



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, SOCIETÀ, POLITICA

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN

---

ECONOMIA, SOCIETÀ, DIRITTO

Curriculum

---

ECONOMIA E MANAGEMENT

CICLO XXXI

TITOLO DELLA TESI

LE STRATEGIE DI SOCIAL MEDIA MARKETING IN CONTESTI B2B:

---

IL CASO BIESSE

---

Settore Scientifico Disciplinare: SECS-P/08

RELATORE  
Chiar.mo Prof. TONINO PENCARELLI

DOTTORANDA  
Dott.ssa MARIA GABRIELLA MELE

ANNO ACCADEMICO 2017-2018

## INDICE

Indice delle figure .....	V
Indice delle tabelle .....	VI
Indice dei grafici .....	VIII

## INTRODUZIONE..... 1

### 1. LO SCENARIO ATTUALE DEL SOCIAL MEDIA MARKETING ..... 8

Introduzione .....	8
1.1. – Le dinamiche e le caratteristiche dei mercati B2B .....	9
1.2. – La diffusione dei social media nel 2018 .....	14
1.2.1. – <i>I social media a livello globale</i> .....	15
1.2.2. – <i>I social media in Italia</i> .....	20
1.3. – I social media nei mercati B2B .....	23
Conclusioni .....	28

### 2. PANORAMICA SUL SOCIAL MEDIA MARKETING NEL B2B..... 31

Introduzione .....	31
2.1. – La diversità delle interpretazioni.....	32
2.1.1. – <i>Le differenze tra social media e web 2.0</i> .....	33
2.1.2. – <i>Le differenze tra social media e user generated content</i> .....	36
2.1.3. – <i>Digital marketing, marketing interattivo o social media marketing?</i> ....	39
2.2. – L'importanza degli obiettivi in una social media strategy .....	41
2.2.1. – <i>Il ruolo svolto dai social media all'interno di contesti B2B</i> .....	46
2.3. – Vantaggi, benefici e potenzialità per le aziende .....	48
2.4. – Le barriere e i rischi nell'adozione dei social media da parte delle aziende .....	53
Conclusioni .....	58

### 3. LE METRICHE DEI SOCIAL MEDIA: FRAMEWORK E STRUMENTI DI MISURAZIONE..... 64

Introduzione .....	64
3.1. – I principali framework di misurazione delle performance dei Social Media .....	67

3.1.1. <i>Discussione sui framework proposti</i> .....	72
3.2. – Metriche, engagement e KPI: gli aspetti definatori .....	74
3.2.1. – <i>Le tipologie di metriche</i> .....	75
3.3. – Le metriche sui social media .....	81
3.3.1. – <i>Le metriche su Facebook</i> .....	81
3.3.2. – <i>Le metriche su Twitter</i> .....	83
3.3.3. – <i>Le metriche su LinkedIn</i> .....	84
3.3.4. – <i>Le metriche su Instagram</i> .....	85
3.4. – Strumenti esterni di misurazione .....	86
Conclusioni .....	88
<b>4. OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA EMPIRICA .....</b>	<b>92</b>
Introduzione .....	92
4.1 – Obiettivi e domande di ricerca.....	93
4.2. – Metodologia .....	95
Conclusioni .....	98
<b>5. BIESSE GROUP: CONTESTO ECONOMICO E PRESENTAZIONE DI GRUPPO .....</b>	<b>100</b>
Introduzione .....	100
5.1. – Il contesto economico di riferimento .....	101
5.1.1. – <i>Una panoramica internazionale sul settore della meccanica</i> .....	106
5.1.2. – <i>Il sistema del legno-arredo in Italia</i> .....	110
5.2. – Biesse Group: storia e struttura del Gruppo .....	113
5.2.1. – <i>La filosofia aziendale: Mission, Vision, Valori</i> .....	118
5.2.2. – <i>Nel mondo</i> .....	123
5.3. – I settori di business .....	125
5.3.1. – <i>Biesse</i> .....	125
5.3.2. – <i>Intermac</i> .....	127
5.3.3. – <i>Diamut</i> .....	128
5.3.4. – <i>HSD - Mechatronics</i> .....	129
Conclusioni .....	129

<b>6. L'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ: IL SOCIAL MEDIA MANAGER...</b>	<b>131</b>
.....	
Introduzione .....	131
6.1. – Le nuove professioni digitali.....	133
6.2. – La figura professionale del social media manager nel B2B .....	138
6.2.1. – <i>Le competenze e i requisiti necessari per diventare un social media manager</i> .....	139
6.2.2. – <i>Intervista al Digital marketing team di Biesse Group</i> .....	145
Conclusioni .....	153
<b>7. I PROCESSI DI SOCIAL MEDIA MARKETING IN BIESSE GROUP .....</b>	<b>157</b>
Introduzione .....	157
7.1 – Panoramica sui social network di Biesse Group .....	159
7.2. – Biesse Group .....	163
7.2.1. – <i>Facebook, Twitter e Instagram</i> .....	164
7.2.2. – <i>LinkedIn</i> .....	166
7.3. – Le divisioni Biesse, Intermac e Diamut .....	167
7.3.1. – <i>Facebook, Twitter e Instagram</i> .....	167
7.4. – La gestione dei social media nelle fiere di settore in Biesse .....	168
7.4.1. – <i>Un esempio di real time social media marketing in Biesse: Xylexpo 2018</i> .....	169
Conclusioni .....	172
<b>8. GLI APPROCCI DELLA CONCORRENZA DI BIESSE AL SOCIAL MEDIA MARKETING .....</b>	<b>174</b>
Introduzione .....	174
8.1. Metodologia di analisi sul benchmarking .....	175
8.2. – Benchmark competitivo sui social network .....	178
8.2.1. – <i>Un'analisi desk dei principali canali social dei competitor</i> .....	180
8.3. – Benchmark non competitivo sui social network .....	192
Conclusioni .....	202
<b>9. IL SOCIAL MEDIA MARKETING NELLA SUPPLY CHAIN DI BIESSE .....</b>	<b>205</b>
Introduzione .....	205

9.1. – La <i>supply chain</i> di Biesse .....	209
9.2. – Metodologia di ricerca .....	214
9.3. – Analisi dei dati: i fornitori.....	218
9.4. – Analisi dei dati: i dealer .....	219
9.4.1. – <i>I dealer del territorio nazionale</i> .....	219
9.4.2. – <i>I dealer esteri</i> .....	226
9.5. – Analisi dei dati: i clienti .....	238
9.6. – Interpretazione dei dati e valutazioni finali .....	256
Conclusioni .....	265
<b>10. LUCI ED OMBRE DELLE STRATEGIE DI SOCIAL MEDIA MARKETING IN BIESSE E NELLA SUPPLY CHAIN.....</b>	<b>268</b>
Introduzione .....	268
10.1. – Implicazioni teoriche.....	269
10.2. – Implicazioni manageriali.....	272
10.3. – Prospettive di ricerca.....	276
Conclusioni .....	279
<b>Conclusioni .....</b>	<b>281</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>287</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>294</b>
<b>Appendice .....</b>	<b>296</b>
Questionario A – I social media nella supply chain: Fornitori.....	296
Questionario B – I social media nella supply chain: Dealer Italia .....	311
Questionario C – Social media in the supply chain: Dealers .....	325
Questionario D – I social media nella supply chain: Clienti.....	339

## **INDICE DELLE FIGURE**

### **3. LE METRICHE DEI SOCIAL MEDIA NEL B2B: FRAMEWORK E STRUMENTI DI MISURAZIONE**

FIGURA 3.1. – Framework di analisi ..... 71

### **5. BIESSE GROUP: CONTESTO ECONOMICO E PRESENTAZIONE DI GRUPPO**

FIGURA 5.1. – Le prime 10 province specializzate nel Made in Italy del legno e mobili ..... 112

FIGURA 5.2. – La struttura del gruppo ..... 116

FIGURA 5.3. – L’Headquarters (indicato in blu) e le 39 filiali di Biesse Group nel mondo ..... 124

### **6. L’ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ: IL SOCIAL MEDIA MANAGER**

FIGURA 6.1. – Organigramma del Digital marketing..... 135

FIGURA 6.2. – Esempio di annuncio di lavoro per Social Media Manager..... 141

FIGURA 6.3. – Esempio di annuncio di lavoro per Social Media Manager..... 142

FIGURA 6.4. – Esempio di annuncio di lavoro per Social Media Manager..... 143

FIGURA 6.5. – Esempio di annuncio di lavoro per Social Media Manager..... 144

### **9. IL SOCIAL MEDIA MARKETING NELLA SUPPLY CHAIN DI BIESSE**

FIGURA 9.1. – I principali stakeholder di Biesse Group ..... 206

FIGURA 9.2. – Distribuzione geografica di Biesse Group ..... 210

FIGURA 9.3. – Word Cloud degli aspetti positivi dei social media - clienti..... 255

FIGURA 9.4. – Word Cloud degli aspetti negativi dei social media - clienti..... 256

FIGURA 9.5. – Word Cloud degli aspetti positivi dei social media ..... 264

FIGURA 9.6. – Word Cloud degli aspetti negativi dei social media ..... 264

### **10. LUCI ED OMBRE DELLE STRATEGIE DI SOCIAL MEDIA MARKETING IN BIESSE E NELLA SUPPLY CHAIN**

FIGURA 10.1. – The B2B Elements of Value Pyramid..... 275

## **INDICE DELLE TABELLE**

### **1. LO SCENARIO ATTUALE DEL SOCIAL MEDIA MARKETING**

TABELLA 1.1. – Digital around the World in 2018 .....	16
TABELLA 1.2. – Crescita annuale globale.....	16
TABELLA 1.3. – Digital nel 2018 in Italia.....	21
TABELLA 1.4. – Crescita annuale globale.....	21

### **3. LE METRICHE DEI SOCIAL MEDIA: FRAMEWORK E STRUMENTI DI MISURAZIONE**

TABELLA 3.1. – Framework BCCP.....	70
TABELLA 3.2 – Confronto tra i framework selezionati e il framework di analisi proposto .....	73
TABELLA 3.3. – Le tipologie di metriche.....	80
TABELLA 3.4. – Schema degli strumenti di misurazione esterni .....	88

### **5. BIESSE GROUP: CONTESTO ECONOMICO E PRESENTAZIONE DI GRUPPO**

TABELLA 5.1. – Esportazioni dall'Italia, dati in milioni di euro.....	108
TABELLA 5.2. – Importazioni in Italia, dati in milioni di euro .....	109
TABELLA 5.3. – Ripartizione ricavi per area geografica.....	124

### **7. I PROCESSI DI SOCIAL MEDIA MARKETING IN BIESSE GROUP**

TABELLA 7.1. – I social network di Biesse Group - Corporate .....	161
TABELLA 7.2. – I social network di Biesse Group - Filiali.....	162

### **8. GLI APPROCCI DELLA CONCORRENZA DI BIESSE AL SOCIAL MEDIA MARKETING**

TABELLA 8.1. – Le tipologie di metriche.....	178
TABELLA 8.2. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende .....	180
TABELLA 8.3. – Post pubblicati su Facebook – maggio 2018 .....	183
TABELLA 8.4. – Aggiornamenti pubblicati su LinkedIn – maggio 2018 .....	185
TABELLA 8.5. – Tweet pubblicati su Twitter – maggio 2018.....	186

TABELLA 8.6. – Post pubblicati su Instagram – maggio 2018.....	188
TABELLA 8.7. – Business-to-business TOP 5 .....	192
TABELLA 8.8. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende .....	193
TABELLA 8.9. – Post pubblicati su Facebook – giugno 2018 .....	196
TABELLA 8.10. – Aggiornamenti pubblicati su LinkedIn – giugno 2018 .....	197
TABELLA 8.11. – Tweet pubblicati su Twitter – giugno 2018.....	198
TABELLA 8.12. – Post pubblicati su Instagram – giugno 2018.....	199

## **9. IL SOCIAL MEDIA MARKETING NELLA SUPPLY CHAIN DI BIESSE**

TABELLA 9.1. – Impegni aziendali e le aspettative degli stakeholder .....	208
TABELLA 9.2. – Composizione del campione di dealer che hanno compilato il questionario (nr. Imprese e %).....	228
TABELLA 9.3. – Provenienza geografica del campione – Question 7 .....	230
TABELLA 9.4. – Question 14 – What social networks do you have an active business account and how long? (Choose one or several options below) ...	233
TABELLA 9.5. – Composizione del campione di clienti che hanno compilato il questionario (nr. Imprese e %).....	241
TABELLA 9.6. – Domanda 5 – Ruolo svolto da chi compila il questionario (% e nr. Imprese) .....	242
TABELLA 9.7. – Domanda 12 – Su quali network avete un account aziendale e da quanto tempo?.....	246
TABELLA 9.8. – Domanda 14 – Avete pianificato ed implementato una strategia di social media marketing? .....	248
TABELLA 9.9. – Domanda 19 – Quali difficoltà e problemi avete riscontrato in seguito alle attività di promozione dell’azienda sui social media? .....	251
TABELLA 9.10. – Domanda 27 – La strategia di social media marketing è condizionata dai risultati del monitoraggio e del controllo delle metriche? Se sì, in che modo? .....	254
TABELLA 9.11. – Domanda 27 – Nel complesso, quanto è soddisfatto dell’uso dei social media? .....	255

## INDICE DEI GRAFICI

### 1. LO SCENARIO ATTUALE DEL SOCIAL MEDIA MARKETING

GRAFICO 1.1. – Panoramica per area geografica sull'uso dei social media .....	17
GRAFICO 1.2. – Utenti attivi sulle principali piattaforme social a livello globale .....	17
GRAFICO 1.3. – Domande più frequenti su cui si interrogano i marketer.....	19
GRAFICO 1.4. – Vantaggi del Social media marketing .....	20
GRAFICO 1.5. – Piattaforme social maggiormente attive in Italia e nel mondo .....	22
GRAFICO 1.6. – Piattaforme utilizzate nel B2C e nel B2B.....	23
GRAFICO 1.7. – Le piattaforme più importanti nel B2C e nel B2B.....	24
GRAFICO 1.8. – Advertising sul social network nel 2018.....	25
GRAFICO 1.9. – Quali sono i canali utilizzati dalla tua azienda e come definiresti il ROI di ciascuna delle attività?.....	28

### 5. BIESSE GROUP: CONTESTO ECONOMICO E PRESENTAZIONE DI GRUPPO

GRAFICO 5.1. – Esportazioni dall'Italia, dati in milioni di euro.....	108
GRAFICO 5.2. – Importazioni in Italia, dati in milioni di euro.....	109
GRAFICO 5.3. – Andamento dei ricavi delle vendite – 2001-2020e .....	117
GRAFICO 5.4. – Andamento del numero degli addetti 2001 - 2017 .....	118

### 8. GLI APPROCCI DELLA CONCORRENZA DI BIESSE AL SOCIAL MEDIA MARKETING

GRAFICO 8.1. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di attività aziendale.....	181
GRAFICO 8.2. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand - Facebook.....	183
GRAFICO 8.3. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand - LinkedIn.....	185
GRAFICO 8.4. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand - Twitter .....	186
GRAFICO 8.5. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand - Instagram .....	187
GRAFICO 8.6. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche dimensionali della community .....	189

GRAFICO 8.7. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di coinvolgimento o interazione .....	191
GRAFICO 8.8. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di attività aziendale.....	194
GRAFICO 8.9. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand - Facebook.....	195
GRAFICO 8.10. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand - LinkedIn.....	196
GRAFICO 8.11. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand - Twitter.....	197
GRAFICO 8.12. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand - Instagram .....	198
GRAFICO 8.13. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche dimensionali della community .....	200
GRAFICO 8.14. – Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di coinvolgimento o interazione .....	201

## **9. IL SOCIAL MEDIA MARKETING NELLA SUPPLY CHAIN DI BIESSE**

GRAFICO 9.1. – Sales breakdown by division .....	211
GRAFICO 9.2. – Sales breakdown by geo-area .....	212
GRAFICO 9.3. – Sales breakdown by client Type .....	212
GRAFICO 9.4. – Sales breakdown by offering .....	213
GRAFICO 9.5. – Customer base & Average price.....	214
GRAFICO 9.6. – Report 2° invio fornitori .....	219
GRAFICO 9.7. – Domanda 4 – Da quanto tempo è rivenditore di Biesse?.....	221
GRAFICO 9.8. – Domanda 9 – Da quanto tempo utilizzate i social media?.....	222
GRAFICO 9.9. – Report 1° invio Dealer WorldWide.....	226
GRAFICO 9.10. – Question 5 – Your role within the enterprise .....	229
GRAFICO 9.11. – Question 10 – How long have you been using social media?.....	231
GRAFICO 9.12. – Question 11 – Who manages social channels? (choose one or several options below) .....	232
GRAFICO 9.13. – Question 15 – Which activities do social media for the promotion of the company? (Choose one or several options below) .....	234
GRAFICO 9.14. – Question 17- Which goals, among these, have you set to achieve? (Choose one or several options below).....	235
GRAFICO 9.15. – Report 1° invio Clienti.....	239

GRAFICO 9.16. – Report 2° invio Clienti.....	240
GRAFICO 9.17. – Domanda 8 – Da quanto tempo utilizzate i social media?.....	243
GRAFICO 9.18. – Domanda 9 – Chi gestisce gli strumenti social? .....	244
GRAFICO 9.19. – Domanda 11 – Sono previsti corsi di formazione sui social media per le risorse dedicate?.....	245
GRAFICO 9.20. – Domanda 13 – Quali attività vengono svolte sui social media ai fini della promozione dell’azienda? .....	247
GRAFICO 9.21. – Domanda 15 – Quali obiettivi, tra questi, vi siete prefissati di raggiungere? .....	249
GRAFICO 9.22. – Domanda 22 – Ogni quanto monitorate le performance delle attività condotte sui social media? .....	252
GRAFICO 9.23. – Domanda 22 – Ogni quanto monitorate le performance delle attività condotte sui social media? .....	258

## INTRODUZIONE

*«Siate rapidi perché su Facebook non c'è tempo da perdere.  
Il valore del vostro brand se postate un video viene dato in tre secondi.  
Non perdetevi tempo se non avete un inizio accattivante».*  
*Marco Grossi, Head of small e medium business Italia di Facebook.*

L'epoca attuale è caratterizzata da grandi cambiamenti sociali, economici e tecnologici: sull'orizzonte economico-sociale mondiale, per effetto della globalizzazione che ha incrementato fortemente la competizione internazionale, si sono affacciati e si stanno facendo strada nuovi Paesi e nuove realtà, a scapito della competitività di molti paesi occidentali, le cui economie risultano piegate sotto il peso dei loro progressi; sull'orizzonte tecnologico, le rivoluzioni e le continue ed incessanti evoluzioni dei media, hanno aperto nuove vie di comunicazione e hanno abbattuto le barriere della distanza geografica, riducendo i tempi di contatto e di decisione; sull'orizzonte sociale il cambiamento più importante ha riguardato il consumatore stesso e ha dato inizio all'era nota come "post-modernità".

La rivoluzione tecnologica che caratterizza l'epoca in cui viviamo, la cosiddetta "era digitale", ha profondamente trasformato, da una parte, il modo di agire e di pensare delle persone, dall'altra i processi di comunicazione delle aziende. I profondi cambiamenti e gli effetti che essi hanno generato sui mercati, sulle infrastrutture delle imprese, sui prodotti, sui consumatori, hanno avuto una rilevanza tale, in un periodo temporale così circoscritto, da non avere nessun termine di paragone con i fenomeni economico-sociali del passato. I grandi colossi del Digitale, da Google a Facebook, da Instagram a LinkedIn, e ancora, le tecnologie più innovative che caratterizzano gli ultimi anni, dalla realtà aumentata all'Industria 4.0, fanno parte della quotidianità di consumatori ed aziende. Le relazioni diventano connessioni, i rapporti da umani diventano virtuali, il tempo dell'intrattenimento, dedicato agli acquisti e allo svago, si trascorre online. Lo smartphone è ormai diventato l'appendice del nostro corpo.

Pertanto, l'odierno scenario economico è contraddistinto da una forte discontinuità rispetto al passato che è frutto dell'azione congiunta di due importanti fenomeni:

1. La globalizzazione, capace di abbattere le frontiere generando diverse nuove sfide per le imprese con un consistente aumento della competizione internazionale;
2. La nascita e le evoluzioni degli strumenti ICT (Information Communication Technology), che hanno ridotto le distanze e i tempi di decisione, facendo emergere uno spazio elettronico attraente per le imprese generando da un lato la possibilità di avere nuove occasioni di business, dall'altro quella di tessere ed allargare il bacino delle relazioni.

Le sfide e i cambiamenti generati dai fenomeni sopraccennati, uniti alla sempre maggiore consapevolezza dell'importanza delle relazioni tra operatori economici, hanno suscitato l'interesse dei teorici del marketing dai cui studi si sono generati nuovi approcci facenti capo a due forti tematiche oggetto di studio: il Marketing Business-to-business, che ha per oggetto gli scambi di beni e servizi che intervengono tra organizzazioni, dove l'ottica si sposta dalle transazioni alle relazioni, e il Social Media Marketing, che prevede l'utilizzo di strumenti di Social Media (es. Facebook, YouTube) per raggiungere i clienti in modo creativo e innovativo.

La tesi affronta i processi di innovazione tecnologica connessi alle nuove tecnologie ICT e in particolare alla comunicazione realizzata tramite il web e gli strumenti dei social network. Nell'ambito competitivo di riferimento rappresentato nel contesto B2B, in cui il mercato è costituito da imprese e non dai consumatori finali, si analizza come il marketing, e più in particolare, la comunicazione, possono essere utili, in un'ottica di comunicazione integrata, a raggiungere il pubblico di riferimento. Se nel B2C, il social media marketing è ormai diffuso e applicato ampiamente, e la realtà presenta da una parte evidenti casi di successo di aziende che riescono a guidare al meglio il nuovo paradigma e dall'altra sventurati casi di insuccesso dovuti a crisi di reputazione attraverso una cattiva gestione di tali strumenti, nel B2B la situazione si complica.

I dati, esposti nel Capitolo 1, mostrano un trend in costante crescita e le aziende legano la propria attività di social media marketing al raggiungimento di diversi obiettivi: dalla *lead generation* al *customer service*, dal *customer engagement* all'incremento del traffico

al sito web, dal miglioramento della *brand awareness* e della reputazione aziendale al rafforzamento della *brand image*.

I social media sono le piattaforme digitali su cui avviene la maggior parte degli scambi relazionali tra gli utenti-clienti e portano le imprese ad integrare, nella loro strategia di comunicazione, tali: ogni social network presenta caratteristiche distintive e peculiarità le quali, non solo differenziano un social network dall'altro, ma ne condizionano intensamente la comunicazione, la scelta dei contenuti che meglio si adattano al canale scelto, il tono di voce che l'azienda deve adottare e adattare, a seconda dei contenuti da comunicare e a seconda del target da colpire. Solo un corretto sfruttamento dei canali di comunicazione, e delle caratteristiche che essi offrono, può portare significativi benefici alla comunicazione e risultati ottimali in base agli obiettivi prefissati.

I social media creano una rete all'interno della quale ogni azienda decide quale immagine vuole dare di sé, quali valori trasmettere e genera una comunicazione che sia funzionale a tale scopo. Se l'azienda non comunica nulla, non vuol dire che non sia presente: comunica semplicemente la propria assenza istituzionale, dal momento che essa è già presente nelle pagine create spontaneamente dai fan, è presente nei loro commenti e nelle loro recensioni, è presente in video di prodotti utilizzati dai clienti che si sono divertiti a creare e a pubblicare su YouTube; l'azienda è presente soprattutto nei profili dei dipendenti su LinkedIn o su altri network professionali, così come è presente nelle news pubblicati dai media locali, nazionali o internazionali, che hanno convertito la testata giornalistica online. Pertanto «un'azienda che non è presente in rete o sui social media, è un'azienda che, probabilmente ingessata da una cultura interna poco ricettiva al cambiamento, non ha colto la reale potenzialità della crescita, non solo economica, ma anche etica e culturale, che le auto-comunicazioni di massa possono offrirle», (Di Fraia, 2011).

I social media, e il web 2.0 in generale, offrono opportunità inimmaginabili per le imprese e permettono di stimolare e rafforzare le relazioni con i propri clienti, reali e potenziali: dalla possibilità di farsi trovare e rendersi visibili a livello globale, attraverso ottimizzazioni nei risultati organici dei motori di ricerca (SEO) o orientandoli attraverso campagna di keyword advertising (SEM), all'opportunità di contattare i clienti tramite newsletter e messaggi personalizzati, dalla possibilità di monitorare i comportamenti dei

visitatori sui siti aziendali, guidandoli nel loro percorso online (tramite i web analytics), all'opportunità di fornire loro contenuti interessanti e coinvolgerli sui social media, ascoltando le loro conversazioni.

La tesi rientra nell'ambito del Dottorato in Economia e Management - Progetto Eureka. Il Progetto Eureka, intrecciando la ricerca accademica con il mondo imprenditoriale, coinvolge le imprese appartenenti alla Regione Marche, al fine di permettere l'approfondimento di ambiti di ricerca ritenuti prioritari e funzionali alle strategie di sviluppo del territorio regionale, a favore dell'innovazione di prodotto e di processo e dell'internazionalizzazione delle imprese. Biesse Group, in veste di ente imprenditoriale finanziatore del Progetto, insieme all'Università di Urbino Carlo Bo e alla Regione Marche, ha permesso la realizzazione del presente Dottorato di Ricerca e ne rappresenta, pertanto, nella sua divisione Biesse, il caso studio.

Prima dell'effettiva stesura del presente elaborato, è stata condotta una rassegna della letteratura internazionale al fine di comprendere quale fosse il pensiero corrente in ambito accademico sull'utilizzo dei social media in contesti B2B. Nello specifico si è cercato di comprendere gli aspetti positivi e negativi riscontrati dalla letteratura, con un focus, da una parte relativo alle difficoltà e alle problematiche nell'adozione di questi strumenti, dall'altra, relativo ai vantaggi e ai benefici, da essa derivanti. Alla luce di quanto emerso in letteratura e dall'esperienza trascorsa quotidianamente in azienda, a stretta contatto con il Digital Team di Biesse, sono sorti interrogativi sull'effettivo utilizzo dei social media da parte di tutte le aziende che costituiscono la supply chain di Biesse. Dall'incontro tra gli spunti della letteratura e il confronto con l'effettiva applicazione delle strategie di social media marketing in Biesse, sono nati gli argomenti che sono alla base delle domande di ricerca, le quali hanno dato origine all'indagine empirica. I temi emersi sono i seguenti:

- *Uso e familiarità con i social media.*
- *Strategia di social media marketing e integrazione nella filiera.*
- *Monitoraggio e metriche dei social media.*
- *Il grado di soddisfazione dell'utilizzo dei social media.*

L'obiettivo generale della tesi è indagare le realtà aziendali appartenenti al contesto B2B, con un'analisi empirica che ha per oggetto le imprese che compongono la filiera di

Biesse Group, con una particolare focalizzazione sulla sezione “a valle” della stessa. Inoltre, la ricerca empirica si è concentrata sulla sola divisione Biesse del Gruppo aziendale, settore di business specializzato nella produzione di macchine per la lavorazione del legno, il quale progetta, produce e commercializza una gamma completa di tecnologie e soluzioni destinate al settore della lavorazione del legno, rivolgendosi sia al comparto dell'artigianato che alla grande industria del mobile, del serramento e dei componenti in legno per l'edilizia (Biesse.com, 2018)<sup>1</sup>.

La ricerca empirica sulle strategie di social media marketing all'interno della supply chain di Biesse, è inquadrata nell'ampio scenario dei social media, affrontato da molteplici punti di vista e analizzata in diversi contesti: infatti è esposto, lungo l'intera trattazione, un percorso descrittivo ed interpretativo dei social media, toccandone trend in corso, metriche e statistiche da misurare e risorse necessarie per una corretta gestione degli strumenti e implementazioni delle strategie.

Pertanto, la tesi è strutturata nel modo esposto di seguito:

- Il capitolo 1 affronta trend e dinamiche del social media marketing al giorno d'oggi: a partire da un'introduzione sulle caratteristiche tipiche dei mercati B2B, la trattazione presenta lo stato dell'arte del social media marketing, attraverso un'ampia panoramica sulla diffusione dei social media nell'anno in corso, sia a livello globale che a livello nazionale, sia a livello business che a livello consumer. L'attenzione si focalizza sui social media nel B2B nell'ultimo paragrafo, a conclusione del capitolo: infatti attraverso un'analisi focalizzata sui dati ricavati da interviste a marketing manager attivi nel B2B, è stato possibile comprendere anche il punto di vista di professionisti attivi nel contesto industriale;
- Il capitolo 2 propone una rassegna di letteratura internazionale, al fine di delineare la varietà e la diversità delle interpretazioni, facendo chiarezza sulle terminologie più utilizzate come “social media”, “web 2.0” o “user generated content”, termine più comunemente conosciuto come UGC. In seguito nel capitolo sono esposti vantaggi, benefici e opportunità che i social media offrono per le aziende, nonché barriere,

---

<sup>1</sup> Da qualche anno presente nelle macchine per la lavorazione della plastica con soluzioni studiate ad hoc per un mercato in crescita. Per maggiori informazioni v. [www.biesse.com](http://www.biesse.com).

rischi e problematiche che potrebbero scaturire dall'adozione di questi canali di comunicazione.

- Il capitolo 3 si concentra invece sull'analisi dell'attività di misurazione delle attività condotte sui social media: a partire da un confronto tra i vari framework proposti in letteratura, espone gli aspetti definatori tipici delle metriche, nonché le varie tipologie. Da Facebook a Twitter, da LinkedIn a Instagram, sono in seguito enunciate quali analitiche, disponibili internamente e gratuitamente sulle piattaforme social, è possibile studiare. Conclude il capitolo un paragrafo dedicato ai software e alle piattaforme online disponibili per un monitoraggio più approfondito.
- Il capitolo 4 è dedicato all'illustrazione degli obiettivi di ricerca e agli strumenti e alle tecniche metodologiche utilizzate per raggiungerli: dall'osservazione partecipante all'interno dell'Ufficio Marketing & Communications di Biesse Group, all'indagine campionaria inviata agli anelli della supply chain di Biesse, fino alla somministrazione dell'intervista strutturata al Digital team di Biesse Group, utilizzata al fine di studiare e conoscere competenze, requisiti e percorsi professionali delle figure autrici della comunicazione online di Biesse Group.
- Il capitolo 5 illustra il contesto economico in cui opera Biesse Group e presenta il Gruppo industriale pesarese: dopo una panoramica internazionale sul settore della meccanica, il capitolo si focalizza sull'andamento del sistema del legno-arredo in Italia. Il corpo centrale del capitolo propone una breve descrizione della storia e della struttura del Gruppo industriale, illustrandone la filosofia aziendale tra mission, vision e valori. Conclude il capitolo l'illustrazione dei settori di business: Biesse, Intermac, Diamut e HSD Mechatronics.
- Il capitolo 6, focalizzandosi sull'organizzazione dello staff e delle figure dedicate al social media marketing, propone una configurazione del social media team, e un approfondimento sulla figura specifica del social media manager all'interno di contesti B2B, illustrandone le competenze e i requisiti necessari. Chiude il capitolo il punto di vista dei componenti del social media team di Biesse Group, che hanno partecipato all'intervista proposta per approfondire la loro figura professionale.
- Il capitolo 7 illustra il quadro generale dei processi di social media marketing in Biesse Group, distinguendo la strategia condotta sui canali istituzionali corporate di

Gruppo dai canali divisionali delle aree di business Biesse, Intermac e Diamut. Particolare attenzione è dedicata alla gestione dei social media in real time durante la fiera internazionale di settore cui ha partecipato Biesse nel 2018, la rassegna milanese Xylexpo.

- Il capitolo 8, dopo una nota metodologica sul benchmarking, oggetto del capitolo, espone gli approcci dei competitor di Biesse attivi sui social media, offrendo un'analisi desk dei principali canali di comunicazione utilizzati dagli altri player internazionali, competitor del business del legno. Chiude il capitolo un benchmarking non competitivo condotto attraverso l'analisi e il confronto dei canali social dei migliori brand B2B, a livello mondiale.
- Il capitolo 9 affronta ed espone l'analisi empirica condotta sulla supply chain di Biesse: dopo una presentazione metodologica, sono presentati i dati relativi all'analisi dei questionari cui sono stati sottoposti campioni di fornitori, dealer, esteri e nazionali, e clienti. Chiude il capitolo l'interpretazione dei dati, corredata da valutazioni finali.
- Il capitolo 10, conclusivo del lavoro di ricerca, espone implicazioni teoriche, manageriali e nuove prospettive di ricerca sul social media marketing nel B2B, in Biesse e nella supply chain, al fine di approfondire la disciplina, sia in ambito accademico che in ambito aziendalistico.

# 1. LO SCENARIO ATTUALE DEL SOCIAL MEDIA MARKETING

*«Verrà un giorno, e non è molto lontano, in cui potremo concludere affari, studiare, conoscere il mondo e le sue culture, assistere a importanti spettacoli, stringere amicizie, visitare i negozi del quartiere e mostrare fotografie a parenti lontani, tutto senza muoverci dalla scrivania o dalla poltrona».*  
*Bill Gates (1995) La strada che porta a domani.*

## Introduzione

Lo stato dell'arte del social media marketing è caratterizzato da un utilizzo sempre maggiore dei social media, sia da parte degli utenti finali, i consumatori, sia da parte delle aziende, tramite figure di riferimento dedicate. Basti pensare che a gennaio 2018, secondo l'ultimo Report denominato Global Digital 2018, un'indagine condotta da We Are Social in collaborazione con Hootsuite, il numero di persone connesse ad Internet ha superato i 4 miliardi, il che significa che più della metà della popolazione mondiale è in rete. Un traguardo raggiunto anche grazie al continente africano che sta registrando un altissimo tasso di crescita tramite lo sviluppo dell'industria della telefonia mobile che negli scorsi mesi ha introdotto tariffe e piani più vantaggiosi con possibilità sempre maggiori di restare connessi. Senza considerare il fatto che più del 75% della popolazione mondiale possiede un telefono e più del 50% di questi telefoni sono smartphone.

