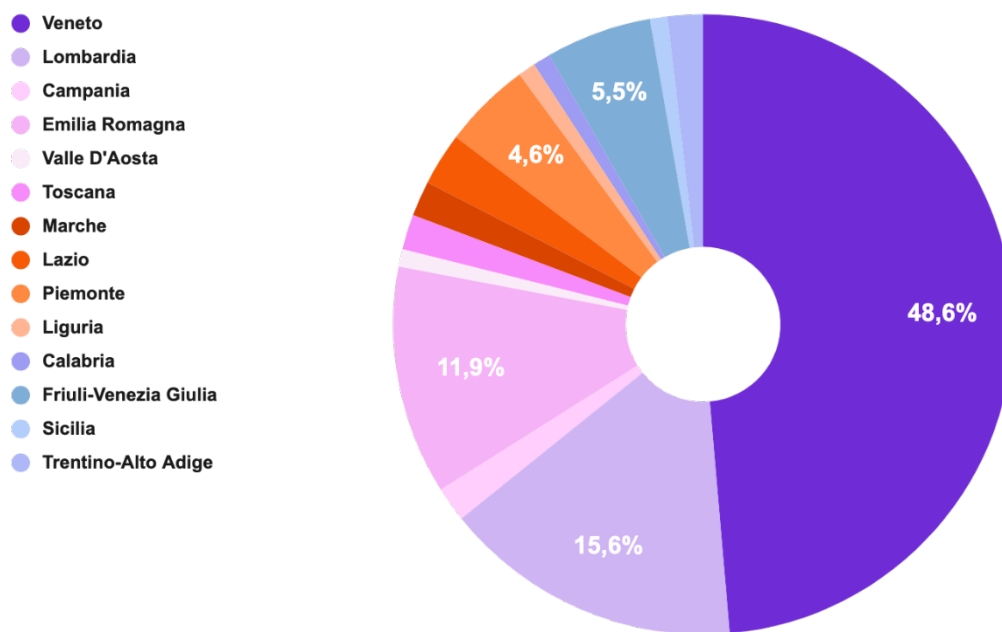
Il campione dell'edizione 2025 è popolato da 118 aziende attive in diversi settori, tra cui il commercio all'ingrosso, la fabbricazione di macchinari e attrezzature industriali, la produzione di beni di consumo, l'edilizia, l'impiantistica, il software e food & beverage, raccolti attraverso i codici ATECO.

Dal punto di vista geografico le aziende risultano così distribuite:

- Nord-Ovest (Piemonte, Valle D'Aosta, Liguria e Lombardia): 24 aziende
- Triveneto (Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige) ed Emilia Romagna: 74 aziende
- Centro (Toscana, Lazio e Marche): 7 aziende
- Sud (Campania, Calabria e Sicilia): 4 aziende
- 9 aziende non hanno specificato la loro provenienza.

La maggior parte delle imprese rispondenti sono localizzate nell'area del Triveneto ed Emilia Romagna, seguite da quelle del Nord-ovest, del Centro e del Sud. In particolare, quasi la metà del campione (48,6%) è costituito da aziende venete, evidenziando una forte rappresentatività di questa regione.

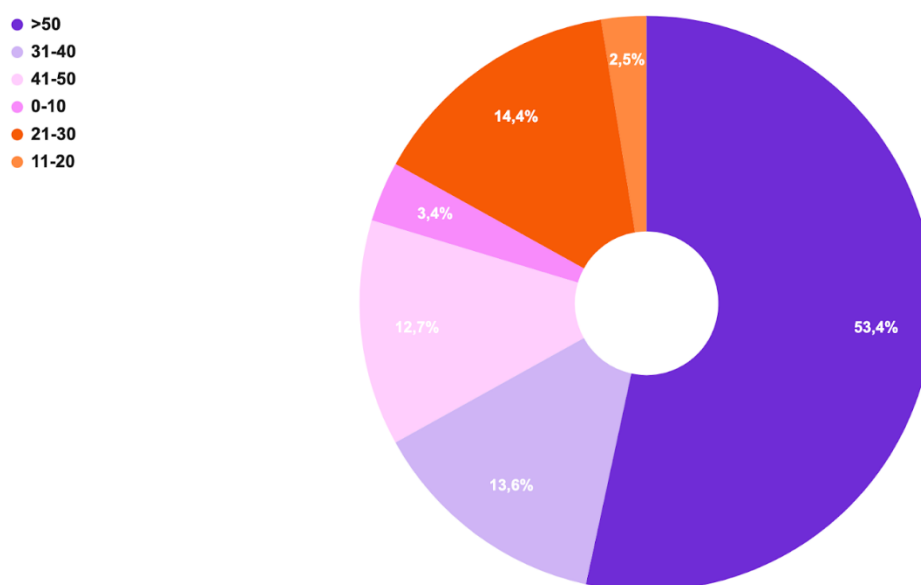
*Figura 10: Distribuzione geografica campione*



*Fonte: Elaborazione personale*

Per quanto riguarda il tempo di operatività delle imprese rispondenti, considerando le rispettive date di costituzione, dall'analisi - come evidenziato anche nel grafico in figura 11 - emerge che oltre la metà del campione è costituito da aziende attive da più di cinquant'anni. Una quota significativa del campione è inoltre rappresentato da imprese tra i 21-30 anni di attività, pari al 14,4%, seguite da quelle tra i 31-40 anni e 41-50 anni di operatività, che insieme rappresentano circa il 27% del campione. Le aziende di più recente costituzione costituiscono invece una minoranza, quali sono poco meno del 6%.

*Figura 11: Anni di attività delle aziende*



*Fonte: Elaborazione personale*

Dall'analisi del campione è emerso inoltre che il 67% delle aziende è a conduzione familiare.

In generale, si può affermare che la maggior parte delle imprese che vanno a formare il campione vanta una lunga storia e una solida presenza sul territorio, a conferma della loro stabilità e radicamento.

Analizzando la dimensione delle aziende, il campione è costituito principalmente da aziende con un fatturato superiore ai 100 milioni di euro e più di 250 dipendenti (24%). Si può quindi affermare che la maggior parte delle imprese coinvolte appartengono alla categoria delle grandi imprese, caratterizzate da volumi d'affari e un numero di dipendenti elevato.

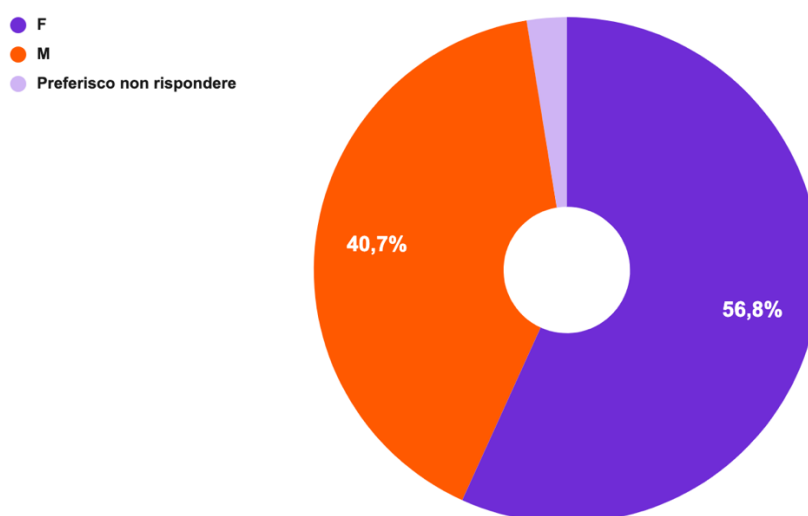
*Figura 12: Dimensione delle aziende (in termini di fatturato e dipendenti)*

	0-10	10-50	50-250	250+	Totale generale
meno di 10 mio	2%	4%	4%	0%	9%
10 - 20 mio	0%	1%	11%	1%	13%
21 - 30 mio	0%	3%	6%	0%	9%
31 - 50 mio	0%	3%	15%	4%	21%
51 - 100 mio	0%	0%	10%	7%	17%
100+ mio	0%	0%	7%	24%	31%
<b>Totale</b>	<b>2%</b>	<b>10%</b>	<b>53%</b>	<b>35%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Osservatorio Marketing B2B 2025 (p. 7)

Per quanto concerne il profilo di genere degli intervistati, il campione è composto per il 57% da donne e il 41% da uomini. Il 2% delle unità campionarie ha preferito non specificare il proprio genere.

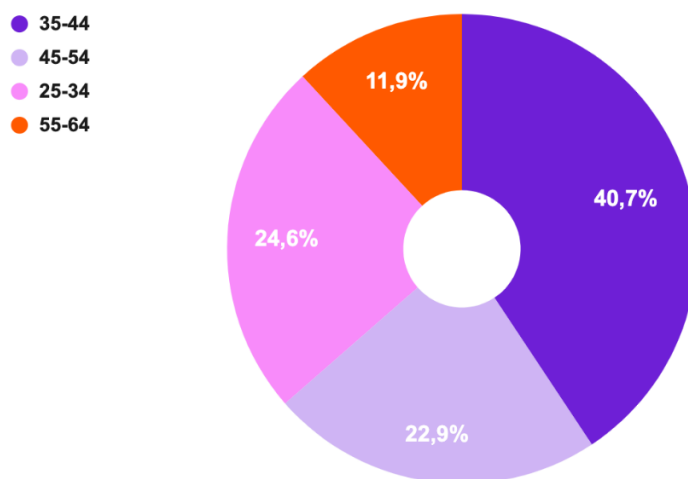
*Figura 13: Profilo di genere intervistati*



Fonte: Elaborazione personale

L'età degli intervistati varia invece dai 27 ai 62 anni, con un'età media pari a 42 anni. La fascia più rappresentata è quella tra i 35-44 anni che comprende circa il 41% dei partecipanti. Gli over 55 costituiscono solo il 12% del campione, mentre i giovani sotto i 34 anni rappresentano il 24% del totale. La fascia intermedia, tra i 45 e i 54 anni, costituisce invece il 23% del campione.

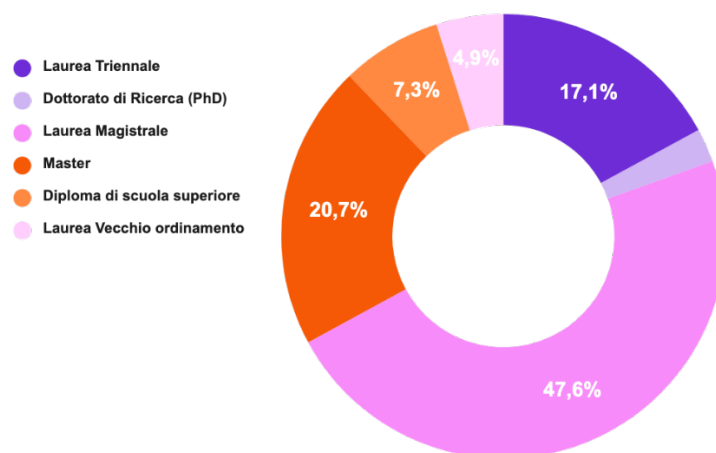
*Figura 14: Fasce di età degli intervistati*



*Fonte: Elaborazione personale*

Per quanto riguarda il titolo di studio la maggior parte degli intervistati, ossia il 93% del campione, è in possesso almeno di una laurea di primo livello, mentre solo il 7% possiede un diploma di scuola superiore.