Accanto al tasso degli utenti connessi, cresce di pari passo anche il numero di persone che utilizzano i Social Media: più di 3 miliardi sono infatti gli utenti attivi ad oggi nel mondo, un dato che registra un incremento del 13% rispetto alla rilevazione dell'anno precedente.

Nella classifica delle piattaforme social più utilizzate, rimane in vetta **Facebook** che gode anche di una crescita pari al 15% da un anno all'altro, raggiungendo nel 2018 circa 2.1 miliardi di utenti. Al secondo posto abbiamo un altro colosso del web, **YouTube**, con ben 1.5 miliardi di utenti attivi. **WhatsApp** e **Facebook Messenger** sono le app di messaggistica più diffuse, le quali nell'ultimo anno hanno registrato un tasso di crescita doppio rispetto a FB (+30%) (Santoro & Tanzillo, 2018).

Di conseguenza, con il crescente successo dei social media, nel corso degli anni, si è registrato un aumento dell'interesse riguardo l'impatto dei social media e delle tecnologie

del web sulle attività delle piccole e medie imprese operanti nel contesto B2B e sulle interazioni con i clienti finali (Bocconcelli *et al.*, 2014).

Il capitolo ha l'obiettivo di fornire un'ampia panoramica sulla diffusione dei social media sia a livello globale che a livello nazionale, evidenziando quali social media sono maggiormente utilizzati, sia a livello consumer che a livello business. Prima di avviare suddetta panoramica è importante conoscere quali dinamiche caratterizzano i mercati B2B, quali peculiarità possono incidere sulla gestione delle attività di social media marketing, quali particolarità distinguono il contesto industriale da quello consumer e quali tendenze animano tale contesto. A questo scopo viene proposto il primo paragrafo riguardante le dinamiche e le caratteristiche dei mercati B2B, cui segue quello relativo alla diffusione dei social media nel 2018, prima a livello globale, poi nazionale, grazie all'analisi dei dati forniti dal Social Media Examiner (Stelzner, 2018), e da quelli ricavati dal Global Digital 2018, l'indagine condotta da We Are Social in collaborazione con Hootsuite. Il capitolo si conclude con un'analisi focalizzata su dati ricavati da interviste a marketing manager attivi nel B2B, sia a livello globale che a livello nazionale, tramite lo studio del report pubblicato dall'Osservatorio BtoB Marketing Forum.

### **1.1. Le dinamiche e le caratteristiche dei mercati B2B**

I processi evolutivi in atto nei mercati industriali stanno determinando un rapido ampliamento dell'area degli scambi “dove il prezzo non costituisce la variabile critica per le scelte d'acquisto e, quindi, aumenta la complessità dei fattori da considerare per impostare le politiche di mercato, per valutare le possibilità di differenziazione dell'offerta, per investire su relazioni stabili e collaborative” (Ferrero & Tunisini, 2004, p. 112). La situazione attuale della realtà business-to-business infatti è caratterizzata da alcune dimensioni, condizionate dai recenti cambiamenti nelle strategie e nelle organizzazioni delle imprese, come l'affermarsi delle reti e dei processi di outsourcing, che rappresentano un cappello comune all'interno contesto economico, sebbene ogni impresa e ogni mercato vengano misurati come un mondo a sé stante.

Tutte le imprese del contesto business-to-business sono accumulate dalla **globalizzazione**, un fenomeno che si traduce nella possibilità di individuare segmenti di mercato transnazionali che vanno a definire l'offerta e le politiche di innovazione; dalla

globalizzazione inoltre discendono, da una parte nuove possibilità di approvvigionamento in base alle varie esigenze, dall'altra nuove minacce, con competitor con cui confrontarsi spesso difficili da analizzare (Giulivi, 2001).

A completamento del fenomeno della globalizzazione si presenta il quello della **virtualizzazione dei mercati**, che impone un ripensamento del rapporto impresa-domanda, attraverso, ad esempio, lo sviluppo di strategie di marketing "individuale" con un'offerta personalizzata, nuove modalità di analisi e monitoraggio del cliente.

La "**customizzazione**" è infatti una strategia quasi "obbligata" per creare il vantaggio competitivo nei mercati globali (Giulivi, 2001): essa richiede flessibilità organizzativa e nelle risorse umane, capacità di relazione con la domanda, abilità di progettazione, programmazione e riorganizzazione dei processi aziendali. La flessibilità organizzativa è la sfida che, grazie alla tecnologia informatica ed elettronica, è stata affrontata e superata a pieni voti: le aziende infatti sono significativamente più flessibili rispetto al passato, all'era precedente all'avvento del web, perché, grazie ad esso, sono riuscite ad abbattere i costi di produzione, ampliando la propria gamma di offerta, superando il trade-off costo-differenziazione e infine, hanno eliminato i problemi di comunicazione internamente ed esternamente, riducendo i tempi dei processi aziendali dai quali sono derivati notevoli incrementi nella produttività dei dipendenti.

I fenomeni della globalizzazione e della customizzazione, tramite l'uso della tecnologia, rendono l'informazione la risorsa più importante finalizzata ad ottenere un vantaggio competitivo: "la produttività dell'assetto strutturale e tecnologico di un'impresa cresce nella misura in cui la stessa dispone, ad esempio, di qualificate informazioni di mercato" (Giulivi, 2001). Lo sviluppo del marketing business-to-business deve infatti seguire un percorso molto diverso rispetto a quello del marketing business-to-consumer e "il fattore critico che ne garantisce l'efficacia è proprio l'integrazione e la diffusione delle informazioni sui clienti, evitando che diventino presidio di singole aree aziendali, e l'interpretazione e valutazione delle stesse in una prospettiva di lungo periodo e di visione sistemica dei processi di interazione con clienti e fornitori" (Ceccarelli, 2006).

È convinzione comune all'interno della ricerca accademica il fatto che sia molto più difficile utilizzare i social media nel B2B a causa delle differenze significative che caratterizzano le relazioni tra clienti, i prodotti e i mercati, rispetto al B2C,

nonostante alcuni approcci e sfide dei social media possano essere simili e alcune pratiche trasferibili da un mercato all'altro (Jussila *et al.*, 2014). Dello stesso parere sono Bocconcelli *et al.*, (2014), i quali sostengono che, se paragonato al B2C, il B2B presenta alcune significative e differenti peculiarità da cui non si può prescindere durante l'analisi dei social media, come le caratteristiche del processo d'acquisto e gli elevati costi, la natura interattiva dei processi di scambio dovuta alla complessità dei prodotti, l'elevato contenuto informativo e il processo di adattamento delle controparti.

I mercati B2B inoltre sono caratterizzati da un processo di creazione di nuovi prodotti, il quale richiede più tempo, e da una collaborazione con i clienti più diretta e più intensa rispetto al settore consumer; vi è ancora più enfasi sulla performance professionale e sulla vendita personale e diretta, rispetto ai prodotti B2C, in cui invece gli attributi psicologici e la pubblicità sono fondamentali per il successo (Kärkkäinen *et al.*, 2010).

Le differenze tra B2C e B2B in termini di comportamento dell'acquirente e di mercato di destinazione nel marketing tradizionale si riflettono anche nel digital marketing: ad esempio, sostengono Habibi *et al.*, (2015), mentre le aziende B2B pongono maggior valore alle forme educative come blog e webinar, o social network come LinkedIn, le aziende B2C sono leggermente più disposte e intraprendenti nello sperimentare nuove forme digitali avanzate con contenuti interattivi e strumenti online (preferendo le infografiche). Di conseguenza, il ruolo delle piattaforme social nel B2C e nel B2B è differente a causa di alcuni fattori, elencati di seguito (Habibi *et al.*, 2015):

- Il maggiore numero di decision-maker nel B2B aumenta il livello di complessità delle comunicazioni di marketing tra soggetti, oltre a richiedere un numero di diversi canali e messaggi più elevato, e quindi anche il ciclo decisionale ne risulta rallentato e più soggetto ad errori.
- Gli acquisti B2B di solito sono di maggior valore rispetto a quelli B2C, creando così una situazione in cui il rischio percepito da parte dell'acquirente è maggiore: in questo momento i social media possono giocare un ruolo fondamentale, da una parte fornendo ai manager l'opportunità di raccogliere informazioni relative al cliente, dall'altra rassicurando il cliente stesso, attraverso la ricezione di una grande mole di informazioni relative ai prodotti. Il presupposto imprescindibile del successo di questo ruolo giocato dai social media è racchiuso

nello stretto e proficuo coordinamento tra Dipartimento Vendite e Dipartimento Marketing, affinché entrambi svolgano attività complementari.

- In generale, i clienti B2B sono più informati (anche a causa del maggiore livello di rischio dovuto all'elevato valore d'acquisto), partecipando personalmente a community online, blog, forum di utenti e facendosi portavoce positivi o negativi, se insoddisfatti. Essi adottano criteri decisionali più razionali e utilitaristici rispetto ai consumatori B2C: pertanto, anche la gestione dei social media deve essere accurata e attenta, con toni e contenuti adatti e contraddistinti dal giusto equilibrio tra intrattenimento e informalità, senza cadere nella frivolezza o nell'incompetenza. "La sfida per il marketing B2B è rappresentare i prodotti in modo autentico, gestendo al meglio i contenuti consumer-generated e opinion-sharing" (Habibi *et al.*, 2015).

Ceccarelli (2006) ritiene che la specificità dei mercati B2B nasca in primis dalla natura del processo di scambio tra venditore e acquirente. L'acquirente B2B si caratterizza per la capacità progettuale e di definizione delle specifiche con conseguente assenza di un oggetto di scambio standard e per la pluralità di ruoli coinvolti in termini di funzioni e livelli. Queste due caratteristiche rendono l'interazione tra le controparti estremamente complessa: "ogni cliente rappresenta una realtà peculiare in quanto il prodotto/servizio da offrire è diverso così come l'organizzazione e le caratteristiche del cliente. Ogni relazione viene gestita come un mondo a sé. Uno scenario di tale complessità pone le aziende di fronte alla necessità di sincronizzarsi con le mutate richieste del mercato investendo il marketing di una responsabilità: creare le basi conoscitive che sostengano e orientino l'azienda nel formulare strategie mirate alla creazione di valore differenziale per gli acquirenti ed al rafforzamento del posizionamento competitivo dell'impresa" (Ceccarelli, 2006).

Pertanto, l'organizzazione deve dotare le funzioni che si interfacciano con i clienti di una serie di competenze, come ad esempio la capacità di comprensione dei fattori chiave che impattano sul valore percepito dal cliente, la capacità di gestire le complesse dinamiche decisionali e le interdipendenze che legano gli attori coinvolti e la capacità di dialogare e interagire con altri co-fornitori nello sviluppo di un'offerta vincente. (Ceccarelli, 2006). Infatti, la specificità, nonché la complessità del marketing B2B, risiede

proprio nel fatto che nel business marketing le strategie non possono limitarsi all'individuazione del target di riferimento e alla definizione delle caratteristiche funzionali, tecnologiche e di prezzo da dare al prodotto. La creazione del valore pertanto, non si limita alla presentazione di un'offerta di beni/servizi che abbiano un valore percepito per il cliente, ma rappresenta l'ultimo step di un lungo processo, che porta alla co-produzione di valore tramite il rapporto cliente/fornitore. Ceccarelli (2006) afferma: "Il focus non è più solo su cosa offrire, ma sul come sviluppare e mobilitare le risorse aziendali per accrescere il valore generabile. Il marketing deve quindi assumere una visione olistica dei rapporti di mercato che non si limita all'analisi di clienti e concorrenti, ma si estende a tutti gli attori che intervengono nel processo di vendita".

Le differenze tra B2C e B2B di cui sopra e le lacune riguardanti il ruolo dei social media nelle strategie delle imprese operanti nel contesto B2B e identificate frequentemente nella ricerca accademica da molti autori (Jarvinen *et al.*, 2012, Kärkkäinen *et al.*, 2010, Bocconcelli *et al.*, 2014, Brennan & Croft, 2012, Michaelidou *et al.*, 2011), evidenziano la necessità di esplorare i social media cercando di fornire un quadro olistico completo, separatamente dal marketing B2C.

La letteratura esistente, sostengono Felix *et al.* (2016), non fornisce un quadro olistico per il social media marketing a livello strategico: la maggior parte degli studi esistenti si focalizza su particolari temi, come ad esempio il Customer Relationship Management (Trainor *et al.*, 2014, e Malthouse *et al.*, 2013), il Corporate Brand Communication (Toppi *et al.*, 2012 e Brennan *et al.*, 2012), i processi di vendita (Bocconcelli *et al.*, 2014 e Schultz *et al.*, 2012) e il ruolo dei social media nell'innovation management e nel value co-creation (Jussila *et al.*, 2014, Kärkkäinen *et al.*, 2010, Simula *et al.*, 2015). Pur descrivendo, questi studi, i progressi e il ruolo dei social media, essi si concentrano in aree specifiche del contesto B2B.

Secondo il Content Marketing Institute<sup>2</sup>, il social media marketing può aiutare le aziende B2B a costruire la consapevolezza del marchio e a mostrare le sue qualità: i social

---

<sup>2</sup> Il Content Marketing Institute è la principale organizzazione di formazione sul content marketing globale, che insegna ai marchi aziendali come attrarre e fidelizzare i clienti attraverso uno storytelling coinvolgente e multicanale. L'evento World Content Marketing di CMI, il più grande evento incentrato sul marketing, si tiene ogni anno a settembre a Cleveland, Ohio, USA, e l'evento Intelligent Content Conference si tiene ogni primavera. CMI pubblica la rivista bimestrale Chief Content Officer e fornisce consulenza strategica e ricerca di contenuti per alcuni dei marchi più noti al mondo. Per maggiori informazioni v. <https://contentmarketinginstitute.com/>

media sono il luogo ideale per permettere ai marketer di conoscere le strategie dei competitor e le esigenze dei clienti. Sui social infatti, le conversazioni non ruotano solo intorno ai prodotti B2C: un sondaggio riportato da Minsky & Quesenberry (2015) sull'Harvard Business Review, sottolinea che il 62% degli intervistati acquisterebbe prodotti e/o servizi da un'azienda B2B dopo aver letto una recensione positiva sui social, mentre solo il 42% lo afferma relativamente ad un prodotto di un'azienda B2C. Il sondaggio condotto dal Demand Gen Reports (Minsky e Quesenberry, 2015) rileva ancora che quasi tutti gli intervistati (97%) hanno dato più credito ai contenuti user-generated (UGC) durante il processo decisionale di un acquisto B2B, in confronto al contesto B2C.

Brennan & Croft (2012) sostengono che la ragione per cui i social media rappresentano una componente importante nella strategia di branding aziendale nel contesto B2B, risiede nel triplice contributo che essi forniscono al marketing, incrementando la tendenza del marketing nella gestione delle informazioni, nello sviluppo delle relazioni e intensificando la necessità del marketing nell'essere più *market driving* che *market driven* (con particolare riferimento al settore dell'*high technology*).

## **1.2. La diffusione dei social media nel 2018**

La panoramica internazionale dei social media è molto ampia e comprende un vasto ecosistema di social network che si evolvono, grazie a continui aggiornamenti e miglioramenti, i quali rendono necessaria un'analisi costante sull'utilizzo e sulle preferenze degli utenti che ne fanno uso.

Global Digital 2018 è un'indagine condotta da We Are Social in collaborazione con Hootsuite, la piattaforma di social media management più utilizzata a livello mondiale, ed è utile a conoscere i principali trend riguardanti i social media, il mondo digitale e la loro diffusione in Italia e nel mondo<sup>3</sup>. A completare la complessa e molteplice panoramica sul social media marketing nel mondo, nel corso degli ultimi anni, si affianca il 2018 Social media Marketing Industry Report, l'annuale report stilato da Michael Stelzner per

---

<sup>3</sup> Per consultare il report completo v. <https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

Social Media Examiner<sup>4</sup>, una delle più grandi risorse mondiali sul social media marketing. Dal report, attraverso interviste a cui sono stati sottoposti più di 5.700 marketer nel mondo, al fine di comprendere il loro utilizzo per crescere e promuovere le proprie attività, emergono dati significativi, soprattutto se confrontati con il panorama fornito dal Global Digital 2018, i cui dati sono relativi alla fruizione delle piattaforme social da parte degli utenti. Tra i dati più significativi solo il 49% dei marketer ritiene che l'attività di marketing su Facebook sia davvero efficace, mentre il 52% degli intervistati ha dichiarato di aver visto una diminuzione della reach di Facebook in organico. Tuttavia, ben il 62% prevede di aumentare le proprie attività in organico nell'arco del prossimo anno, il che dimostra che non ci si concentra più sulla competizione ad avere la *fan base* più ampia con il numero più alto di fan o follower, ma sulla qualità dei contenuti, sulle migliori performance e sul raggiungimento degli obiettivi tramite conversioni. Per la prima volta la *lead generation* è l'obiettivo più importante rispetto alla crescita della *fan base* e per questo diventa sempre più importante misurare, porre attenzione alle metriche, stilare report periodici relativi alle attività condotte sui social media.

### 1.2.1. I social media a livello globale

Come anticipato nell'introduzione del capitolo, gli utenti di internet al mondo sono oltre 4 miliardi, più della metà della popolazione totale mondiale: rispetto a gennaio 2017 gli utenti attivi sui social media sono aumentati del 13% e ammontano a 3.196.000.000 di utenti, mentre gli utenti attivi sui social media da mobile ammontano a quasi 3 miliardi (il 39% del totale della popolazione mondiale), registrando un incremento del 14% rispetto a gennaio 2017 (Tabella 1.1 e Tabella 1.2).

---

<sup>4</sup> Per maggiori informazioni sulla società Social Media Examiner v. <https://www.socialmediaexaminer.com/about/>

**Tabella 1.1. Digital Around the World in 2018**

<b>Popolazione mondiale</b>	<b>Utenti di Internet</b>	<b>Utenti attivi sui social media</b>	<b>Utenti su mobile</b>	<b>Utenti attivi sui social media da mobile</b>
7.593.000.000	4.021.000.000	3.196.000.000	5.135.000.000	2.958.000.000
Urbanizzazione 55%	Penetrazione: 53%	Penetrazione: 42%	Penetrazione: 68%	Penetrazione: 39%

**Fonte:** Ns. elaborazione su Dati We Are Social/Hootsuite

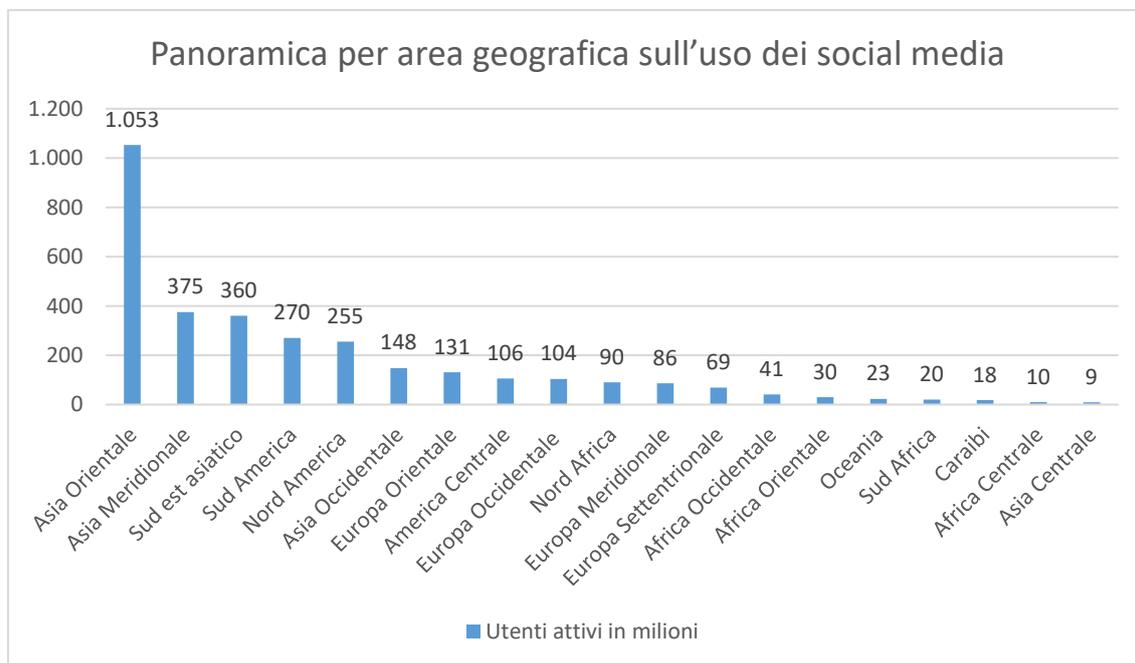
**Tabella 1.2. Crescita annuale globale**

	<b>Utenti di Internet</b>	<b>Utenti attivi sui social media</b>	<b>Utenti su mobile</b>	<b>Utenti attivi sui social media da mobile</b>
Vs 2017	+7% (+248 milioni)	+13% (+362 milioni)	+4% (+218 milioni)	+14% (+360 milioni)

**Fonte:** Ns. elaborazione su Dati We Are Social/Hootsuite

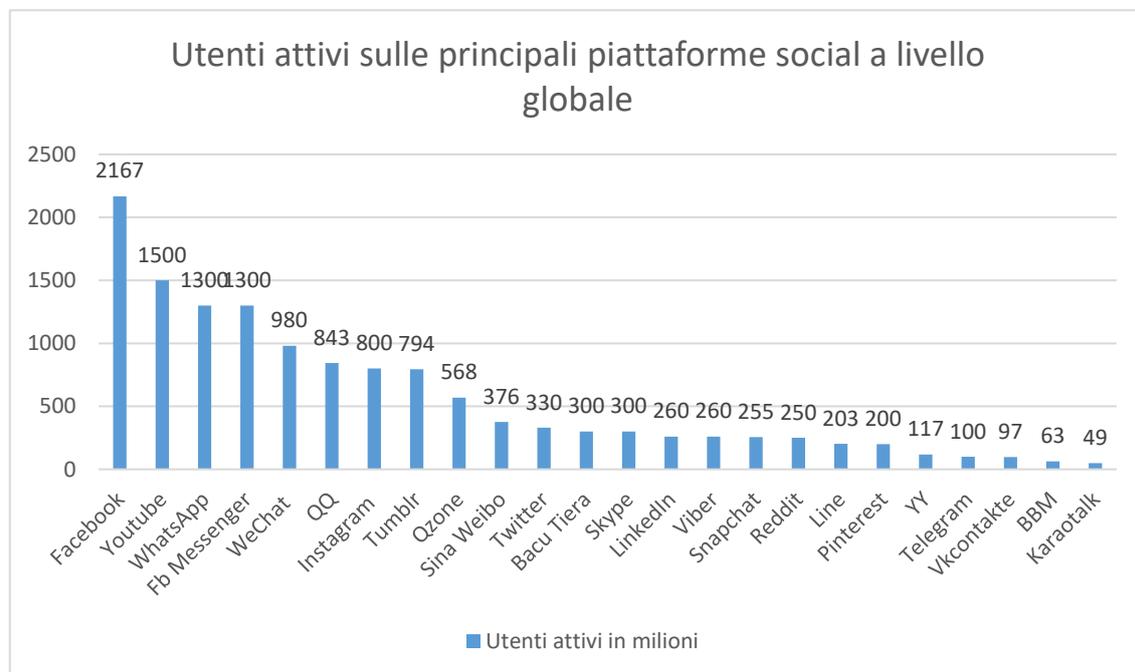
La panoramica degli utenti attivi sui social media (Grafico 1.1) mostra quanti utenti sono attivi in media in ogni area geografica e confronta questi dati con la percentuale di utilizzo di internet. L'area geografica in cui si registra il maggior numero di utenti attivi sui social media è l'area dell'Asia Orientale con 1.053.000 di utenti, seguita dall'area dell'Asia Meridionale (375 milioni) e dall'area sud-est asiatica (360 milioni). Il grafico delle piattaforme più utilizzate a livello globale, che comprende anche le piattaforme di messaggistica istantanea come WhatsApp e Messenger, mostra invece come Facebook riesca ancora a mantenere il suo primato su tutti i suoi competitor con 2.167.000 di utenti. La piattaforma più utilizzata al mondo è seguita da YouTube (1.500.000), WhatsApp e Messenger che, a pari merito, vengono utilizzate da 1.300.000 utenti (Grafico 1.2).

**Grafico 1.1. Panoramica per area geografica sull'uso dei social media**



Fonte: Ns. elaborazione su Dati We Are Social/Hootsuite

**Grafico 1.2. Utenti attivi sulle principali piattaforme social a livello globale**



Fonte: Ns. elaborazione su Dati We Are Social/Hootsuite

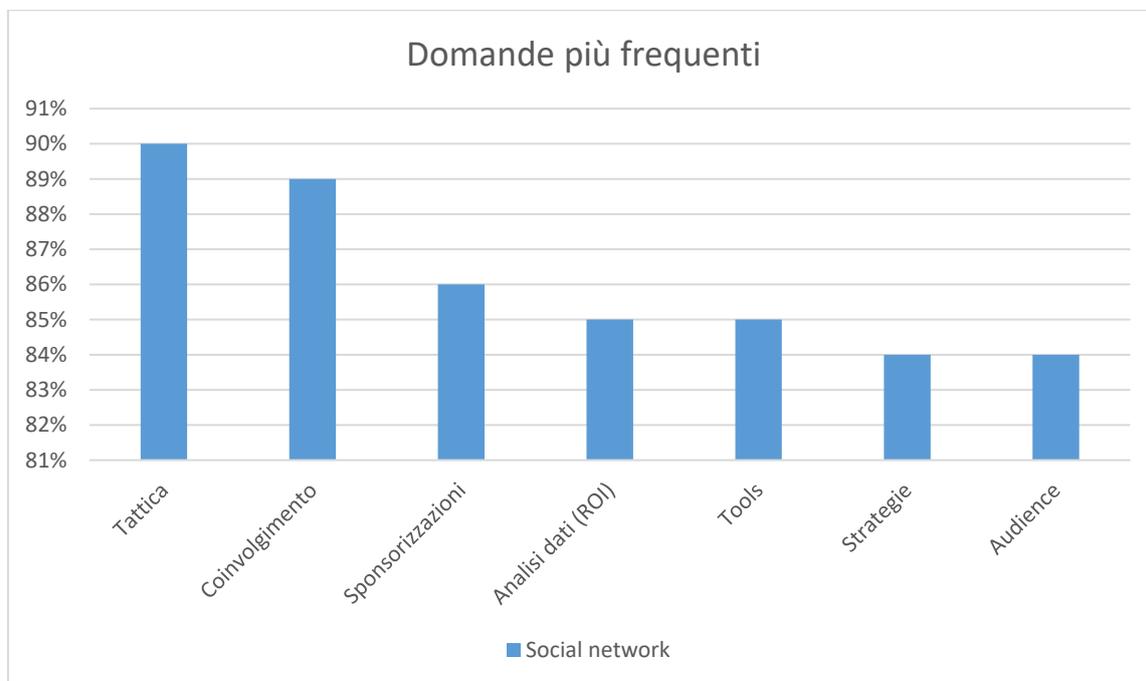
Dal punto di vista dei professionisti di settore, dei social media manager e di tutti coloro che utilizzano i social media per le proprie attività di business, si possono riportare dati molto interessanti, soprattutto se confrontati con quelli relativi alla fruizione delle piattaforme social da parte degli utenti.

Nel recente studio di Social Media Examiner (Stelzner, 2018), in cui sono stati intervistati oltre 5.700 marketer con l'obiettivo di capire come stanno utilizzando i social al fine di promuovere le proprie attività, emerge innanzitutto che il 49% dei marketer ritiene che l'attività di marketing su Facebook sia davvero efficace, mentre il 52% degli intervistati dichiara di aver visto una diminuzione della reach di Facebook in organico. Tuttavia, il 62% prevede di aumentare le proprie attività in organico nell'arco del 2019. A sostegno dell'importanza di Facebook, essendo la piattaforma più utilizzata a livello globale sia da utenti che da marketer, due marketer su tre sostengono che Facebook sia la loro piattaforma social più importante. Il 94% dei social media marketer lo utilizza in strategie di comunicazione e marketing, seguito da Instagram con 66%. Anche per quanto riguarda la sezione relativa alla pubblicità sui social media, in cui le inserzioni su Facebook sono quelle che ottengono il maggior utilizzo, scelto dal 72% dei marketer come piattaforma principale per l'advertising, seguito dal 31% che utilizza Instagram.

Nonostante ci siano tendenze, ricerche e previsioni finalizzate a consigliare i professionisti dei social media, spesso essi si trovano ad affrontare molti quesiti; tra i principali, i marketer si chiedono quali siano le tattiche più efficaci, quali i metodi migliori per coinvolgere il pubblico e per sfruttare le sponsorizzazioni sui social. L'85% dei marketer si chiede come misurare il ROI o quali siano i tool migliori per gestire i social. I dubbi sulla creazione della strategia social e sull'individuazione del target audience riguardano l'84% dei marketer (Grafico 1.3). La questione del ROI è sempre un dibattito molto combattuto nell'ambito del social media marketing dal momento che non sempre è possibile calcolare in modo preciso il ritorno diretto di un'unica azione online: in questo ambito infatti si fa riferimento ad un insieme di attività integrate di comunicazione e marketing che, attuate sinergicamente riescono a raggiungere l'obiettivo stabilito. Dal report di Social Media Examiner (Stelzner, 2018) il 56% dei marketer intervistati ha dichiarato di non misurare il ritorno sull'investimento per le proprie attività

di social media marketing. La percentuale di coloro che misurano il ROI (il 44%) risulta in ogni caso in crescita rispetto al 2017 (38%).

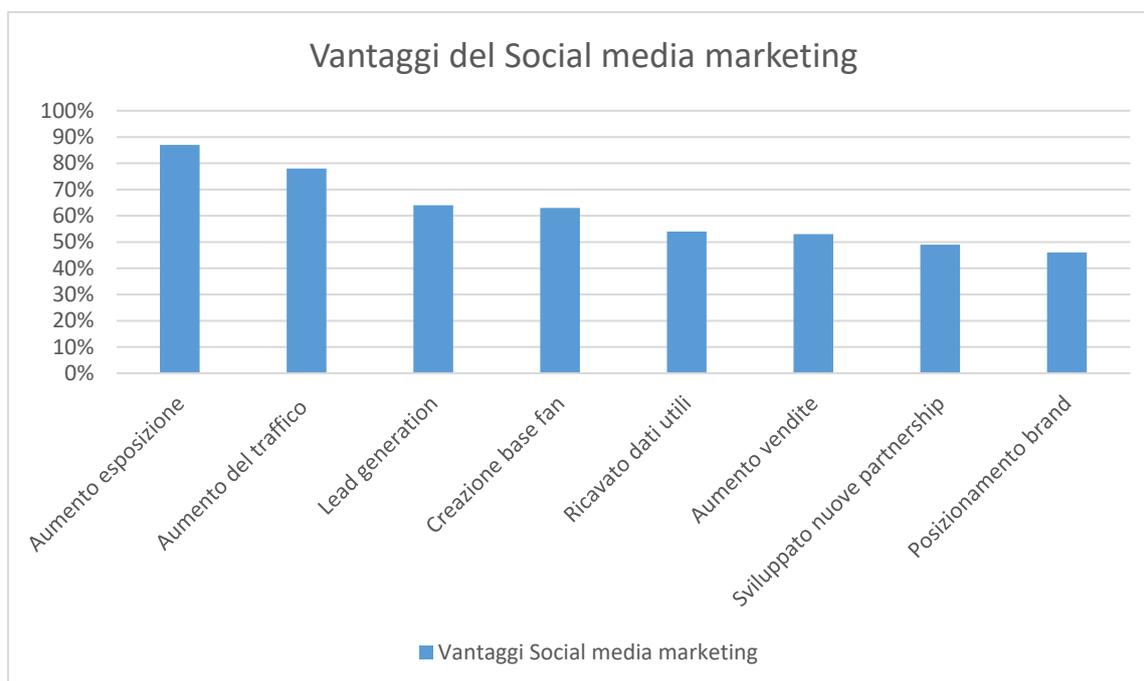
**Grafico 1.3.** Domande più frequenti su cui si interrogano i marketer



**Fonte:** *Ns. elaborazione su Dati Studio Samo*

I principali vantaggi delle attività di Social Media Marketing e i principali benefici che apportano al business, secondo l'opinione dei marketer intervistati dal report di Social Media Examiner (Stelzner, 2018) sono l'aumento della visibilità e la maggiore esposizione delle attività implementate, seguiti dall'aumento del traffico al sito, dall'acquisizione di nuovi lead e dalla fidelizzazione dei clienti.

**Grafico 1.4. Vantaggi del Social media marketing**



**Fonte:** Ns. elaborazione su Dati We Are Social/Hootsuite

### 1.2.2. I social media in Italia

In Italia, su una popolazione totale di oltre 59 milioni e un tasso di urbanizzazione del 69%, gli utenti attivi su internet sono 43,31 milioni, con un tasso di penetrazione del 73%. Gli utenti attivi sui social media ammontano a 34 milioni (il 57%), mentre gli utenti attivi su mobile sono 49,19 milioni e 30 milioni quelli attivi sui social media da mobile (Tabella 1.3). Rispetto al 2017, tutti dati registrati sono in netta crescita con variazioni percentuali positive: in particolare gli utenti internet e gli utenti attivi sui social media sono aumentati del 10%, gli utenti attivi da mobile sono aumentati dello 0,2% e gli utenti attivi su social media da mobile del 7% (Tabella 1.4).