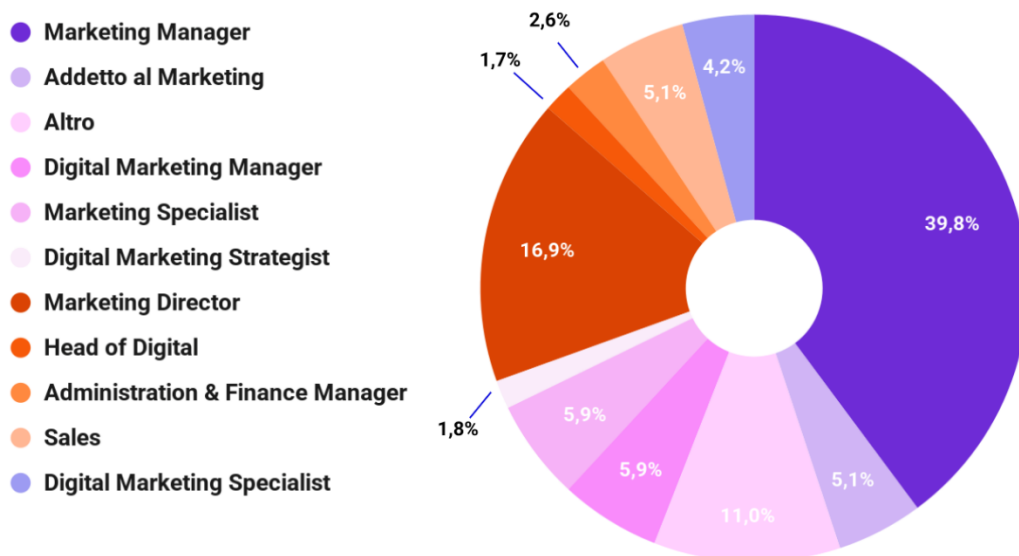
*Figura 15: Titolo di studio*



*Fonte: Elaborazione personale*

In merito al ruolo ricoperto in azienda, come si può notare dal grafico in figura 16, la maggior parte dei rispondenti ricopre un ruolo nell'area Marketing (81,3%). Le restanti risposte si distribuiscono tra l'area commerciale (5,1%), quella manageriale e amministrativa (2,6%) o altri ruoli aziendali (11%).

Figura 16: Ruolo ricoperto in azienda



Fonte: Osservatorio Marketing B2B 2025 (p. 8)

In media, i partecipanti al questionario vantano 9 anni di esperienza nel ruolo attualmente ricoperto, con un valore che varia da un minimo di 1 anno e un massimo di 40 anni di esperienza.

### 4.3.2 La procedura di raccolta ed analisi dei dati

L'indagine è stata condotta attraverso un questionario inviato alle aziende rientranti nei criteri indicati nel capitolo precedente, da compilare in forma anonima.

L'obiettivo dello studio è di analizzare i cambiamenti e l'impatto della trasformazione digitale e come questi vengono accolti e gestiti dalle aziende.

Come riportato dal *Report* stesso (2025, p. 4) "la ricerca ha analizzato i comportamenti, le tendenze e l'organizzazione delle imprese B2B rispetto ai temi del marketing con focus sul digitale. In particolare, sono state indagate le modalità di gestione delle attività di

digital marketing, la conoscenza delle tecnologie e le eventuali relazioni con la struttura organizzativa dell'azienda. Sono stati inoltre approfonditi gli strumenti e le strategie digitali messe in atto da diverse aziende intervistate”.

Attraverso un'indagine approfondita sulle modalità di definizione e implementazione delle strategie digitali basata sull'analisi di casi studio aziendali è possibile infatti comprendere più a fondo l'evoluzione del fenomeno oggetto di studio, che quest'anno si concentra sul tema dell'Intelligenza Artificiale (Venice School of management, 2025).

Il questionario sottoposto al campione è strutturato in diverse sezioni divise in base al tema trattato. La prima sezione del questionario ha come oggetto domande volte a raccogliere le informazioni demografiche dei rispondenti, quali età, genere, titolo di studio, il ruolo in azienda e il numero di anni di esperienza in quel ruolo, la ragione sociale dell'azienda ed altri dati relativi alle caratteristiche dell'impresa come l'anno di fondazione e il numero di dipendenti.

La seconda sezione riguarda la struttura organizzativa aziendale e vuole indagare a chi è in capo la responsabilità del digital marketing, se la struttura organizzativa ha subito dei cambiamenti negli ultimi anni e con quale cadenza viene fissato il budget relativo a queste attività.

La terza sezione del questionario pone quesiti in merito alle attività di digital marketing che vengono utilizzate dalle aziende, ossia quale percentuale del fatturato viene investito in attività di digital marketing, quali sono i canali marketing più utilizzati in azienda (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok, sito web/e-commerce, e-mail), quali sono gli strumenti di digital marketing più utilizzati in azienda (Piano editoriale social, Piano editoriale sito web, Advertising motori di ricerca, Advertising social media, Advertising display, Email marketing, Ottimizzazione sito UX<sup>12</sup>/CRO<sup>13</sup>/SEO<sup>14</sup>, Influencer

---

<sup>12</sup> Con UX si intende la dicitura abbreviata di User Experience, ossia l'esperienza che un utente ha quando interagisce con un prodotto o un servizio.

<sup>13</sup> CRO è l'acronimo di Conversion Rate Optimization, ovvero Ottimizzazione del Tasso di Conversione. Si tratta dell'insieme di strategie e tecniche volte ad aumentare la percentuale di visitatori in un sito web o di una landing page che compiono un'azione desiderata. In pratica, si tratta di migliorare l'efficacia del sito nel trasformare i visitatori in clienti o lead.

<sup>14</sup> La Search Engine Optimization (detta anche SEO) è l'insieme di tecniche e strategie utilizzate per migliorare la visibilità di un sito web sui motori di ricerca.

marketing), quali strumenti di analytics vengono utilizzati e come vengono gestite e realizzate le attività di lead digitale.

La quarta sezione ha come finalità quella di esaminare i KPI (Key Performance Indicators)<sup>15</sup> che secondo le aziende sono fondamentali per misurare i risultati delle attività di marketing e le qualità di queste.

La quinta sezione riguarda le strategie di marketing. In questa sezione viene chiesto all'intervistato di indicare se sia d'accordo o meno in merito a determinate affermazioni riguardanti la pianificazione e le decisioni inerenti ad investimenti.

La sesta ed ultima sezione ha come oggetto quesiti riguardanti la Customer Journey e l'IA, nonché il focus principale della ricerca di quest'anno. Tale sezione ha come obiettivo quello di indagare quelli che sono i touchpoint che caratterizzano la Customer Journey ideale e qual è l'impatto atteso dell'Intelligenza Artificiale nei processi aziendali, analizzando come queste tecnologie cambieranno la Customer Journey, gli approcci e le strategie aziendali.

La raccolta delle risposte è avvenuta nel mese di Marzo e, una volta acquisiti i dati, si è passati alla fase di elaborazione ed analisi di questi. In via preliminare, si è resa necessaria una pulizia del dataset, in particolare per le domande a risposta aperta, nelle quali i partecipanti avevano la possibilità di esprimersi liberamente. Per ciascuna sezione sono quindi state effettuate operazioni di uniformazione e standardizzazione, al fine di facilitare la lettura e l'analisi dei dati.

Sono state inoltre rimosse eventuali risposte doppie o incoerenti, che avrebbero potuto compromettere l'accuratezza dell'analisi.

L'analisi dei dati è stata condotta per tematiche e nel pieno rispetto delle normative sulla privacy.

---

<sup>15</sup> I Key Performance Indicators (o KPI) sono metriche o indicatori che servono a misurare l'efficacia delle attività di marketing e il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

## 4.4 I risultati

Come già evidenziato nel paragrafo precedente, la ricerca si articola in diverse sezioni, ciascuna delle quali pone quesiti volti ad indagare lo stato di avanzamento della digitalizzazione, comprese le modalità di gestione delle attività di digital marketing, la conoscenza delle tecnologie da parte delle imprese e le eventuali relazioni con la struttura organizzativa dell'azienda.

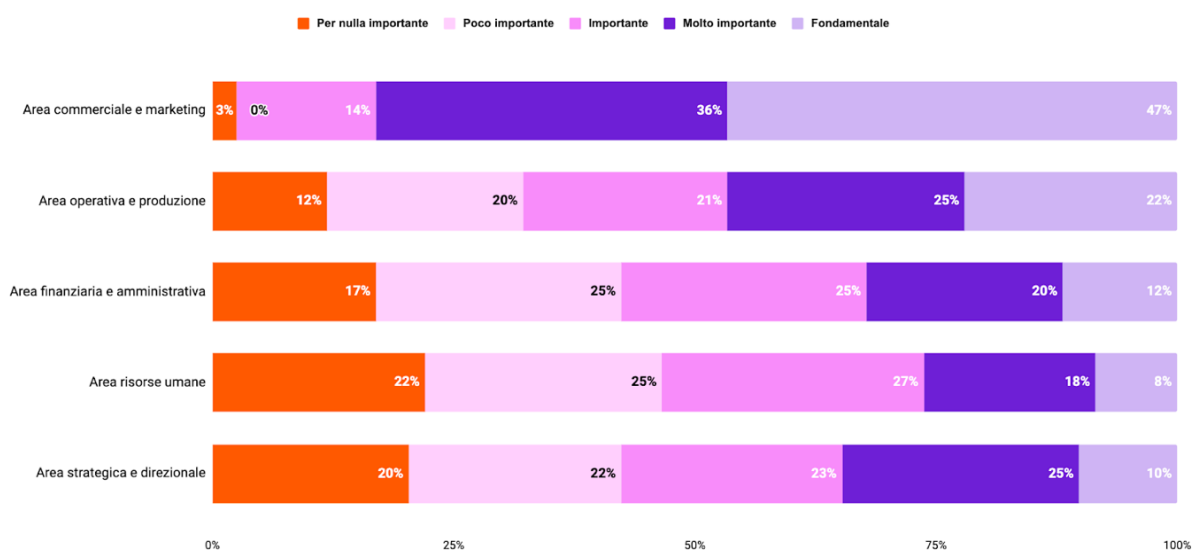
Ai fini del presente lavoro di tesi, l'analisi si concentrerà sulla parte finale del report, ovvero quella relativa al tema dell'Intelligenza Artificiale, nonchè il focus della ricerca di quest'anno.

Oggi giorno l'Intelligenza Artificiale rappresenta un elemento strategico chiave nel marketing e, in generale, all'interno delle aziende B2B. La sua conoscenza è ormai ampiamente diffusa e l'adozione di questa può, oltre che generare un impatto significativo sull'efficienza operativa, contribuire in modo rilevante alla personalizzazione delle esperienze dei clienti e all'ottimizzazione delle risorse aziendali.

Stando a quanto già approfondito nel capitolo 3.1, l'intelligenza artificiale trova applicazione in molteplici ambiti aziendali, dimostrando una versatilità che va oltre alle sole attività di marketing. Infatti, questa viene impiegata in diversi comparti, sia strategici che direzionali, sia produttivi che nell'area amministrativa e finanziaria, fornendo supporto alle decisioni e ai processi produttivi al fine di automatizzare le attività ripetitive e migliorare l'accuratezza delle analisi e delle previsioni.

Analizzando i risultati ottenuti, come possiamo osservare dal grafico in figura 17, la maggior parte dei rispondenti ritiene che l'area in cui l'IA viene maggiormente implementata sia quella commerciale e di marketing (97%) – se vengono considerate congiuntamente le risposte *importante*, *molto importante* e *fondamentale* - seguita da quella operativa e produttiva (68%), da quella strategica e direzionale (58%) e poi quella amministrativa e finanziaria (57%). L'ambito in cui invece l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale risulta ancora limitato è quello delle risorse umane e della gestione del personale (53%). Ciò può essere attribuito a diversi fattori, tra cui le possibili implicazioni etiche che derivano dall'interazione uomo e macchina, legate all'uso dell'IA in attività come il reclutamento e la valutazione delle performance, oppure la necessità o la volontà delle aziende di preservare l'interazione umana nelle relazioni con i suoi dipendenti.