**Tabella 1.3. Digital nel 2018 in Italia**

<b>Popolazione totale</b>	<b>Utenti di Internet</b>	<b>Utenti attivi sui social media</b>	<b>Utenti su mobile</b>	<b>Utenti attivi sui social media da mobile</b>
59,33 milioni	43,31 milioni	34 milioni	49,19 milioni	30 milioni
Urbanizzazione 69%	Penetrazione: 73%	Penetrazione: 57%	Penetrazione: 83%	Penetrazione: 51%

**Fonte:** Ns. elaborazione su Dati We Are Social/Hootsuite

**Tabella 1.4. Crescita annuale globale**

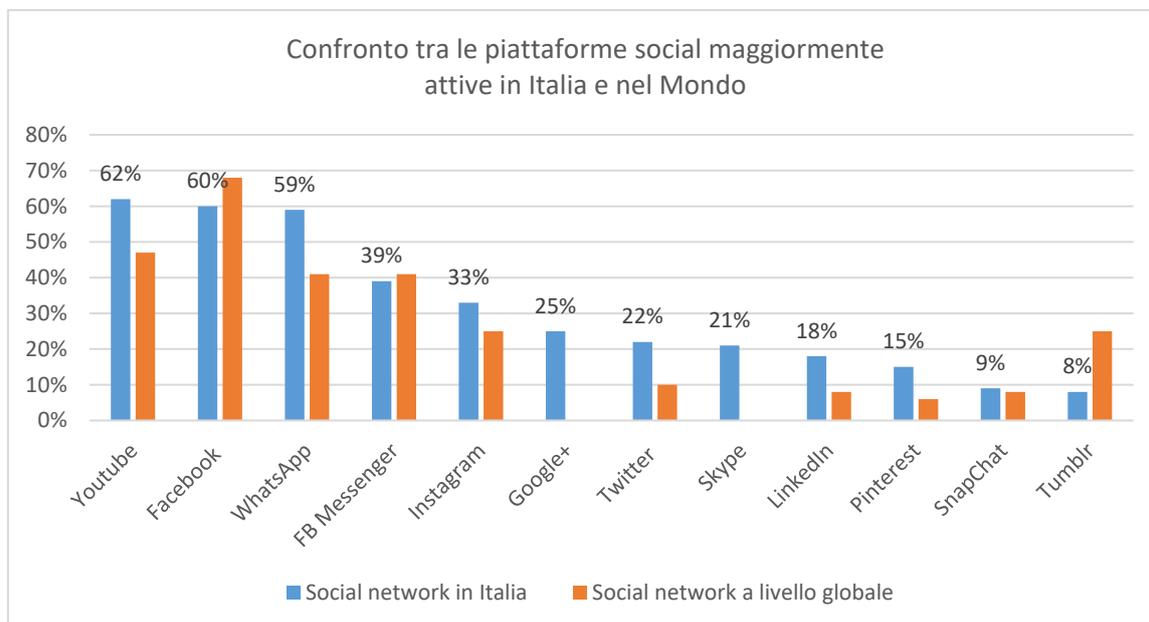
	<b>Utenti di Internet</b>	<b>Utenti attivi sui social media</b>	<b>Utenti su mobile</b>	<b>Utenti attivi sui social media da mobile</b>
Vs 2017	+10% (+4 milioni)	+10% (+3 milioni)	+0,2% (+118.000)	+7% (+2 milioni)

**Fonte:** Ns. elaborazione su Dati We Are Social/Hootsuite

Tra le piattaforme social maggiormente attive in Italia YouTube ottiene la prima posizione in classifica, utilizzato dal 62% della popolazione, seguito subito da Facebook, utilizzato dal 60%. WhatsApp è più utilizzato rispetto a FB Messenger, rispettivamente utilizzati dal 59% e dal 39%. Instagram viene utilizzato dal 33% degli utenti, seguito da Google+ e da Twitter, rispettivamente utilizzati dal 25% e dal 23% (Grafico 1.5). Gli utenti Facebook in particolare sono 34 milioni, oltre il 10% in più rispetto al 2017, di questi l'88% accede a Facebook da mobile.

Confrontando la classifica delle piattaforme social più diffuse in Italia e a livello globale, relativo al numero di utenti attivi maggiore in Italia e nel mondo, Facebook occupa il primo posto e YouTube è l'unica piattaforma in grado di competere con Facebook, posizionandosi in Italia al primo posto.

**Grafico 1.5. Piattaforme social maggiormente attive in Italia e nel mondo**



**Fonte:** Ns. elaborazione su Dati We Are Social/Hootsuite

Mediamente un utente italiano trascorre 6 ore e 8 minuti su Internet su qualsiasi dispositivo, trascorre 1 ore e 53 minuti su social media da qualsiasi dispositivo; guardando trasmissioni streaming e video on demand trascorre 3 ore e un minuto e ascoltando musica streaming trascorre 45 minuti (We Are Social/Hootsuite, 2018).

Le pagine business Facebook registrano un incremento percentuale dello 0,25% nei like totali della pagina con una copertura media dei post del 10,9% rispetto ai like totali della pagina e una copertura media organica dei post in pagina dell'11,1% rispetto ai like totali della pagina. Il 48,4% delle pagine business italiane utilizzano paid media per incrementare la copertura media dei singoli post e la copertura pagata come percentuale di quella totale di una pagina Facebook è del 31,4%.

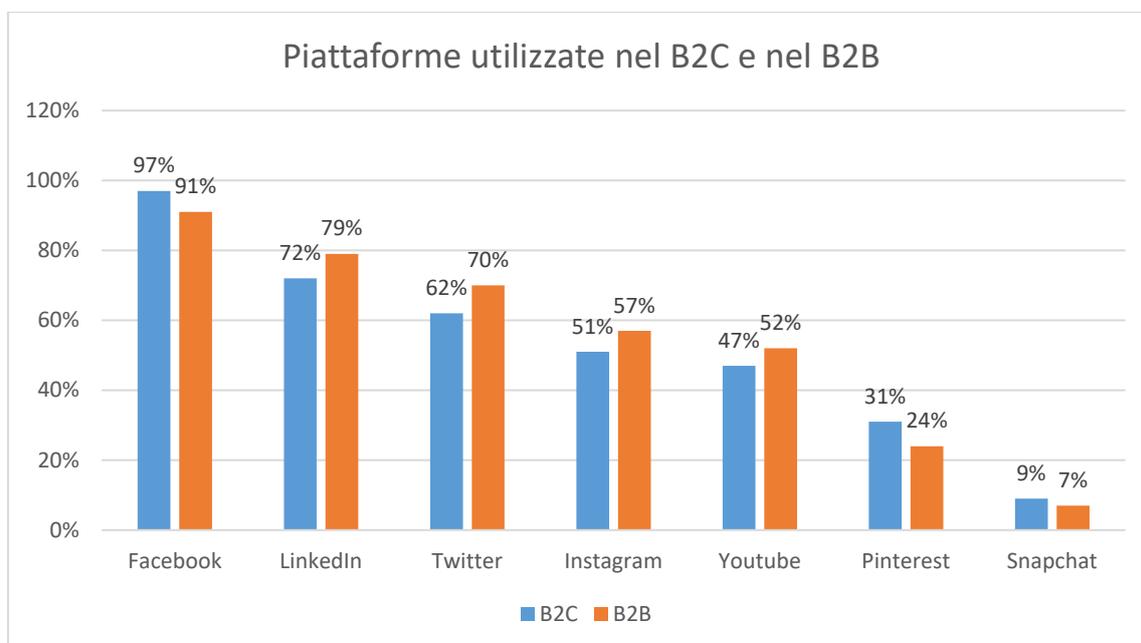
Per quanto riguarda il grado di coinvolgimento, o engagement, i post Facebook di tutti i tipi mediamente ottengono in Italia un engagement del 3,93%, in particolare:

- i video ottengono in media il 7,69% di engagement;
- le foto ottengono in media il 4,63% di engagement;
- i link in pagina ottengono in media il 4,43% di engagement;
- i post di stato ottengono in media il 3,32% di engagement.

### 1.3. I social media nei mercati B2B

Il report di Social Media Examiner (Stelzner, 2018) ci fornisce utili informazioni sui canali utilizzati dalle aziende attive nei contesti B2B e B2C. Nel 2018 non esistono differenze sostanziali tra i due contesti, infatti Facebook prevale in entrambi occupando la prima posizione per utilizzo (con il 97% per il B2C e il 91% per il B2B), seguito da LinkedIn (72% per il B2C e 79% per il B2B) (Grafico 1.6). Twitter, Instagram e YouTube sono utilizzati maggiormente nel B2B, come si evince dal grafico, mentre Pinterest e Snapchat, pur essendo poco utilizzati rispetto agli altri social network, registrano un maggiore utilizzo nel contesto B2C.

**Grafico 1.6.** Piattaforme utilizzate nel B2C e nel B2B



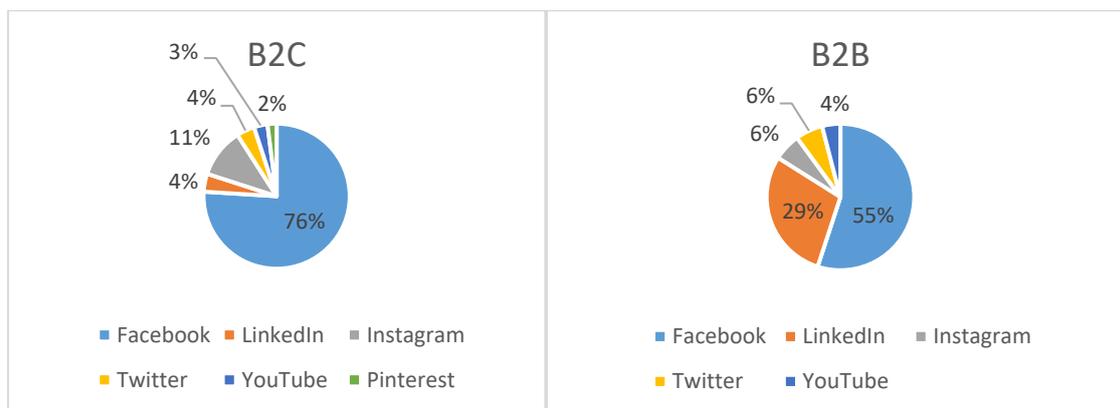
**Fonte:** Ns. elaborazione su Dati Studio Samo

Per i marketer la piattaforma social più importante per le attività di Marketing è Facebook, social network prediletto dal 67%, seguito da LinkedIn per il 12% e da Instagram per il 10%. In confronto al 2017, Twitter ha perso la terza posizione in questa classifica (era ritenuto il social network più importante dal 9% dei marketer), LinkedIn ha ottenuto una preferenza minore rispetto al 2017 (16% nel 2017), Instagram è passato

dalla quarta posizione alla terza (7% nel 2017), ed infine Facebook è aumentato (62% nel 2017).

Anche distinguendo il B2B dal B2C, le risposte dei professionisti ritengono che Facebook sia il social network più importante: in confronto al 2017, LinkedIn perde posizione (dal 37% al 29%) a vantaggio di Facebook che sale dal 43% al 55% (Grafico 1.7).

**Grafico 1.7.:** Le piattaforme più importanti nel B2C e nel B2B

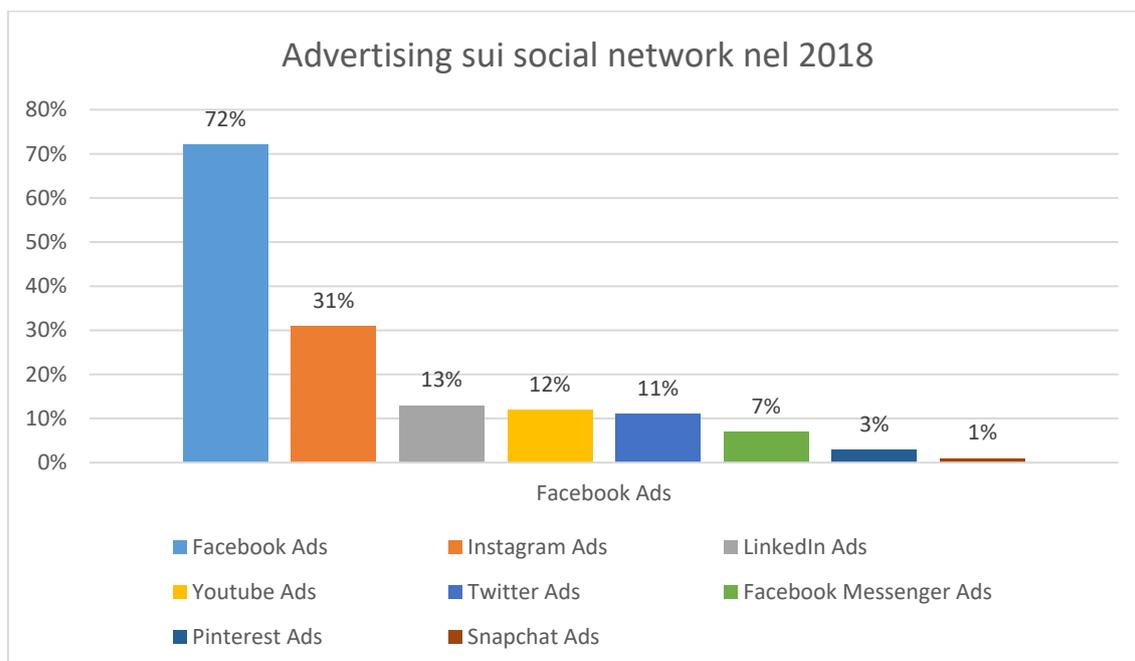


**Fonte:** Ns. elaborazione su Dati Studio Samo

Strettamente legata all'utilizzo di Facebook e all'alta considerazione che ne danno i marketer in entrambi i contesti, è la strategia di advertising su questo social network. Le campagne pubblicitarie a pagamento, effettuate tramite inserzioni di diversa durata temporale, caratterizzate da diverse tipologie di contenuti come immagini singole o gruppi di immagini, video, link accompagnati da contenuti testuali e implementate grazie a budget dedicati, attirano da anni l'attenzione della maggior parte dei marketer, soprattutto alla luce dei continui aggiornamenti rilasciati periodicamente dalle piattaforme social. Pertanto, la piattaforma più utilizzata per le inserzioni nel 2018 è Facebook, seguita da Instagram. La pubblicità su Facebook è largamente usata anche da chi lavora nell'ambito B2B, che affianca le campagne di sponsorizzazione implementate su LinkedIn. Rispetto al 2017, sono aumentati gli investimenti pubblicitari su Facebook e su Instagram; invece, gli altri principali social network come YouTube, Messenger, Twitter, Pinterest, Snapchat e LinkedIn sono piuttosto trascurati come piattaforme su cui prevedere un investimento in social advertising, (Grafico 1.8). A conferma di ciò, il 67%

dei marketer intervistati afferma di voler pianificare un aumento degli investimenti pubblicitari su Facebook e il 41% dei marketer ha intenzione di incrementare gli investimenti su Facebook Messenger; infine il 53% lo ritiene necessario per Instagram.

**Grafico 1.8.** Advertising sui social network nel 2018



**Fonte:** Ns. elaborazione su Dati Studio Samo

Grazie all'analisi fornita dall'Osservatorio BtoB Marketing Forum relativa all'edizione 2017<sup>5</sup>, i cui risultati sono stati presentati alla VII edizione del BtoB Marketing Forum<sup>6</sup>, uno degli eventi in Italia dedicato ai professionisti del B2B, organizzato in collaborazione con CRIBIS D&B<sup>7</sup> ed AISM<sup>8</sup>, è possibile presentare un

<sup>5</sup> Per consultare l'analisi completa consultare il seguente link: <https://www.cribis.com/media/79646/risultati-osservatorio-marketing-b2b-2017.pdf>

<sup>6</sup> Per maggiori informazioni sull'evento consultare il seguente link: <http://www.btobmarketingforum.it>

<sup>7</sup> Cribis D&B è una società specializzata nella fornitura di informazioni economiche, credit scoring e soluzioni per le decisioni di business. Grazie all'appartenenza al D&B Worldwide Network, CRIBIS D&B garantisce i più elevati standard qualitativi e la massima copertura nelle informazioni economiche e commerciali su aziende di tutto il mondo. Per maggiori informazioni v. <https://www.cribis.com/about-us/>

<sup>8</sup> AISM – Associazione Italiana Marketing – è l'Associazione senza fini di lucro che per prima in Italia è impegnata, da oltre 50 anni, a sviluppare e promuovere la cultura e la professionalità del Marketing. opera per lo sviluppo e la diffusione della cultura di Marketing e delle molteplici tecniche connesse attraverso attività di formazione (AISM Marketing School), seminari, incontri, eventi, convegni, pubblicazioni e studi. È inoltre impegnata nel riconoscimento della professione di marketing nell'ambito degli Enti che stanno legiferando in merito. Per maggiori informazioni v. <http://www.aism.org/>

focus dettagliato sui trend, sulle strategie e sugli strumenti di marketing di successo del mondo BtoB specifico per il territorio italiano.

I principali temi emersi confermano l'approccio multicanale delle strategie di marketing B2B e la coesistenza tra strumenti "classici", come ad esempio i convegni e le pubbliche relazioni e gli strumenti digitali. Questi ultimi, quali email marketing, sito web, SEO e social media marketing sono quelli indicati come i più efficaci in termini di ritorno dell'investimento e quelli su cui ci si attende un aumento del budget nei prossimi 24-36 mesi. In particolare, emergono interessanti sfide che i professionisti del marketing B2B in Italia stanno affrontando:

- il lead management: il 44% degli intervistati dichiara che la principale sfida è migliorare i processi di lead management, il 37% la crescita e la penetrazione nel mercato di riferimento. Il lead management, tema in ascesa e di fondamentale importanza nel marketing B2B, viene condotto attraverso diversi canali per ottenere informazioni su clienti e prospect. Dalle interviste emerge come il 68% utilizzi direttamente la forza vendita come fonte informativa, seguita dai motori di ricerca (il 43%), da LinkedIn (il 41%), dalle banche dati esterne (41%), da Telemarketing (22%), da Facebook (14%). Tuttavia, non mancano problemi relativi alla condivisione efficace delle informazioni all'interno della propria organizzazione, o riguardanti l'aggiornamento delle informazioni e la mancanza di informazioni sufficienti per qualificare correttamente il cliente;
- il lancio di nuovi prodotti, indicato dal 31% degli intervistati, a dimostrazione dell'importanza del marketing nel momento di presentazione di nuove soluzioni al target di riferimento;
- il CRM, indicato dal 29% e trasversale a molte tematiche di marketing, come il lead management, l'allineamento tra marketing e vendite e la fruizione dei dati all'interno dell'azienda.

Un altro dei principali temi affrontati è relativo al *marketing automation*<sup>9</sup>, il quale permette vantaggi come il miglioramento del customer engagement, lo sviluppo di

---

<sup>9</sup> Il termine "Marketing automation" è stato introdotto per la prima volta da John D.C. Little nella sua presentazione al 5° Invitational Choice Symposium UC Berkeley nel 2001 e si riferisce al supporto delle decisioni di marketing

opportunità di cross e *upselling*, l'efficientamento dei tempi e la possibilità di gestire efficacemente la multicanalità.

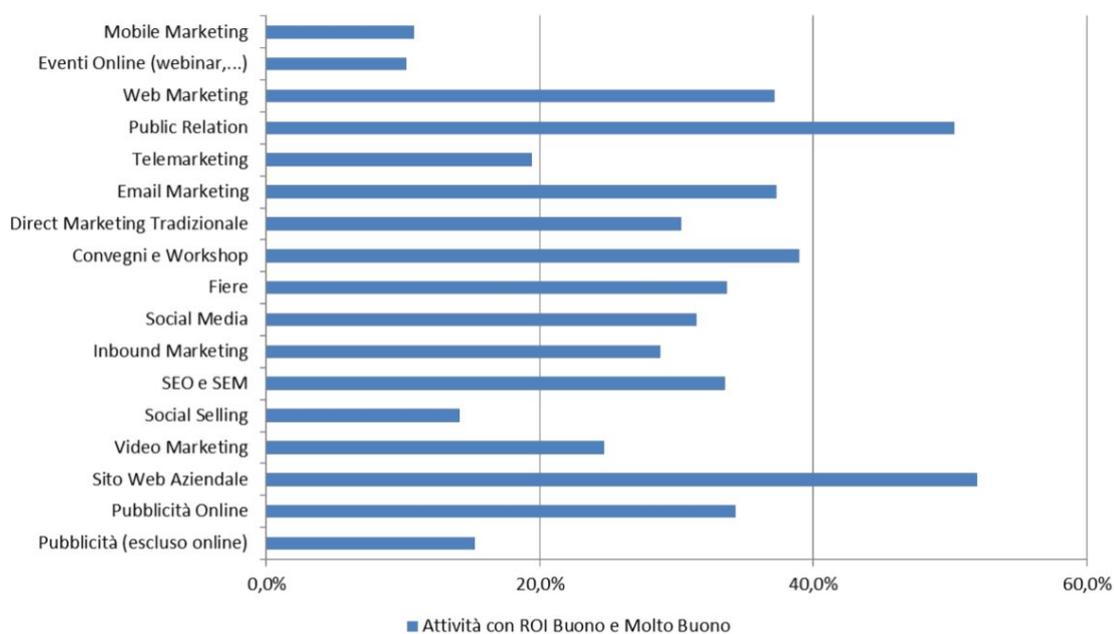
I risultati riguardanti i canali maggiormente utilizzati dagli professionisti di settore, intervistati ai fini della ricerca dell'Osservatorio Marketing BtoB 2017, offrono importanti spunti di riflessione, utili soprattutto per evidenziare l'utilizzo effettivo dei social media nel contesto BtoB. Come emerge dal grafico 1.9, in cui sono riportati i canali utilizzati dalle aziende, le quali ritengono che tali canali possano garantire un ROI buono e molto buono, il canale più utilizzato è il sito web aziendale, seguito dalle PR e dalla presenza a Convegni e Workshop; il web marketing e l'email marketing vanno di pari passo, seguiti dalla pubblicità online, dalla partecipazione a fiere di settore, dall'utilizzo di canali SEO e SEM, di social media e di direct marketing tradizionale.

L'email marketing è uno degli strumenti più utilizzati e con un ROI percepito positivo. Oltre il 56% dei rispondenti infatti afferma di utilizzare l'email principalmente per aumentare le opportunità di vendita sul cliente e il 48% come strumento di lead generation. Il canale è molto apprezzato, ma con margini di potenziamento del suo utilizzo, dato che il 64% delle imprese intervistate comunica via email con i propri utenti una volta al mese o con meno frequenza.

---

automatizzato su Internet. Tale supporto decisionale di marketing automatizzato promette una maggiore produttività, un migliore processo decisionale, maggiori ritorni sugli investimenti di marketing e una maggiore soddisfazione e lealtà dei clienti attraverso la personalizzazione delle attività di marketing (Heimbach *et al.*, 2015).

**Grafico 1.9.** Quali sono i canali utilizzati dalla tua azienda e come definiresti il ROI di ciascuna delle attività?



© Osservatorio Marketing BtoB 2017

**Fonte:** Osservatorio Marketing BtoB 2017

Anche i marketer italiani confermano la tendenza già riscontrata nei risultati del report di Social Media Examiner (Stelzner, 2018) relativi all'incremento degli investimenti in attività di marketing. Oltre il 60,6% degli intervistati infatti ritiene che il budget dedicato alla funzione marketing della propria organizzazione crescerà nei prossimi 2-3 anni e il 37% ritiene che crescerà nei prossimi 12 mesi. L'incremento degli investimenti, come emerge dai dati, sarà focalizzato maggiormente su attività di miglioramento del sito web aziendale, attività di pubblicità online e di video marketing, attività di social media marketing e di web marketing, attività di SEO e SEM.

## Conclusioni

Il capitolo, strutturato in modo da poter fornire un'ampia panoramica sullo stato dell'arte del social media marketing, mette in evidenza come la realtà attuale, sia a livello consumer che a livello business, si presenta coinvolta e intensamente condizionata dalla fruizione e dalla conoscenza dei canali di social media marketing.

I dati emersi dalle indagini condotte da We Are Social in collaborazione con Hootsuite, attestano infatti che nel 2018 il numero di persone connesse ad Internet ha superato i 4 miliardi, con oltre il 75% della popolazione mondiale in possesso di un telefono che nella metà dei casi è uno smartphone. Gli utenti connessi che utilizzano i social media sono più di 3 miliardi con un incremento del 13% rispetto al 2017. Essi utilizzano Facebook che raggiunge nel 2018 i 2.1 miliardi di utenti e YouTube, sul quale si registrano oltre 1.5 miliardi di utenti attivi.

In Italia il 73% della popolazione è composto da utenti attivi su internet, mentre quelli attivi sui social costituiscono il 57% (34 milioni); gli utenti attivi su mobile sono 49,19 milioni, quelli attivi sui social media da mobile sono 30 milioni. Tutti questi dati risultano essere in continua crescita rispetto allo scorso anno.

Tra le piattaforme più utilizzate in Italia, il primato spetta a YouTube, utilizzato dal 62% della popolazione italiana, seguito da Facebook, social network su cui è attivo il 60% degli italiani.

Nel contesto B2B i social media occupano un posto importante nella strategia di marketing poiché essi forniscono alla funzione marketing un triplice contributo che permette di migliorare la gestione delle informazioni e lo sviluppo delle relazioni, dando un'ulteriore spinta al fine di rendere efficace la strategia di branding aziendale.

Il contesto B2B è caratterizzato da processi evolutivi e tendenze che hanno conseguenze anche sull'implementazione di una strategia di social media marketing: in particolare, dal capitolo risulta evidente come globalizzazione, virtualizzazione dei mercati e customizzazione, rendendo l'informazione la risorsa più importante atta a ottenere un vantaggio competitivo, possa determinare cambiamenti nelle strategie di marketing, e, con riferimento alla globalizzazione e all'avvento della rete, le aziende possono abbattere barriere di costi di produzione e confini, acquisendo maggiore flessibilità.

Sebbene in letteratura accademica il tema del social media marketing nel B2B sia stato affrontato limitatamente ad alcune aree, facendo emergere lacune, esso sta incontrando una crescente attenzione da parte di molti autori: in particolare, gli autori (Jarvinen *et al.*, 2012, Kärkkäinen *et al.*, 2010, Bocconcelli *et al.*, 2014, Brennan & Croft,

2012, Michaelidou *et al.*, 2011), evidenziano la necessità di esplorare i social media allo scopo di individuare un quadro olistico completo, separatamente dal marketing B2C.

Riguardo alle piattaforme utilizzate nei contesti B2B e B2C, grazie al report Social Media Examiner (Stelzner, 2018), è possibile conoscere quali registrano un maggiore successo tra i professionisti di settore. Anche in questo caso Facebook è il vincitore assoluto, seguito da LinkedIn. Tra i due contesti emergono differenze di utilizzi prevalenti per una o l'altra piattaforma social, in particolare Twitter, Instagram e YouTube sono utilizzati maggiormente nel B2B, mentre Pinterest e Snapchat, pur essendo poco utilizzati rispetto agli altri social network, registrano un maggiore utilizzo nel contesto B2C. Inoltre, il canale prediletto dai professionisti di settore per condurre campagne sponsorizzate è Facebook, utilizzato nel 72% dei casi, seguito da Instagram (31%).

Per quanto riguarda infine, il territorio nazionale, dai dati forniti dall'Osservatorio BtoB Marketing Forum relativa all'edizione 2017, emergono temi legati al lead management, processo condotto tramite diversi canali, tra cui anche LinkedIn nel 41% dei casi, insieme ai motori di ricerca, utilizzati come fonte informativa.

Altri temi emergenti riguardano il processo di *marketing automation*, che permette vantaggi legati al miglioramento del customer engagement, l'efficientamento dei tempi e la possibilità di gestire con più efficacia la strategia multicanale. Gli strumenti digitali quali email marketing, sito web, SEO e social media marketing sono considerati come i più efficaci per ritorno di investimento, pertanto anche in Italia, come già emerso a livello globale, si prevede un incremento del budget nei prossimi 2-3 anni, dedicato a questi canali.

## 2. PANORAMICA SUL SOCIAL MEDIA MARKETING NEL B2B

*«We believe that the fastest way to grow a business entity is through social media and networking»*

*Edosomwan et al., (2011)*

### **Introduzione**

Le innovazioni tecnologiche del web 2.0 e la popolarità dei social media, fenomeni contraddistinti da una crescita inarrestabile da almeno dieci anni, hanno travolto e stravolto la natura di tutto ciò che è comunicazione e ogni strategia di marketing, sia in ambito business to consumer (B2C) che business to business (B2B) ne risulta coinvolta.

Di fronte alle statistiche e ai continui aggiornamenti delle piattaforme social, le imprese non possono restare, e negli ultimissimi anni, non restano, impassibili, ma, soprattutto nel complesso contesto B2B, nonostante rischi, barriere e incertezze percepite, cercano di affrontare la sfida social, integrando nelle proprie strategie di marketing, ogni sito di social networking, come Facebook, e di micro-blogging, come Twitter, con le relative funzionalità e peculiarità. Le imprese infatti, percepiscono i siti di social networking come strumenti fondamentali di marketing (Siamagka *et al.* 2015) e, al fine di impostare con maggiore efficacia strategie e campagne di social media marketing, è necessario che questa rinnovata consapevolezza si traduca in una maggiore conoscenza degli stessi strumenti in questione. Questo capitolo si propone l'obiettivo di approfondire e definire in modo esaustivo la disciplina del social media marketing, i principali strumenti social con le proprie caratteristiche e gli obiettivi che si potrebbero raggiungere tramite l'utilizzo di tali mezzi.

Il capitolo è strutturato come segue: il primo paragrafo affronta le problematiche legate alla difficoltà di dare una definizione univoca ai social media e al social media marketing. Spesso infatti in letteratura, sono state riscontrate opinioni contrastanti su terminologie legate alle tecnologie del web 2.0 e ai social media. Il paragrafo pertanto propone una rassegna delle interpretazioni fornite per il termine "social media", presenta le principali differenze di interpretazione tra web 2.0, User Generated Content, e successivamente tra digital marketing, marketing interattivo e social media marketing.

Il secondo paragrafo si focalizza sull'importanza degli obiettivi in una social media strategy, riportando i ruoli che i social media possono svolgere all'interno di contesti B2B. Il terzo paragrafo riporta i vantaggi, i benefici e le potenzialità più diffuse in letteratura, mentre il paragrafo conclusivo ne riporta barriere e rischi percepiti nell'adozione dei social media da parte delle aziende.

## **2.1. La diversità delle interpretazioni**

Cercare di dare una definizione ai social media e di conseguenza comprendere le dinamiche innovative del social media marketing all'interno di efficaci strategie aziendali, non può essere disconnesso da una minima trattazione dell'ambiente in cui tali tecnologie nascono ed operano, sviluppatosi rapidamente su scala mondiale in quello che fin dalla sua origine è stato denominato "Web 2.0". Più volte considerato ambiguo, il termine "Web 2.0" viene generalmente utilizzato per indicare un insieme di tecnologie, applicazioni e servizi web-based, che rendono possibile, in modo semplice e a basso costo, la comunicazione interattiva, la collaborazione, la creazione e la condivisione di contenuti e la formazione di community online (Vernuccio, 2010). Il Web 2.0 può quindi essere inteso, più ampiamente, come un "nuovo contesto socio-economico dai contorni sfumati e sempre mutevoli, dove evolvono strumenti di comunicazione digitale, che sono accomunati dall'elevato controllo dell'utente sulle fasi tipiche di ogni processo di comunicazione: la produzione, la distribuzione e la fruizione dei contenuti", sostiene Vernuccio (2010). Il termine fu stato usato per la prima volta nel 2004 per descrivere il nuovo modo in cui sviluppatori informatici e utenti finali iniziarono ad utilizzare il World Wide Web, considerato non più come una piattaforma dove contenuti ed applicazioni venivano creati e pubblicati da individui, ma come uno spazio in cui i contenuti venivano continuamente modificati da tutti gli utenti in modo partecipativo e collaborativo (Kaplan & Haenlein, 2010).

Tecnicamente il passaggio dal web originario (Web 1.0) al web 2.0 non fu segnato da nessun aggiornamento particolare, furono semplicemente aggiunte alcune applicazioni necessarie al buon funzionamento del sistema.

Sia Kärkkäinen *et al.* (2010) che Brennan & Croft. (2012) riprendono la definizione di Constantinides & Fountain (2008) "Il web 2.0 è un insieme di applicazioni online

open-source, interattive e controllate dagli utenti che ampliano le esperienze, le conoscenze e il potere di mercato degli utenti come partecipanti nei processi sociali e di business”. Le applicazioni del web 2.0 supportano la creazione di reti informali di utenti che facilitano il flusso di idee e di conoscenze permettendo in questo modo la generazione, la condivisione e le modifiche di contenuti informativi”. Jussila *et al.* (2014) ampliano la definizione indicando il mezzo tramite il quale i contenuti informativi in questione vengono condivisi, ovvero le community, i social network e i mondi virtuali.

### 2.1.1. Le differenze tra social media e web 2.0

Simula *et al.* (2015) affermano che si è discusso a lungo sul significato del termine “Social Media” e spesso erroneamente esso è utilizzato come sinonimo di Web 2.0. Gli autori evidenziano la differenza fondamentale tra l’uno e l’altro concetto: il Web 2.0 si riferisce alle piattaforme digitali di comunicazione, mentre il termine “Social media” si riferisce alle caratteristiche sociali (partecipazione, conversazione, comunità, apertura) di tali piattaforme. Kaplan & Haenlein (2010) suggeriscono anche che il termine “Web 2.0” originariamente non fu utilizzato per definire una nuova era tecnologica di internet, ma acquistò tale significato solo in seguito. Sono proprio questi ultimi due autori che tentano di fare chiarezza riguardo alle definizioni dei termini Social Media e UGC (User Generated Content).

Kaplan & Haenlein (2010) infatti affermano che, se il Web 2.0 rappresenta il fondamento ideologico e tecnologico, l’UGC può essere visto come la somma di tutti i modi in cui le persone fanno uso dei social media: le foto su Facebook o su Instagram, i video pubblicati su YouTube, le semplici parole contenute in un tweet sono esattamente l’esempio di cosa si intende per UGC<sup>10</sup>. Ed entrano quindi in gioco i social media, definiti come “un gruppo di applicazioni *internet-based*, costruite sui principi ideologici e tecnologici del Web 2.0, che permettono la creazione e lo scambio di User Generated Content (UGC)”. Detto in altri termini, il Web 2.0 è l’ambiente globale in cui “vivono” i Social media, i quali a loro volta rappresentano il mezzo

---

<sup>10</sup> L’OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) elenca tre requisiti necessari affinché un UGC possa essere definito tale: “l’UGC deve essere pubblicato su un sito web che sia pubblicamente accessibile o disponibile ad un pubblico ristretto di persone, deve dimostrare un certo grado di creatività nel suo contenuto e non deve essere creato per scopi commerciali (Kaplan e Healein, 2010).

tramite cui vengono condivisi contenuti dagli utenti che navigano su questi mezzi (User Generated Content). Considerando questo contesto dal punto di vista aziendale, i contenuti generati dagli utenti e le interazioni tra loro, sono l'esempio della perdita del diritto delle imprese di modificare le informazioni. Le imprese, infatti, perdono la capacità di controllare le informazioni che si diffondono intorno ad un determinato argomento o oggetto di discussione che, per esempio, potrebbe anche riguardare la condotta socialmente etica dell'impresa: la sfida che si pone di fronte alle imprese, dal momento che anch'esse possono produrre contenuti online, è quella di non rimanere ferme in questo vorticoso mondo virtuale, che inevitabilmente si intreccia con quello reale. Storicamente le imprese erano in grado di controllare le informazioni da divulgare all'esterno attraverso comunicati stampa e bravi public relations manager. Oggi sono relegate in disparte e non hanno il diritto, né la possibilità, di modificare i contenuti prodotti dai loro clienti (Kaplan & Haenlein, 2010). Per esempio, digitando sul motore di ricerca Google il nome dell'azienda o del brand, compare nei primi risultati della ricerca, non solo il sito web, ma anche la pagina di Wikipedia (quest'ultima vieta espressamente la partecipazione delle imprese alla propria community online). Con l'avvento dei social media, il potere sembra essersi spostato dai marketing manager agli individui e alle community (Moretti & Tuan, 2014).