*Figura 17: Dipartimenti aziendali in cui si ritiene che l'IA venga maggiormente implementata*



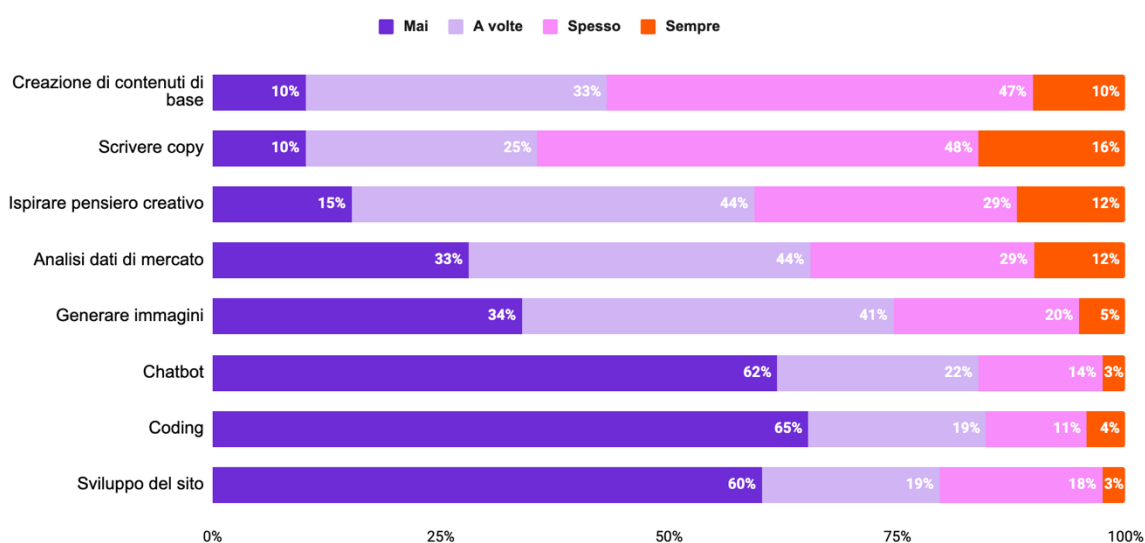
*Fonte: Osservatorio Marketing B2B 2025 (p. 54)*

L'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il marketing, rendendo i processi più rapidi, intelligenti e creativi. Dall'analisi è emerso che tra gli impieghi più diffusi troviamo la creazione automatica di contenuti di base e la scrittura di copy ottimizzati, oltre al supporto nella generazione di idee e ispirazione per contenuti originali.

L'analisi dei dati di mercato è un altro ambito strategico in cui l'IA viene utilizzata al fine di trasformare grandi volumi di informazioni in insight azionabili.

Sebbene meno comuni, anche la generazione di immagini, l'uso di chatbot intelligenti, lo sviluppo del sito web e il coding stanno guadagnando spazio, offrendo nuove possibilità per automatizzare e personalizzare l'esperienza digitale (Osservatorio Marketing B2B, 2025).

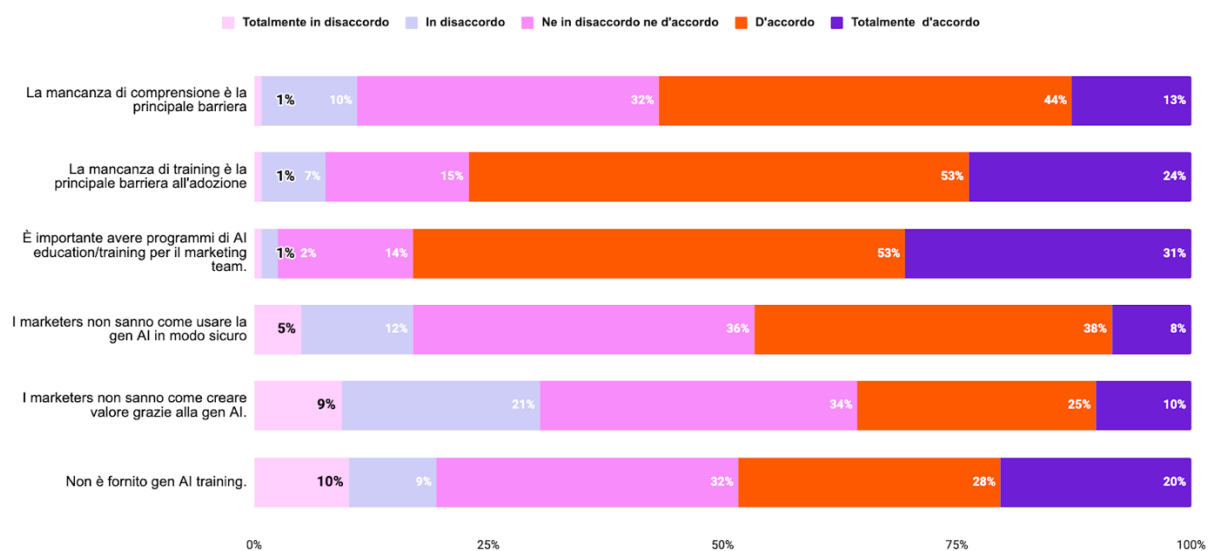
Figura 18: Utilizzi dell'Intelligenza Artificiale



Fonte: Osservatorio Marketing B2B 2025 (p. 52)

Nonostante l'intelligenza artificiale risulti essere una leva essenziale per innovare, crescere e mantenere la propria competitività vi sono ancora delle barriere che rallentano l'adozione di questa nelle aziende.

Figura 19: Barriere all'adozione dell'AI



Fonte: Osservatorio Marketing B2B 2025 (p. 53)

Come evidenziato dal grafico in figura 19, la maggior parte delle aziende intervistate ritiene che la principale barriera all'adozione dell'intelligenza artificiale sia la mancanza

di formazione su come utilizzarla al meglio. È infatti proprio la scarsa comprensione di queste tecnologie e del loro impiego nei processi aziendali a rallentarne l'adozione.

A tal proposito molte imprese concordano sull'importanza di programmi di education e training sull'intelligenza artificiale rivolti alle aziende stesse ed in particolare al marketing team, al fine di sfruttare appieno le potenzialità di queste tecnologie.

Nei capitoli precedenti è stato inoltre esaminato come l'intelligenza artificiale stia avendo un impatto significativo anche nell'ambito del Customer Relationship Management. L'adozione di tecnologie AI consentono alle aziende di gestire le relazioni con i clienti in modo molto più efficiente, personalizzato ed integrato.

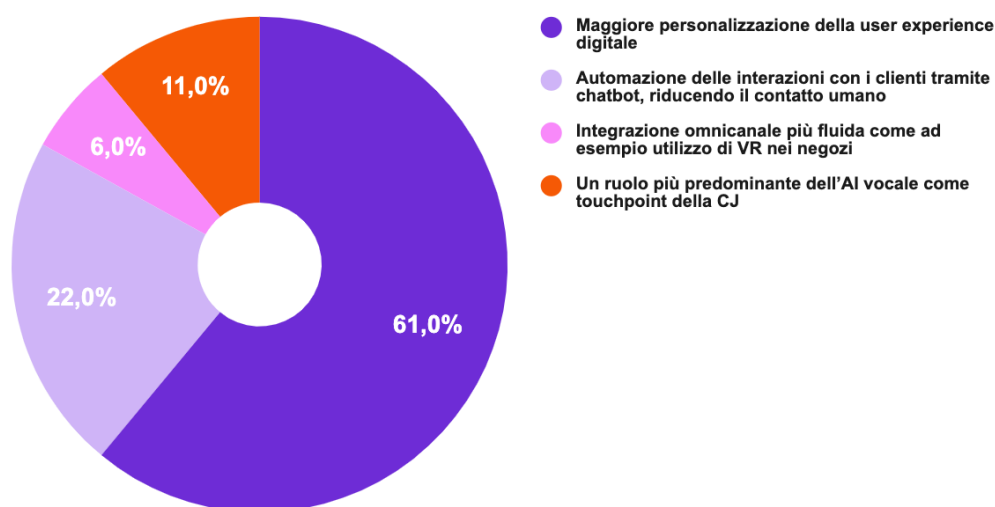
Come afferma infatti il *Report* stesso (2025, p. 55) "l'intelligenza artificiale sta ridefinendo ogni fase del customer journey, rendendo l'esperienza d'acquisto più personalizzata, predittiva ed efficiente. Dalla scoperta del brand fino alla fase post-vendita, l'IA analizza in tempo reale i comportamenti, le preferenze e le interazioni degli utenti, permettendo ai marketer di offrire contenuti altamente rilevanti, su misura e al momento giusto. Questo approccio migliora l'engagement e incrementa i tassi di conversione e la fidelizzazione. Inoltre, grazie a strumenti di automazione e analisi predittiva, è possibile anticipare le esigenze dei clienti, ottimizzare i touchpoint e costruire percorsi d'acquisto più fluidi e coerenti. L'IA non si limita a supportare il marketing, ma diventa un vero e proprio motore di valore lungo l'intera relazione con il cliente."

Dalla ricerca è infatti emerso che oltre la metà del campione (61%) ritiene che, grazie all'integrazione di queste tecnologie, le aziende saranno in grado di offrire un livello più elevato di personalizzazione della user experience; questo sarà possibile grazie alla raccolta e all'analisi dei big data, i quali consentiranno di rendere le interazioni con i clienti e le loro intere esperienze di acquisto estremamente personalizzate.

Una buona parte degli intervistati (22%) prevede inoltre che le interazioni con i clienti saranno quasi completamente automatizzate, riducendo così il contatto umano. Molte di queste infatti verranno rese automatiche e gestite attraverso l'uso di chatbot al fine di concentrare le risorse su attività più strategiche e creative.

Infine, vengono percepiti come meno impattanti sia il ruolo dell'AI vocale come touchpoint nella customer journey, sia un'integrazione omnicaale più fluida, ad esempio attraverso l'impiego della realtà virtuale.

Figura 20: Come cambierà il Customer Journey in un futuro più digitale e con tecnologie AI



Fonte: Osservatorio Marketing B2B 2025 (p. 55)

#### 4.4.1 Il comportamento delle PMI

Come abbiamo potuto osservare precedentemente il campione selezionato per l'analisi di quest'anno comprende sia piccole e medie imprese (PMI) che realtà di dimensioni maggiori. In particolare, come è emerso dall'analisi del campione, il 24% di questo si compone di grandi aziende, ossia imprese con oltre 250 dipendenti e un fatturato annuo superiore ai 100 milioni di euro.

Tuttavia, la presenza di queste imprese nel campione potrebbe influenzare i risultati complessivi. Per questo motivo, al fine di verificare se la digitalizzazione e il progresso vengono accolti nello stesso modo da PMI e grandi aziende, è stato condotto un test di robustezza. L'analisi è stata quindi replicata escludendo dal campione il 24% rappresentato dalle grandi aziende, così da potersi concentrare esclusivamente sulle PMI.

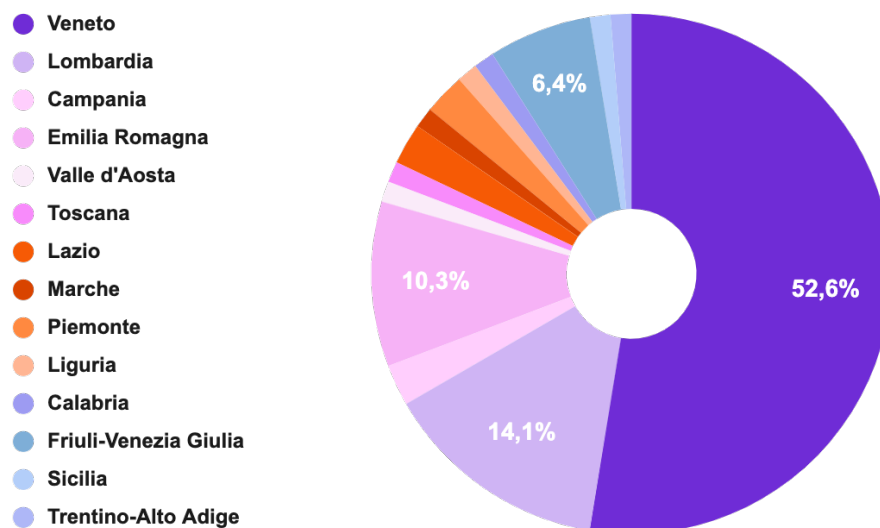
Figura 21: Nuova distribuzione campionaria

	0-10	10-50	50-250	250+	Totale generale
meno di 10 mio	2%	4%	4%	0%	9%
10 - 20 mio	0%	1%	11%	1%	13%
21 - 30 mio	0%	3%	6%	0%	9%
31 - 50 mio	0%	3%	15%	4%	21%
51 - 100 mio	0%	0%	10%	7%	17%
100+ mio	0%	0%	7%	24%	31%
<b>Totale</b>	<b>2%</b>	<b>10%</b>	<b>53%</b>	<b>35%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Osservatorio Marketing B2B 2025 (p. 7)

Il nuovo campione da analizzare non varia molto rispetto al campione precedente dal punto di vista della distribuzione geografica delle aziende. Il Veneto rimane la regione con più aziende rispondenti, le quali costituiscono circa la metà del campione (48,8%), seguito dalla Lombardia (13,4%) e dall'Emilia Romagna (6,1%). In misura minore le altre regioni che compongono il campione sono Friuli Venezia Giulia, Piemonte, Lazio, Campania, Trentino Alto Adige, Sicilia, Calabria, Liguria, Marche, Toscana e Valle D'Aosta.

Figura 22: Test di robustezza - Distribuzione geografica campione

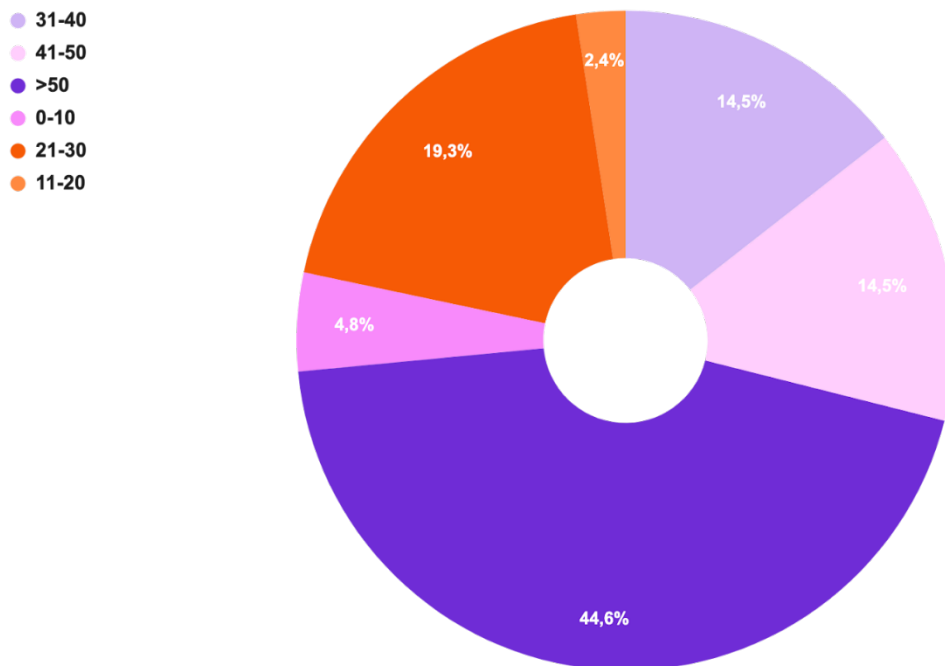


Fonte: Elaborazione personale

Anche per quanto riguarda il tempo di operatività delle aziende il campione non differisce molto rispetto a quello precedentemente analizzato. Osserviamo sempre una

maggioranza di imprese attive da più di 50 anni nel mercato domestico le quali rappresentano circa il 45% del campione, seguite da quelle con 21-30 anni di operatività (19,3%), quelle relative alla fascia 31-40 e 41-50 le quali rappresentano entrambe il 14,5% del campione ed infine la minoranza delle imprese rappresentate nel campione sono quelle più recenti, ossia quelle tra 0 e 20 anni di attività.

*Figura 23: Test di robustezza - Anni di attività delle aziende*



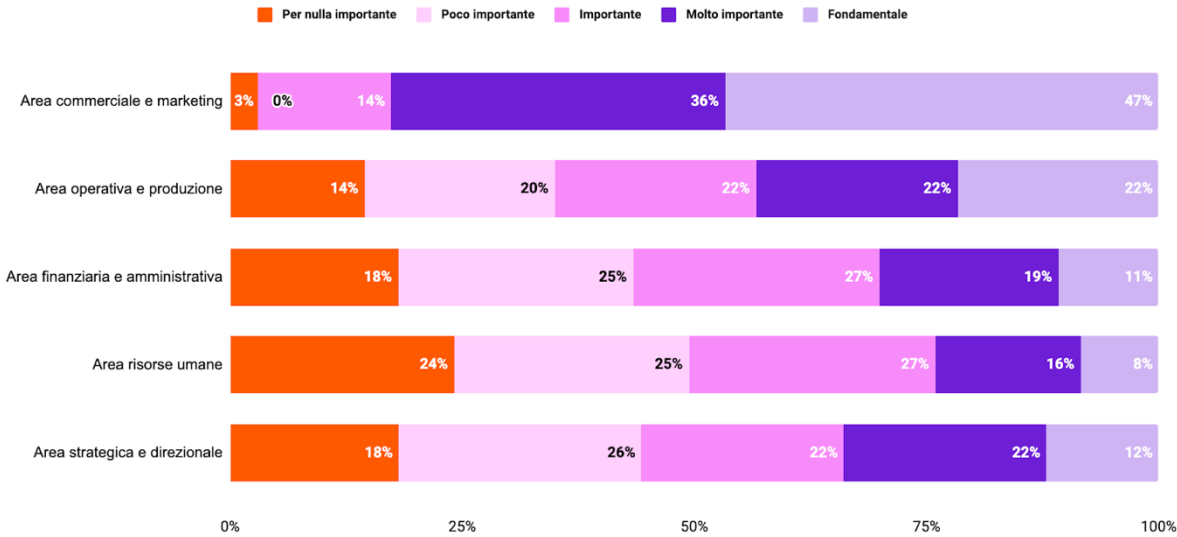
*Fonte: Elaborazione personale*

Anche la percentuale di aziende a conduzione familiare presente nel nuovo campione rimane più o meno invariata, la quale incrementa solamente di 0,5 punti percentuali rispetto al campione precedente.

Nello specifico, attraverso il test di robustezza si intende verificare se esistono differenze significative nell'adozione delle tecnologie di intelligenza artificiale tra PMI e grandi imprese. L'obiettivo è confrontare e comprendere se la dimensione aziendale influisce sulle tempistiche di accoglienza e integrazione di queste tecnologie, evidenziando eventuali differenze nelle modalità e nei livelli di utilizzo.

Nel caso dei dipartimenti aziendali la situazione non cambia di molto rispetto al caso in cui il campione includeva anche le grandi realtà. L'area commerciale e di marketing rimane quella in cui si ritiene che l'IA venga maggiormente implementata (97%), seguita da quella operativa e produttiva (66%), quella finanziaria e amministrativa (57%), quella strategica direzionale (56%) ed infine quella relativa alle risorse umane (51%).

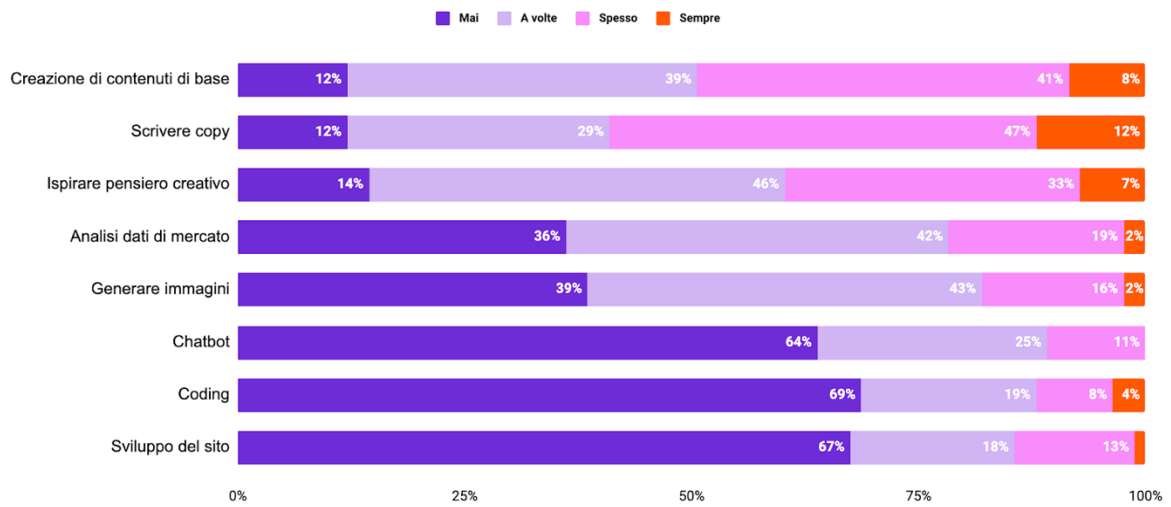
*Figura 24: Test di robustezza - Dipartimenti aziendali in cui si ritiene che l'IA venga maggiormente implementata*



*Fonte: Elaborazione personale*

Quello che cambia rispetto all'analisi effettuata considerando anche le grandi imprese è che si verifica un leggero calo di pochi punti percentuali in tutte le aree fuorché in quella commerciale e marketing la quale rimane invece invariata.

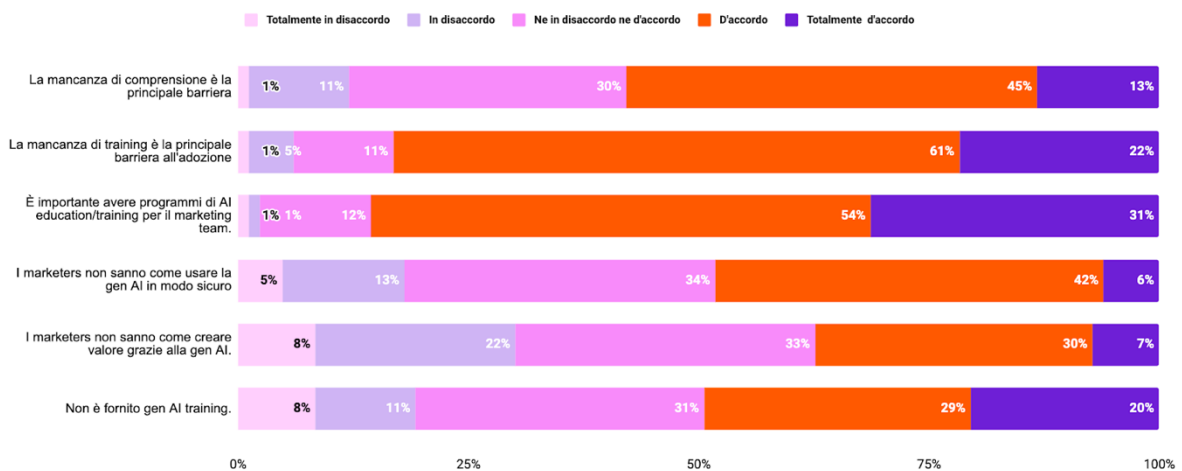
Figura 25: Test di robustezza - Utilizzi dell'Intelligenza Artificiale



Fonte: Elaborazione personale

Relativamente all'impiego di queste tecnologie, dall'analisi del nuovo campione è emerso un trend in calo in generale per tutte le voci rispetto all'analisi precedente. Nonostante ciò, restano diffusi alcuni utilizzi specifici, come la scrittura di testi, la creazione di contenuti di base e la ricerca di ispirazione per contenuti originali. Si registra invece un calo nell'utilizzo delle tecnologie per attività come chatbot, coding e sviluppo di siti web.