Condivisa da molti autori (Moretti & Tuan, 2014; Jussila *et al.*, 2014; Busscher, 2013; Lashgari, 2014; Georgescu & Popescu, 2015) è la definizione dei social media fornita da Kaplan & Haenlein (2010), a cui si può aggiungere quella ripresa dal Merriam-Webster Dictionary che recita testualmente *“forms of electronic communication (as Web sites for social networking and blogging) through which users create online communities to share information, ideas, personal messages, and other content (as videos)”* riportata da Edosomwan *et al.*, (2011).

Anche Mangold & Faulds (2009) forniscono una definizione del fenomeno dei social media, usando il termine come sinonimo di “consumer-generated-media”: i social media descrivono una varietà di nuove fonti di informazione online che vengono create, avviate, diffuse ed utilizzate dai consumatori con l'intento di istruire gli uni gli altri su prodotti, brand, servizi, personalità e problemi. Questa definizione viene ripresa da Michaelidou *et al.*, (2011) ed assimilata al concetto di “user-generated communication”,

considerato come una nuova fonte di informazione che porta al cambiamento di strumenti e di strategie usate dalle aziende per comunicare.

I social media sono un elemento “ibrido” del mix di promozione del marketing tradizionale, non solo interattivo, e creano con esso un punto di contatto, in quanto, da una parte aiutano le imprese a comunicare ai loro clienti (tradizionalmente parlando), dall’altro aiutano i clienti a parlare l’uno con l’altro (in modo non tradizionale, ma attraverso un word-of-mouth interattivo), (Lashgari, 2014; Mangold & Faulds, 2009).

A differenza del marketing tradizionale infatti, il pubblico utente e potenziale cliente, ha cessato di avere un comportamento passivo, ma è diventato parte attiva nella creazione del contenuto (Huotari *et al.*, 2015). Per esempio, anche YouTube può rivelarsi uno strumento attivo per la creazione dei contenuti, persino in contesti B2B: basti pensare all’approccio “aperto” che si crea nel trasferimento di conoscenze tra azienda e cliente attraverso la divulgazione di una specifica tecnologia di prodotto effettuata tramite un video. Il contenuto prodotto e condiviso tramite YouTube permette infatti all’utente/cliente di poter commentare e richiedere informazioni all’azienda che a sua volta acquisisce contatti ed incrementa visibilità e *word-of-mouth*.

Schaffer (2013) descrive i social media come “sistemi tecnologici utili alla collaborazione e alla connessione tramite la creazione di profili personali e aziendali, tramite la creazione di contenuti e la condivisione di informazioni, opinioni ed attività”. Sottolineando l’errata intercambiabilità del termine Web 2.0 con quello di Social Media, Constantinides (2014) definisce questi ultimi come dei “media designati ad essere disseminati attraverso l’interazione sociale, creati per essere accessibili e pubblici; supportano i bisogni umani di interazione sociale, attraverso l’uso di tecnologie internet-based e web-based, a discapito dei monologhi individuali. I social media supportano il dialogo e la rete sociale, concetti i quali permettono la democratizzazione della conoscenza e dell’informazione, rendendo gli individui da consumatori di contenuti a produttori di contenuti.

Anche Katona & Sarvary (2014) forniscono una breve descrizione del termine in questione, riportata di seguito: “i social media sono definiti come il modo in cui le persone interagiscono creando, condividendo e/o scambiando informazioni e idee in community e reti online; si differenziano dai media tradizionali e dalla pubblicità

industriale in diversi modi, grazie a caratteristiche quali l'immediatezza, la permanenza nel tempo, il costo, la qualità, la frequenza e la copertura". Järvinen *et al.*, (2012) considerano i social media "un insieme di elementi integrati, piattaforme e strumenti di digital marketing che facilitano l'interazione sociale tra reti di imprese e clienti". Simula *et al.*, (2015), infine, ne forniscono una definizione piuttosto articolata inglobando i social media all'interno dell'internet marketing, parte del più grande insieme rappresentato dal digital marketing communications. Gli autori considerano i social media come un sotto-elemento dell'internet marketing capace di fornire un nuovo modo di condividere idee, contenuti, pensieri e relazioni online.

### 2.1.2. *Le differenze tra social media e user generated content*

Alla luce delle diverse interpretazioni e definizioni del termine precedentemente riportate, appaiono evidenti le componenti-chiave dei social media, ovvero gli User Generated Content (UGC) e le interazioni dei clienti. Se inizialmente gli autori, nel definire tali strumenti, si riferivano solo ai contenuti generati e alle relazioni nate tra utenti dal punto di vista sociologico, successivamente vi si associa un significato economico, considerando gli stessi utenti in qualità di individui-consumatori finali e valutatori critici delle strategie di branding aziendali. Aprendo quindi le porte alla disciplina del Digital marketing, anche le aziende, invece di esser rilette al ruolo di semplici ascoltatori e lettori di UGC, hanno la possibilità di sfruttare questi strumenti, creando anch'esse interazioni sociali con utenti ed altre imprese; le definizioni di Järvinen *et al.*, (2012), Simula *et al.*, (2015) e Schaffer (2013), ne sono la prova evidente: Schaffer (2013) in particolare, è l'unico autore che associa l'utente, individuo in quanto persona, all'impresa, entrambi visti come soggetti capaci di creare profili sui social media.

Habibi *et al.* (2015) elencano quattro caratteristiche dei social media grazie alle quali essi sono in grado di garantire benefici e vantaggi alle imprese (come ad esempio la riduzione dei costi e l'espansione a livello geografico della copertura):

- **Interattività e personalizzazione.** Queste caratteristiche sfidano le strutture gerarchiche e il controllo centralizzato, facilitando la creazione di contenuti che possono essere condivisi e pubblicati sia internamente (tra dipendenti),

esternamente (tra consumatori e stakeholder), sia oltrepassando i confini organizzativi (dai consumatori alle imprese e viceversa);

- **Integrazione della comunicazione con i canali distribuitivi.** Essa è permessa dallo stretto collegamento tra canali digitali come, ad esempio, tra il sito web aziendale e la pagina aziendale di Facebook. L'ambiente digitale permette infatti ai clienti di muoversi agilmente all'interno dei canali di informazione, grazie al legame tra le differenti funzioni e processi modificati dall'integrazione tra le aree funzionali di marketing, comunicazione, vendite e IT;
- **Immediatezza**, concretizzata nella rapida risposta al cliente ed esplicitata in due modi: il primo rappresentato dal monitoraggio dei social media che permette di conoscere in tempo reale le tendenze dei consumatori e l'efficacia delle attuali iniziative del marketing, il secondo rappresentato dalla rapida diffusione delle opinioni dei clienti attraverso il Word-of-mouth;
- **Raccolta delle informazioni**, facilitata dalle applicazioni integrate in ogni piattaforma social.

Guardando all'user experience e al profilo di un utente ex-destinatario delle comunicazioni di impresa, Vernuccio (2010) individua altre caratteristiche che accomunano i social media, quali la relazione bi-direzionale e il forte controllo del contenuto nelle fasi di creazione, distribuzione e consumo, esercitato proprio dall'utente (da qui il nesso logico che esplicita l'UGC).

Elencate e condivise le principali caratteristiche dei social media, considerati all'interno del contesto aziendale, alcuni autori si sono soffermati anche in una classificazione degli stessi, guardandoli con diverse prospettive. Vernuccio (2010), acquisisce un punto di vista da utente nella sua accezione più ampia e classifica i social nelle componenti di relazione e contenuto, distinguendo:

- **Social network.** Piattaforma di comunicazione con grado di variabile apertura, dove prevale l'aspetto relazionale in quanto consente agli iscritti di accedere a contenuti personali di altri nodi della rete sociale e di interagire direttamente con questi;
- **Blog.** Sorta di giornale interattivo "personale" che offre agli utenti un mix di strumenti per scambiare informazioni di vario tipo. Essi sono la prima, nonché la

più semplice, forma di social media e corrispondono ad una sorta di pagina web personale in cui i contenuti sono organizzati un ordine inversamente cronologico (Kaplan & Haenlein, 2010);

- **Content on-demand.** Categoria social che comprende molteplici forme di contenuti multimediali per i quali è prevista una fruizione on demand;
- **Content community.** Piattaforma basata sui principi di fondo dell'organizzazione partecipata delle informazioni e della condivisione di particolari tipologie di contenuti tra utenti (ne sono un esempio Youtube per i video, Flickr e Instagram per le foto, Slideshare per le presentazioni powerpoint);
- **Mondi virtuali.** Ambienti simulati, bi o tridimensionali, dove l'utente "vive" attraverso un avatar, ricoprendo un'identità virtuale, ad esempio Second Life; in questa categoria Kaplan e Haenlein (2010) inseriscono la sub-categoria dei "Virtual game worlds", ovvero mondi in cui gli utenti giocano ricoprendo un determinato ruolo, seguendo le ristrette regole del contesto (ne è un esempio World of Warcraft, videogioco fantasy tridimensionale);
- **Forum.** Contesti virtuali, atti allo scambio di informazioni relative ad un tema di interesse comune agli utenti.

La differenza fondamentale tra le categorie sopraelencate risiede nel fulcro attorno a cui ogni social ruota: se per i social network ciò che conta sono le relazioni, per le content community ha molta più importanza il contenuto condiviso, mentre per i blog, i forum e i mondi virtuali, vi è una sorta di bilanciamento tra le componenti (Vernuccio, 2010). A tal proposito Kaplan & Haenlein (2010) creano uno schema di classificazione per inquadrare in modo sistematico ogni social network, basato su una matrice in cui sono disposti due elementi chiave ripresi dalle teorie sulla ricerca sui media e sui processi sociali, e aggiungono alle già citate categorie, i progetti collaborativi, i quali consentono agli utenti la creazione e l'articolazione simultanea dei contenuti: ne è un esempio Wikipedia, che per molti clienti e consumatori ormai è diventata una nuova fonte di informazione, senza considerare però che non tutto ciò che è presente su questo medium possa essere effettivamente vero, (più che altro si ritiene che sia vero). Anche Jussila *et al.* (2014) condividono questa classificazione, considerando il termine stesso "social media" come un termine "ombrello" che ingloba varie e differenti

tipi di attività culturali. Mangold & Faulds (2009) inoltre, includono in questa classificazione anche altri tipi di categorie come user-sponsored blog (per esempio the unofficial Apple Weblog), company-sponsored blog/siti web (per esempio apple.com), commerce communities (come Amazon.com ed eBay), Open Source Software communities (come Mozilla's spreadfirefox.com).

### 2.1.3 Digital Marketing, marketing interattivo o social media marketing?

Considerate le tante e diverse tipologie di social media, nonché la varietà delle interpretazioni fornite dagli autori, è bene fare chiarezza anche sulle discipline (e le differenze tra di loro) che affrontano, trattano e studiano questi temi, cercando di fornire alle aziende le basi per ottenere strategie di successo.

Il Digital marketing e i relativi termini, come Internet Marketing o Marketing Online, sono comunemente utilizzati per descrivere l'uso delle tecnologie nel marketing. Tuttavia, gli studiosi non raggiungono un accordo su ciò che è contenuto in questo generico termine e nella pratica i termini sono considerati come sinonimi e quindi in modo intercambiabile. Per esempio, Järvinen *et al.*, (2012) intendono il Digital marketing come un termine "ombrello" al cui interno viene inclusa una vasta gamma di canali digitali, compreso Internet, il mobile marketing, la comunicazione wireless, così come la Digital television.

Tuttavia, non si tratta solo di un tipo di comunicazione condotta attraverso Internet, è qualcosa di più: gli elementi social all'interno del Digital marketing, a causa della crescente interattività delle nuove tecnologie e le conversazioni promozionali via Internet, erano stati ampiamente trattati, già molto tempo prima della nascita dei social media. Perciò si ritiene che i social media siano strumenti e piattaforme che integrano il Digital Marketing, non che lo sostituiscano, (Järvinen *et al.*, 2012), in quanto facilitano l'interazione sociale, anche tra imprese e clienti. Con un meccanismo "a catena", Simula *et al.*, (2015) considerano i social media un sub-elemento dell'Internet Marketing che a sua volta è visto parte integrante del Digital Marketing. L'Internet marketing comprende anche altri strumenti come l'online advertising (i banner e la SEM) e il Direct marketing (e-mail e SMS). Invece, all'interno di una parte della letteratura esistente (per es. Dahnil *et al.*, 2014) l'Internet marketing e il social media marketing vengono utilizzati

come sinonimi e denominazioni intercambiabili e in entrambe le definizioni è inclusa anche l'attività di e-marketing.

Il social media marketing è definito dal Cambridge Business English Dictionary (2016) come “*l'insieme dei metodi per promuovere prodotti, servizi o brand, attraverso l'utilizzo di Internet, attirando l'interesse di gruppi di persone che conversano riguardo agli stessi e li consigliano online*”. Il social media marketing è composto da due elementi fondamentali: il primo consiste nel rendere più elevato il profilo aziendale, il profilo dei prodotti e dei servizi, contribuendo positivamente ed attivamente alla creazione di una community online; il secondo consiste nel gestire la reputazione dell'impresa attraverso il monitoraggio, la valutazione, il dialogo, influenzando le conversazioni online (Huotari *et al.*, 2015). Queste definizioni evidenziano che in realtà il social media marketing riguarda più che altro la promozione pubblicitaria online di brand o prodotti per attirare l'attenzione dei gruppi target (utenti, organizzazioni o imprese) che possono in tal modo avviare conversazioni di dibattito pubblico (Busscher, 2013).

Dahnil *et al.*, (2014) espongono inoltre che vi è stata un'iniziale confusione tra le definizioni di *social media marketing* e di *social marketing*: il social media marketing è la disciplina che offre la possibilità di fare uso dei social media come un'estensione del marketing, per completare ed integrare la comunicazione tradizionale. La definizione di social media marketing comprende l'utilizzo di piattaforme social con le relative tecnologie e funzionalità, permettendo di raggiungere gli obiettivi di marketing, combinate con gli altri strumenti, completando quindi la strategia di comunicazione integrata. Secondo gli studi di Kotler *et al.*, (2002), il social marketing invece rappresenta l'utilizzo delle strategie e delle tecniche di marketing allo scopo di influenzare un gruppo target ad accettare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, al fine di ottenere un vantaggio per i singoli individui o per la società.

Infine, dalla definizione di “Social Media Marketing” scaturisce anche quella di “Social Media Strategy”, ovvero il modo di “creare una visione realistica per le capacità di social media allineate a breve termine per raggiungere gli obiettivi di business a lungo termine” (Kaplan & Haenlein, 2010).

Bocconcelli *et al.* (2014) aggiungono inoltre che la strategia di social network si basa sulla combinazione di funzioni diverse e complementari che potrebbero influenzare i

processi di interazione con tutti gli attori della rete. Entrambe le definizioni evidenziano da una parte l'importanza di fissare, anche in una strategia di social media marketing, obiettivi da raggiungere, che riescano a guidare nella giusta direzione gli sforzi e gli investimenti in tali strumenti, attraverso azioni sistematiche e programmate; dall'altra, l'interconnessione tra le funzioni aziendali, sottolineando come la strategia social non può rimanere un'attività meramente associata alla comunicazione aziendale, ma deve ripercorrere tutte le attività, le funzioni e i ruoli lungo l'intera catena del valore, in modo da poter facilmente influenzare i processi di interazione con tutti gli stakeholder.

Pertanto, grazie ai social media è possibile, sia in un'ottica B2C che B2B:

- Raggiungere e informare i nuovi opinion leader online (come blogger, soprattutto tramite Twitter) su prodotti e servizi, iniziative sociali e novità, rafforzando l'attività di public relations;
- Ascoltare la voce degli stakeholder nelle discussioni che hanno ad oggetto prodotti e/o servizi, argomenti e tematiche inerenti all'impresa;
- Avviare piattaforme interattive, alimentandole con il contributo di dipendenti e management, quali strumenti innovativi di comunicazione (non solo one-to-one) per informare, intrattenere, rafforzare relazioni, immagine e reputazione aziendale (Vernuccio, 2010).

## **2.2. L'importanza degli obiettivi in una social media strategy**

Aumentare la brand awareness o migliorare la brand reputation? Migliorare il posizionamento a livello SEO o generare lead di vendita? Migliorare la qualità percepita e mantenere buoni rapporti con clienti, partner e fornitori? Quale obiettivo deve porsi un'azienda nell'attuare una strategia di social media marketing? Anzi, perché è necessario porsi degli obiettivi in ogni tipo di strategia?

Perché una strategia abbia successo, è necessario che sia fondata su obiettivi, legati ai macro obiettivi strategici che l'azienda si pone di perseguire nei rapporti con clienti, partner e fornitori e che questi obiettivi siano concretamente misurabili, poiché spesso i vantaggi e i benefici possono sembrare intangibili, difficili da misurare, o semplicemente poco chiari. È infatti opinione condivisa in letteratura (Järvinen *et al.*, 2012) l'assenza di chiarezza sugli obiettivi di business per i social media nel B2B: se l'emergere dei social

media ha messo in evidenza il ruolo degli obiettivi legati al miglioramento delle relazioni con i clienti, agli effetti virali e al WOM positivo, facilmente raggiungibili in contesti B2C, gli stessi obiettivi possono essere difficili da raggiungere nel settore B2B, proprio a causa delle caratteristiche fondanti il B2B, in primis il minor numero di clienti.

Un aiuto nella definizione degli obiettivi può essere racchiuso nell'acronimo "SMART" per formularli in modo che siano specifici (S), misurabili (M), appropriati (A), realistici (R), temporalmente orientati (T), (Tuten & Salomon, 2014). In questo modo gli obiettivi saranno abbastanza chiari da poter essere misurati.

L'obiettivo principale del social media marketing, sia in ambito B2C che B2B, è creare legami e relazioni lavorative con i principali blogger e *influencer*, disposti a commentare, discutere o raccomandare virtualmente l'uso dei prodotti e/o servizi che l'impresa offre (Constantinides, 2014). Più in particolare, gli strumenti social vengono utilizzati per svariati obiettivi di marketing e se ne possono elencare alcuni relativi ad ogni specifico social network (Järvinen *et al.*, 2012):

- Per Facebook e Flickr, l'esempio tipico di obiettivi perseguibili riguardano il branding e il customer engagement;
- Tramite Twitter e i Webinar si possono perseguire invece obiettivi quali il customer service, lead generation e sales generation;
- Per YouTube e per i blog in generale, l'obiettivo principale è l'incremento della consapevolezza di marca.

Per quanto riguarda nel caso più specifico YouTube, sorgono posizioni contrastanti: se da un lato infatti può a gran merito essere considerato un social network, rientrando nella definizione originale e maggiormente condivisa, elaborata da Kaplan & Haenlein, (2010), dall'altro c'è chi non lo considera affatto un social network, essendo destinato per lo più alla divulgazione dei video e non per intraprendere relazioni sociali<sup>11</sup>. Ciononostante, può essere utile riportare l'esempio di un'azienda, specializzata nella produzione di macchinari, operante nel contesto B2B, la quale ha utilizzato il mezzo social per affrontare la sfida globale, essendo focalizzata soprattutto nel mercato

---

<sup>11</sup> "YouTube consente in via principale di pubblicare filmati a cui è possibile aggiungere commenti e sviluppare una discussione che può facilitare le piccole relazioni sociali anche tra soggetti che non si conoscono. Possiamo tuttavia notare che la maggior parte dei video pubblicati non ha commenti e, dunque, che quella piattaforma è utilizzata prevalentemente per divulgare video e non per intraprendere relazioni sociali" (Barbarito, 2011).

domestico. YouTube è stato quindi considerato come un social utile al fine di aumentare la conoscenza dei nuovi prodotti nel mercato potenziale: grazie a quasi 200 video registrati tra il 2009 e il 2011 con contenuti basati esclusivamente sulla conoscenza visiva, senza alcuna descrizione o spiegazione da parte del personale aziendale, l'azienda è riuscita ad interagire con potenziali clienti sul territorio nazionale e all'estero, sfidando il pregiudizio di altre aziende nel divulgare conoscenze e informazioni senza poter mantenere un certo grado di controllo su tale processo (Bocconcelli *et al.*, 2014). Pertanto, YouTube, in una strategia multicanale, può rivelarsi uno mezzo utile anche nell'offrire assistenza post-vendita agli utilizzatori dei propri prodotti con guide e tutorial di qualità, che possono scaturire dai commenti e richieste sottostanti altri video, o nel fornire la presentazione di nuovi prodotti, soprattutto se particolarmente complessi.

In aggiunta a tali obiettivi le aziende B2B utilizzano i social media anche per fornire vantaggi di ottimizzazione dei motori di ricerca ed indirizzare il traffico di rete verso l'homepage del sito aziendale o verso determinate pagine di destinazione. In particolare, gli strumenti social forniscono nuovi modi di attirare potenziali clienti e di mantenere la conversazione attiva con quelli già esistenti. Attraverso la promozione interattiva tra imprese e clienti, è infatti possibile ascoltare le loro lamentele e preoccupazioni, rispondere a domande e commenti e risolvere i loro problemi, incrementando in questo modo la soddisfazione (Järvinen *et al.*, 2012).

È necessario un fondamentale cambiamento nel metodo in cui aziende, attraverso la funzione commerciale, e clienti comunicano, in quanto si richiede un adattamento dei processi e degli approcci di vendita ai commerciali stessi. Poiché il processo di acquisto è costruito sulle relazioni, sulla fiducia, sull'interazione faccia-a-faccia, in un mondo di vendita social, le decisioni di acquisto e il ciclo di vendita potrebbero anche concludersi online o telefonicamente. È in questo ambiente che la funzione commerciale deve riconoscere, contribuire e sfruttare l'importanza degli strumenti social. LinkedIn, Facebook, Foursquare e Twitter, per esempio, possono rivelarsi ottimi strumenti di business social networking, utili per mantenere i rapporti con i clienti ed identificare potenziali lead, incrementare la brand awareness e creare buone prospettive di business (Schultz *et al.*, 2012).

Un uso attivo dei social media può aiutare i venditori nella loro comunicazione con i clienti; tramite questi media essi possono acquisire due tipi di vantaggi: rendere più reattivo l'atteggiamento nei confronti delle lamentele riportate sui social da parte dei clienti e incrementare la soddisfazione degli stessi. Scendendo nel dettaglio si riporta che quando i clienti si lamentano sui social network, il 58% richiede una risposta ma solo il 22% scrive di aver ricevuto effettivamente una risposta (Agnihotri *et al.*, 2016). Ciò implica che, attraverso una maggiore interattività e reattività, dimostrata dalla forza vendita, è possibile rafforzare la relazione, il dialogo e l'interazione con i clienti, necessarie in un contesto social B2B. Il secondo vantaggio è contenuto nelle possibili implicazioni sulla soddisfazione dei clienti: i social media dovrebbero essere parte integrante del repertorio di comunicazione di un'azienda poiché consentono alla forza vendita di coinvolgere i clienti e costruire capitale sociale, il quale potrebbe a sua volta incoraggiare clienti, potenziali e non, ad interagire con l'azienda e con i suoi prodotti. I social media rappresentano una nuova leva per la comunicazione a due vie e, se usati in modo appropriato, creano le basi su cui fondare positive interazioni tra venditori e acquirenti. A questo proposito Agnihotri *et al.*, (2016) riprendono il concetto di Social CRM, ovvero l'uso delle ultime tecnologie inteso come "modo di andare oltre il tradizionale ruolo della tecnologia", allo scopo di incrementare la soddisfazione del cliente.

Il Social CRM in letteratura è già stato introdotto precedentemente, (Trainor *et al.* 2014; Malthouse *et al.*, 2013) ad indicare il consiglio che la letteratura scientifica fornisce ai manager d'impresa, ovvero il compito di integrare le tecnologie nascenti (i social media) con i sistemi di sviluppo di nuove capacità, al fine di favorire una migliore relazione con i clienti, unita al bisogno di maggiore attenzione nella ricerca accademica che un tale tema percepisce. Il Social CRM permette un approccio più collaborativo e focalizzato sulle reti di clienti e rappresenta "l'integrazione di attività rivolte ai clienti includendo processi, sistemi e tecnologie, con le emergenti applicazioni social media, allo scopo di coinvolgere i clienti in conversazioni collaborative e migliorare le relazioni con loro" (Trainor *et al.*, 2014).

L'emergere dei social media offre alle aziende l'opportunità di ascoltare ed interagire con i loro clienti, stakeholder e fornitori fino, potenzialmente, ad incoraggiarli allo scopo

di renderli “*influencer*” e “sostenitori” dei loro prodotti (Malthouse *et al.*, 2013). Il coinvolgimento del cliente sui social network può essere di due livelli: impegno inferiore, in cui i clienti fanno uso passivamente del contenuto condiviso e impegno di livello superiore, in cui i clienti elaborano attivamente il ruolo dell’azienda o del brand nella loro vita quotidiana e lo traducono in forme di co-creazione (Trainor *et al.*, 2013). Si seguano i due esempi per comprendere meglio la differenza tra i due livelli: su una fan page aziendale di Facebook un utente si limita a visualizzare il video che automaticamente si avvia, scorrendo il proprio news feed sullo smartphone o decide di cliccare like. Il secondo esempio invece vede protagonista l’utente fan della pagina Facebook che decide di scrivere una breve recensione, indicando anche il punteggio (misurato su Facebook attraverso una scala di stelline azzurre da 1 a 5). Si è di fronte a due livelli di coinvolgimento profondamente opposti: nel primo caso il livello è molto più basso rispetto al secondo, eppure entrambe le situazioni potrebbero portare a conseguenze inaspettate. Il like cliccato da un fan, pur essendo sintomo di minore coinvolgimento, potrebbe comparire a sua volta nel news feed di un amico, e poi di un altro amico ancora, generando in tal modo una potenziale catena virale di like; la recensione invece, sebbene sia la dimostrazione di un elevato coinvolgimento di interpretazione del brand o di un’esperienza vissuta dal cliente attraverso il prodotto acquistato, potrebbe anche limitarsi ad essere solo una semplice notifica sulla pagina aziendale in questione, rimanendo quindi povera di viralità e di passaparola virtuale.

L’integrazione tra CRM e social network risulta essere un’attività molto vantaggiosa non soltanto per la forza vendita: se da una parte le tecnologie informatiche da sempre sono state riconosciute una componente importante del CRM, dall’altra sono considerate tipicamente uno strumento di vendita o di marketing che incrementa soltanto l’efficienza e l’efficacia del dipartimento commerciale e di marketing. Grazie all’integrazione del CRM con i social media invece, vengono introdotti nuovi strumenti customer-centric che favoriscono l’attività di comunicazione complementare a quella di marketing e di CRM. Pertanto, è grazie a strumenti come LinkedIn, Facebook e Twitter che si è passati da una comunicazione basata su strumenti completamente customer-specific (originariamente sviluppati sulla comunicazione peer-to-peer) a strumenti che consentono alle aziende di

prendere parte alle interazioni tra membri della rete (customer-centric), (Trainor et al., 2014), rendendo in questo modo interattivo il dialogo tra impresa e clienti.

### *2.2.1. Il ruolo svolto dai social media all'interno di contesti B2B*

Definiti gli obiettivi di una social media strategy, è importante che sia chiaro anche quale ruolo gli strumenti social giocano: possono infatti essere utili a rafforzare la fiducia nella relazione tra acquirente e venditore (Croft & Brennan, 2012), come è stato precedentemente riportato, svolgere una funzione di supporto al trasferimento di conoscenze e alla produzione di esternalità di rete positive, incrementare il capitale informativo di business (Georgescu & Popescu, 2013) e ancora svolgere funzione di supporto nei processi di innovazione (Merthens, 2013). Si considerino queste ultime quattro funzioni:

1. **Supporto al trasferimento di conoscenze:** i social media giocano un ruolo fondamentale nell'abbattere le barriere che potrebbero sorgere in termini di trasferimento di conoscenze perché rispondono bene all'esigenza di cooperazione e interconnessione nelle aree di R&S e di innovazione grazie alle nuove tecnologie dell'IT (Georgescu & Popescu, 2013). L'abitudine ad usare dispositivi informatici nelle attività quotidiane rende i dipendenti più aperti alle novità e ai risultati raggiunti dall'informatica, cosicché in un ambiente di mentalità aperta, amichevole e ben accetto, i dipendenti possono comunicare più facilmente, aprendo canali di trasferimento delle conoscenze, dal momento che provano un senso di attrazione verso i social media per il modo in cui le informazioni sono organizzate (attraverso link e conversazioni) piuttosto che in formali database. In questo modo i social network creano una rete in cui i canali si rivelano utili non solo per la distribuzione di informazione ma anche per la creazione di contenuti e di conoscenza, a conferma del fatto che la vicinanza geografica, in un mondo socialmente e virtualmente collegato, non è condizione necessaria all'apprendimento inter-organizzativo.
2. **Supporto alla creazione di esternalità positive di rete:** nell'adozione di una nuova tecnologia o di un nuovo social network, l'esternalità di rete è un fenomeno che assume un rilievo particolare in quanto l'utilità di un soggetto, nell'utilizzare un determinato social network, aumenta all'aumentare del

numero di utilizzatori dello stesso social network; ciò accade per due motivi: il primo legato all'aumento del numero di condivisioni di aggiornamenti, link, notizie pubblicate attraverso quel determinato social network, il secondo legato all'aumento del numero di individui con cui il soggetto può interagire, attraverso commenti, impressioni e condivisioni reciproche. Simile a quello dei singoli individui, utilizzatori dei social media, è il comportamento delle imprese in un contesto B2B e soprattutto all'interno di un distretto industriale. Inoltre, l'influenza di fan o di amici potrebbe a sua volta produrre esternalità positive (o anche negative a seconda della considerazione che il soggetto ha dell'impresa o dei suoi prodotti), se considerati come una fonte alternativa (Georgescu & Popescul, 2013). In letteratura le esternalità di rete possono causare effetti diretti o indiretti: il primo tipo di effetti si verifica quando l'utilità di un consumatore dipende direttamente dal numero totale di servizi compatibili (si pensi ad esempio al sito online Groupon, in cui maggiori sono gli utenti che chiedono ed offrono, maggiore è la probabilità di scegliere tra una più ampia varietà di servizi e quindi maggiore sarà il numero di transazioni). Gli effetti indiretti invece si verificano sui prodotti complementari: un numero crescente di utenti di Facebook online da computer, porterà ad un aumento del numero di utenti dell'applicazione Facebook da smartphone (Georgescu & Popescul, 2013).

3. **Supporto al capitale informativo di business:** i social media supportano la capitalizzazione informativa diffondendo le informazioni sull'azienda, raccogliendo una considerevole quantità di dati su dipendenti, clienti e fornitori.
4. **Supporto nei processi di innovazione:** in un contesto di *open innovation*, i social media permettono alle imprese che ne fanno buon uso, di incrementare l'orientamento al cliente, acquisendo anche in questo caso informazioni sugli utenti e creando una panoramica dei diversi segmenti di mercato a cui rivolgersi. I social media inoltre permettono che i tempi del lancio sul mercato di nuovi prodotti siano ridotti e consentono una facile collaborazione tra le imprese e i clienti stessi, trasformando, in un processo di co-creazione del valore, le loro idee, i loro bisogni e i loro desideri in prodotti; così facendo si incrementa da una parte la soddisfazione di un maggior numero di clienti, dall'altra vengono garantite all'impresa buone

probabilità di successo del nuovo prodotto. Attraverso i social media infine, si riducono anche i tempi e i costi di servizio al cliente, grazie ai feedback forniti attraverso commenti, recensioni e messaggi privati rivolti alla pagina aziendale e grazie al supporto che gli utenti si danno l'uno con l'altro.

### **2.3. Vantaggi, benefici e potenzialità per le aziende**

“Noi crediamo che il modo più veloce di far crescere un'entità di business sia attraverso i social media e il networking” (Edosomwan et al., 2011: 79): in questa citazione è racchiuso il principale vantaggio dei social media, ovvero la crescita del business. Vista nel complesso, la crescita rappresenta contemporaneamente da un lato il primo grande vantaggio, dall'altro il principale obiettivo che i social media permettono alle imprese di raggiungere. Un tale beneficio deve rappresentare la chiave di volta della strategia di social media marketing, perché, sebbene siano cambiati i mezzi, ovvero gli strumenti tramite i quali si è evoluta l'interazione umana, gli obiettivi di marketing restano gli stessi. L'impatto di tali mezzi è particolarmente evidente sulla comunicazione in quanto le piattaforme social sono in grado di offrire una molteplicità di benefici, per quanto riguarda il contesto sia B2C che B2B.

Il report pubblicato da Stelzner (2016) ha identificato che in entrambi i contesti i primi due vantaggi dei social media risiedono nell'incremento dell'esposizione al mercato e nel traffico di clienti in entrambi i contesti: ben l'89% delle aziende intervistate infatti, indica che le attività condotte sui social media hanno generato una maggiore copertura per il loro business. L'aumento del traffico dei clienti è stato il secondo grande beneficio, sottolineato dal 75% delle imprese intervistate.