Figura 26: Test di robustezza - Barriere all'adozione dell'AI

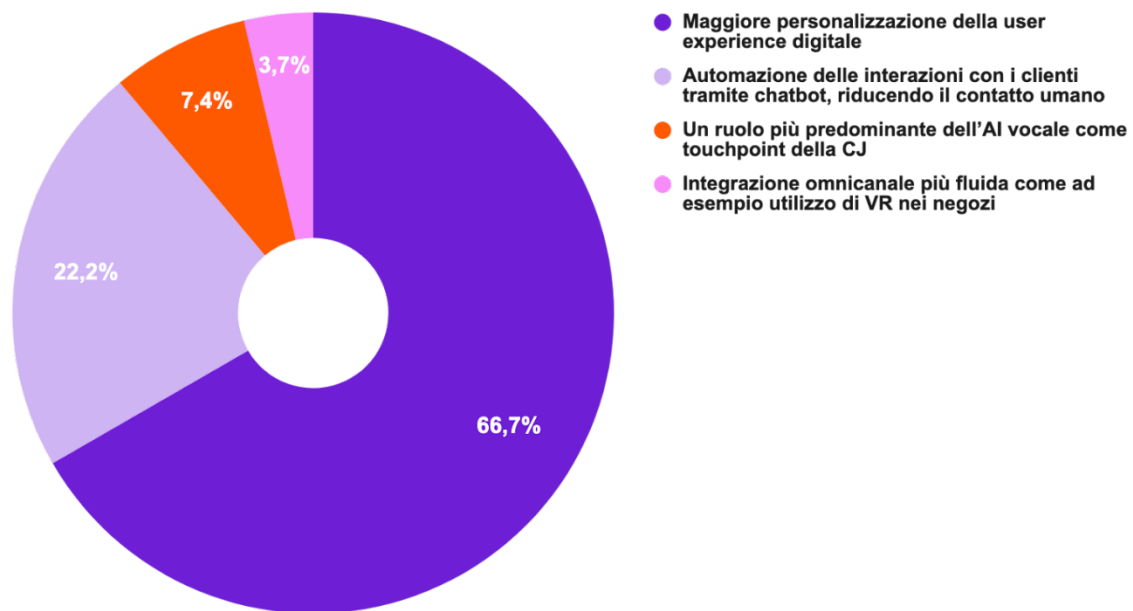


Fonte: Elaborazione personale

Per quanto riguarda le barriere all'adozione, si osserva una leggera variazione in aumento in quasi tutte le voci nel grafico in figura 26. Questo incremento, seppur contenuto, può

essere attribuito principalmente ad un minore budget disponibile delle PMI da destinare a una formazione adeguata. Di conseguenza, queste aziende incontrano maggiori difficoltà nell'adottare le tecnologie di intelligenza artificiale rispetto alle realtà di maggiori dimensioni, come riscontrato appunto in letteratura nei capitoli precedenti.

*Figura 27: Test di robustezza - Come cambierà la CJ in un futuro più digitale e con tecnologie AI*



*Fonte: Elaborazione personale*

In merito alle risposte del nuovo campione su come cambierà la Customer Journey a seguito dell'introduzione delle tecnologie di intelligenza artificiale, la maggior parte dei rispondenti, ovvero circa il 67% del totale, hanno dichiarato che queste porteranno ad una maggiore personalizzazione della user experience digitale.

Rispetto al campione che comprendeva anche le grandi imprese, si è verificato un incremento di circa 6 punti percentuali relativo a questa voce. Al contrario, le voci riguardanti "un ruolo predominante dell'AI vocale come touchpoint della CJ" e "integrazione omnicanale più fluida come ad esempio utilizzo di VR nei negozi" subiscono una lieve diminuzione rispetto all'analisi precedente. Questa diminuzione potrebbe essere giustificata da una preferenza delle PMI ad investire su strumenti di IA più pragmatici e a breve termine, rispetto a touchpoint più innovativi ma anche più complessi da gestire. La voce relativa all'automazione delle interazioni con i clienti tramite chatbot rimane invece pressoché invariata.

Nel complesso, possiamo affermare che i risultati del nuovo campione subiscono una lieve variazione, mostrando che, a prescindere dalla dimensione aziendale, l'intelligenza artificiale è entrata a far parte dei processi aziendali di tutte le aziende, ovvero sia nelle PMI che nelle grandi imprese, indipendentemente dalla loro dimensione. Anche le piccole e medie imprese, seppur con un ritmo più lento e un'adozione meno estesa rispetto alle grandi realtà, stanno accogliendo questa trasformazione digitale.

In generale, dunque, l'intelligenza artificiale si conferma un fattore trainante e di evoluzione per le aziende di ogni dimensione.

# **CAPITOLO 5: IL FUTURO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE AZIENDE B2B**

In questo capitolo conclusivo verranno delineati i trend futuri legati all'implementazione delle tecnologie di intelligenza artificiale nei processi aziendali delle realtà business-to-business.

Partendo dallo studio condotto dall'Osservatorio Marketing B2B 2025, si analizzeranno gli impatti attesi di queste moderne tecnologie applicate nel contesto B2B, sia dal punto di vista operativo che strategico.

Infine, per concludere l'elaborato, verrà fatta un'analisi dei trend identificati, comparando quanto emerso dalla ricerca condotta dall'Osservatorio Marketing 2025 con la letteratura, al fine di delineare un quadro più completo del ruolo dell'intelligenza artificiale nel B2B.

## **5.1 Sfide e trend futuri dell'Intelligenza Artificiale**

L'intelligenza artificiale sta trasformando in modo significativo il modo di interagire e di operare di molte aziende.

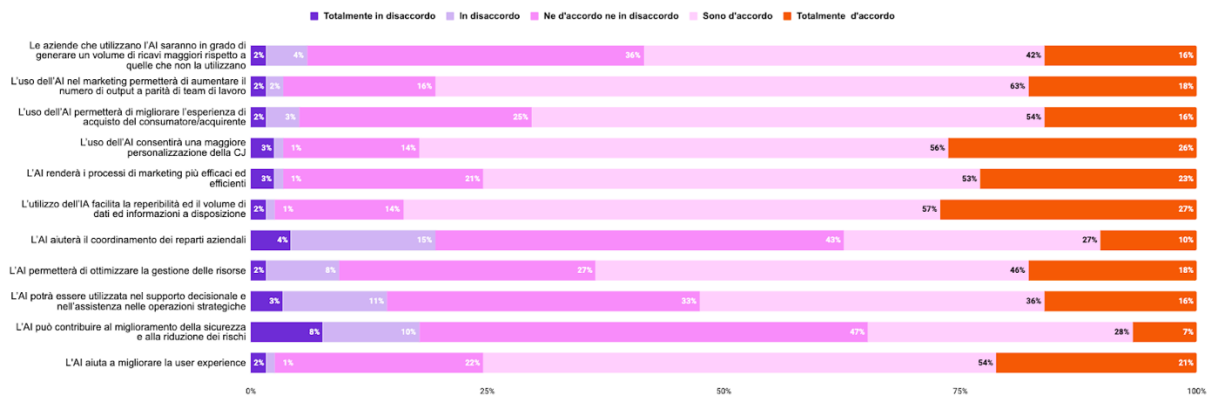
Questo cambiamento, trainato dalla digitalizzazione e dai continui progressi tecnologici, si sta affermando come elemento chiave del progresso futuro aziendale. Si tratta di un'evoluzione continua, destinata a trasformare il futuro del business in quasi tutti i settori.

Nonostante la crescente attenzione rivolta al tema, permane una carenza di studi riguardanti lo stato di adozione di queste tecnologie nel mercato B2B. La maggior parte delle imprese business-to-business sono ancora in una fase iniziale di scoperta e solo ora stanno iniziando a familiarizzare con queste tecnologie. Sono poche infatti le aziende ad aver integrato completamente l'intelligenza artificiale nei propri sistemi.

Attraverso lo studio condotto dall'Osservatorio Marketing B2B, si cerca di indagare l'impatto atteso di queste tecnologie applicate nel contesto business-to-business. In

particolare, è stato chiesto al campione di esprimere il proprio grado di accordo o disaccordo rispetto ad alcune affermazioni riguardanti gli effetti futuri dell'intelligenza artificiale e il suo impatto operativo, sulle relazioni con i clienti, sull'organizzazione aziendale e sulla strategia.

*Figura 28: Qual è l'impatto atteso dell'Intelligenza Artificiale*



*Fonte: Osservatorio Marketing B2B, 2025 (p.51)*

Dall'analisi del grafico in figura 28, possiamo osservare che la maggioranza degli intervistati ritiene che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale possa in futuro facilitare la reperibilità ed il volume di dati a disposizione. Come abbiamo potuto approfondire nei capitoli precedenti, l'utilizzo delle tecnologie AI possono aiutare le aziende a raccogliere ed analizzare velocemente un'ingente quantità di dati, trasformandoli in conoscenza e informazioni utili a migliorare sia i processi decisionali che quelli operativi, favorendo inoltre una comprensione migliore dei comportamenti dei consumatori e delle tendenze di mercato. L'IA, infatti, se integrata nei sistemi decisionali, può rappresentare uno strumento utile di supporto e assistenza nelle operazioni strategiche, contribuendo a decisioni più consapevoli.

Inoltre, l'82% del campione - considerando le risposte "Sono d'accordo" e "Totalmente d'accordo" - concorda sul fatto che l'uso dell'intelligenza artificiale consentirà una maggiore personalizzazione della Customer Journey, rendendo l'esperienza dell'utente più coerente con le sue preferenze, comportamenti e bisogni. Le tecnologie basate sull'intelligenza artificiale, infatti, sono in grado di analizzare i dati relativi ai clienti in modo predittivo, fornendo a ciascun individuo contenuti, offerte ed interazioni

personalizzate e consentendo alle aziende di adattarsi rapidamente ai mutamenti di mercato.

Questo si riflette direttamente anche nella user experience e sull'esperienza di acquisto le quali migliorano diventando più integrate e personalizzate, incrementando così in generale la soddisfazione dei clienti e la probabilità che questi si fidelizzino.

Dal punto di vista operativo, una buona parte del campione, ossia l'81% dei rispondenti, concorda che l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di marketing consentirà alle aziende di aumentare il numero di output a parità di team di lavoro. L'automazione di attività ripetitive e l'ottimizzazione dei flussi di lavoro gestiti totalmente da queste tecnologie permetteranno infatti una maggiore efficienza e produttività.

Nonostante i numerosi benefici che si prevede che queste tecnologie apporteranno alle imprese, molti intervistati si sono mostrati ancora dubbiosi in merito a determinate affermazioni. In particolare, come possiamo osservare nel grafico, è emerso un certo scetticismo riguardo alla capacità dell'intelligenza artificiale di favorire il coordinamento tra reparti aziendali. Molte aziende si mostrano in disaccordo anche sul fatto che l'IA possa contribuire al miglioramento della sicurezza e alla riduzione dei rischi.

Questa sfiducia nei confronti dell'intelligenza artificiale deriva spesso da una scarsa conoscenza in materia e dalla difficoltà di alcune aziende di integrare queste tecnologie nei sistemi aziendali. A ciò, inoltre, si aggiungono anche timori legati alla privacy, nonché alla gestione e alla protezione dei dati sensibili raccolti ed elaborati. L'intelligenza artificiale, infatti, richiede l'accesso a grandi quantità di informazioni e il modo in cui queste vengono raccolte ed elaborate sollevano dubbi e preoccupazioni sulla trasparenza e sulla sicurezza dei dati trattati.

A tutto questo si affiancano inoltre esitazioni riguardo l'impiego dell'IA in specifici processi operativi che, se automatizzati, potrebbero portare alla riduzione o sostituzione del lavoro umano, generando ulteriore preoccupazione rispetto alla possibile perdita di controllo su determinati processi critici che molti ritengono debbano rimanere sotto la diretta responsabilità dell'uomo.

D'altra parte, c'è il rischio che coloro che non hanno ancora implementato o sperimentato almeno in parte l'intelligenza artificiale nelle loro attività faticino a credere che un uso intelligente di questa possa migliorare l'esperienza di acquisto degli individui o che in generale possa migliorare i processi aziendali, minimizzando anche i possibili benefici futuri legati all'utilizzo. Il nostro risultato è in linea con quanto affermato anche nel report

*The State of AI in B2B Marketing in 2024* di On24 (2024, p.16) “chi non utilizza l’intelligenza artificiale oggi è meno propenso a credere che un uso intelligente di questa possa migliorare l’esperienza di acquisto, che renderà più rapida l’azione basata sugli insight degli acquirenti o che sarà essenziale per il successo negli anni a venire”.

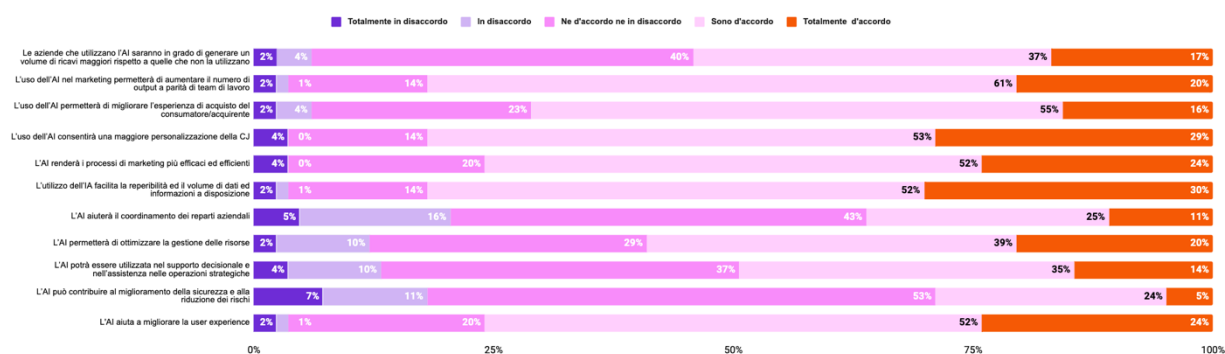
Se si analizzano invece esclusivamente le risposte fornite dalle PMI, si può osservare che non emergono differenze significative rispetto al caso in cui il campione comprendeva anche le grandi imprese. In generale, esaminando il grafico in figura 29, si nota un aumento di pochi punti percentuali nelle risposte “*totalmente d’accordo*” per quasi tutte le voci dell’istogramma e un lieve calo invece in quelle “*sono d’accordo*”, indicando complessivamente una tendenza stabile.

I dati, inoltre, confermano quanto già emerso nell’analisi precedente: la maggioranza degli intervistati, ossia l’81% di questi, ritiene che l’uso dell’intelligenza artificiale nei sistemi aziendali possa, in futuro, facilitare la reperibilità e l’ampliamento del volume di dati disponibili, consentire una maggiore personalizzazione della Customer Journey e incrementare il numero di output a parità di team di lavoro. Una buona parte del campione, ossia il 76%, è d’accordo con l’affermazione che l’intelligenza artificiale aiuterà a migliorare la user experience.

Le voci “*l’AI aiuterà il coordinamento dei reparti aziendali*” e “*l’AI può contribuire al miglioramento della sicurezza e alla riduzione dei rischi*” continuano, come nell’analisi precedente, a ricevere livelli di accordo più bassi rispetto alle altre e registrano inoltre una diminuzione di alcuni punti percentuali, le quali passano rispettivamente da 37% a 36% e da 35% a 29%.

Questi risultati suggeriscono un allineamento tra PMI e grandi imprese riguardo alle aspettative e alle potenzialità percepite dell’intelligenza artificiale, evidenziando come la dimensione aziendale non incida in modo significativo sulla visione degli impatti futuri attesi legati all’adozione dell’IA.

Figura 29: Qual è l'impatto atteso dell'Intelligenza Artificiale nelle PMI



Fonte: Elaborazione personale

L'intelligenza artificiale è una tecnologia in rapida evoluzione che sta trasformando profondamente il marketing e il modo di operare di numerose imprese, in particolare nel contesto B2B. La sua integrazione nei processi aziendali non rappresenta più un'opzione, ma una leva strategica fondamentale per innovare, crescere e mantenere la competitività. Il suo sviluppo influenzerà in maniera crescente il futuro delle organizzazioni offrendo da un lato nuove prospettive e, dall'altro, diverse sfide complesse che le aziende dovranno essere in grado di gestire ed affrontare. È quindi essenziale che le imprese siano pronte ad accogliere questi nuovi strumenti accogliendo il cambiamento e il progresso.

## 5.2 Conclusioni

In seguito a quanto esaminato nei capitoli precedenti, possiamo concludere l'elaborato effettuando un'analisi incrociata, ovvero comparando i dati della letteratura con quanto emerso dai risultati del questionario dell'Osservatorio Marketing B2B, al fine di evidenziare le similitudini ed i trend comuni che caratterizzano l'intelligenza artificiale nel mercato business-to-business. L'obiettivo finale di questa comparazione è comprendere in che misura i risultati del questionario riflettono quanto afferma la letteratura corrente, verificando se le tendenze teoriche osservate nei capitoli precedenti rispecchiano effettivamente la realtà pratica.

Secondo quanto emerso dall'analisi della letteratura, e in particolare dalla ricerca condotta da On24, quasi il 90% dei marketers utilizza oggi l'intelligenza artificiale in

qualche modo. Questo risultato è stato confermato dalla nostra ricerca, la quale mette in luce che la maggior parte dei rispondenti, ossia circa il 97% del campione, ritiene che l'area in cui le tecnologie AI vengano maggiormente utilizzate sia quella commerciale e di marketing.

A confermare questo dato è stata anche l'analisi degli impieghi di queste tecnologie all'interno delle aziende, la quale ha evidenziato come l'intelligenza artificiale sia utilizzata principalmente a supporto delle strategie aziendali e, in generale, nelle attività svolte dai reparti di marketing. In particolare, l'IA risulta essere uno strumento efficace soprattutto nella raccolta, nell'analisi e nella trasformazione dei dati in insight utili ad aumentare l'efficienza operativa e in generale ottenere risultati economici migliori.

Le aziende partecipanti alla ricerca hanno inoltre attribuito un'importanza significativa alla personalizzazione della user experience, in linea con quanto sottolineato dal report di On24. In particolare, il 61% delle aziende intervistate ritiene che l'intelligenza artificiale rivoluzionerà la personalizzazione del customer journey, contribuendo così a migliorare l'engagement e incrementare i tassi di conversione e di fidelizzazione.

Nonostante i numerosi vantaggi legati all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, la letteratura ha messo in evidenza alcune criticità, legate principalmente alla carenza di competenze e formazione, di investimenti e strategie di implementazione di queste tecnologie da parte di molte aziende. Tali risultati sono stati confermati anche dalla nostra indagine, la quale ha sottolineato, ancora una volta, la scarsa conoscenza della materia da parte di numerose aziende e le difficoltà di queste nell'integrare efficacemente queste tecnologie nei processi aziendali.

In generale, possiamo quindi affermare che i dati raccolti tramite il questionario dell'Osservatorio Marketing B2B 2025 confermano quanto riportato dalla letteratura analizzata nei precedenti capitoli.

L'intelligenza artificiale è una tecnologia ancora molto dibattuta e, nonostante i grossi cambiamenti già apportati, i progressi da compiere sono ancora molti. Siamo infatti solo all'inizio di un lungo percorso verso una profonda digitalizzazione in cui le tecnologie continueranno a migliorare, rendendo l'IA un alleato sempre più efficace per le imprese B2B.



# Indice delle figure

Figura 1: I 6 pilastri della digital transformation.....	14
Figura 2: DESI Indicators: almeno le competenze digitali base.....	17
Figura 3: Trend del budget ICT per il 2025 .....	18
Figura 4: Performance aziende B2B che accolgono la digital transformation .....	20
Figura 5: DESI Indicators: adozione Intelligenza artificiale, tutte le imprese .....	31
Figura 6: DESI Indicators: adozione Intelligenza artificiale, grandi imprese .....	32
Figura 7: DESI Indicators: adozione Intelligenza artificiale, piccole e medie imprese (PMI) .....	32
Figura 8: L'uso dell'intelligenza artificiale aumenta la probabilità di superare gli obiettivi aziendali.....	35
Figura 9: Ragioni principali per investire nell'Intelligenza Artificiale.....	36
Figura 10: Distribuzione geografica campione .....	49
Figura 11: Anni di attività delle aziende .....	50
Figura 12: Dimensione delle aziende (in termini di fatturato e dipendenti).....	51
Figura 13: Profilo di genere intervistati.....	51
Figura 14: Fasce di età degli intervistati.....	52
Figura 15: Titolo di studio.....	52
Figura 16: Ruolo ricoperto in azienda .....	53
Figura 17: Dipartimenti aziendali in cui si ritiene che l'IA venga maggiormente implementata.....	57
Figura 18: Utilizzi dell'Intelligenza Artificiale .....	58
Figura 19: Barriere all'adozione dell'AI .....	58
Figura 20: Come cambierà il Customer Journey in un futuro più digitale e con tecnologie AI.....	60
Figura 21: Nuova distribuzione campionaria.....	61
Figura 22: Test di robustezza - Distribuzione geografica campione .....	61
Figura 23: Test di robustezza - Anni di attività delle aziende .....	62
Figura 24: Test di robustezza - Dipartimenti aziendali in cui si ritiene che l'IA venga maggiormente implementata .....	63
Figura 25: Test di robustezza - Utilizzi dell'Intelligenza Artificiale .....	64

Figura 26: Test di robustezza - Barriere all'adozione dell'AI .....	64
Figura 27: Test di robustezza - Come cambierà la CJ in un futuro più digitale e con tecnologie AI .....	65
Figura 28: Qual è l'impatto atteso dell'Intelligenza Artificiale.....	68
Figura 29: Qual è l'impatto atteso dell'Intelligenza Artificiale nelle PMI .....	71

# Indice delle tabelle

Tabella 1: Riassunto e punti di contatto fra le due visioni ..... 45

# Appendice

## Intelligenza Artificiale

### Machine Learning, Deep Learning ed IA Generativa

L'International Business Machines Corporation (IBM) definisce il machine learning (ML) come “una branca dell'intelligenza artificiale che si propone di consentire a computer e macchine di imitare il modo in cui gli esseri umani apprendono, eseguendo compiti in modo autonomo e migliorando le proprie prestazioni e la propria precisione attraverso l'esperienza e l'esposizione a una maggiore quantità di dati” (IBM, 2025).

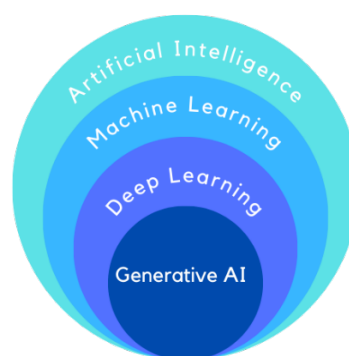
Il Machine Learning è una tecnologia che si basa sull'uso di algoritmi che consentono ai computer di “imparare” dai dati senza essere programmati in modo esplicito per ogni compito. È grazie all'esposizione e all'elaborazione continua di una grande quantità di dati ed informazioni che la macchina è in grado di costruire autonomamente modelli capaci di apprendere, fare previsioni, prendere decisioni e trarre conclusioni (Aimpresa, 2025).

Il deep learning è un sottoinsieme avanzato del machine learning in grado di simulare in modo più accurato il processo di elaborazione e decisione del cervello umano.