Secondo un altro studio (McKinsey, 2016), dedicato a come le nuove tecnologie digitali siano in grado di cambiare il modo di fare business delle imprese, i benefici maggiori si rilevano nell'area della comunicazione interna: la socializzazione dei processi e l'opportunità di interagire in tempo reale, sia all'interno che all'esterno dell'impresa, sembra venga colta appieno dalle persone, permettendo loro di sviluppare buone capacità di lavorare in team; in particolare, mentre molte aziende tendono ad utilizzare gli strumenti social esclusivamente all'interno di attività rivolte verso l'esterno dei confini aziendali, come quelle di marketing e delle pubbliche relazioni, sono in crescita le

funzioni aziendali che fanno uso dei social media anche in processi interni, come la R&S e l'IT management. Il report McKinsey sottolinea inoltre che è necessario un approccio completo e interconnesso, sia sul versante interno che su quello esterno dell'impresa: operare a livello cross-organizzativo diventa quindi fondamentale ed è reso possibile grazie ai social. “Le piattaforme digitali stanno cambiando l'economia e il modo di fare business, attraversando i confini, riducendo i costi di interazioni e transazioni internazionali. Esse creano mercati e comunità di utenti su scala globale, fornendo alle aziende una base enorme di potenziali clienti e modi efficaci per poterli raggiungere”, riporta nuovamente lo studio McKinsey (2016); le piccole imprese che utilizzano al meglio le nuove piattaforme digitali come eBay, Amazon, Facebook e Alibaba per connettersi con clienti, fornitori e partner di altri paesi, stanno diventando delle “micro-multinazionali”, di conseguenza, anche la più piccola azienda può essere globale.

Un beneficio comune ai contesti B2C e B2B è rappresentato dall'opportunità di raggiungere un target più grande composto da consumatori finali e influencer, il che può rendere possibile non solo la raccolta di più informazioni, che possono contribuire alla crescita del business dell'azienda, ma anche la realizzazione di forme di open innovation, vantaggio difficilmente raggiungibile attraverso i media tradizionali (Lashgari, 2014). In particolare, il maggiore potenziale dei social media nei processi di innovazione in contesti B2B è concentrato nella prima e nell'ultima fase, costituita dal lancio del prodotto e dalla commercializzazione, lungo il processo di innovazione (Kärkkäinen *et al.*, 2010).

È importante capire quali siano i benefici offerti da ciascun social network e progettare quindi una strategia che soddisfi le esigenze di tutti gli utenti. Esiste però un primo importante beneficio comune a tutti i social media, reso possibile da una efficace comunicazione integrata e rappresentato dalla possibilità di costruire e mantenere ottime relazioni con i clienti. I principali benefici infatti includono, ma non si limitano, ad un'efficace gestione del rapporto con i clienti, ad una maggiore fiducia e ad una più elevata fedeltà da parte degli stessi (Michaelidou *et al.*, 2011; Järvinen *et al.*, 2012; Brennan & Croft, 2012).

La gestione delle relazioni ovviamente può rivelarsi critica e complessa da affrontare e richiede un forte impegno da parte dei manager (Killian & McManus, 2015): l'utilizzo e il coinvolgimento dei social media come strumenti di management non deve essere un

evento isolato e sporadico, ma la fase operativa di un impegno strategico coerente con la strategia di comunicazione integrata, al fine di migliorare il prodotto, l'organizzazione e la comunicazione stessa (Constantinides, 2014).

Gli strumenti social rendono le interazioni più veloci e personalizzate tra cliente e fornitore, permettendo una rapida risposta ai feedback (Busscher, 2013), ottenuta grazie ad un monitoraggio continuo delle discussioni attraverso commenti e recensioni e sono anche in grado di accrescere la credibilità aziendale ed approfondire le relazioni: determinate funzioni rappresentano dei fattori importanti nelle decisioni di vendita B2B e rilevano che, in un'ottica di lungo periodo, hanno un impatto più elevato rispetto al contesto B2C, nonché un coinvolgimento dei clienti più intenso (Kärkkäinen et al., 2010; Jussila *et al.*, 2014; Minsky & Queseneberry, 2015; Järvinen *et al.*, 2012; Dahnil *et al.*, 2014), grazie alla grande opportunità nel permettere un'efficiente attività di customer care, dando informazioni relative all'offerta di prodotti e servizi e influenzando il processo decisionale, attraverso un'offerta quanto più personalizzata.

Le conversazioni che poggiano su uno scambio di informazioni tra acquirenti e venditori, vengono facilitate dai social media, attraverso un uso strategico di questi strumenti che offrono un metodo one-to-one per interagire con i clienti, anche potenziali, vantaggio che la comunicazione convenzionale attraverso i mass media non permette di realizzare (Schultz *et al.*, 2012). Questo punto di vista è condiviso da Lacka & Chong (2015) i quali sostengono che la comunicazione a due vie, realizzata tramite l'uso dei social media nel B2B, permette un maggiore approfondimento delle relazioni con i partner industriali poiché una tale interazione crea la percezione di un'azienda più "vicina" al suo mercato target, che si traduce quindi in maggiore fiducia e lealtà, chiavi del successo delle transazioni B2B.

Nel contesto B2B si sottolinea l'importanza del social network LinkedIn (Kho, 2008; Lashgari, 2014), in cui, per un professionista, avere un profilo lavorativo non aggiornato equivale ad un biglietto da visita con il numero di telefono sbagliato (Kho, 2008). Dal punto di vista delle imprese "i social network professionali sono sempre più la fonte principale per le assunzioni di qualità e forse è questo il motivo per cui le aziende ricorrono meno ad agenzie e società di selezione. I talent leader vedono i social network

non solo come un trend duraturo, ma anche come un canale efficace per rafforzare e comunicare l'employer brand" (LinkedIn, Talent Solutions, 2016).

Il report stilato da LinkedIn Talent Solutions (2016) riporta che in Italia infatti la principale fonte di assunzione di qualità è rappresentata dai social network professionali per il 51% delle imprese che hanno partecipato al sondaggio<sup>12</sup>, rispetto al 35% rappresentato dalle agenzie di ricerca e selezione e società di executive search e rispetto al 34% rappresentato dalla sezione "carriere" del sito web aziendale. Inoltre, il 42% afferma che l'uso dei social network professionali è un trend essenziale e duraturo (rispetto al 26% del trend globale) e il 61% afferma che i social network professionali sono lo strumento efficace per l'employer branding. Le imprese quindi possono considerare i social network professionali come uno strumento utile non solo al reclutamento del personale ma anche un ulteriore canale per interagire con i candidati potenziali, gestire la reputazione dell'organizzazione e l'employer branding (Dutta, 2014). LinkedIn permette di raggiungere questi obiettivi contemporaneamente poiché offre la possibilità di pubblicare offerte di lavoro, condividere aggiornamenti su eventi e risultati ottenuti dall'impresa e valutare l'attività online, attraverso metriche dedicate. Nonostante possa sembrare rischioso poiché i contenuti saranno più visibili alla concorrenza, d'altra parte solo in questo modo i contenuti saranno visibili anche da potenziali talenti che desiderano entrare a far parte dell'azienda e le testimonianze o le condivisioni di contenuti da parte dei dipendenti diventeranno una fonte affidabile per l'azienda (LinkedIn, 2015).

Ma quali potrebbero essere i vantaggi e i benefici per il contesto B2B, dove "La rete professionale più grande al mondo", soprattutto per merito del colosso di Redmond, dovrebbe farla da padrone? Quali sono le opportunità che una simile transazione potrebbe offrire al Digital Marketing? Innanzitutto, si potrà assistere alla nascita del Microsoft Display Network, integrando gli annunci Bing Ads con le campagne LinkedIn e disponendo in questo modo di un'unica Dashboard: il vantaggio sarà rappresentato dalle enormi potenzialità di targeting. L'integrazione sarà garantita anche da

---

<sup>12</sup> Sono stati intervistati 3.894 decision maker del settore talent acquisition che lavorano in un reparto HR aziendale, selezionati sulla base delle informazioni contenute nel loro profilo di LinkedIn e sono stati contattati via email (LinkedIn, Talent Solutions, 2016).

un'interconnessione tra LinkedIn, la posta Outlook, il calendario, Skype e il motore di ricerca Bing. Un'altra fruttuosa opportunità sarà rappresentata da un CRM integrato con i dati aziendali e le interazioni sociali su un network professionale, mentre dall'integrazione dei dati Office-Skype-LinkedIn si potrà ottenere un'intelligence enorme sull'employer branding, "dalla selezione dei talenti alla motivazione del capitale umano durante la permanenza al lavoro" (Agostini, 2016).

Proseguiamo quindi con una panoramica sui benefici offerti dai social media che stanno diventando un reale vantaggio competitivo per le imprese nel B2B che li utilizzano bene (Habibi *et al.*, 2015), vantaggio reso possibile dai benefici che i social media consentono di ottenere, tra cui rientrano il rafforzamento della brand image (Michaelidou *et al.*, 2011; Dahnil *et al.*, 2014), della brand loyalty (Dahnil *et al.*, 2014) e la lead generation, particolarmente significativa nel B2B. Accanto a questi vantaggi, se ne elencano altri, tra cui: il miglioramento della qualità, l'economicità e il rafforzamento della competitività (Siamagka *et al.*, 2015), la riduzione dei costi e dei tempi di sviluppo del prodotto (Kärkkäinen *et al.*, 2010), il ruolo di supporto delle attività di marketing relative a comunicati stampa o rassegne stampa, con specifico riferimento al microblog Twitter (Brennan & Croft, 2012), una migliore comunicazione con i clienti (Schaffer, 2013), una possibile e più accurata previsione del comportamento d'acquisto futuro dei propri clienti (Dahnil *et al.*, 2014), la raccolta delle informazioni, la valorizzazione del database, l'erogazione dei servizi e l'ampliamento della copertura geografica (Schaffer, 2013) (potenzialmente infatti, i social media permettono una copertura su scala mondiale, a differenza della portata alquanto limitata dei media tradizionali), aumentando significativamente la brand awareness in tutto il mondo (Habibi *et al.*, 2015; Michaelidou *et al.*, 2011; Dahnil *et al.*, 2014) e migliorando la reputazione aziendale (Minsky & Quesenberry, 2015), benefici resi possibili dalle caratteristiche insite in tali mezzi di comunicazione.

A conferma di tali benefici, Stelzner (2016), riportando i dati delle interviste contenute nel suo studio, sottolinea che più della metà delle imprese che utilizzano i social media da almeno due anni riporta che vi è stato un incremento delle vendite; oltre il 50% delle aziende che dedicano più di 6 ore alla settimana al social media marketing, hanno beneficiato della riduzione delle spese di marketing (inteso nella sua accezione più

ampia), e almeno il 52% delle imprese con 10 dipendenti e il 41% delle imprese con 1000 dipendenti riporta questo beneficio.

La ricerca ha dimostrato inoltre che i social media facilitano la collaborazione intra e inter organizzativa (Lacka & Chong, 2015; Jussila *et al.*, 2014) ed incoraggiano la comunicazione (Järvinen *et al.*, 2012; (Michaelidou *et al.*, 2011) e la co-creazione virtuale (Lacka & Chong, 2015).

In associazione alle strategie di web marketing, i social media possono essere utilizzati anche per aumentare il traffico al sito web aziendale, attraverso cui diffondere informazioni significative e ottenere feedback, al fine di stabilire una conversazione bidirezionale, a costi relativamente contenuti (Busscher, 2013). Una volta ottenuti i feedback, essi si rivelano strumenti preziosi, i quali, se analizzati accuratamente, permettono di adattare l'offerta dell'azienda alle esigenze dei partner industriali. Ciò, a sua volta, è direttamente correlato all'incremento delle prestazioni di vendita e ad un maggiore ROI (Lacka & Chong, 2015). Significativo l'estratto dell'intervista riportata da Siamagka *et al.*, (2015: 95): "il più vantaggioso effetto dei social media è il fatto che si possano avere feedback in tempo reale, si possa capire quello che la gente pensa di te ed essere direttamente in contatto con le persone". Almeno il 59% di chi investe un minimo di 6 ore settimanali sui social media, ha visto miglioramenti anche nel posizionamento nei motori di ricerca" (Stelzner, 2016).

Beneficio da non sottovalutare è l'opportunità che i social media offrono nel delineare un quadro reale sugli sviluppi, sui problemi e sulle esigenze dei prodotti e dei servizi dei concorrenti, ponendo ottime basi per utili attività di benchmarking (Minsky & Quesenberry, 2015).

Nell'implementazione di strategie di social media marketing, l'utilità percepita, in linea con i vantaggi già elencati precedentemente, rappresenta il più significativo conducente di adozione, in contesti B2B, insieme al rafforzamento della competitività, all'economicità e al coinvolgimento del cliente (Siamagka *et al.*, 2015).

#### **2.4. Le barriere e i rischi nell'adozione dei social media da parte delle aziende**

Nonostante i social media, visti come la più importante estensione del World Wide Web, abbiano ampliato le opportunità per le piccole e medie imprese di competere con le

aziende globali di grandi dimensioni, sono ancora molte le barriere percepite che contrastano l'adozione di tali strumenti ed impediscono la pianificazione e, di conseguenza l'implementazione, di una social media strategy. Purtroppo, la letteratura internazionale si è soffermata solo su case study riguardanti grandi imprese (come Dell, Oracle, Intel, Cisco Systems, SAP, Maersk Line, General Electric) e risulta difficile individuare l'impatto che i social media potrebbero effettivamente avere nelle realtà delle PMI, date anche le barriere percepite e trattate di seguito. Ciononostante, Järvinen *et al.*, (2012) si sono soffermati sulla correlazione tra dimensione aziendale e utilizzo dei social media: considerando la maggiore disponibilità di risorse finanziarie da parte di una grande impresa, essi si sono chiesti se gli strumenti social fossero percepiti come più o meno importanti a seconda della dimensione aziendale. Gli autori hanno potuto dare risposta alle domande di ricerca evidenziando come in realtà non ci sia una correlazione e nessuno degli strumenti social viene percepito come particolarmente importante, indipendentemente dalla dimensione. Anche Michaelidou *et al.*, (2011) mostrano come in realtà, nonostante l'evidenza di una correlazione positiva tra la dimensione delle imprese e l'uso della tecnologia, l'utilizzo dei siti di social network non differisce in termini di dimensioni aziendali. Gli autori spiegano che la mancanza di una relazione significativa tra la dimensione aziendale e l'uso dei siti di social network potrebbe derivare dal rapporto costo-efficacia di tali strumenti e le risorse relativamente limitate necessarie alla loro adozione. Proprio per questo motivo anche le PMI potrebbero competere con le aziende più grandi, investendo nei social media.

Sebbene siano stati messi in evidenza negli ultimi paragrafi i numerosi vantaggi derivanti dall'uso dei social media da parte delle imprese nel B2B, la funzione marketing incontra ancora molte difficoltà e incertezze nell'implementare strategie di successo.

Le piccole e medie imprese (PMI), essenziali per le economie nazionali poiché generano occupazione e permettono l'espansione socio-economica della nazione (Schaffer, 2013), percepiscono come prima grande barriera all'adozione dei social media come strumenti di marketing, la mancanza di denaro e di tempo (Schaffer, 2013; Jussila *et al.*, 2014; Busscher, 2013; Michaelidou *et al.*, 2011; Dahnil *et al.*, 2014) e la mancanza di formazione adeguata nella gestione dei social media (Schaffer, 2013; Busscher, 2013; Lacka & Chong, 2016; Michaelidou *et al.*, 2011; Järvinen *et al.*, 2012; Siamagka *et al.*,

2015) e di conoscenze tecniche (Siamagka *et al.*, 2015), che non riesce a fronteggiare la scarsa familiarità con la tecnologia associata alla carenza di competenze tecnologiche nell'IT (Schaffer, 2013; Busscher, 2013; Michaelidou *et al.*, 2011). La mancanza di denaro è strettamente collegata alla mancanza di tempo in quanto la raccolta di informazioni e il monitoraggio dello scambio di informazioni tra i clienti e le imprese tramite i social media possono richiedere molto tempo, che a sua volta porta una maggiore spesa di denaro e quindi costi più elevati (Busscher, 2013). Prima di attuare una strategia di social media, i dipendenti dovrebbero essere addestrati di modo che l'impresa riesca ad ottenere benefici e successo dall'implementazione della strategia. Inoltre, data la velocità con cui la tecnologia digitale viene aggiornata e sviluppata, è evidente che molti dipendenti hanno difficoltà a tenere il passo con la sua rapida evoluzione (Järvinen *et al.*, 2012).

Un rischio particolare che inibisce le imprese ad affrontare la sfida dei social media risiede nella loro capacità (o incapacità) nel creare e disporre contenuti adatti per i social media, dal momento che l'uso di strumenti come blog, forum di discussione e social network, richiedono nuovi tipi di approcci di conversazione piuttosto che conversazioni mono-direzionali tramite cui comunicare i messaggi promozionali (Järvinen *et al.*, 2012).

Le incertezze da parte dei marketers operanti nel contesto B2B derivano soprattutto dalla percezione comune nei riguardi dei social media i quali, considerati più adatti al settore B2C, potrebbero non essere utili al raggiungimento degli obiettivi di marketing; ciò è dovuto alla natura stessa dell'ambiente B2B, così come è dovuta a molti altri ostacoli, sia interni che esterni, che i marketer devono affrontare nel momento in cui utilizzano i social media: uno di questi risiede nella scarsa comprensione del modo in cui poter utilizzare questi strumenti per scopi di marketing (Lacka & Chong, 2016; Järvinen *et al.*, 2012).

Un altro limite è rappresentato dalle svariate opinioni negative relative alla loro utilità, riportate soprattutto da coloro che non riconoscono un valore in essi, il che può essere collegato all'età anagrafica: tale percezione è comune alle generazioni di età avanzata che non sono cresciute di pari passo all'avanzamento tecnologico del web e dei social media e possono quindi avere difficoltà nel riconoscere e nel cogliere le opportunità che essi offrono, (Mehrtens, 2013; Michaelidou *et al.*, 2011; Siamagka *et al.*, 2015). Infatti, spesso

sono gli stessi dirigenti che non riconoscono l'importanza di suddetti strumenti e di conseguenza non approvano le strategie (Siamagka *et al.*, 2015).

La mancanza di competenze nell'ICT rappresenta un grande limite delle aziende, collegato alla mancanza di risorse finanziarie da investire nelle nuove tecnologie, che costringe le stesse a non riuscire ad andare oltre una comunicazione offline o online, ristretta all'ambito dei cataloghi ed opuscoli scaricabili via web o ad una comunicazione limitata alle newsletter via e-mail.

Un'altra barriera consiste nel fatto che l'adozione dei social media dipende dalla capacità innovativa dell'impresa, insieme all'ostacolo rappresentato dalle difficoltà di misurazione dei risultati e del ROI e alla scarsità dei vantaggi, con particolare riferimento ai benefici e ai guadagni finanziari (Mehrtens, 2013; Michaelidou *et al.*, 2011; Järvinen *et al.*, 2012; Siamagka *et al.*, 2015). La ricerca ha dimostrato che le imprese caratterizzate da una cultura maggiormente orientata all'innovazione e che adottano con maggiore consapevolezza dei benefici le nuove tecnologie e i nuovi metodi produzione, sono più propense ad adottare i social media nelle loro pratiche di marketing (Siamagka *et al.*, 2015). Di fronte a queste barriere, le imprese preferiscono dare precedenza e priorità a progetti considerati di maggior rilievo e più vantaggiosi per il business e la comunicazione, rispetto alle strategie di social media marketing.

L'utilizzo dei social media infatti, richiede un profondo cambiamento nel modo di pensare (Kaplan & Haenlein, 2010): perché limitarsi ad una copertura sul mercato nazionale, quando è possibile ampliarla potenzialmente a livello globale? Soltanto per richiamare alla mente uno dei molti vantaggi elencati precedentemente.

È necessario un cambiamento nel modo di pensare anche relativo alla facilità percepita nell'utilizzo delle nuove tecnologie correlata all'utilità percepita: Siamagka *et al.*, (2015) riportano una correlazione negativa e statisticamente significativa tra la facilità d'uso<sup>13</sup> e l'utilità percepita<sup>14</sup> dei social media. Come possibile spiegazione gli autori sottolineano che, se da un lato è abbastanza diffusa la percezione, che molto spesso si rivela errata, di un facile utilizzo dei social media a livello teorico, a livello pratico non solo essi non sono

---

<sup>13</sup> Per "facilità d'uso" si fa riferimento al grado percepito relativo all'uso privo di sforzo di una determinata tecnologia (Siamagka *et al.*, 2015).

<sup>14</sup> Per "utilità d'uso" si fa riferimento al grado percepito relativo a come verranno migliorate le performance attraverso l'uso di una determinata tecnologia (Siamagka *et al.*, 2015).

così facili da usare, ma solo le imprese che hanno ben compreso questa evidenza, ne percepiscono l'utilità.

Jussila *et al.*, (2014) invece hanno rilevato che le ragioni più comuni per le quali i social media non vengono utilizzati sono: la maggiore importanza di altri progetti e la difficoltà nel misurare e valutare i benefici per l'attività commerciale, oltre alla difficoltà nel comprendere le opportunità che i social media offrono alle imprese e la mancanza di casi studio che ne dimostrino l'efficacia.

La tutela della privacy, e la violazione della stessa, rappresenta un altro ostacolo nell'utilizzo dei social media, sia per quanto riguarda l'individuo singolo dipendente dell'impresa, sia per quanto riguarda l'impresa stessa: i social media hanno creato l'illusione che la privacy venga protetta, in realtà i dati condivisi sui social, appartengono a questi ultimi e la privacy può essere violata dalle imprese che ne fanno uso (Busscher, 2013). I marketer infatti percepiscono la mancanza, non solo relativa alla protezione della privacy, ma anche al controllo dei dati e delle informazioni sui rischi online nella divulgazione delle informazioni riservate, che possono impattare anche negativamente sul business aziendale, sulla brand image e sul capitale di reputazione che l'impresa ha ben protetto fino a quel momento (Kaplan & Haenlein, 2010; Järvinen *et al.*, 2012; Siamagka *et al.*, 2015). Di conseguenza, l'interazione bidirezionale, riconosciuta come un vantaggio dei social media nel contesto B2B, può rivelarsi anche un grande ostacolo ed essere percepita come uno svantaggio, che colpisce la fruibilità dei social media (Lacka & Chong, 2016).

Il punto di vista comune tra i professionisti del marketing B2B, suggerisce la ricerca (Lacka & Chong, 2016), comprende anche la percezione che i social media non siano adatti alla natura del contesto B2B, dove partner industriali, clienti e fornitori, sono altamente coinvolti nel processo di acquisto e questa relazione richiede l'interazione face-to-face e l'approccio individuale, non raggiungibili attraverso i new media.

In un contesto di knowledge management, Pettersson *et al.*, (2014) ritengono che vi sia una forte resistenza nell'utilizzare i social media come strumenti di networking per alcuni ragioni di seguito elencate: il rischio di perdere il potere e il controllo della conoscenza così condivisa, la difficoltà nell'adottare nuove tecnologie, il timore di perdere conoscenza, piuttosto che incrementarla, la mancanza della volontà di

condividere tale conoscenza tramite i social media, la bassa qualità dei contatti con cui condividerla e l'inaffidabilità delle informazioni condivise.

## **Conclusioni**

I risultati di questa ricerca mostrano come i social media all'interno del contesto B2B possono rivelarsi uno strumento di supporto utile al raggiungimento di quattro obiettivi: il trasferimento di conoscenze, la creazione di esternalità positive di rete, funzione di sostegno e di incremento del capitale informativo di business e funzione di supporto lungo i processi di innovazione. A differenza di alcuni anni fa, quando le imprese nel contesto B2B erano ancora reticenti nell'adozione di strumenti social all'interno dei processi organizzativi e della funzione di Marketing & Comunicazione, oggi le imprese sentono l'urgente bisogno di affacciarsi in questo mondo di comunicazione virtuale e colgono la sfida dei social media.

Tuttavia, nonostante siano ben evidenti i benefici, i vantaggi e le opportunità che tali strumenti offrono, dalla possibilità di costruire, mantenere ed approfondire ottime relazioni con i clienti, all'aumentare la fiducia e la lealtà di questi ultimi, al rendere le interazioni più veloci e personalizzate, fino al rafforzamento della brand image, brand loyalty, alla riduzione dei costi e dei tempi di sviluppo del prodotto, prevedendo anche il comportamento d'acquisto, attraverso un ampliamento della copertura geografica e del database contenente le informazioni sui clienti, molte imprese sono ancora incerte e percepiscono rischi e barriere tali da impedire loro di sfruttare appieno questi strumenti ed avviare la pianificazione e l'implementazione delle strategie di social media marketing. Riassumendo, le barriere maggiormente percepite, legate spesso al pregiudizio di una facilità d'uso degli strumenti social e alla scarsa considerazione che essi possono portare ad un miglioramento del business, sono la mancanza di tempo, di denaro, di controllo delle informazioni condivise, della formazione e della familiarità dei dipendenti con gli strumenti in questione. La mancanza di denaro non avrebbe ragion d'essere, dato l'investimento minimo che i social media comportano e la potenziale copertura globale che avrebbero se implementati con efficacia, se non fosse per i costi che il tempo avrebbe per la formazione dei dipendenti, al fine di renderli familiari con le nuove tecnologie del web 2.0.

È da notare il potenziale vantaggio competitivo generato dai social media: Facebook, Twitter e LinkedIn, solo per citarne alcuni, non hanno la pretesa di incrementare le vendite, ma essi vanno considerati degli strumenti preziosi, insieme a strategie di web marketing, nel fornire feedback e informazioni sui clienti, potenziali e attuali, in modo da adattare l'offerta dei prodotti alle esigenze dei clienti. Solo in questo modo l'impresa operante nel contesto B2B potrà godere del principale beneficio che i social media garantiscono, e i risultati saranno direttamente correlati all'incremento delle prestazioni di vendita e ad un maggiore ROI, capro espiatorio di tutte le incertezze e barriere percepite dalle imprese nell'implementazione di strategie di social media marketing. Solo investendo tempo e denaro in formazione dei dipendenti e nella comunicazione attraverso i social, è possibile usufruire di un incremento delle prestazioni commerciali dell'impresa.

Si raccomanda d'altro canto alle imprese, e agli uomini di marketing in particolare, innanzitutto di definire degli obiettivi da raggiungere che, una volta delineati, possano fornire le basi corrette nella scelta di social media adatti al perseguimento degli stessi: non tutti i social media, come è stato possibile notare, sono uguali, e non tutti nascono con le stesse finalità ed opportunità aziendali. Gli account social gestiti dai manager inoltre, devono essere ben allineati con la strategia complessiva dell'azienda e i contenuti condivisi sui social devono essere allineati con gli obiettivi della comunicazione, riconoscendo i punti di forza che ciascun social è in grado di offrire.

Le imprese dovrebbero concentrarsi sul coinvolgimento del pubblico e sulla lead generation, allo scopo di fornire le informazioni che il pubblico target richiede, al momento giusto, acquisendo un punto di vista su scala mondiale: tutto ciò è reso possibile dal continuo ascolto e monitoraggio delle conversazioni del target, nonché dalla determinazione dei giusti KPI e dall'utilizzo di metriche di misurazione adatte.

I manager si trovano di fronte a nuove elementi di comunicazione che essi dovrebbero includere nel mix di promozione durante lo sviluppo e l'esecuzione delle strategie di marketing (Mangold & Faulds, 2009), quest'ultime basate su un'attività di coordinamento di tutte le attività di promozione, attraverso una comunicazione integrata. Pertanto si richiede alle imprese l'adozione di un nuovo paradigma di comunicazione, i cui i social media rappresentano l'elemento principale ed ibrido poiché combina alcune caratteristiche tradizionali come la comunicazione del messaggio da impresa a cliente, e

caratteristiche innovative, come la comunicazione tra cliente e cliente, contrastando fortemente con la classica egemonia che le imprese esercitavano sul controllo e la distribuzione delle informazioni all'esterno dei confini aziendali. Le tecnologie digitali devono essere il veicolo per raggiungere più velocemente e con sforzi minori gli obiettivi aziendali (McKinsey, 2016). Il mondo in cui viviamo è più connesso che mai, e a circolare sono le informazioni, i dati, i video, le transazioni, le merci e le persone: fin qui non ci sarebbe nessuna novità, se non fosse che, per ogni tipo di transazione c'è una componente digitale, e la digitalizzazione globale, la quale rende, come accennato precedentemente, le piccole imprese delle “micro-multinazionali”, permettendo loro di competere a livello internazionale, grazie all'utilizzo di piattaforme digitali, risulta così caratterizzata da reti interpersonali in cui risultano connessi più di 900 milioni di utenti, (McKinsey, 2016).

I social media sono in continuo movimento e in rapida evoluzione, quali raccomandazioni operative possono essere d'aiuto ai manager del domani? Alcuni consigli sempre validi riguardano l'allineamento delle attività tra i vari social grazie ad un piano editoriale integrato con l'immagine aziendale e un utilizzo delle linee-guida da fornire a tutti i dipendenti dell'impresa, garantendo ovviamente l'accesso ai social a tutti.

Proattività, interazione e condivisione sono le parole chiave da seguire nella gestione dei contenuti, che dovrebbero essere non solo nuovi ed interessanti, ma anche trasparenti, veritieri e reali (Kaplan & Haenlein, 2010). Attraverso l'ascolto delle conversazioni, l'analisi dei feedback e lo scambio di informazioni tramite i social media, è possibile costruire e condividere contenuti utili e pertinenti, in grado di rispondere alle esigenze dei clienti, offrendo le soluzioni ai loro problemi. È interessante notare che i contenuti devono essere disponibili quando il cliente li cerca e quando ne ha bisogno, non quando l'impresa è disposta a condividerli e a comunicarli. Di fronte alla carenza di familiarità delle risorse umane con i social media, l'impresa dovrebbe investire sulla loro formazione o sul reclutamento, oppure addirittura rivolgersi all'esterno attraverso forme di outsourcing (Järvinen *et al.*, 2012); le più importanti applicazioni dei social media appartengono infatti al processo di reclutamento e alle attività di comunicazione. La barriera della mancanza di familiarità e di formazione delle risorse che si occupano di social media marketing potrebbe essere colmata, e in alcune imprese già sta prendendo forma, con un progetto di collaborazione tra Università e imprese che desiderano adottare gli strumenti

social: la maggior parte degli studenti universitari di oggi ha molta familiarità e praticità con tali strumenti nella vita di tutti i giorni ma ha bisogno di acquisire esperienza nel mondo lavorativo, affiancando l'interesse e la curiosità che i social media procurano, ma consentendo loro di guardarli attraverso una nuova lente di ingrandimento, che permette di prender parte a realtà industriali innovative, di affacciarsi nel mondo lavorativo attuale e di comprendere l'altra faccia dei social. Dal punto di vista delle imprese, il collegamento con le Università può aiutarle a superare le barriere di percezione, di utilizzo e di familiarità con le nuove tecnologie, fornendo contesti reali per l'apprendimento degli studenti (Schaffer, 2013).

Le imprese che evidenziano la necessità e la difficoltà nel misurare i risultati e i progressi dei social media, dovrebbero innanzitutto possedere strumenti di misurazione efficaci ed adatti a tali fini. Il punto di partenza nella misurazione dei risultati, scrivono Järvinen *et al.*, (2012) dovrebbe essere inoltre la definizione di obiettivi reali misurabili.

Ad ogni modo, le sfide che le imprese devono cogliere riguardano: il cambiamento di mentalità nei confronti dei social media, spesso percepiti sì nella loro utilità, anche grazie ai relativamente ancora pochi casi studio che ne riportano i benefici, ma ancora poco utilizzati nella pratica, all'interno dei processi aziendali; riguardano anche la difficoltà nel valutare i risultati profittevoli, sottolineando che i miglioramenti dovuti all'adozione di nuovi media si verificano nel medio-lungo periodo; riguardano la mancanza di casi nel B2B che ne dimostrino l'efficacia, sottolineata più volte nella ricerca, soprattutto nel caso dei processi innovativi (Kärkkäinen *et al.*, 2010).

Si evidenziano ancora molte lacune in letteratura e si sottolinea l'attuale ridotta ricerca accademica che presta attenzione e tratta in modo esaustivo il ruolo, l'utilizzo, il beneficio che gli strumenti social apportano alle imprese, non solo all'interno della funzione marketing & comunicazione, ma lungo tutta la catena del valore (Michaelidou *et al.*, 2011; Kärkkäinen *et al.*, 2010; Jussila *et al.*, 2014; Jussila *et al.*, 2013; Siamagka *et al.*, 2015; Huotari *et al.*, 2015; Lashgari, 2014; Bocconcelli *et al.*, 2014; Wang *et al.*, 2015; Brennan & Croft, 2012).

Tali lacune nella letteratura sono la spinta e lo stimolo ad affrontare il tema, al fine di dimostrare l'importanza di Internet, del Web marketing e dei social media, anche

all'interno delle aziende B2B, nonostante lo scetticismo, i pregiudizi e l'errata percezione che spesso si ha.

Il più importante messaggio che scaturisce dall'analisi della letteratura consiste nel prendere coscienza del fatto che il marketing del futuro sarà basato sulla trasparenza e sull'onestà, sull'impegno e sul coinvolgimento del cliente (sia consumer che business) attraverso l'ascolto delle sue esigenze, delle sue necessità, parlando una lingua a lui familiare e utilizzando media che usa quotidianamente, attraverso risposte a messaggi sulla *fanpage* aziendale, rispondendo a *tweet* personali o re-tweetando foto in cui si percepisca l'entusiasmo dei propri follower, rispondendo alle critiche nei commenti su LinkedIn o gestendo la crisi sui social. Queste ultime si verificano nel momento in cui un brand, un prodotto o un'azienda viene messo in cattiva luce a causa di comportamenti eticamente scorretti e/o a causa di violazioni legali. Infatti, se un'azienda si rende protagonista di una crisi reputazionale nella realtà, automaticamente anche nella vita virtuale sarà chiamata ad affrontare una crisi che metterà in pericolo la sua web reputation, scatenata dai clienti delusi. A tal proposito si consiglia alle imprese di fornire al team che gestisce i social media un protocollo per gestire le crisi sui social (Killian & McManus, 2015), in questo modo un attento monitoraggio garantirà e dimostrerà i benefici di tali mezzi.