Rispetto al machine learning, i modelli di deep learning possono estrarre in modo più accurato informazioni, utilizzando anche dati non strutturati come testi o immagini.

L'intelligenza artificiale generativa, nota anche come Gen AI, si riferisce all'uso di modelli di deep learning progettati per produrre contenuti originali e articolati, come testi, immagini di alta qualità, video o audio realistici, in risposta a input forniti dall'utente (Stryker et al., 2024; Quiroz Vazquez et al., 2024).

*Figura 1: Artificial Intelligence, Machine Learning, Deep Learning e Generative AI*



*Fonte: Aimpresa, 2025*

# Le principali tecnologie AI adottate dalle aziende

## I chatbot

I chatbot sono programmi informatici che simulano la conversazione umana attraverso tecniche di Natural Processing Language (NPL), capaci di offrire assistenza virtuale 24 ore su 24, 7 giorni su 7, per rendere facile sia ai clienti che ai dipendenti trovare informazioni rispondendo ai quesiti richiesti. Questi possono scoprire insight sugli utenti per condurre conversazioni più coinvolgenti e offrire esperienze digitali più personalizzate.

I chatbot trovano applicazione in numerosi settori, tra cui il marketing, l'assistenza alle vendite, la gestione delle risorse umane, la domotica e le attività di ricerca e sviluppo (IBM, 2025; Piva, 2025).

## Natural Language Processing (NLP)

Le tecniche di Natural Language Processing “consentono ai computer e ai dispositivi digitali di riconoscere, comprendere e generare testo parlato”<sup>16</sup>. Queste tecnologie vengono utilizzate con algoritmi di machine learning e deep learning ed hanno come obiettivo quello di favorire l’interazione e la comprensione uomo – macchina (Piva, 2025; Quiroz Vazquez et al., 2024).

## Computer Vision

La computer vision utilizza algoritmi di deep learning machine learning per permettere ai sistemi informatici di analizzare, interpretare ed estrarre informazioni significative da immagini, video e altri input visivi (IBM, 2025). Un’applicazione concreta di queste tecnologie si riscontra in ambito aziendale, dove la computer vision può essere implementata al fine di monitorare le linee di produzione, individuare difetti o anomalie e ottimizzare l’efficienza dei processi produttivi (Quiroz Vazquez et al).

## Intelligent Data Processing (IDP)

L’intelligent Data Processing utilizza gli algoritmi di intelligenza artificiale con l’obiettivo di analizzare e classificare i dati per estrarne informazioni, al fine di fare previsioni utili all’azienda (Piva, 2025).

---

<sup>16</sup> <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/natural-language-processing>

## **Recommendation System**

Sono le applicazioni di intelligenza artificiale più utilizzate, sono algoritmi che tengono traccia delle azioni dell'utente, apprendendo le preferenze dell'utente e migliorare la sua esperienza nella piattaforma (Piva, 2025).

# Bibliografia e Sitografia

*AI: cos'è l'Intelligenza Artificiale, principali strumenti per efficientare e automatizzare processi e flussi di lavoro.* AI4Business (2024).

Data consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.ai4business.it/intelligenza-artificiale/ai-cos-e-l-intelligenza-artificiale-e-come-puo-aiutare-le-imprese/>

*AI e GenAI tra le Priorità Tech del 2024, ma Molte Aziende Sono Ferme ad Osservare* (2024). BCG – Boston Consulting Group.

Data di consultazione: 5/06/2025

Disponibile in: <https://www.bcg.com/press/17january2024-ai-e-genai-tra-le-priorita-tech-del-2024-ma-molte-aziende-sono-ferme-ad-osservare>

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, *Definition of Marketing*.

Data di consultazione: 14/04/2025

Disponibile in: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

ANDERSEN, P., ARCHACKI, R., & MUSTAGHNI, B. (2018). *Building an Integrated Marketing and Sales Engine for B2B*. BCG – Boston Consulting Group.

Data di consultazione: 9/04/2025

Disponibile in: <https://www.bcg.com/publications/2018/building-an-integrated-marketing-sales-engine-b2b>

APOTHEKER, J., DURANTON, S., LUKIC, V., DE BELLEFONDS, N. IYER, S., BOUFFAULT, O. & DE LAUBIER, ROMAIN (2024). *From the Potential to Profit with GenAI*. BCG – Boston Consulting Group.

Data di consultazione: 5/06/2025

Disponibile in: <https://www.bcg.com/publications/2024/from-potential-to-profit-with-genai>

B2B. Qonto.

Data di consultazione: 9/04/2025

Disponibile in: <https://qonto.com/it/glossary/b2b#che-differenza-c-e-tra-b2b-e-b2c>

BEAUCHENE, V., DE BELLEFONDS, N., DURANTON, S., & MILLS, S. (2023). *AI at Work: What People Are Saying*. BCG – Boston Consulting Group.

Data di consultazione: 11/06/2025

Disponibile in: <https://www.bcg.com/publications/2023/what-people-are-saying-about-ai-at-work>

BOLOGNA BUSINESS SCHOOL (2025). *Le nuove tendenze della digital transformation: la digitalizzazione del futuro*.

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: <https://www.bbs.unibo.it/le-nuove-tendenze-della-digital-transformation-la-digitalizzazione-del-futuro/#gref>

CASINI, S. (2022). *Mercato B2B: cos'è, caratteristiche, esempi e differenze con B2C*. EconomyUp.

Data di consultazione: 9/04/2025

Disponibile in: <https://www.economyup.it/retail/e-commerce/mercato-b2b-cose-caratteristiche-esempi-e-differenze-con-b2c/>

CATLIN, T., HARRISON, L., LUN PLOTKIN, C., & STANLEY, J. (2016). *How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers*. McKinsey & Company.

Data di consultazione: 6/05/2025

Disponibile in: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-digital-leaders-drive-five-times-more-revenue-growth-than-their-peers#/>

CHAUDHRI, V. (2023). *The Digital Evolution Of B2B Marketing*. Forbes.

Data di consultazione: 6/05/2025

Disponibile in: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/12/11/the-digital-evolution-of-b2b-marketing/>

*Che cos'è l'AI aziendale?* IBM (2025).

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile qui: [https://www.ibm.com/it-it/think/topics/enterprise-ai#:~:text=L%27intelligenza%20artificiale%20\(AI\),per%20migliorare%20le%20funzioni%20aziendali](https://www.ibm.com/it-it/think/topics/enterprise-ai#:~:text=L%27intelligenza%20artificiale%20(AI),per%20migliorare%20le%20funzioni%20aziendali)

*Come usare l'AI in azienda? Esempi e Applicazioni.* Sinesy (2025).

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.sinesy.it/intelligenza-artificiale-azienda/>

*Che cos'è il machine learning?* IBM (2025).

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile: <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/machine-learning>

*Che cos'è un chatbot?* IBM (2025).

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/chatbots>

*Cos'è la computer vision?* IBM (2025).

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.ibm.com/it-it/topics/computer-vision>

CILARDO, C. (2024). *CRM basati su IA: sfide e vantaggi strategici per le aziende.* Agenda Digitale.

Data di consultazione: 9/04/2025

Disponibile in: <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/crm-basati-su-ia-sfide-e-vantaggi-strategici-per-le-aziende/>

*Cos'è la business analytics?* IBM (2025).

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/business-analytics>

*Demistificare l'intelligenza artificiale.* Mercuri international (2025).

Data di consultazione: 5/06/2025

Disponibile in: <https://mercuri.it/insights/ia-nel-marketing-b2b/>

DIGIFE.IT (2024). *E-commerce B2B in Italia – Il mercato tra innovazioni e problemi.*

Data di consultazione: 9/04/2025

Disponibile in: <https://www.digife.it/e-commerce-b2b-italia-mercato-innovazione-problemi/#:~:text=Secondo%20i%20dati%20dell'Osservatorio,%25%20rispetto%20al l'anno%20precedente>

*Digital transformation. Che cos'è e perché è importante.* Sas (2025).

Data di consultazione: 29/04/2025

Disponibile in: [https://www.sas.com/it\\_it/insights/data-management/digital-transformation.html](https://www.sas.com/it_it/insights/data-management/digital-transformation.html)

DIGITAL 360 HUB (2025). *Marketing B2B, tutto quello che devi sapere.*

Data di consultazione: 9/04/2025

Disponibile in: <https://www.digital360hub.it/marketing-b2b-tutto-quello-che-devi-sapere>

ECONOPOLY (2024). *Intelligenza artificiale in Italia: perché le aziende sono in ritardo?* Il

Sole 24 Ore.

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/06/21/intelligenza-artificiale-aziende-italia-ritardo/>

EUROPEAN COMMISSION (2025). *DESI Indicators.*

Data di consultazione: 29/04/2025

Disponibile in: [https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi\\_2024&indicator=desi\\_dsk\\_bab&breakdown=ind\\_total&unit=pc\\_ind&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,FR,DE,EL,HU,IE,IT,LV,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE](https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2024&indicator=desi_dsk_bab&breakdown=ind_total&unit=pc_ind&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,FR,DE,EL,HU,IE,IT,LV,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE)

EUROPEAN COMMISSION. *DESI Indicators*.

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: [https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi\\_2024&indicator=desi\\_ai&breakdown=ent\\_sm\\_xfin&unit=pc\\_ent&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,FR,DE,EL,HU,IE,IT,LV,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE](https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2024&indicator=desi_ai&breakdown=ent_sm_xfin&unit=pc_ent&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,FR,DE,EL,HU,IE,IT,LV,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE)

EUROPEAN COMMISSION (2025). *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI). Relazione nazionale per il 2019 Italia*.

EUROPEAN COMMISSION (2025). *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2022 Italia*.

FIEDLER, L., HAZAN E., RUWADI, B. & UNGERMAN, K. (2020). *2020 top picks: Our most popular articles* (p. 20). McKinsey & Company.

FINN, T. & DOWNIE, A. (2024). *L'AI nel CRM*. IBM.

Data di consultazione: 3/06/2025

Disponibile in: [https://www.ibm.com/it-it/think/topics/ai-crm#:~:text=L'intelligenza%20artificiale%20\(AI\),facilit%C3%A0%20le%20informazioni%20sui%20clienti](https://www.ibm.com/it-it/think/topics/ai-crm#:~:text=L'intelligenza%20artificiale%20(AI),facilit%C3%A0%20le%20informazioni%20sui%20clienti)

FRACASSO, G. (2023). *Digital transformation: cos'è la trasformazione digitale*. Digital Leaders.

Data di consultazione: 29/04/2025

Disponibile in: <https://www.digital-leaders.it/blog/la-digital-transformation>

FRANCESCONI, E. (2023). *Come l'AI cambierà il futuro del marketing B2B*. ADV Media Lab.

Data di consultazione: 5/06/2025

Disponibile in: <https://www.advmedialab.com/come-ai-cambiera-futuro-marketing-b2b/#toc> Cose l'AI marketing o marketing basato sull'intelligenza artificiale

GATTI, N. & POCCIANI, P. (2019). *AI per le imprese: tutti i motivi del ritardo italiano*. Agenda Digitale.

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/ai-per-le-imprese-tutti-i-motivi-del-ritardo-italiano/>

GEYER, F., & NIESSING, J. (2020). *The Definitive Guide to B2B Digital Transformation. How to Drive Uncommon Growth by Prioritizing Customers over Technology*. Cambridge.

GUEST EDITORIAL (2022). *Artificial intelligence for B2B marketing: challenges and opportunities*. *Industrial Marketing Management*, 105, 109-113.

HUTT, M.D., & SPEH, T.W. (2010). *Business marketing management: B2B*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.

*IA in azienda: applicazioni e impatti sui processi aziendali*. Skilla (2025).

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.skilla.com/blog/ia-in-azienda-applicazioni-e-impatti-sui-processi-aziendali/>

*Internet of Things, la guida complete allo IoT per le aziende*. Converge (2025).