Il cliente non va più persuaso, né il suo comportamento controllato, ma va ascoltato e monitorato: la differenza sembra lieve, ma se realizzata attraverso i social media, è abissale. L'obiettivo del marketing infatti non è cambiato, a cambiare sono gli strumenti attraverso cui raggiungerlo, ricordando però che con essi è cambiato anche il paradigma del marketing: dalla tradizionale interazione mono-direzionale "impresa-cliente" si è lasciato il posto al paradigma del nuovo marketing non tradizionale, basato sul dialogo multi-direzionale che avviene anche tra cliente e cliente, reso possibile dall'elemento ibrido del mix promozionale, i social media.

Nel rapporto con i diversi target, con cui l'azienda comunica lungo l'intera catena del valore, i social media in che modo possono rivelarsi uno strumento utile di business? Che ruolo hanno i social media nel dialogare con pubblici diversi? Nel rispondere a questi interrogativi la letteratura si trova ancora in una fase nascente e vi si sottolinea la carenza di casi pratici e di successo all'interno del contesto B2B.

Ma se la chiave di volta risiedesse proprio nel concetto di B2B e nella sua netta distinzione con il B2C? Oggi questa dicotomia non sembra essere più sufficiente tanto che nel digital marketing la distanza tra i due contesti sembrerebbe affievolirsi. Sostenitore di un nuovo fenomeno detto “Marketing H2H” è Bryan Kramer<sup>15</sup>, il quale sull’argomento ha pubblicato nel 2014 un testo dal titolo “There is No B2B or B2C: It's Human to Human: #H2H” in cui sostiene che, alla luce degli sforzi del marketing nel cercare di diventare sempre più one-to-one, offrendo soluzioni in grado di raccogliere e analizzare dati, al fine di poter offrire esperienze sempre più personalizzate, ad esso si contrappone il mondo social in cui i mezzi sono strumenti di condivisione one-to-many. Quale ruolo hanno le imprese all’interno del processo di comunicazione attuale? Esse dovrebbero ripensare e rivedere completamente l’approccio al proprio pubblico, cercando di umanizzare il brand e condividendo storie, le storie delle persone che popolano le aziende, perseguendo la corrente che al giorno d’oggi va progressivamente affermandosi: lo *storytelling*.

---

<sup>15</sup> Bryan Kramer, Social Business Strategist e CEO di PureMatter, è stato inserito al 43° posto nella classifica degli esperti di marketing più influenti al mondo da LeadTail, al 26° posto nella classifica dei CEO più influenti in campo Social in tutto il mondo e tra i 50 CEO Social più influenti su Twitter dall'Huffington Post, oltre a essere stato identificato come uno dei 25 Top Influencer da seguire da Forbes. Più di recente, è stato anche inserito nella lista delle 100 persone più influenti nel campo delle tecnologie su Twitter da Business Insider (mymarketing.net).

### 3. LE METRICHE DEI SOCIAL MEDIA: FRAMEWORK E STRUMENTI DI MISURAZIONE

*«Internet è il più misurabile di tutti i mezzi mai concepiti, tuttavia, l'assenza di metriche concordemente accettate continua ad essere di ostacolo alle iniziative di marketing»,  
Gillin (2009).*

#### **Introduzione**

Nel mondo connesso di oggi, la struttura dell'economia conosciuta finora sta attraversando importanti trasformazioni e «Internet, che ha portato connettività e trasparenza nella nostra vita, è il principale responsabile di questi nuovi assetti di potere» (Kotler *et al.*, 2017). «Il panorama del marketing sta cambiando e, a differenza di decenni fa, le attività di marketing di oggi producono una quantità enorme di metriche che possono essere misurate ed utilizzate per ottenere una visione strategica significativa» (Spiller & Tuten, 2015).

In tale contesto competitivo occorre attuare una gestione intelligente dell'impresa, che comprenda un'attività di monitoraggio continuo delle attività e azioni di mercato e di misurazione della performance di impresa. L'attività di misurazione svolge infatti un ruolo chiave negli iter gestionali in quanto permette al management di usufruire di strumenti conoscitivi tramite cui supportare l'adozione di scelte, strategiche ed operative, consapevoli (Bruni, 2015).

Nell'epoca attuale, con la crescita e lo sviluppo dei media e in particolare dei Social Network come Facebook e Twitter, risulta sempre più evidente la necessità da parte delle aziende di essere presenti attivamente con pagine business, ascoltando e prendendo parte alle conversazioni che avvengono in rete. «Essere presenti su web e social media significa esporre il proprio brand (o la propria attività) e dialogare con gli utenti, ma anche ascoltarne le critiche, costruire valore con fan e follower e creare delle community che possano contribuire a migliorare l'immagine dell'azienda» (Zaccone, 2015). I clienti non sono più target passivi ma stanno diventando mezzi attivi di comunicazione: se in passato erano facilmente influenzabili dalle campagne di marketing, ricercavano e ascoltavano la voce dell'autorità del brand, oggi la maggior parte dei clienti crede più nel “Fattore F”

(friend, families, Facebook fans, Twitter followers) piuttosto che nelle comunicazioni di marketing, chiedendo consigli a perfetti estranei sui social media e fidandosi più di loro che della pubblicità o delle opinioni degli esperti di settore (Kotler et al., 2017).

In questo scenario, le aziende non hanno più il controllo delle comunicazioni di marketing, né possono ottenere il controllo delle conversazioni che avvengono nelle community nate intorno al loro brand. Si rafforza in questo modo l'esigenza di ascolto e di partecipazione alle conversazioni. I dati che provengono dalle conversazioni sono in grado di rivelare opinioni ed esperienze di acquisto degli utenti e devono essere raccolti, misurati e interpretati attraverso un processo continuo, che valuti il valore di queste informazioni e determini l'andamento della strategia di social media marketing. All'esigenza di ascolto e partecipazione tuttavia si affianca il bisogno di controllare la propria performance sui mezzi digitali, dal sito web ai social media, misurare i benefici, sia economici che finanziari, degli investimenti condotti attraverso le campagne di social media marketing e di web marketing. Le aziende, al fine di condurre con efficacia l'attività di misurazione, devono utilizzare un approccio e una metodologia che evidenzii la possibilità di poter, non solo valutare l'efficacia e il successo della strategia, ma che permetta di modificare le azioni condotte sui social media, attraverso azioni di feedback.

Il tema della misurazione delle performance di marketing, a livello generale, ha conosciuto una rinnovata attenzione nella letteratura accademica, sia in termini empirici che teorici, a causa di fattori esterni, come già evidenziato precedentemente, relativi all'avvento e alla diffusione della rete e all'evoluzione tecnologica e ricchezza informativa generata dai nuovi media (e-commerce, apps e social media in primis), e a causa di fattori interni all'azienda, come l'implementazione crescente di sistemi di misurazione delle performance di marketing (Bruni, 2015): essa mette in evidenza l'importanza di poter disporre di un sistema di metriche per il monitoraggio delle attività, permettendo all'impresa di poter ampliare il proprio patrimonio di conoscenza. Le metriche, "misure con le quali gli operatori di marketing possono confrontare i risultati relativi a specifici obiettivi di marketing, consentono di determinare quanto successo hanno avuto le nostre strategie, ammesso che ne abbiano avuto" (Tuten & Solomon, 2014). La rinnovata attenzione nei confronti delle metriche di marketing, viene motivata da alcune ragioni evidenziate da Bruni (2015), come "l'incontro tra il marketing e la

finanza”, “la necessità di un rigoroso processo di misurazione delle attività”, “la priorità assegnata al controllo di gestione”, “la necessità di superare prassi gestionali tradizionali”, che spesso costringono le scelte del management a basarsi su misurazioni di performance ex-post, “la centralità del valore del cliente” che comporterebbe una maggiore focalizzazione sulla misurazione del valore degli acquirenti nel lungo periodo, “il legame tra misurazione e risultati”: Mintz & Currim (2013) sottolineano infatti che l’uso regolare delle metriche di marketing aiuti a evidenziare l’importanza e il ruolo critico del marketing nell’impresa, rendendone visibile l’impatto positivo sulla performance.

In questo scenario si posiziona l’attività di misurazione delle performance sui social media. I marketers di oggi si trovano di fronte a un paradosso: «Internet è il più misurabile di tutti i mezzi mai concepiti, tuttavia, l’assenza di metriche concordemente accettate continua ad essere di ostacolo alle iniziative di marketing», come sostenuto da Gillin (2009). È evidente come spesso i manager cedano alla tentazione di applicare le metriche tipiche dei media tradizionali per valutare l’efficacia delle performance delle strategie implementate sui nuovi media, dal momento che in mancanza di un quadro di riferimento condiviso, i sistemi di misurazioni nati per il web 1.0 (già permeati da metriche tradizionali di marketing), siano applicati al web 2.0 (Cosenza, 2012). Questo concetto rappresenta il punto di partenza per la stesura di questo lavoro, la cui ricerca è spinta dall’interrogativo sull’esistenza o meno di un quadro di misurazione per le performance condotte sui social media e sulla condivisione di metriche comunemente accettate. Il capitolo è articolato come segue: scaturita da un’analisi della letteratura di riferimento, viene enunciata una classificazione dei principali framework di misurazione delle performance dei social media, cui segue una proposta di framework originale, discusso successivamente e confrontato con i framework individuati precedentemente. Successivamente vengono chiarite le definizioni di “metriche”, “engagement” e “KPI” in ambito digital, concetti chiave da cui una classificazione sulle metriche non può prescindere. Nel terzo paragrafo sono quindi elencate e confrontate le diverse tipologie di metriche individuate in letteratura, cui segue una classificazione delle metriche disponibili sui social network. Conclude il capitolo un elenco di strumenti utili all’attività di monitoraggio e analisi dei dati sui social media.

### **3.1 I principali framework di misurazione delle performance dei Social Media**

Al fine di individuare e confrontare i principali framework di misurazione proposti dalla letteratura di settore dedicata al social media marketing, si è proceduto con una literature review articolata nelle seguenti fasi: raccolta e selezione delle pubblicazioni relative al tema della misurazione, sistematizzazione delle pubblicazioni e analisi approfondita del campione identificato.

Nella fase di raccolta è stata condotta una ricerca sistematica sui database Google Scholar e Scopus, costituita da una ricerca avanzata con le seguenti key word all'interno del titolo del contributo:

- “Social analytics framework”
- “Framework social network”;
- “Social media measurement”;
- “Social media ROI”;
- “Social media metrics”.

L'intervallo temporale scelto ha riguardato gli anni compresi tra il 2008 e il 2018. Nella fase di raccolta sono stati individuati 197 contributi pubblicati iniziali (di cui 161 su Google Scholar e 36 su Scopus). Di tali contributi sono stati selezionati gli articoli accademici pubblicati (169). Successivamente, dopo aver letto l'abstract di ogni contributo, si è proceduto ad un'ulteriore selezione individuando solo i paper in linea con gli obiettivi della ricerca (52). Del campione 35 paper sono stati pubblicati su rivista scientifica, i restanti 16 presentati durante convegni e conference e pubblicati come atti di convegno. Emerge dal campione di paper selezionati un'attenzione particolare crescente a partire dal 2009 che raggiunge il suo apice nel 2013 per poi andare riducendosi successivamente. In ambito sia accademico che manageriale, emergono molti framework di misurazione, di cui se ne riportano i tre più significativi. La selezione di framework qui proposta considera come criteri di scelta la presenza dei successivi punti di analisi così elencati:

- Il richiamo, come punto di partenza del metodo di analisi, a obiettivi aziendali chiari, ben definiti e non circoscritti all'ambito dei social media;
- La scelta delle risorse e degli strumenti necessari alla misurazione;
- La condivisione del framework da parte degli studiosi individuati in letteratura.

Il primo modello individuato è quello proposto Etlinger (2011) il quale esplora il legame tra obiettivi aziendali, metriche di business e metriche specifiche dei social media in una rappresentazione piramidale che permette di far emergere chiaramente il valore strategico dei social media. Etlinger (2011) propone quindi un framework di misurazione, che prevede un processo costituito da quattro fasi e finalizzato ad intrecciare gli obiettivi di business con le metriche dei social media:

1. Strategy: define business;
2. Metrics: define success (legata alle metriche dei social media, misura il successo della strategia)
3. Organization: identify team (risorse che gestiranno il processo e training per eliminare barriere all'apprendimento);
4. Technology: identify tools.

Si può prendere in considerazione il secondo framework, proposto da Murdough (2009), i cui presupposti risiedono nel social media measurement process costituito da:

1. Concept: definizione del brand e stesura della mappa di misurazione degli obiettivi di business con KPI e benchmark delle prestazioni.
2. Definition: scelta del programma di analisi e delle tempistiche.
3. Design: definizione delle tattiche finalizzate a migliorare la presenza dell'impresa sui social media, della metodologia relativa alla raccolta dei dati, del monitoraggio e della scelta degli strumenti di reportistica.
4. Deployment: pianificazione, compilazione del calendario editoriale e gestione del flusso di lavoro.

Murdough (2009) prevede le seguenti attività di misurazione:

- Condurre metodi di raccolta di dati;
  - Verificare che i report sulle performance siano completi e in accordo con le aspettative;
  - Costruire infrastrutture di dati utili all'aggregazione di dati provenienti da più fonti.
5. Optimization: sintesi del lavoro e miglioramento della performance.

Il framework proposto da Murdough è rappresentato attraverso una dimensione ciclica e processuale, in cui l'output di ogni fase influenza e condiziona la successiva.

Lo studio di Murdough, appare di particolare rilevanza, in quanto citato più volte, come punto di riferimento in letteratura, da Wilcox & Kim (2012) e Coleman & Heriot (2014). Questi ultimi autori definiscono lo studio di Murdough “Rappresentativo di molti esempi, grazie al processo che guida gli studiosi attraverso le fasi di *concept, definition, design, deployment e optimization*. Wilcox & Kim (2012) invece sottolineano come l’approccio di Murdough enfatizzi “l’importanza di un impegno verso i social media che deve includere una partecipazione attiva”: egli infatti afferma che le risorse di un’azienda dovrebbero essere progettate e implementate attentamente “per gestire in modo efficace la presenza dei social media di un’organizzazione”.

Sul fronte accademico anche Vlachvei & Notta (2015) propongono un modello concettuale relativo al processo di misurazione dei social media, denominato BCCP, ideale per le PMI, dove ad ogni lettera corrisponde un beneficio garantito dal framework: *brand building and awareness (B)*, *community building and engagement (C)*, *customer satisfaction and loyalty (C)* ed *economic performance (P)*. Ogni azienda potrebbe non avere la necessità di ottenere tutti benefici appena riportati e nello specifico dovrebbe individuare la priorità nel raggiungimento degli obiettivi: in particolare, se l’obiettivo è quello di costruire consapevolezza, la misura del successo sarà data dall’incremento di traffico al sito web, cui normalmente rimandano i post pubblicati sui canali social, misurato attraverso il numero di pagine visitate, la durata di ogni visita, il numero dei visitatori unici o il totale dei visitatori alla pagina. Se l’obiettivo è creare una comunità, si può misurare l’incremento dei fan della pagina aziendale, dal numero di iscrizioni alla newsletter, dalle recensioni o dal numero delle risposte alle *call-to-action*.

Per aumentare la *customer satisfaction*, bisogna rispondere a commenti, a messaggi privati, condividere *case history* di successo, porre assistenza a reclami e rispondere a recensioni negative. La realizzazione di tali attività presuppone un’attività di ascolto che rappresenta non solo la base della costruzione del rapporto di fiducia con il cliente, ma anche il miglior modo di fornire feedback immediati. Le metriche utilizzate per tenere traccia dell’attività di *customer service* riguardano soprattutto il numero dei reclami, la personalizzazione, l’ascolto delle conversazioni e i servizi online.

Infine, l’ultimo obiettivo di questo framework, (riportato nella tabella 3.1.), è la performance economica, suddivisa dagli autori in tre possibili interpretazioni:

1. Vendite e-commerce tramite social media verso la pagina e-commerce, misurabile tramite un aumento delle vendite, dei ricavi, di ripetizione del tasso d'acquisto; il costo del servizio al cliente infatti può essere ridotto dall'impresa grazie alla gestione di un reclamo attraverso Facebook o Twitter;
2. Risparmio, raggiungibile grazie alla diminuzione del costo della pubblicità tradizionale, attraverso un efficiente sviluppo delle attività sui social media; in questo caso le metriche utilizzate saranno relative alla pubblicità tradizionale come ad esempio la riduzione dei costi pubblicitari;
3. Entrate tramite *lead generation* e incremento vendite.

**Tabella 3.1. Framework BCCP**

<b>Goals</b>						
Customer Service (Satisfaction)	Community Building (Engagement)	Brand Building (Awareness)	Performance	Earning (make money)	Saving (Save money)	E-commerce sales through SM
<b>Metrics</b>						
Increasing traffic (page views, unique visitors, total visitors)	FB friends Twitter followers	Customer complaints Customization	Increased leads Generate leads	Reduced adv costs Reduced customer retention cost	Listening to conversations	Increased sales Revenue per customer Repeat purchase rate Average customer life
Improved search ranking	Gain newsletter sign-up	On line product services				
Gain visibility	Mentions	Listening to conversations				
Improved reach	Recommendations					
Positive press	Respond to criticism					
Positive word of mouth	Retweets					
Blog comments	Shares					
Time on site	Call to action					
Employment applications						

**Fonte:** Vlachvei & Notta 2015

Alla luce dei vari framework proposti si può ricostruire un modello di analisi che racchiuda complessivamente le maggiori indicazioni degli autori citati. Esso parte dalla definizione degli obiettivi del social media marketing derivanti direttamente da quelli di business, cui segue la costruzione dei KPI e la scelta delle metriche utilizzate per misurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati nel secondo step del modello di misurazione, nonché l'organizzazione del lavoro attraverso la scelta dei componenti del social media

team. La fase successiva prevede l'analisi e la misurazione dei dati: prima di intraprendere tale fase è necessario stabilire anche quali strumenti (interni o esterni) possono risultare utili.

Infine, la fase di misurazione può concludersi con la visualizzazione e presentazione dei dati in report periodici che mettano in luce i risultati e gli obiettivi raggiunti, confrontandoli con obiettivi prefissati e fasi di analisi e monitoraggio precedenti.

L'attività di misurazione, continuativa e regolare, non limitata quindi al monitoraggio dei social media esclusivamente durante le campagne promozionali, prosegue con l'opportuna ridefinizione di alcune fasi del processo e della strategia di social media marketing, alla luce dei feedback provenienti dai dati raccolti e dagli obiettivi stabiliti. Ogni freccia presente nel grafico indica importanti attività di feedback che si rendono necessarie, per un miglioramento continuo nel corso delle attività di misurazione delle performance sui social media. Il framework può essere rappresentato graficamente nella Figura 3.1.

**Figura 3.1.** Framework di analisi



**Fonte:** ns elaborazione

### *3.1.1. Discussione sui framework proposti*

Come risulta evidente dai framework selezionati in letteratura e messi a confronto nella Tabella 3.2, emergono punti in comune e differenze tra di essi, nonché svantaggi e vantaggi a favore di un processo o dell'altro.

Innanzitutto, appare evidente, tra i punti in comune, il fatto che essi partano dalla definizione di obiettivi aziendali e di business, non circoscritti all'attività di social media Marketing. Tuttavia, solo il quadro proposto dagli autori del paper presenta un'ulteriore definizione degli obiettivi della strategia di social media marketing, come fase successiva alla definizione degli obiettivi di business. Infatti, è necessario poter delineare anche a livello microscopico e delimitato alla sola social media strategy, gli obiettivi al fine di indirizzare l'attività verso performance efficaci. Il secondo step nei framework proposti da Etlinger (2011) e da Vlachvei & Notta (2015), evidenziando una brevità nella fase di definizione degli obiettivi, come appena sottolineato, consiste nella scelta delle metriche da utilizzare, fase che viene presentata negli altri due framework solo come una fase successiva, ma non meno importante. I framework di Etlinger (2011) e da Vlachvei & Notta (2015), infatti risultano carenti e troppo brevi ed esaustivi per poter essere considerati come punto di riferimento nell'attività di misurazione, in quanto non esplicitano in modo chiaro quali obiettivi, né quali strumenti è bene seguire ed utilizzare e non presentano attività di feedback.

**Tabella 3.2.** Confronto tra i framework selezionati e il framework di analisi proposto

<b>Framework</b>	<b>Step 1</b>	<b>Step 2</b>	<b>Step 3</b>	<b>Step 4</b>	<b>Step 5</b>	<b>Step 6</b>
Framework di Etlinger (2011)	Strategy: define business	Metrics: define success	Organization: identify team	Technology: identify tools.	/	/
Framework di Murdough – ciclico (2009)	Concept: definizione brand, obiettivi di business con KPI e benchmark.	Definition: scelta del programma di analisi e delle tempistiche.	Design: Methodology per monitoraggio dati e scelta degli strumenti di monitoraggio.	Deployment: calendario editorial e gestione del flusso di lavoro.	Optimization: sintesi del lavoro e miglioramento della performance.	/
Framework BCCP - Vlachvei & Notta (2015)	Definition of Goals	Identify tools and metrics	/	/	/	/
Ns framework	Definizione di obiettivi di business	Definizione di obiettivi di social media marketing	Costruzione e dei KPI e scelta delle metriche da usare	Sceita dei tool di analisi e del social media team	Analisi e misurazione dei dati	Attività periodica di reporting

**Fonte:** ns elaborazione

Solo il quadro di misurazione proposto da Murdough (2009) presenta un andamento ciclico con azioni di feedback lungo ogni step del processo di misurazione: per questo motivo anche il framework proposto dagli autori considera necessaria un'attività di monitoraggio e feedback, che possa garantire un miglioramento continuo nel processo di misurazione, finalizzato ad incrementare l'efficacia della strategia.

Attraverso la fase di optimization (Murdough, 2009), lo step 6 e grazie all'utilizzo di report, è possibile modificare il processo di misurazione, tuttavia è necessario che ci siano feedback lungo ogni fase del processo, in modo da garantire ulteriori correzioni.

Infatti, adottando un punto di vista più generale, che contestualizza il tema della misurazione in un'ottica di marketing, il controllo, costituito dall'insieme di strumenti e metodologie che vengono utilizzati dall'azienda per consentire il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Atkinson *et al.*, 1998), permette di misurare le performance e intraprendere azioni correttive, grazie ai feedback che, di fase in fase, si considerano perciò necessarie. In questo contesto la fase di feedback, che permette eventuali

modifiche, è molto importante poiché, cercando i rapporti causali tra i driver della performance e gli obiettivi, si possono ottenere analisi e report, i quali facilitano il riesame strategico (sia a livello micro della social media strategy, sia a livello macro, relativamente alla fattibilità della strategia di marketing), attraverso eventuali correttivi (Negri & Sabbadin, 2010). Il sistema di reportistica infatti è indispensabile nel delineare il processo di formazione dei risultati, in relazione ai diversi obiettivi di business già stabiliti precedentemente.

Pertanto, il framework proposto necessita di elementi di retroazione, dal momento che, grazie ai sistemi di controllo e ad azioni correttive, la strategia viene monitorata costantemente, fornendo informazioni di ritorno sul raggiungimento degli obiettivi strategici prestabiliti (Simons, 1990). Proponiamo dunque un sistema di controllo simultaneo, che viene effettuato day by day, attraverso un meccanismo di reazioni e grazie a un confronto tra obiettivi e risultati concreti, al fine di permettere la modifica della strategia. Tale sistema di controllo è basato sul monitoraggio, inteso come un'indagine volta a valutare l'esito della realizzazione di un programma (Masoni, 1987).

### **3.2 Metriche, engagement e KPI: gli aspetti definitivi**

Questo paragrafo cerca di fare chiarezza sugli aspetti definitivi collegati ai concetti di metriche, Key Performance Indicators (KPI) ed engagement. Esso rappresenta inoltre il passaggio necessario tra la definizione di un framework di misurazione, avendo preso consapevolezza della necessità di misurare e di stabilire degli obiettivi, e l'implementazione della fase, interna al framework, di scelta delle metriche da utilizzare.

L'engagement, pur non essendo una metrica, viene ancora sottovalutato nel processo di misurazione, a favore delle vanity metrics, meri parametri di "popolarità" del brand.

Una metrica è "un sistema di misurazione che descrive e quantifica uno stato, una caratteristica, un processo, un trend o un'evoluzione" (Farris *et al.*, 2006), ed è data dall'insieme di meccanismi che forniscono informazioni statistiche sull'entità associata a quella sorgente (Tesconi *et al.*, 2012). Con tale termine si intende "un qualsiasi indicatore in grado di misurare un fenomeno permettendo di effettuare confronti nel tempo e nello spazio e di esprimere una valutazione sul fenomeno oggetto di analisi" (Gordini & Rancati, 2014). Marketing metrics has been defined as the tools which help companies

quantify, compare, and interpret their own performance from marketing activities (Kotler & Keller, 2007). Le metriche vengono impiegate per stabilire obiettivi, misurare il loro grado di completamento e adottare misure di miglioramento. Esse sono variabili critiche per il successo di imprese perché su di esse il management baserà le proprie decisioni strategiche ed operative (Gordini & Rancati, 2014). Poiché i dati ricavabili dai social media non sono strettamente legati a risultati monetari quantificabili, originariamente si pensava che non si potessero applicare a campagne di social media marketing metriche standard legate ad obiettivi di business (Tuten & Solomon, 2014).

Come sostengono alcuni autori (Tuten & Solomon, 2014; Cosenza, 2012; Gentili, 2016) diverse metriche non colgono appieno l'importanza di alcune relazioni, né riescono a quantificare la qualità del contatto: bisogna infatti conoscere “il grado di coinvolgimento che le persone sentono durante e dopo l'interazione e come queste esposizioni influenzino le sensazioni rispetto alla marca” (Tuten & Solomon, 2014: 240) e andare oltre l'insieme di numeri decontestualizzati da obiettivi aziendali, benchmarking competitivi e piani di comunicazione integrata: in sintesi si tratta di conoscere il customer engagement.

Il **customer engagement**, pur non essendo una metrica, è utilizzato per misurare il grado e la profondità dell'interazione degli utenti nei confronti di un insieme di obiettivi (Mandelli *et al.*, 2010). Può essere definito come un “processo comportamentale piuttosto che uno stato cognitivo o affettivo” ed implica un comportamento e un ruolo attivo degli stakeholder (Jiang *et al.*, 2016).

Per conoscere il grado di coinvolgimento degli utenti, i marketing manager devono individuare, tra le varie metriche disponibili, quali possono diventare **indicatori chiave di prestazione** (KPI) ovvero “misure quantitative che riflettono i fattori fondamentali di successo per un'impresa” (Gentili, 2014). Perché una metrica possa essere considerata un KPI essa deve essere orientata agli obiettivi di business, facilmente comprensibile, definita a priori e misurabile nel tempo.

### *3.2.1 Le tipologie di metriche*

Sebbene sia evidente la necessità di poter delineare le attività di misurazione attraverso un modello o un framework teorico che illustri gli step da seguire per rendere efficaci le

performance di marketing sui nuovi strumenti digitali come i social media, emerge dalla letteratura un tentativo di classificazione delle metriche che fungono da parametri su cui basare la misurazione. A partire infatti dalla struttura interna dei social media, la quale permette una molteplicità di metriche da analizzare e da utilizzare in modo gratuito, è evidente come le performance sui social media devono affidarsi a metriche.

Il tema delle metriche, a partire dalla definizione di quali utilizzare, tra le molteplici a disposizione, fino all'utilizzo efficace di quelle scelte, risulta essere un argomento caldo e di grande attualità. Spesso gli autori colgono la sfida della misurazione, pur riscontrando numerose difficoltà (Luo & Jiang, 2012), e sono portati a confrontare le metriche per il web 2.0 con le metriche utilizzate nell'analisi delle attività condotte sui media tradizionali (Wilcox & Kim, 2012; Cray, 2012).

Pertanto, molti autori (Luo & Jiang, 2012; Wilcox & Kim, 2012; Hoffman & Fodor, 2010; Crumpton & White, 2016; He & Garnett, 2016; Töllinen & Karjaluoto, 2011; Spiller & Tuten, 2015;) hanno cercato di fare chiarezza sulla molteplicità di metriche a disposizione.

Wilcox & Kim (2012), analizzando Facebook e Twitter, hanno considerato tre variabili: la **Reach**, la **Frequency** e l'**Engagement**: nello specifico, la **Reach** o **portata**, definita come la dimensione della comunità accessibile tramite l'attività social media", rappresenta un forte indicatore del valore del contenuto pubblicato, nel momento in cui la community creata condivide con le proprie reti quel determinato contenuto.

La **frequenza (frequency)**, definita dagli autori come la quantità specifica di attività in uscita che è stata pubblicata per gli utenti online", include i messaggi di Facebook, tweets, risposte alle domande. Viene misurata contando il numero totale dei post o dei tweet pubblicati su base giornaliera.

La misurazione dell'engagement, definito come la somma delle interazioni complessive che la community attiva all'interno dei canali social, include Mi piace, commenti, il numero di clic sui link, il numero di risposte e retweet su Twitter. Dallo studio di Luo & Jiang, (2012) emergono 5 classificazioni di misurazione delle attività sui social media così riportate:

1. la misurazione della produzione (es. Numero di attività di public relations) simile alla variabile relativa alla **frequenza**, citata precedentemente;

2. la misurazione dell'esposizione ai messaggi (es. Quante persone dell'audience target sono esposte a messaggi-chiave), che richiama la variabile della **reach**;
3. la misurazione della consapevolezza (es. Se il target audience diventa consapevole dei messaggi);
4. la misura dell'atteggiamento del pubblico (ad esempio se le percezioni e gli atteggiamenti del pubblico target sono cambiati);
5. la misura dell'azione del pubblico (ad esempio se il pubblico target è stato motivato ad adottare un'idea, votare, acquistare un prodotto, o utilizzare un servizio).

Quest'ultima categoria infine può essere ricondotta alla misurazione dell'engagement. Hoffman & Fodor, (2010) categorizzano le metriche in base agli obiettivi che la misurazione di queste permette di raggiungere. Infatti, se l'obiettivo da raggiungere è il miglioramento della brand awareness, si possono misurare per es. il numero dei membri/fan, il numero delle recensioni o se l'obiettivo è il miglioramento dell'interazione (che si lega quindi all'engagement), si misurano il numero di commenti/utenti attivi/like dei fan sui post; per incrementare invece il word of mouth, si possono misurare la frequenza delle visualizzazioni nelle timeline degli amici, il numero delle condivisioni. Anche Hoffman & Fodor (2010), quindi, non si discostano dalle variabili enunciate ad inizio paragrafo, come l'engagement e la reach. Viene introdotta inoltre una delle vanity metrics dimensionali legati all'ampiezza della propria community come la misura del numero dei fans/follower. Crumpton & White, (2016), sulla base dei sistemi di analytics forniti gratuitamente dalle piattaforme di Facebook e Twitter, enunciano come metriche di riferimento gli iscritti alle pagine (quanti likes per facebook e quanti follower per Twitter hanno i profili aziendali), la **reach** e infine l'**engagement**. He & Garnett, (2016), sull'esempio di Hoffman & Fodor (2010), inquadrano le metriche del social media marketing in base agli obiettivi da raggiungere: nello specifico se si desidera un incremento della brand equity, si misurano il numero di like, il numero di risposte ai commenti degli utenti, il numero delle condivisioni; se si desidera un incremento del brand engagement, si misurano invece il numero dei commenti, delle visualizzazioni, dei like, delle condivisioni, post sulla pagina. Nel caso in cui l'obiettivo fosse un incremento dell'EVA (Economic Value Added) si misurano il conversion rate e il customer lifetime

value. Gli ultimi obiettivi presi in considerazione dagli autori valutano il WOM (Word of mouth), misurabile attraverso il numero delle visualizzazioni e delle visite, dei like, delle condivisioni, il numero dei fan e il tasso di incremento del numero dei fan.

Töllinen & Karjaluo, (2011), riprendendo il lavoro di Turner and Shah (2011), propongono una lista di metriche distinte per tre categorie: metriche qualitative (es. Menzioni negative o positive, raccomandazioni, recensioni di prodotto), metriche quantitative (es. Numero delle condivisioni/retweet, risposte in uscita, richieste di assistenza, commenti, frequenza delle transazioni, numero delle visite/partecipanti agli eventi, numero delle conversioni) e metriche finanziarie (e.g. media di acquisto, customer lifetime value, valore delle transazioni online, valore delle vendite/conversioni/lead generati/prospect convertiti. Spiller & Tuten, (2015) infine, categorizzano le metriche in tre tipologie: metriche di attività, metriche di interazione, metriche di ritorno (finanziario):

- Le *metriche di attività* sono “misure dell’input che il brand sta facendo nello sviluppo di una presenza digitale/sociale” (ad esempio numero, frequenza di aggiornamenti/post, commenti/commenti di risposta, post di foto/video, tweet, tag);
- Le *metriche di interazione* sono “misure di coinvolgimento del cliente con la presenza digital e social del brand; gli indicatori suggeriscono varie forme di risposta da parte del pubblico di riferimento; oltre la reattività di base, gli indicatori possono anche suggerire un’influenza oltre il pubblico di destinazione iniziale “(ad esempio numero, frequenza di registrazioni, commenti/menzioni/tag, fan/follower, condivisione, recensioni);
- Le *metriche di ritorno* sono misure che indicano “il risultato delle strategie e tattiche digital e social e illustrano il valore finanziario delle azioni intraprese” (es. tasso di conversione dei lead, nuove entrate medie per cliente, customer lifetime value, share of voice, ritorno sull’investimento).

In base agli approcci sopra riportati, è possibile sintetizzare le varie tipologie di metriche in cinque gruppi di parametri: metriche di misurazione dell’attività, metriche di condivisione o di visibilità del brand, metriche dimensionali, metriche di coinvolgimento o di interazione e metriche di rendimento o di business. Le prime,

basandosi sul filone di Cosenza (2012), Spiller & Tuten, (2015) e di Tuten & Solomon (2014), misurano il lavoro del social media manager o del social team e valutano non solo il numero di post e tweet pubblicati e la frequenza in un determinato periodo, ma anche il numero di commenti e di messaggi a cui si è data risposta, nonché la velocità del tempo di risposta, quantificando in questo modo anche l'attività di customer service. Le metriche di condivisione o di visibilità del brand, possono comprendere sia le metriche di vanità come i like, le condivisioni, i tweet e i retweet, la copertura di un post e il numero di visualizzazioni, sia metriche di condivisione che analizzano la qualità del post più della quantità: possono rientrare in questa classificazione tutte le metriche che contribuiscono ad incrementare la brand awareness come le menzioni e l'analisi del sentiment. Le metriche dimensionali della community sono invece rappresentate dal numero di fan/follower degli account aziendali. Le metriche di coinvolgimento misurano quanto i seguaci del brand interagiscono con i contenuti pubblicati sui social: più il valore dell'engagement è alto, più sarà possibile legare questo numerico al gruppo di parametri successivo e più rilevante ai fini del business, ovvero le metriche di rendimento o di business. Queste ultime infatti misurano quanto il coinvolgimento dei follower si è trasformata in azione concreta verso l'azienda, attraverso una conversione al sito web, che sia la compilazione di un form di contatti o la visualizzazione di una pagina e-commerce.

Nella tabella seguente viene mostrata una sintesi dei cinque raggruppamenti di parametri appena illustrati, confrontati con le metriche individuate dai precedenti autori (Tabella 3.3.).

**Tabella 3.3. Le tipologie di metriche**

<i>Authors</i>	<i>Tipologia</i>	<i>Metriche</i>
<b>Wilcom &amp; Kim (2012)</b>	NA	Reach Frequency (tweets, post, messages) Engagement (likes, comments, the number of the clicks on the links, the number of replies and retweets on Twitter)
<b>Luo &amp; Jiang, (2012)</b>	Measurement of production	the number of produced public relations tactics
	Measurement of message exposure	how many of the target audience are exposed to key messages
	Measurement of awareness	whether the target audience actually becomes aware of the messages
	Measurement of audience attitudes	whether the target audience's perceptions and attitudes have changed
	Measurement of audience action	whether the target audience has been motivated to adopt an idea, vote, buy a product, or use a service
<b>Hoffman &amp; Fodor (2010)</b>	Target: brand awareness	number of members/fan, number of impressions, number of reviews
	Target: interaction	number of comments/active users/likes on fans' posts
	Target: WOM	the frequency of appearances in timeline of friends, the number of posts on wall, reposts/shares
<b>Crumpton &amp; White, (2016)</b>	NA	Fans/followers Reach (number of times people are served a post per Facebook and number of times users are served a tweet per twitter) Engagement (number of clicks anywhere on post/tweet)
<b>He &amp; Garnett, (2016)</b>	Target: brand equity	Likes, the respond number on users' comments, the number of shares
	Target: brand engagement	number of comments, the respond number on users' comments, the numbers of views, visits, likes, shares, posts
	Target: EVA	conversion rate customer lifetime value
	Target: WOM	the number of view and visits, likes, shares, the number of fans and the increasing rate of fans
	Target: relationship equity	retention rate of old fans, the ease of use and the activities
<b>Töllinen &amp; Karjaluoto, (2011)</b>	qualitative metrics	Negative or positive mentions, recommendations, product reviews, geographic distribution of mentions, consumers feelings/thoughts
	quantitative metrics	number of shares/retweets, outbound replies, click-throughs, customer service requests, comments, frequency of transaction, number of visits/subscribers/event attendees, numbers of conversions
	financial metrics	average buy, customer lifetime value, cost per acquisition, value of online transactions, value of sales/ conversions/ lead generated/ prospects converted
<b>Spiller &amp; Tuten, (2015)</b>	Activity metrics	number, frequency and recency of updates/posts, comments/reply comments, photo/video posts, tweets, tags
	Interaction metrics	number, frequency and recency of registrations, comments/mentions/tags, fans/followers/friends, share/forward, reviews
	Return metrics	Lead conversion rate, average new revenue per customer, customer lifetime value, earned media values, shifts in average sales/site traffic/search engine ratings, share of voice, return on investment.
<b>NS elaborazione</b>	Metriche di attività aziendali	N° di post, tweet, di risposta ai commenti e ai messaggi privati. Velocità di risposta ai messaggi.
	Metriche di condivisione o di visibilità del brand	Reach, like ai post, retweet e condivisioni. Menzioni del brand, analisi del sentiment.
	Metriche dimensionali della community	N° di fan, follower
	Metriche di coinvolgimento o interazione	Interazione con i post o engagement, media dell'interazioni con i post.
	Metriche di rendimento o di business	Numero di lead. Numero di interazioni pre-vendita Media della durata del contatto

**Fonte:** ns elaborazione

### 3.3 Le metriche sui social media

Per misurare le attività sui social media bisogna leggere correttamente i dati estrapolati dalle metriche e trarre da esse informazioni utili al raggiungimento degli obiettivi prefissati per opportuni miglioramenti. I social media mettono a disposizione piattaforme di analisi “interne”, disponibili tramite le sezioni *Insights* di Facebook, *Analytics* di Twitter, *Analisi* di LinkedIn e sulla sezione *Insights* di Instagram. Esistono inoltre piattaforme di analisi esterne ai social media, disponibili gratuitamente o a pagamento o in modalità intermedie tra le due forme, di solito con costituite da pacchetti base gratuiti e funzioni aggiuntive a pagamento (cosiddette *freemium*), con accessi previsti anche per un team di persone: esse verranno trattate nel prossimo paragrafo.

#### 3.3.1 Le metriche su Facebook

Premesso che usare profili personali a nome di un brand o di un'azienda è vietato dalla policy di Facebook che liberamente potrà penalizzare il profilo con la sua chiusura (Zaccone, 2015), il social network prevede una serie di possibilità di pubblicazione dei post multimediali (foto, video, dirette video, ma non solo) create esclusivamente per le fan page e un set di metriche chiamate *Insight*, migliorate nel corso degli anni e in grado di offrire una panoramica completa della pagina. Esistono attualmente dodici sezioni di dati e per ognuna di esse è possibile impostare un intervallo temporale (Facebook.com, 2018):

1. **Panoramica:** fornisce un quadro generale sull'andamento della pagina in un intervallo di tempo recente, dando la possibilità di scegliere tra oggi, ieri, ultimi sette giorni e ultimi ventotto giorni. In essa si possono avere informazioni sulla copertura dei post, sulle visualizzazioni della pagina, sulla demografia delle persone attive sulla pagina. Offre inoltre una sezione relativa alle performance degli ultimi cinque post pubblicati e un grafico denominato “Pagine da tenere sotto controllo” in cui è possibile aggiungere fino a un numero illimitato di pagine aziendali del settore di interesse, in modo da poter effettuare un breve benchmark, comparando il numero totale dei mi piace, la variazione dei mi piace rispetto alla settimana precedente, il numero di post pubblicati dalle pagine dei competitor

- nella settimana di riferimento e le relative interazioni (date dall'insieme di reazioni, commenti e condivisioni).
2. **Promozioni:** la sezione fornisce un quadro sulle promozioni create per la pagina, offre la possibilità crearne di nuove attraverso la sponsorizzazione del pulsante che rimanda ai contatti della pagina o attraverso la sponsorizzazione di un post già pubblicato.
  3. **Mi piace:** questa sezione offre la possibilità di confrontare tramite un grafico la crescita della *fan base*, comparando i non mi piace più (i fan persi, ovvero coloro che hanno tolto il like alla pagina, decidendo di non seguirla più), i mi piace organici (fan derivanti da post non sponsorizzati), i mi piace "a pagamento" (fan derivanti da post sponsorizzati) e i mi piace netti. In questa sezione vi è la possibilità di confrontare il trend di fan nel corso del tempo e la provenienza dei mi piace (in base al dispositivo di navigazione).
  4. **Copertura:** la sezione mostra il numero di persone che hanno visualizzato il contenuto, il numero e il tipo di reazioni (utile per monitorare il *sentiment*, offrendo la possibilità di visualizzare anche le reazioni negative) e le azioni negative (nascondi post, nascondi tutti i post, segnala come spam e non mi piace più).
  5. **Visualizzazioni della pagina:** in questa sezione, organizzata in tre grafici, si possono invece analizzare il numero di volte che la pagina è stata visualizzata (sia in termini totali che per ogni sezione) e il numero totale di persone che hanno visualizzato la pagina distinta per genere, età, Paese e città di provenienza e dispositivo utilizzato.
  6. **Azioni sulla pagina:** la sezione mostra l'analisi delle azioni in totale sulla pagina, distinte in clic su invito all'azione, clic sulle indicazioni stradali, clic sul numero di telefono e sul sito web.
  7. **Post:** la sezione si divide in tre voci da selezionare. La prima, "quando i post sono online", permette di capire quando in quali orari i fan sono online giorno per giorno e per giorno specifico, la seconda voce indica invece una panoramica dei post pubblicati e per ognuno viene indicato: il tipo di post (link, immagine, video o foto), i destinatari (pubblico o con liste di fan), la copertura (organica o

sponsorizzata, fan/non fan) e le interazioni distinte in reazioni, commenti, condivisioni o engagement. Cliccando su ogni post pubblicato si potranno vedere nel dettaglio le informazioni più specifiche per ogni post.

8. Eventi: la sezione, nel caso in cui fossero stati pubblicati eventi registra dati sul pubblico raggiunto dall'evento, sulle interazioni con lo stesso e sul numero di clic sul pulsante "acquista biglietti".
9. Video: la sezione offre la possibilità di valutare le performance dei video pubblicati sulla pagina. Sono presenti tre grafici in cui viene mostrato il numero di volte in cui i video sono stati visualizzati dai 3 ai 10 secondi, dai 10 o più secondi e i video più visualizzati nell'intervallo selezionato.
10. Persone: è questa la sezione in cui è possibile conoscere la demografia dei "seguaci"<sup>4</sup> della pagina, ai fini di una sponsorizzazione targettizzata. Infatti i dati forniti mostrano il genere, il Paese, la città e la lingua parlata dai fan, nonché la fascia d'età.
11. Persone in zona: la sezione permette di conoscere più informazioni sulle persone che si trovano nell'area aziendale (rappresentata dai 50 metri intorno alla sede e stabilita in base all'indirizzo fornito nel momento di creazione della fan page): dagli orari della giornata al giorno della settimana in cui le persone che si connettono su Facebook sono nel raggio di metri dell'azienda, alla loro fascia d'età, al genere, alla residenza.
12. Messaggi: la sezione mostra il numero di conversazioni totali avvenuti tramite la sezione di messaggistica in privato.

Inoltre, Facebook mette a disposizione dei gestori delle pagine anche l'esportazione dei dati degli insights in fogli di calcolo: si può scegliere non solo l'intervallo di date, ma anche il tipo di dati da esportare (distinguendo tra dati della pagina, dei post o dei video) (Facebook.com, 2018).

### 3.3.2 Le metriche su Twitter

Analytics.twitter.com è il sito a cui è possibile accedere per visualizzare gli *analytics*, ovvero le statistiche relative al proprio account Twitter, servizio online di social

networking e di microblogging creato nel 2006. Dopo aver effettuato l'accesso al proprio account, la pagina principale della sezione mostra in *home page* un riepilogo, aggiornato con intervalli di 24 ore, delle performance degli ultimi 28 giorni, con variazione percentuale nei 28 giorni precedenti. È inoltre possibile visualizzare per ogni mese il tweet più popolare (quello che ha generato più impression<sup>5</sup>), la menzione più popolare (il tweet in cui il proprio account è stato menzionato che ha avuto il più alto numero di interazioni – commenti, like, condivisioni), il top follower (l'utente, tra tutti quelli che hanno interagito, con il più alto numero di follower), il tweet con contenuti multimediali più popolare (quello contenente foto o video che ha avuto il maggior numero di impression). Per tweet in evidenza è possibile inoltre visualizzare l'attività dello stesso nello specifico, in particolare: le visualizzazioni, i retweet (che corrispondono alle condivisioni di Facebook), le interazioni totali e il numero di volte in cui un utente ha cliccato sulla sezione di espansione dei dettagli del tweet.

La sezione "Tweet" degli *analytics* invece consente di conoscere il trend delle visualizzazioni organiche (non derivanti da sponsorizzazioni) e a pagamento dei tweet, oltre a conoscere il numero di visualizzazioni, interazioni, tasso di interazione per ogni tweet. Per ogni metrica, viene riportato un breve riepilogo di crescita in percentuale. Anche Twitter offre una dettagliata analisi della demografia dei follower della pagina, presente nella sezione "segmenti di pubblico". Twitter in particolare si focalizza sul principale interesse dei follower, sulla lingua principale, su genere e sulla fascia anagrafica, nonché sul principale stile di vita e sul dispositivo da cui gli utenti si connettono. Anche Twitter infine, offre la possibilità di esportare tutte le statistiche (Twitter.com, 2018).

### 3.3.3 Le metriche su LinkedIn

LinkedIn (LinkedIn.com, 2018) rende disponibili analytics più semplici e più sintetici rispetto a Facebook e a Twitter, ma altrettanto utili per ottimizzare la gestione delle pagine aziendali. Essi possono essere raggruppati in tre sezioni: Aggiornamenti, (sezione che mette in luce le performance dei contenuti pubblicati sulla pagina), Follower (sezione che riporta i dati demografici dei follower, al pari degli altri social network), Visitatori

(sezione che include dettagli su visualizzazioni della pagina, visitatori unici e dati demografici dei visitatori).

Nella prima sezione, per ogni aggiornamento viene pubblicata la data, il tipo di target (se indirizzato il post a tutti il pubblico o solo a una parte), la tipologia di sponsorizzazione, il numero delle visualizzazioni, dei clic (sul post, sul nome dell'azienda, sull'immagine del profilo) e delle interazioni (date dalla somma di commenti, consigli e condivisioni), i follower acquisiti (tramite sponsorizzazioni degli aggiornamenti), il tasso di interesse (o engagement, dato dalla somma delle interazioni, clic e dei follower diviso il numero delle visualizzazioni).

Questa sezione ospita anche grafici che mostrano l'andamento delle visualizzazioni e dell'interesse nel corso del tempo (l'intervallo di tempo varia dagli ultimi 6 mesi alle ultime 24 ore).

La seconda sezione, relativa follower, offre: il numero totale dei follower della pagina; i loro dati demografico-professionali distinti per livello di anzianità di ruolo; la loro crescita nel tempo (fino ai 12 mesi precedenti) e una comparazione con altre pagine ritenute simili da LinkedIn per settore.

La terza sezione, infine, include dati su quante volte la pagina è stata visitata, sui visitatori unici e sui dati demografici dei visitatori. Inoltre, se è stata attivata una sezione "Carriere", contenente annunci con offerte di lavoro, si possono trovare i trend sui clic sulla sezione.

### *3.3.4 Le metriche su Instagram*

Da agosto 2016 (Bottalico, 2016), anche Instagram, social network, attualmente di proprietà del Gruppo Facebook e nato per modificare attraverso filtri fotografici, e non solo, le foto da condividere con i propri follower, ha adottato semplici ma utili forme di statistiche inserite nella sezione "Insight".

Nella schermata iniziale vengono mostrati: le impressioni totali della settimana, la copertura e la visualizzazione del profilo, con variazione rispetto alla settimana precedente. Scorrendo verso il basso si avrà accesso ai dati sui post più popolari della settimana, ordinati secondo le visualizzazioni. Per ogni post è possibile applicare un filtro per conoscere dati su impressioni (visualizzazioni), copertura, engagement (o interazioni),

mi piace e commenti. È possibile inoltre impostare un filtro temporale sul periodo da analizzare scegliendo tra 7 o 30 giorni, 3 o 6 mesi, uno o due anni. Nel caso in cui si abbiano “Stories” attive, Instagram fornisce la possibilità di visualizzare anche statistiche relative solo alle “Storie” attive da meno di 24 ore: superato questo limite temporale, non saranno più visibili. Successivamente è possibile conoscere dati sui follower, con variazione rispetto alla settimana precedente, distinti per genere, fasce d’età, luoghi più popolari, Paesi di provenienza, orari in media in cui i follower sono attivi su Instagram in un determinato giorno e giorno di maggiore attività degli stessi (Instagram.com, 2018).

### **3.4 Strumenti esterni di misurazione**

Con la creazione di nuovi social media e la crescita continua degli utenti iscritti a tali piattaforme, emerge incessante per aziende, manager e operatori del settore, la necessità di analizzare e gestire al meglio le attività condotte su questi mezzi, oltre che approfondirne le statistiche. Ambrosio (2017) fornisce la serie più completa ed aggiornata di strumenti di social media monitoring per gestire l’attività sui social media, distinguendoli in tre tipologie in base alla funzione di *analytics*, di *management & schedule* e di *sentiment analysis*. Per ogni tool Ambrosio individua anche, segnandoli tramite le apposite icone social, quali media analizza.

Prima di scegliere uno strumento o l’altro, Gentili (2015) consiglia di tenere ben presente il budget che si intende dedicare all’ottimizzazione di tempi e attività legate ai social media: sarà questo il punto di partenza per individuare lo strumento (o *tool*) più adatto alle esigenze aziendali. Tuttavia, l’autrice consiglia di valutare anche le necessità e i bisogni che uno strumento di monitoraggio esterno permette di colmare: se si ha bisogno di uno strumento che consenti la gestione di più social media con la pubblicazione programmata e posticipata di contenuti, o se si necessita di uno strumento di monitoraggio della performance o ancora di analisi del sentiment. Sono molteplici le funzioni e i dati che possono essere estrapolati dai social media, così come lo sono i tool a disposizione. Inoltre, esistono strumenti creati ad hoc per un unico social media, specifici e focalizzati sull’ottimizzazione di un solo tipo di pubblicazione, ed esistono invece strumenti che invece garantiscono la pubblicazione simultanea e la gestione, anche in team, di più social media.

La scelta dei tool da analizzare in questo lavoro dipende dalla condivisione da parte di alcuni autori che ne consigliano l'utilizzo, parallelamente, come già precedentemente detto, alla valutazione delle proprie esigenze aziendali.

1. **Socialbakers marketing**, versatile tool di misurazione, dispone di varie strumenti che permettono di: analizzare diversi canali con analytics, pianificare e gestire i contenuti, rispondere agli utenti direttamente dalla piattaforma di analisi, gestire campagne sponsorizzate su Facebook e Twitter con monitoraggio dei risultati raggiunti, ascoltare ciò che viene detto online sul proprio brand (Zaccone, 2015).
2. **Quintly**, improntato più all'analisi dei social media, di cui può vantare un ampio numero nell'attività di monitoraggio, lo strumento include anche vari sezioni che permettono di analizzare i canali.
3. **Simply measured**, grazie alla sua chiara interfaccia, il tool permette di effettuare ottimi benchmark e analisi delle audience (Zaccone, 2015).
4. **Talkwalker**, strumento di monitoraggio e ascolto delle conversazioni, definito da Gentili (2015) "adorabile nella modalità di restituzione dei risultati e semplicità di utilizzo" e ritenuto uno delle migliori piattaforme di listening del mercato (Zaccone, 2015), migliora automaticamente man mano che lo si utilizza, poiché classifica in autonomia le nuove conversazioni trovate in rete relative al brand. È in grado di analizzare non solo dati relativi al mondo dei social network, ricavandoli anche da blog e altre fonti.
5. **Hootsuite** è uno strumento che permette di pubblicare contenuti su svariati profili dei seguenti social network: Facebook, Twitter, LinkedIn, Foursquare, WordPress (Cosenza, 2012), ma anche YouTube, Google+, Instagram, Pinterest, Tumblr (Zaccone, 2015), rivelandosi molto completo. Si possono monitorare le menzioni ricevute e determinate keyword, consentendo un social monitoring continuo. Inoltre, permette di programmare e pubblicare i post sulle varie piattaforme social. Gentili (2015) lo definisce un vero e proprio "centro di controllo".
6. **Buffer**, strumento che consente di programmare automaticamente la pubblicazione dei contenuti editoriali e monitorarne le performance attraverso la sezione Analytics, si comporta operativamente in modo autonomo: impostati i

contenuti che andranno a generare i post, il sistema è in grado di distribuirli e pubblicarli meccanicamente.

7. **Agorapulse** consente la gestione in team di diversi account con assegnazione dei ruoli ai membri del team, avvicinandosi alla gestione di una pagina aziendale su Facebook. Grazie al confronto con i competitor, è un pacchetto che consente monitoraggio e reportistica delle metriche principali.
8. **FanpageKarma**, disponibile per l'analisi di numerosi social network, anche se nato inizialmente solo per Facebook, e per questo molto focalizzato sulle analisi relative a questo determinato social media. Si rivela utile soprattutto durante la fase di analisi della concorrenza e del settore, consentendo di visualizzare post, pagine e fan e individuandone anche le caratteristiche demografiche (Gentili, 2015).

Per una migliore comprensione delle funzionalità dei tool di misurazione appena descritti, si riassumono caratteristiche e social media utilizzati nella tabella seguente (Tabella 3.4.).

**Tabella 3.4.** Schema degli strumenti di misurazione esterni

Tool di misurazione	Social media disponibili	Funzionalità
<b>Socialbakers marketing</b>	Facebook, Twitter, Instagram, Google+, Youtube, LinkedIn	Analytics, Management & Schedule, Monitoring
<b>Quintly</b>	Facebook, Twitter, Instagram, Google+, Youtube, LinkedIn, Pinterest	Analytics, Monitoring
<b>Simply measured</b>	Facebook, Twitter, Instagram, Google+, Youtube, LinkedIn, Pinterest	Analytics, Benchmarking
<b>Talkwalker</b>	Facebook, Twitter, Instagram, Google+, Youtube, LinkedIn, Pinterest	Analytics, Monitoring, Listening
<b>Hootsuite</b>	Facebook, Twitter, Instagram, Google+, Youtube, LinkedIn, Pinterest, Tumblr	Management & Schedule, Monitoring
<b>Buffer</b>	Facebook, Twitter, Instagram, Google+, LinkedIn, Pinterest	Management & Schedule
<b>Agorapulse</b>	Facebook, Twitter, Instagram, Google+, LinkedIn	Management & Schedule, Report, Benchmarking, Monitoring
<b>FanpageKarma</b>	Facebook, Twitter, Instagram, Google+, Youtube, Pinterest	Analytics, Benchmarking.

*Fonte: Ns elaborazione da Ambrosio, 2017, Zaccone, 2015, Gentili, 2015*

## Conclusioni

Nel panorama competitivo attuale, dove ogni azienda è connessa con il mondo esterno grazie alle nuove tecnologie digitali, emerge non solo l'esigenza di poter comunicare e promuovere le proprie attività e i propri prodotti, attraverso la creazione e la gestione di

pagine aziendali, ma anche la necessità di poter prendere parte alle conversazioni che avvengono nelle community nate intorno al loro brand, pur senza disporre del potere di controllarle. Le community online che si creano intorno a un brand forniscono una molteplicità di dati, in grado di rivelare opinioni ed esperienze di acquisto, le quali, senza un continuo e attento monitoraggio, rischiano di rivelarsi inutili perdendosi nell'immenso mondo della Rete. Pertanto, appare evidente la necessità di raccogliere, misurare e interpretare i dati, attraverso un processo continuo, che valuti il valore di queste informazioni e influenzi l'andamento della strategia di social media marketing. Dalla rassegna bibliografica emergono cambiamenti di prospettiva da parte degli studiosi di marketing: infatti, il grande segnale del cambiamento è rappresentato dal target a cui ci si può rivolgere, non solo in ambito strettamente legato al mondo del social media marketing, ma anche in un'ottica più ampia. Il target infatti non è più limitato al B2B o al B2C, si apre lo scenario del P2P, People to People (Cray, 2012). Le altre tematiche emergenti riguardano l'ambito della misurazione e del controllo della performance, da cui emerge chiaro il tentativo di applicare i metodi di misurazione tradizionale alla misurazione digitale, cui si aggiunge quello di formulare framework e modelli di misurazione delle performance, stabilendo obiettivi e individuando metriche e strumenti (Murdough, 2009; Cray, 2012; 2015; Vlachvei & Notta, 2015; Spiller & Tuten, 2015; Skulme & Praude).

Si può concludere che, a differenza dei media tradizionali, la cui misurazione viene eseguita con metodi standard e ampiamente condivisi dalla larga maggioranza degli studiosi, la misurazione e l'analisi dell'impatto delle performance sui social media soffrono della mancanza di condivisione di un quadro comune in letteratura accademica e manageriale. Infatti, la mancata condivisione di un quadro comune, dimostrata non solo dalla proposta di numerosi framework, ma anche dalla complessità e diversità di metriche individuate, è dovuta alle molteplici possibilità di pubblicazione di contenuti, meno strutturati rispetto a quelli della comunicazione tradizionale. In base ai framework riportati, diffusi in ambito accademico e manageriale, è stato possibile individuare un framework originale che sintetizzi le fasi di misurazione dell'attività condotta sui social media, a partire dalla definizione degli obiettivi del social media marketing derivanti direttamente da quelli di business, cui segue la costruzione dei KPI e la scelta delle

metriche utilizzate per misurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, fino alla misurazione effettuata tramite gli strumenti scelti e riportata in report periodici. Pertanto, il framework proposto evidenzia la necessità di essere strutturato circolarmente, dove ogni step, attraverso misure di controllo ed elementi di retroazione, permetta di poter fare ricorso ad azioni correttive, grazie alle quali la strategia viene monitorata costantemente. Gli autori propongono quindi un sistema di controllo simultaneo, che viene effettuato day by day, attraverso un meccanismo di reazioni e grazie a un confronto tra obiettivi e risultati concreti, al fine di permettere la modifica della strategia.

A partire dalle cinque categorie appena enunciate, è possibile individuare benefici e costi informativi, nonché luci ed ombre per ciascuna. La prima categoria di metriche, consente di valutare qualitativamente e quantitativamente, le attività intraprese, curate e gestite dal team aziendale (o da web agency esterne): essa mette in luce in che misura e attraverso quali tipologie di contenuti viene implementata la strategia, quantificando il numero di post pubblicati, di numero di risposte ai commenti e tutte quelle attività di customer care (attraverso messaggi privati agli account social) che hanno portato alla risoluzione di un problema del cliente. La seconda categoria di metriche fornisce il vantaggio della facilità nella misurazione tramite l'utilizzo a basso costo degli analytics forniti dagli stessi social network, limitandosi tuttavia all'aspetto quantitativo, e non qualitativo delle menzioni, poiché non valutano il sentiment. Infine, non forniscono alcuna informazione in merito al ritorno economico generato dalla strategia di social media marketing.

Le metriche dimensionali della community, utili alla targettizzazione della strategia di pubblicazione dei contenuti in base alle molteplici informazioni generate dalle dashboard dei social media (studi demografici, lavorativi, linguistici, ecc.). non forniscono tuttavia dati relativi al ROI. Le metriche di coinvolgimento o di interazione garantiscono il beneficio del confronto delle informazioni relative alla qualità delle visualizzazioni e dei gradimenti dei contenuti, senza fornire tuttavia, indicazioni per il calcolo del ROI.

Le metriche di rendimento rappresentano l'unica categoria in grado di fornire una valutazione economica degli obiettivi prefissati, attraverso il numero di lead generati e mediante il calcolo del ROI: è possibile infatti, non solo comprendere l'efficacia della

strategia condotta sui social network, ma anche riallocare risorse all'interno del budget destinato alla funzione marketing.

Dal nostro punto di vista le categorie di metriche sopraenunciate sono in grado di misurare l'impatto delle attività di social media Marketing nelle quattro aree proposte da Tuten & Solomon (2014). Questi ultimi raggruppano i canali di comunicazione simili tra loro in quattro aree:

- social community (area in cui le persone partecipano insieme condividendo interessi ed esperienze in comune su social network e forum, per esempio Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+);
- social publishing (area in cui si diffondono contenuti con aggiornamenti regolari su blog, siti di microsharing/microblogging, per esempio YouTube, Flickr, Slideshare);
- social entertainment (area che comprende canali in cui si offre la possibilità di giocare e divertirsi in mondi virtuali e comunità di intrattenimento, per esempio Second Life, Come2Play);
- social commerce (area che comprende canali in cui si offre la possibilità di vendere prodotti e servizi attraverso siti di social commerce/shopping, per esempio Facebook, LivingSocial, Groupon, TripAdvisor) (Tuten & Solomon (2014).

In un'ottica di misurazione olistica della performance, è necessario sottolineare che la valutazione della performance strategica di un'impresa è un'attività complessa e multidimensionale e impone il ricorso a una rappresentazione e una lettura sistemica e globale dei dati i quali rappresentano un mezzo per comprendere e migliorare le attività monitorate (Pencarelli, 2014). Pertanto, è importante fondare l'attività di misurazione su indicatori di controllo della performance poiché «non si riesce a gestire ciò che non si è in grado di misurare, e non si è in grado di misurare ciò che non si riesce a descrivere» (Kaplan & Norton, 2001). Bisogna quindi costruire un modello di sintesi degli indicatori che consenta l'attuazione di una misurazione olistica sull'efficacia e sull'efficienza della strategia: una *social media balanced scorecard*. Il framework proposto infatti garantisce una sintesi delle fasi della misurazione, con un focus sulle metriche da utilizzare, in grado di fornire una mappatura strategica per il processo di misurazione.

## 4. OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA EMPIRICA

*«Il compito della metodologia della ricerca è oggi quello di fornire, a chi vuole sapere di più o indagare più in profondità nei fenomeni oggetto del suo studio, strumenti precisi per affrontare la ricerca, un kit di attrezzi utili all'indagine»*

*Natale (2007), La ricerca sociale*

### Introduzione

Il presente elaborato, come già indicato nell'introduzione generale al lavoro di ricerca, nasce all'interno dell'ampio contesto del Dottorato di Ricerca, collegato al Progetto Eureka - Borse di dottorato di ricerca per l'innovazione, grazie alla partecipazione attiva della Regione Marche, di Università e di imprese locali che hanno la sede operativa nel territorio regionale presso il quale ospitare il progetto di ricerca, oggetto della borsa di studio<sup>16</sup>.

Nel suddetto Dottorato di Ricerca, l'azienda locale coinvolta è Biesse Group, Gruppo aziendale marchigiano con sede a Pesaro (PU), il quale costituisce l'oggetto principale di studio e del quale, nei successivi capitoli, verrà fornita un'ampia descrizione. Grazie alla natura industriale del Dottorato, è stato possibile affidarsi a diverse tecniche di ricerca, dall'osservazione partecipante in primis, all'interno della metodologia di natura qualitativa, fino all'utilizzo delle più tradizionali tecniche di natura quantitativa, come la formulazione e la somministrazione di un questionario.

Il presente capitolo ha lo scopo di illustrare gli obiettivi che il Progetto di Ricerca Empirica si pone di raggiungere. Esso mostra inoltre attraverso quali domande di ricerca e quali tecniche metodologiche raggiungere tali obiettivi. Pertanto, è strutturato in questo modo: il primo paragrafo espone obiettivi e domande di ricerca limitati alla Ricerca empirica relativa all'ambito aziendale di Biesse Group e al contesto industriale cui il Gruppo appartiene, ovvero il settore della meccanica, all'interno del più ampio distretto

---

<sup>16</sup> Il Progetto EUREKA è un intervento che la Regione Marche porta avanti nell'ambito del POR Marche FSE 2014/2020, al fine di ampliare le competenze di giovani laureati e rafforzare le loro potenzialità occupazionali, attraverso un percorso di dottorato di ricerca. Per maggiori informazioni v. <https://www.uniurb.it/studiakonnoi/formazione-continua-e-abilitazione/dottorati-di-ricerca/eureka-borse-di-dottorato-di-ricerca-perinnovazione>.

industriale marchigiano; nel secondo paragrafo invece vengono presentate le tecniche metodologiche seguite nell'attuazione del progetto di ricerca empirica.

#### 4.1. Obiettivi e domande di ricerca

La ricerca empirica, costituita da “qualsiasi attività che ha come scopo quello di produrre risposte a domande sulla realtà, utilizzando una serie di operazioni empiriche, in successione, mirate a questo scopo” (Natale, 2007), è basata sull'obiettivo principale di indagare le altre realtà aziendali appartenenti alla filiera di Biesse Group, con una particolare focalizzazione sulla sezione “a valle” della stessa. Inoltre, la ricerca empirica è ristretta e limitata alla sola divisione Biesse del Gruppo aziendale, settore di business specializzato nella produzione di macchine per la lavorazione del legno, il quale progetta, produce e commercializza una gamma completa di tecnologie e soluzioni destinate al settore della lavorazione del legno, rivolgendosi sia al comparto dell'artigianato che alla grande industria del mobile, del serramento e dei componenti in legno per l'edilizia (Biesse.com, 2018)<sup>17</sup>.

In particolare, l'oggetto di studio riguarda l'utilizzo dei social media, con focus specifico sulle attività di pianificazione, gestione, pubblicazione dei contenuti e sulle attività di misurazione dei risultati. A tal proposito si anticipano in questo paragrafo le domande di ricerca, scaturite dal confronto tra quanto emerso dall'analisi della letteratura internazionale e l'esperienza vissuta quotidianamente come osservatore partecipante all'interno di Biesse Group, che hanno rappresentato la base per la stesura del questionario:

- RQ1: *Uso e familiarità con i social media*. Chi utilizza e gestisce i social media all'interno dell'impresa? In che modo essi vengono utilizzati? Corrisponde alla seconda sezione del questionario **La presenza sul Web e sui canali social**.
- RQ2: *Strategia di social media marketing e integrazione nella filiera*. Esiste una strategia di social media marketing? Essa è integrata e coerente con le altre attività di marketing e con le strategie della filiera? Quali benefici e difficoltà sono

---

<sup>17</sup> Da qualche anno presente nelle macchine per la lavorazione della plastica con soluzioni studiate ad hoc per un mercato in crescita. Per maggiori informazioni v. [biesse.com](http://biesse.com).

percepiti dall'impresa? Corrisponde alla terza sezione del questionario **L'integrazione della strategia di social media marketing**.

- RQ3: *Monitoraggio e metriche dei social media*. Viene effettuato il monitoraggio delle attività condotte sui social media? Quali indicatori sono scelti per la misurazione delle performance? Corrisponde alla quarta sezione del questionario **Il monitoraggio e le metriche di controllo della performance**.
- RQ4: *Il grado di soddisfazione dell'utilizzo dei social media*. Qual è il livello di soddisfazione di tali strumenti nelle strategie di marketing all'interno del business aziendale? Corrisponde alla quinta sezione del questionario **La soddisfazione relativa all'utilizzo dei social media**.