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: <https://www.converge.it/it/internet-things-la-guida-completa-allo-iot-le-aziende#:~:text=In%20combinazione%20con%20i%20sistemi,a%20prendere%20decisioni%20pi%C3%B9%20intelligenti>

ISTAT (2025). *Imprese e ICT anno 2024*. Statistiche report.

KEEGAN, B. J., CANHOTO, A. I., & AI-WAN YEN, D. (2022). *Power negotiation on the tango dancefloor: The adoption of AI in B2B marketing*. *Industrial Marketing Management*, 100, 36 – 48.

LA ROCCA, A., & SNEHOTA, I. (2019). L'anatomia del mercato business-to-business e il marketing management. A cura di Gregori, G.L., & Perna, A. *B to B marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*. Milano: Egea.

*Lo sviluppo e la diffusione dell'IA nel mondo*. CRM partners (2025).

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: <https://www.crmpartners.it/magazine/consulenza/sfida-globale-per-lintelligenza-artificiale/>

*Machine Learning e Deep Learning*. AImpresa (2025).

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://aimpresa.com/machine-learning-e-deep-learning/>

MACI, L. (2025). *PMI: cosa sono, quante sono in Italia, come affrontano la digitalizzazione*. EconomyUp.

Data di consultazione: 26/05/2025

Disponibile in: [https://www.economyup.it/innovazione/pmi-cosa-sono-quante-sono-in-italia-come-affrontano-la-digitalizzazione/#:~:text=Costituiscono%20la%20quasi%20totalità%20delle%20imprese%20nel,PIL%20nazionale%20\(l'intera%20ricchezza%20prodotta\)%20e%20offrono](https://www.economyup.it/innovazione/pmi-cosa-sono-quante-sono-in-italia-come-affrontano-la-digitalizzazione/#:~:text=Costituiscono%20la%20quasi%20totalità%20delle%20imprese%20nel,PIL%20nazionale%20(l'intera%20ricchezza%20prodotta)%20e%20offrono)

*Marketing Analytics. Cosa sono e perché sono importanti*. Sas (2025).

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: [https://www.sas.com/it\\_it/insights/marketing/marketing-analytics.html](https://www.sas.com/it_it/insights/marketing/marketing-analytics.html)

MELL, P., & GRANCE, T. (2011). *The NIST definition of Cloud Computing: recommendations of the National Institute of Standards and Technology*. National Institute of Standards and Technology. U.S. Department of Commerce.

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-145.pdf>

MIKALEF, P., CONBOY, K., & KROGSTIE, J. (2021). *Artificial intelligence as an enabler of B2B marketing: A dynamic capabilities micro-foundations approach*. *Industrial Marketing Management*, 98, 80-92.

MIKALEF, P., ISLAM, N., PARIDA, V., SINGH, H., & ALTWAIJRY, N. (2023). *Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective*. *Journal of Business Research*, 164, 113998.

MORGAN, B. (2019). *B2B Digital Transformation 2020*. *Forbes*.

Data di consultazione: 6/05/2025

Disponibile in: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/06/14/b2b-digital-transformation-2020/>

MORADI, M. & DASS, MAYUKH (2022). *Applications of artificial intelligence in B2B marketing: Challenges and future directions*. *Industrial Marketing Management*, 107, 300-314.

OSSERVATORIO BIG DATA & BUSINESS ANALYTICS DEL POLITECNICO DI MILANO (2024). *Big Data e Business Analytics, cosa sono e come sfruttarli*. *Osservatori.net digital innovation*.

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/big-data-cosa-sono](https://blog.osservatori.net/it_it/big-data-cosa-sono)

OSSERVATORIO CLOUD TRANSFORMATION DEL POLITECNICO DI MILANO (2025). *Cloud Computing: definizione, tipologie, vantaggi e casi d'uso*. *Osservatori.net digital innovation*.

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/cloud-computing-significato-vantaggi](https://blog.osservatori.net/it_it/cloud-computing-significato-vantaggi)

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION DEL POLITECNICO DI MILANO (2017). *Digital B2b: le fondamenta dell'Italia digitale*. Osservatori.net digital innovation.

Data di consultazione: 14/04/2025

Disponibile in: <https://www.osservatori.net/report/digital-b2b/digital-b2b-le-fondamenta-dell-italia-digitale-1/>

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION DEL POLITECNICO DI MILANO (2024).

*ECommerce B2b: catena del valore e trend*. Osservatori.net digital innovation.

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION DEL POLITECNICO DI MILANO (2024). *Il mercato italiano dei Big Data vale 3,42 miliardi di euro, +20%*. Osservatori.net digital innovation.

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: <https://www.osservatori.net/comunicato/big-data-business-analytics/big-data-italia-mercato/>

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION DEL POLITECNICO DI MILANO (2025).

Intelligenza Artificiale, boome nel mercato italiano: +58%, 1,2 miliardi di euro.

Osservatori.net digital innovation.

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.osservatori.net/comunicato/artificial-intelligence/intelligenza-artificiale-italia/>

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION DEL POLITECNICO DI MILANO (2024). *La corsa dell'intelligenza artificiale fa volare il mercato Cloud italiano che raggiunge quota 6,8 miliardi di euro (+24% rispetto al 2023)*. Osservatori.net digital innovation.

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: <https://www.osservatori.net/comunicato/cloud-transformation/cloud-italia-mercato/>

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION DEL POLITECNICO DI MILANO (2025). *Nel 2024 il mercato dell'Internet of Things raggiunge i 9,7 mld di euro, +9%*. Osservatori.net digital innovation.

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: <https://www.osservatori.net/comunicato/internet-of-things/internet-of-things-italia-mercato/>

OSSERVATORIO INTERNET OF THINGS DEL POLITECNICO DI MILANO (2024). *Internet of Things (IoT): significato, esempi e applicazioni*. Osservatori.net digital innovation.

Data di consultazione: 12/05/2025

Disponibile in: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/cos-e-internet-of-things](https://blog.osservatori.net/it_it/cos-e-internet-of-things)

OSSERVATORIO MARKETING B2B (2025). *Il B2B al tempo dell'AI*.

Data di consultazione: 4/07/2025

Disponibile in:

[https://docs.google.com/presentation/d/19CiqHtmlysou2MGNxyH6ofCv\\_tNhuIXymXGby2De5Q/mobilepresent?slide=id.g35ee53b4a7c\\_1\\_0](https://docs.google.com/presentation/d/19CiqHtmlysou2MGNxyH6ofCv_tNhuIXymXGby2De5Q/mobilepresent?slide=id.g35ee53b4a7c_1_0)

OSSERVATORIO MARKETING B2B. *Osservatorio Marketing B2B*.

Data di consultazione: 16/06/2024

Disponibile in: <https://www.b2bday.it/osservatorio-b2b/>

PIVA, A. (2025). *Intelligenza Artificiale: significato, storia ed evoluzione AI*.

Osservatori.net digital innovation.

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.osservatori.net/blog/artificial-intelligence/intelligenza-artificiale-funzionamento-applicazioni/>

POLITECNICO DI MILANO – SCHOOL OF MANAGEMENT (2024). *Digital Transformation, cos'è e come l'azienda ne diventa protagonista*.

Data di consultazione: 29/04/2025

Disponibile in: <https://www.gsom.polimi.it/knowledge/digital-transformation-cosa-e-come-azienda-ne-diventa-protagonista/>

*Principi base del marketing B2B.* Salesforce.

Data di consultazione: 9/04/2025

Disponibile in: <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/marketing/what-is-b2b-marketing/>

RAMON SAURA, J., RIBEIRO-SORIANO, D, & PALACIOS-MARQUÉS, D. (2021). *Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research.* Industrial Marketing Management, 98, 161 – 178.

REDAZIONE DIGITAL 4 (2025). *Come la Generative AI sta riscrivendo le regole degli acquisti B2B.* Digital4.

Data di consultazione: 14/05/2025

Disponibile in: <https://www.digital4.biz/marketing/come-la-generative-ai-sta-riscrivendo-le-regole-degli-acquisti-b2b/>

REDAZIONE DIGITAL 4 (2025). *Marketing B2B, tutte le tendenze che spingono la trasformazione in chiave digitale.* Digital4.

Data di consultazione: 14/05/2025

Disponibile in: <https://www.digital4.biz/marketing/marketing-b2b/#:~:text=gestire%20interazioni%20significative,-,I%20buyer%20sono%20sempre%20più%20informati,recensioni%2C%20prodotti%20personalizzati%20e%20consigli.>

REDAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION (2025). *Cos'è la Digital Transformation? Guida ai trend per il 2025.*

Data di consultazione: 29/04/2025

Disponibile in: <https://blog.osservatori.net/it-it/digital-transformation-guida>

RUPEIKA-APOGA, R., PETROVSKA, K. & BULE, L. (2022). *The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic.* Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research.

RUSCONI, G. (2023). *Ecco cosa pensano manager e lavoratori dell'AI generativa*. Il Sole 24 Ore.

Data di consultazione: 11/06/2025

Disponibile in: <https://www.ilsole24ore.com/art/ecco-che-cosa-pensano-manager-e-lavoratori-dell-ai-generativa-AECHUDhD>

STRYKER, C. & KAVLAKOGLU, E. (2024). *Cos'è l'intelligenza artificiale (AI)?* IBM.

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/artificial-intelligence>

STRYKER, C. & HOLDSWORTH, JIM (2024). *Cos'è l'NPL (elaborazione del linguaggio naturale)?* IBM.

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/natural-language-processing>

TALARICO, A. (2024). *CRM per il B2B: strategie per acquisire e fidelizzare clienti*. Agenda Digitale.

Data di consultazione: 3/06/2025

Disponibile in: <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/crm-per-il-b2b-strategie-per-acquisire-e-fidelizzare-clienti/>

*The State of AI in B2B Marketing in 2024* (2025). On24.

TUNISINI, A. (2017). *Marketing B2B. Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*.

Milano: Hoepli Editore.

TURCO, F. (2018). *6 pilastri della digital transformation. I sei pilastri per innescare la Trasformazione Digitale degli Studi Professionali*. Prodigitale.

Data di consultazione: 29/04/2025

Disponibile in: <https://it.linkedin.com/pulse/i-sei-pilastri-per-innescare-la-trasformazione-digitale-fausto-turco>

VAZQUEZ QUIROZ, C., & GOODWIN, M. (2024). *Cos'è l'intelligenza artificiale (IA) nel business?* IBM.

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://www.ibm.com/it-it/topics/artificial-intelligence-business>

*Osservatorio B2B*. Venice School of Management – Università Ca' Foscari Venezia.

Data di consultazione: 24/06/2025

Disponibile in: <https://www.unive.it/pag/48208/>

VILIOTTI, A. (2023). *CRM AI, cos'è e come funziona*. AI4Business.

Data di consultazione: 3/06/2025

Disponibile in: <https://www.ai4business.it/intelligenza-artificiale/crm-ai-cose-e-come-funziona/> [3/06/2025]

*What is B2B marketing?*. Salesforce (2025).

Data di consultazione: 9/04/2025

Disponibile in: <https://www.salesforce.com/marketing/b2b-automation/b2b-marketing-guide/>

*What is digital transformation?* (2023). SAP.

Data di consultazione: 29/04/2025

Disponibile in: <https://www.sap.com/italy/resources/what-is-digital-transformation>

WOLFSTEIN, K. (2025). *Perché le aziende trovano così difficile utilizzare l'intelligenza artificiale*. Xpert Digital.

Data di consultazione: 23/05/2025

Disponibile in: <https://xpert.digital/it/perche-le-aziende-usano-l-39-ia-cosi-pesantemente/>

WOO YOO, J., PARK, J. & PARK, H. (2024). *The impact of AI-enabled CRM systems on organizational competitive advantage: A mixed-method approach using BERTopic and PLS-SEM*. Heliyon 10, e36392.