Tuttavia, per una specifica trattazione dell'argomento, per l'illustrazione della composizione del campione, nonché per la relativa discussione dei risultati emersi dalla ricerca empirica, si rimanda al capitolo dedicato (Capitolo 9) riguardante il social media marketing nella supply chain di Biesse. Nel capitolo dedicato alla ricerca empirica infatti, si è cercato di fornire nuovi esempi di case study alla letteratura internazionale già esistente e carente di esempi relativi a piccole e medie imprese che utilizzano i social media, cercando di colmarne il relativo gap (i case study analizzati in letteratura fanno riferimento a realtà industriali come Dell, Oracle, Intel, Cisco Systems, SAP, Maersk Line, General Electric).

Accanto al macro-obiettivo della ricerca empirica relativo all'utilizzo dei social media da parte delle imprese appartenenti alla supply chain di Biesse, sono emersi altri temi su cui tale lavoro di ricerca si è interrogato: in particolare, è stata analizzata la figura professionale che ha il compito di gestire i social media, ovvero il social media manager e il team Digital di cui tale professionista fa parte, con un approfondimento sul Digital team di Biesse Group. Infatti, attraverso un'intervista strutturata costituita da domande incentrate su requisiti e competenze, percorso professionale e formativo degli intervistati, lati positivi e negativi che questa figura può incontrare nel corso della propria carriera, è stato possibile fornire un'ampia panoramica sulla figura del social media manager, troppo

spesso confusa con altri professionisti del Digital marketing, e lacunosa nella definizione delle funzioni assegnatele, in ambito B2B, limitatamente all'azienda di riferimento<sup>18</sup>.

Il terzo tema su cui ci si è interrogati, con l'obiettivo di individuare le migliori tecniche strategico-operativo per un'efficiente ed efficace gestione dei social media, è quello relativo all'utilizzo dei social media da parte dei principali competitor di Biesse, grazie a un *benchmarking* di tipo competitivo e non competitivo. In particolare, attraverso un'analisi desk illustrata nel capitolo 8, si è indagato se essi utilizzano o meno una strategia di pubblicazione dei contenuti, se è presente una certa regolarità nella pubblicazione, se hanno successo sui social media. L'analisi dei contenuti e della loro efficacia è stata effettuata attraverso una comparazione online delle principali pagine business attive sui social media.

Pertanto, nel presente lavoro di ricerca, tramite le quattro domande di ricerca sopra enunciate e i tre temi su cui ci si è interrogati, si è voluto colmare alcuni gap presenti in letteratura: l'assenza di case study legati a piccole e medie imprese e ad altri settori industriali, non strettamente legati ad ambiti tecnologici ed elettronici, l'assenza di un quadro completo e di un framework di analisi relativo alla misurazione delle attività condotte sui social media, lo studio sull'uso e sulla familiarità che hanno le imprese attive in contesti B2B con i social media, la soddisfazione nei confronti di tali strumenti, al fine di individuare, confermare o meno, vantaggi, benefici, problematiche e difficoltà, già emerse in letteratura.

## **4.2. Metodologia**

Come anticipato nel precedente paragrafo, le tecniche utilizzate nell'attuazione del progetto di ricerca empirica spaziano dalla ricerca quantitativa a quella qualitativa. Pertanto, si rende necessario un approfondimento a livello metodologico delle tecniche appena illustrate, contestualizzate all'ambito della ricerca empirica della tesi.

La ricerca qualitativa e quella quantitativa sono due diversi modi di conoscere e indagare la realtà sociale. La ricerca qualitativa, riconoscibile per due particolari tratti

---

<sup>18</sup> Per un maggiore approfondimento del tema trattato e per la discussione dei risultati ottenuti dall'intervista, si rimanda il lettore al capitolo riguardante l'organizzazione delle attività di social media marketing e alla figura del social media manager (Capitolo 6).

distintivi ovvero per “il privilegio accordato a un’osservazione ravvicinata e l’impegno a modellare sulle caratteristiche dell’oggetto le proprie procedure di costruzione e analisi del dato” (Cardano, 2011), trova la sua tecnica principe, finalizzata allo studio dell’interazione sociale, nell’osservazione partecipante: questa tecnica, grazie alla modalità della ricerca su cui si basa la suddetta tesi, ovvero la presenza fisica nel luogo di osservazione da parte del ricercatore, ha rappresentato la principale modalità di indagine seguita nel corso della ricerca. All’interno del contesto naturale dell’ufficio Marketing & Communications dell’azienda Biesse è stato possibile infatti partecipare ed interagire con le persone coinvolte nello studio, “vivendo come loro e vivendo con loro” (Cardano, 2009), durante la loro giornata lavorativa e durante eventi fieristici ed eventi open house, dal momento che ho ricoperto il ruolo dell’osservatore, che, “a diverso grado, è calato nella stessa rete di interazioni social che osserva, analizza e sui cui relaziona” (Hughes, 1971).

La tecnica dell’osservazione partecipante pertanto è stata applicata e seguita nel contesto naturale dell’oggetto di studio, attraverso la partecipazione alla vita quotidiana delle persone, “coordinando il proprio agire con quello altrui” (Cardano, 2009), nel corso dell’intero triennio di Dottorato. La lunghezza temporale dell’esperienza ha fatto sì che fossero colte azioni e interazioni sociali, fossero ritratti processi sociali e dinamiche più o meno permanenti e stabili, ricostruendo dall’interno la cultura d’impresa, i tratti professionali e i ruoli ricoperti da ogni elemento appartenente alla “società” oggetto di studio. Pertanto, alla luce delle caratteristiche appena descritte, l’osservazione partecipante può essere definita in tal modo: «una strategia di ricerca nella quale il ricercatore si inserisce a) in maniera diretta e b) per un periodo di tempo relativamente lungo in un determinato gruppo sociale c) preso nel suo ambiente naturale, d) instaurando un rapporto di interazione personale con i suoi membri e) allo scopo di descriverne le azioni e di comprenderne, mediante un processo di immedesimazione, le motivazioni» (Corbetta, 1999).

Accanto all’osservazione, il metodo di conoscenza della ricerca, da sempre il più diffuso ed utilizzato nel mondo delle scienze sociali è l’interrogazione (Natale, 2007) ed è nello specifico del suddetto lavoro di ricerca, quello seguito nella conduzione della ricerca empirica e nella stesura della tesi. L’intervista infatti è uno strumento di ricerca

sociale che prevede «un colloquio con uno o più soggetti, specificatamente selezionati, affinché rispondano ad una serie di domande, precedentemente prefissate dal ricercatore, aventi come obiettivo quello di conoscere il pensiero dell'intervistato rispetto a quei temi che il ricercatore ha identificato come oggetto della sua ricerca», come riportato da Natale (2007). L'obiettivo di fondo dell'intervista è quindi quello di sapere il pensiero del soggetto intervistato, di capire i suoi atteggiamenti e il suo modo di comportarsi nei confronti delle tematiche oggetto di studio del ricercatore (Natale, 2007).

All'interno della ricerca empirica si distingue l'intervista quantitativa da quella qualitativa e le principali differenze risiedono nelle tecniche utilizzate nel condurre l'intervista: se nella prima tipologia di intervista, quella quantitativa, essa è costituita dalla rigida struttura chiusa del questionario formalizzato e sottoposto a tutti gli intervistati, nella seconda tipologia, l'intervista qualitativa è costituita dalla semplice interrogazione in cui risulta fondamentale l'interazione tra l'oggetto di ricerca e il ricercatore (Natale, 2007), finalizzata a cogliere la vera essenza del soggetto intervistato, obiettivo che talvolta può portare il ricercatore a mutare domande proprio nel corso dell'intervista.

Nello specifico ambito della tesi, sono state seguite due tipologie di interviste, quella quantitativa, costituita dalla somministrazione di un questionario composto da domande chiuse a risposta multipla, e quella qualitativa, costituita da un'intervista costituita da domande aperte. Corbetta (1999) distingue l'intervista quantitativa dall'intervista qualitativa, definendo la prima "inchiesta campionaria" in particolare, la tecnica appena nominata è così descritta: «un modo di rilevare informazioni interrogando gli stessi individui oggetto della ricerca appartenenti a un campione rappresentativo mediante una procedura standardizzata di interrogazione e allo scopo di studiare le relazioni esistenti tra le variabili» (Corbetta, 1999). L'inchiesta campionaria si distingue pertanto dall'intervista qualitativa in quanto, sebbene entrambe facciano parte della cosiddetta "interrogazione di un individuo" che consta di due elementi (domanda e risposta) e sebbene entrambe possano essere formulate in maniera standardizzata o libera, a seconda dei casi, possono verificarsi tre casi che a loro volta danno origine a tre strumenti diversi:

1. Il *questionario*, quando sia la domanda che la risposta sono standardizzate;
2. L'*intervista strutturata*, quando solo la domanda è standardizzata, mentre la risposta è libera;

3. *L'intervista libera*, dove sia la domanda che la risposta non sono standardizzate.

Nell'ambito della tesi, come già precedentemente accennato, sono stati utilizzati due strumenti di ricerca: il questionario e l'intervista strutturata. Il primo strumento fa parte della ricerca più generalmente chiamata "survey" (Corbetta, 1999) o "inchiesta campionaria"<sup>19</sup>, "indagine campionaria" o "sondaggio d'opinione" (Natale, 2007). Il questionario somministrato è auto-compilato e completamente auto-esplicativo, in quanto colui che si richiede risponda alle domande, sia messo nella condizione di poterlo compilare in maniera autonoma e senza nessun supporto esterno. Per un approfondimento sulla struttura del questionario, sulle domande a cui è stato sottoposto il campione, nonché per la composizione dello stesso, si rimanda al capitolo 9 (§ 9.2).

Il secondo tipo di strumento utilizzato nel corso della ricerca è l'intervista strutturata: in questo tipo di intervista la formulazione e l'ordine di successione delle domande sono prefissati, così come il comportamento dell'intervistatore (Natale, 2007). In questo caso i soggetti intervistati appartengono al Digital Team di Biesse Group e sono stati scelti poiché la ricerca specifica, oggetto di studio del capitolo 6, è finalizzata ad indagare il tema della professione del social media manager, nelle competenze e nei requisiti necessari che questa figura professionale deve possedere, utile quindi ad un inquadramento anche a livello organizzativo della carriera in ambito di social media marketing. Per un maggiore approfondimento e per conoscere la struttura dell'intervista, nonché i risultati dell'indagine, si rimanda al capitolo 6 (§ 6.2).

## **Conclusioni**

Il capitolo, presentato con lo scopo di illustrare gli obiettivi di ricerca e le domande poste al fine di raggiungerli, attraverso il triennio di Dottorato di Ricerca, ha illustrato gli strumenti metodologici utilizzati nel contesto della ricerca empirica. In particolare, grazie alla tipologia "industriale" del Dottorato, legata al Progetto Eureka - Borse di dottorato di ricerca per l'innovazione, e grazie alla partecipazione attiva della Regione Marche, di

---

<sup>19</sup> L'espressione "inchiesta campionaria", con cui ci si riferisce alla ricerca condotta attraverso il questionario, corrisponde al termine inglese "survey", difficilmente traducibile in italiano, poiché non esiste un corrispondente in italiano. Si potrebbe far riferimento al termine "sondaggio", che tuttavia limiterebbe il termine nel suo significato e corrisponde più al termine inglese "poll" (Corbetta, 1999).

Università e di Biesse Group, considerata come impresa locale che ha ospitato il Dottorato, è stato possibile applicare la più importante tecnica metodologica, principe della ricerca qualitativa: l'osservazione partecipante, definita da Corbetta (1999) come una strategia di ricerca nella quale il ricercatore si inserisce in maniera diretta e per un periodo di tempo relativamente lungo in un determinato gruppo sociale, preso nel suo ambiente naturale, instaurando un rapporto di interazione personale con i suoi membri, allo scopo di descriverne le azioni e di comprenderne, mediante un processo di immedesimazione, le motivazioni» (Corbetta, 1999). Pertanto, partecipando attivamente alla vita aziendale dell'ufficio Marketing & Communications di Biesse Group, vivendo la cultura d'impresa che permea gli ambienti aziendali e comportandomi come parte integrante delle risorse, ho potuto conoscere e studiare le strategie di marketing, e più specificatamente di social media marketing, implementate in Biesse Group.

Le altre due tipologie di tecniche metodologiche illustrate nel presente capitolo e adottate nel corso del Dottorato sono state due tipologie di interviste: la prima, meglio conosciuta come "indagine campionaria" o "survey", rappresentata da un questionario auto-compilato e completamente auto-esplicativo, inviato a un campione di clienti, dealer e fornitori di Biesse, appartenenti alla supply chain della divisione legata alla produzione e alla vendita di macchinari industriali per la lavorazione del legno, al fine di conoscere uso e familiarità con i social media, presenza online, benefici e difficoltà del social media marketing e grado di soddisfazione da parte della supply chain di Biesse.

La seconda tecnica è invece rappresentata dalla somministrazione di un'intervista strutturata al Digital team di Biesse Group, utilizzata al fine di studiare e conoscere competenze, requisiti e percorsi professionali delle figure autrici della comunicazione online di Biesse Group. Per approfondimenti metodologici si rimanda ai successivi capitoli presenti nella tesi (Capp. 6 e 9).

## **5. BIESSE GROUP: CONTESTO ECONOMICO E PRESENTAZIONE DI GRUPPO**

*«Ordini in crescita a doppia cifra, fatturati record, nuove assunzioni, investimenti. Difficile, tornando al passato, trovare per il comparto dei macchinari per la lavorazione del legno un momento altrettanto favorevole».*

*Luca Orlando, Il Sole 24 Ore, 9 maggio 2018*

*«L'innovazione è il mio mestiere, la mia missione.*

*L'innovazione è il nostro motore.*

*È la mia vita con Biesse».*

*Giancarlo Selci, Fatto a Macchina, 2016*

### **Introduzione**

Inserita nel contesto economico internazionale, caratterizzato nel 2017 da un andamento crescente e un'espansione globale dinamica e sostenuta, e nel contesto economico interno della penisola italiana, che continua a procedere verso la strada dei progressi, forte dei provvedimenti di sostegno all'investimento varati negli ultimi anni dal Governo, Biesse Group si presenta come una realtà in forte crescita a livello mondiale, nel settore della meccanica.

Allo scopo di fornire una panoramica generale del contesto economico di riferimento del gruppo aziendale e un quadro del settore della meccanica relativo al mercato interno, seguito da un focus strutturato sulla presentazione del Gruppo aziendale e sulle sue divisioni di business, si propone il presente capitolo, il quale inquadra l'ambito economico in cui opera Biesse Group e più nello specifico la sua divisione di business Biesse, attiva nella progettazione, produzione e commercializzazione dei macchinari per la lavorazione del legno.

Dopo un'introduzione sull'andamento dell'economia mondiale nel corso del 2017, il capitolo prosegue con la descrizione del comparto della meccanica nel contesto italiano,

focalizzandosi sul settore del legno-arredo in Italia, fornendo un'analisi dettagliata attraverso le province e i distretti territoriali più produttivi.

Segue un'ampia panoramica su Biesse Group, attraversando i suoi cinquant'anni di attività, dalla fondazione del Gruppo all'inaugurazione della filiale istituita più recentemente e fino all'ultima acquisizione relativa al 2017. Il Gruppo industriale pesarese, fondato nel 1969 dall'imprenditore Giancarlo Selci, è quindi descritto attraverso i valori tramandati e diffusi dall'imprenditore stesso, attraverso la mission e la vision che guidano l'azienda fino ai giorni nostri, con una continua tensione al futuro, al guardare oltre e avanti, lungo la strada dell'innovazione.

Segue la presentazione di Biesse Group, un'illustrazione dell'espansione territoriale che ha affrontato negli anni con successo, implementando sedi produttive, showroom e filiali, crescendo parallelamente sia a livello di risorse umane acquisite, che di fatturato.

Chiude il capitolo dedicato alla presentazione del Gruppo e del contesto economico in cui esso opera, la descrizione delle divisioni di business di Biesse Group, a partire dalla prima e originaria divisione, Biesse, su cui si focalizza l'interno percorso empirico della ricerca, per proseguire poi con uno sguardo alle altre divisioni di business, Intermac, Diamut e HSD – Mechatronics.

## **5.1. Il contesto economico di riferimento**

Come emerge dalla Relazione finanziaria annuale di Biesse Group, redatta al 31 dicembre 2017 da KPMG S.p.A.<sup>20</sup>, l'economia mondiale nel corso del 2017 ha continuato a rafforzarsi. A seguito della solida crescita del PIL mondiale nel terzo trimestre del 2017, si segnala una dinamica sostenuta dell'espansione globale negli ultimi mesi dello scorso anno. L'indice mondiale composito dei responsabili degli acquisti (PMI) relativo al prodotto è salito a 54,4 a dicembre 2017 da 54,0 nel mese precedente.

L'andamento molto positivo registrato a dicembre riflette la vigorosa espansione in atto nelle economie avanzate e un recupero in quelle emergenti, trainato in particolare da

---

<sup>20</sup> KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative (KPMG International), entità di diritto svizzero. <https://home.kpmg.com>, sito consultato il 23/05/18.

Cina e India. Gli ultimi dati sono in linea con l'indicazione di una persistente ripresa economica mondiale estesa e sincronizzata.

A livello globale, la crescita delle importazioni di beni è rallentata nei primi mesi del quarto trimestre, con un aumento dello 0,8% su base trimestrale dei volumi delle importazioni di beni a novembre, dopo quello dell'1,6 registrato nel terzo trimestre. Il calo è stato trainato dalla dinamica delle importazioni in Asia e in diverse economie avanzate. Il PMI mondiale concernente i nuovi ordinativi dall'estero è salito a 53,8 a dicembre da 53,7 nel mese precedente, collocandosi al di sopra della media di lungo periodo. A novembre l'inflazione a livello mondiale è aumentata. L'inflazione dei prezzi al consumo sui dodici mesi nei paesi dell'OCSE è salita al 2,4 % a novembre, dal 2,2 di ottobre, riflettendo l'accelerazione dei prezzi dei beni energetici e alimentari. Al netto di tali beni, tuttavia, l'inflazione si è mantenuta invariata all'1,9%.

Nell'area dell'euro prosegue un'espansione solida e generalizzata. Nel terzo trimestre del 2017 il PIL in termini reali è salito dello 0,7% sul periodo precedente, sospinto dal contributo positivo della domanda interna e delle esportazioni nette, dopo un aumento di pari misura nel secondo trimestre. Al contempo, nel terzo trimestre la crescita del PIL ha ricevuto un contributo nullo dalla variazione delle scorte. Gli indicatori economici più recenti, basati sia su dati reali sia sui risultati delle indagini, rimangono elevati e confermano le aspettative di una crescita robusta e protratta intorno al volgere dell'anno, a un ritmo simile a quello osservato nei due trimestri precedenti. La spesa per consumi è aumentata ulteriormente, continuando così a svolgere il suo ruolo essenziale a sostegno dell'espansione economica in atto. Nel terzo trimestre del 2017 la spesa per consumi è salita dello 0,4 % sul periodo precedente, dopo una crescita lievemente superiore nel trimestre precedente. Tale rallentamento riflette ampiamente la minore espansione del consumo di beni, mentre il consumo di servizi nel terzo trimestre sembra essere cresciuto sostanzialmente al medesimo ritmo del secondo.

La crescita del consumo di beni durevoli, tuttavia, continua a superare quella del consumo di beni semidurevoli e non durevoli. Su base annua i consumi sono aumentati dell'1,9% nel terzo trimestre del 2017, a un tasso analogo a quello registrato nel secondo. A fronte di questo andamento stabile, il tasso di crescita tendenziale del reddito

disponibile reale delle famiglie è aumentato, passando dall'1,3% del secondo trimestre all'1,6 nel terzo.

In linea con la crescita invariata dei consumi e con il maggiore aumento del reddito nel terzo trimestre del 2017, anche il tasso di variazione dei risparmi sui dodici mesi è salito nel medesimo periodo. Ciononostante, nel terzo trimestre il tasso di risparmio (espresso come media mobile di quattro trimestri) è sceso a un nuovo minimo, pari al 12%. I mercati del lavoro dell'area dell'euro continuano a migliorare, sostenendo così il reddito delle famiglie e la spesa per consumi. Nel terzo trimestre del 2017 l'occupazione ha subito un ulteriore aumento dello 0,4 % rispetto al periodo precedente, portando l'incremento annuo all'1,7%.

L'occupazione si colloca attualmente a un livello di circa l'1,2 % superiore ai massimi pre-crisi del primo trimestre del 2008. A novembre 2017 il tasso di disoccupazione nell'area dell'euro era pari all'8,7 %, in calo rispetto all'8,8 % di ottobre e 3,3 punti percentuali al di sotto del picco post-crisi registrato nell'aprile del 2013. Tale calo è generalizzato tra le diverse fasce di età e tra i generi.

Anche la disoccupazione di lunga durata (ovvero il numero di persone disoccupate da almeno 12 mesi espresso in percentuale della forza lavoro) continua a diminuire, pur rimanendo al di sopra del livello pre-crisi. Le informazioni ricavate dalle indagini segnalano una persistente crescita dell'occupazione nel periodo a venire, e la presenza in alcuni paesi e settori di crescenti segnali di carenze di manodopera.

Con un focus relativo all'attività economica italiana, si può affermare che essa ha accelerato nel terzo trimestre del 2017; vi hanno contribuito sia la domanda nazionale sia quella estera. Le indicazioni congiunturali più recenti suggeriscono che nel quarto trimestre il PIL avrebbe continuato a espandersi attorno allo 0,4%, sostenuto dall'incremento del valore aggiunto nell'industria e nei servizi. Nei mesi estivi il PIL è aumentato dello 0,4% in termini congiunturali, in leggera accelerazione rispetto al periodo precedente.

All'espansione del prodotto hanno contribuito in eguale misura la domanda nazionale, stimolata in particolare dagli investimenti in beni strumentali, e l'interscambio con l'estero, con un più marcato rialzo delle esportazioni rispetto alle importazioni; la variazione delle scorte ha invece sottratto mezzo punto percentuale alla dinamica del

prodotto. Il valore aggiunto è salito nell'industria, grazie alla forte espansione nella manifattura e alla ripresa nelle costruzioni.

Nel settore dei servizi l'attività è rimasta nel complesso stabile: è diminuita nei comparti finanziari e dell'informazione, mentre è aumentata nel commercio e nel comparto immobiliare. In dicembre l'indicatore Ita-coin elaborato dalla Banca d'Italia ha raggiunto il livello più alto dall'estate del 2010 (0,49 da 0,44 in novembre). Le indagini presso le imprese confermano il ritorno della fiducia ai livelli precedenti la doppia recessione; quelle presso i consumatori indicano la prosecuzione del recupero in atto dalla scorsa primavera. Sulla base di queste informazioni, il PIL nel complesso del 2017, calcolato sui dati trimestrali destagionalizzati e corretti per le giornate lavorative, sarebbe aumentato dell'1,5% (1,4 escludendo tale correzione).

Allargando la prospettiva di analisi oltre oceano, si può affermare che anche negli USA è proseguita la ripresa congiunturale. L'attività è sospinta da condizioni finanziarie accomodanti e da un sostenuto clima di fiducia, così come dal temporaneo stimolo associato agli interventi di ricostruzione seguiti agli uragani dell'autunno. In linea con la robusta attività economica, il mercato del lavoro ha continuato a rafforzarsi.

Nonostante le rigide condizioni del mercato del lavoro, la crescita salariale annua permane contenuta, evidenziando un leggero aumento al 2,5% a dicembre. Nello stesso mese, l'inflazione complessiva sui dodici mesi misurata sull'IPC è scesa al 2,1% per effetto dell'andamento dei prezzi nel settore energetico; quella al netto dei beni alimentari ed energetici si è tuttavia rafforzata, raggiungendo a dicembre l'1,8% su base annua dall'1,7 del mese precedente. Il Federal Open Market Committee (FOMC) ha proseguito la graduale transizione verso un orientamento meno accomodante, innalzando l'intervallo obiettivo per il tasso sui Federal Funds all'1,25-1,50% nell'ultimo mese dell'anno. Il governo statunitense ha inoltre raggiunto un accordo sulla riforma fiscale. La legge sulla riduzione delle tasse e sul lavoro (Tax Cuts and Jobs Act), entrata in vigore il 1° gennaio 2018, abbassa in via permanente la tassazione sulle imprese, allevia gli oneri delle piccole aziende, rende temporaneamente minori le imposte sui redditi personali e amplia la base imponibile. Il conseguente mancato gettito dovrebbe essere parzialmente compensato dalla tassazione addizionale applicata ai redditi prodotti all'estero dalle multinazionali

statunitensi. Nel complesso, è probabile che lo stimolo fiscale generato dalla riforma alimenti l'attività economica, sebbene possa altresì esacerbare gli squilibri fiscali.

In Giappone, l'attività economica resta sostenuta e le condizioni sul mercato del lavoro continuano a rafforzarsi. Il PIL in termini reali è cresciuto dello 0,6% sul periodo precedente nel terzo trimestre del 2017 e gli indicatori economici recenti continuano a segnalare una crescita robusta per il trimestre successivo. Il mercato del lavoro continua a rafforzarsi: a novembre il tasso di disoccupazione è sceso al 2,7%, livello prossimo a quelli registrati nei primi anni '90. Le pressioni salariali permangono tuttavia modeste, evidenziando a novembre un aumento del totale delle retribuzioni nominali dello 0,9% sul periodo corrispondente. Nello stesso mese, l'inflazione complessiva sui dodici mesi misurata sull'IPC è salita allo 0,6%, ma quella al netto dei beni alimentari ed energetici si è mantenuta prossima allo zero. Inoltre, l'ultima indagine Tankan sulle aspettative di inflazione suggerisce una persistente cautela da parte delle imprese riguardo a ulteriori incrementi dei prezzi.

Nel Regno Unito, l'attività economica ha segnato un lieve recupero dopo il marcato rallentamento della prima metà del 2017. Secondo le stime finali, la crescita del PIL in termini reali ha subito un leggero aumento nel terzo trimestre, raggiungendo lo 0,4%. Gli indicatori recenti segnalano il proseguire dell'espansione economica a ritmi simili a quelli osservati durante il passaggio al nuovo anno. Le indagini suggeriscono un andamento favorevole delle esportazioni, con l'indice PMI relativo al clima di fiducia a esse collegato e i dati concernenti i nuovi ordinativi dall'estero nel settore manifatturiero stabilmente collocati su livelli elevati nell'ultimo trimestre del 2017.

Per contro, gli indicatori mostrano un'attenuazione della crescita dell'attività relativa ai servizi. L'inflazione sui dodici mesi misurata sull'IPC è lievemente scesa, passando dal 3,1 % di novembre al 3 nel mese di dicembre, ma si prevede che continui a gravare sul reddito disponibile.

Tra i Paesi emergenti si rileva che in Cina, gli indicatori dell'attività economica segnalano la tenuta della dinamica espansiva. Nel quarto trimestre il PIL è cresciuto del 6,8% rispetto al periodo corrispondente dell'anno scorso. Nel 2017 il prodotto è stato complessivamente più elevato del 6,9% rispetto all'anno precedente, superando il livello obiettivo del 6,5 fissato dal governo. L'inflazione dei prezzi al consumo ha registrato un

lieve incremento a dicembre, passando dall'1,7% del mese precedente all'1,8. Un calo dell'inflazione dei prodotti minerari e delle materie prime ha ridotto al 4,9% l'inflazione dei prezzi alla produzione, che a novembre era pari al 5,8. La Central Economic Work Conference di dicembre, un incontro annuale che definisce il programma nazionale per l'economia cinese, ha confermato che le autorità individuano nella crescita di qualità elevata, in ulteriori riforme dal lato dell'offerta e nell'attenuazione dei rischi finanziari le principali priorità per il 2018.

#### *5.1.1. Una panoramica internazionale sul settore della meccanica*

Dal report elaborato dall'Ufficio studi di Acimall<sup>21</sup>, l'associazione confindustriale che rappresenta le imprese del settore, “il barometro per le macchine e gli impianti per la lavorazione del legno e l'industria del mobile continua a segnare bel tempo”: secondo i dati relativi al 2017, si è raggiunto un valore della produzione pari a 2,29 miliardi di euro, l'11,6% in più rispetto all'anno precedente.

Ottimo l'andamento delle esportazioni, che si sono attestate a 1,6 miliardi di euro, il 7,1% in più rispetto al 2016. Nella “top ten” dei migliori Paesi clienti figurano al primo posto gli Stati Uniti, che hanno comperato tecnologie italiane per il legno per un valore pari a 165,5 milioni di euro, seguiti dalla Germania (105,8 milioni), dalla Polonia (102,4 milioni) e dalla Francia (92,5 milioni). In aumento anche il valore delle importazioni (199 milioni di euro, più 10 %rispetto all'anno precedente).

Anche il mercato interno prosegue sulla strada della crescita, forte dei provvedimenti di sostegno all'investimento varati negli ultimi anni dal Governo italiano, con chiare previsioni di ulteriori progressi nel breve e medio periodo: nel 2016 i “consumatori” italiani di macchine per il legno hanno investito 743 milioni di euro, diventati 894 (140

---

<sup>21</sup> Acimall – Associazione costruttori italiani di macchine e accessori per la lavorazione del legno – nasce a Milano nel 1966. Opera in rappresentanza di 174 aziende che, insieme, contano circa 9mila addetti e un fatturato di oltre 1,8 miliardi di euro, di cui più del 70 per cento destinato alla esportazione. Partecipa attivamente ai lavori di Federmacchine – la federazione che raccoglie 13 associazioni nazionali in rappresentanza di altrettanti settori della meccanica strumentale – e di Eumabois, la federazione europea che raccoglie i rappresentanti di 14 associazioni nazionali, e ne detiene la segreteria. Acimall, inoltre, realizza iniziative promozionali a livello internazionale in collaborazione con Ita (Italian Trade Agency) e il Mise (Ministero dello sviluppo economico). Come associazione nazionale di categoria aderisce a Cfi (Comitato fiere industria), a Confindustria (Confederazione generale dell'industria italiana) e all'Uni (Ente nazionale italiano di unificazione). <http://www.acimall.com>, sito consultato il 23/05/18.

milioni in più) nel 2017 e tutto sembra indicare che il 2018 possa vedere un mercato interno vicino al miliardo di euro, il nuovo record dopo i 900 milioni del 2001.

Dall'indagine elaborata dall'Ufficio studi Acimall si rileva che il quarto trimestre 2017 si è chiuso con una crescita degli ordini del 36,8% rispetto all'analogo trimestre 2016 (era il 42,9% nel periodo luglio-agosto, sempre confrontando il trimestre con lo stesso periodo dell'anno precedente).

Un dato che è la sintesi dei risultati conseguiti dalle commesse in arrivo dall'estero, cresciute del 35,2% (il 51,5 nel trimestre precedente) e dell'ottimo andamento della domanda italiana, che si attesa a quota più 49,5% rispetto al periodo ottobre-dicembre 2016 (era il 19,7 nel secondo trimestre).

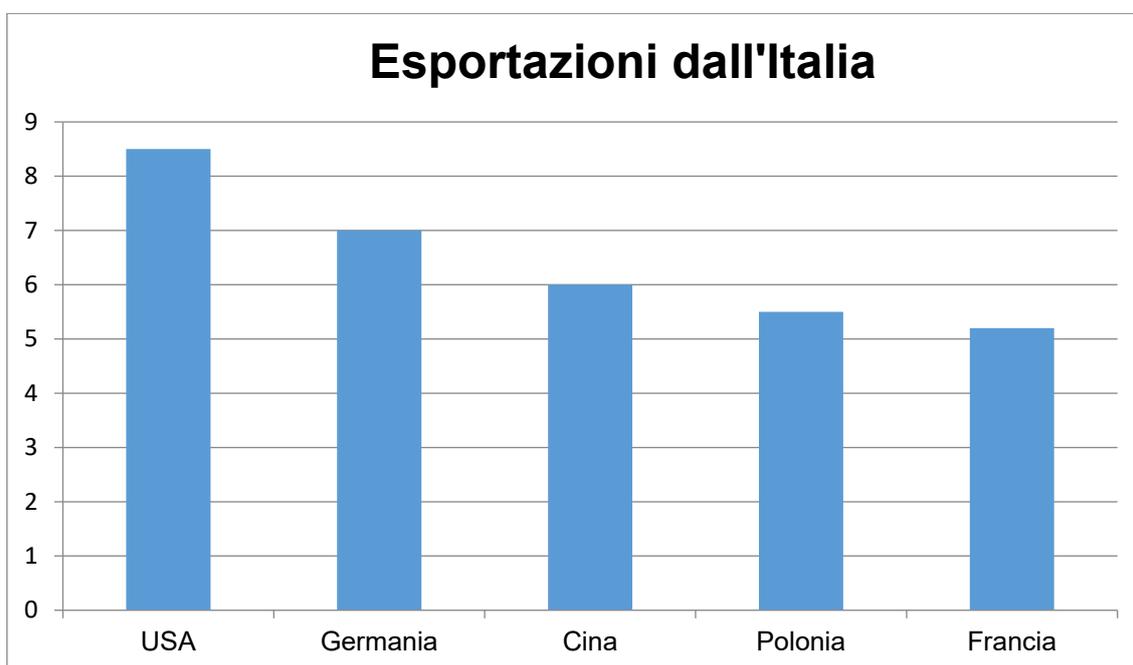
L'aggiornamento relativo al gennaio 2018 rimarca il trend positivo che sta attraversando il settore delle macchine per la lavorazione del legno: le esportazioni sono aumentate del 12,5% rispetto allo stesso periodo nel 2017 con gli USA risultano essere il primo mercato davanti a Germania e Cina (Tabella 5.1. e Grafico 5.1.), (Xylon, 2018).

**Tabella 5.1.** Esportazioni dall'Italia, dati in milioni di euro.

<b>Mercato</b>	<b>Valore esportato</b>	<b>Var. % 2018 vs 2017</b>
Totale	88,8	12,5
USA	8,5	-15,0
Germania	7	-20,4
Cina	6	39,5
Polonia	5,5	14,6
Francia	5,2	8,3

**Fonte:** Xylon, gennaio 2018

**Grafico 5.1.** Esportazioni dall'Italia, dati in milioni di euro.



**Fonte:** Xylon, gennaio 2018

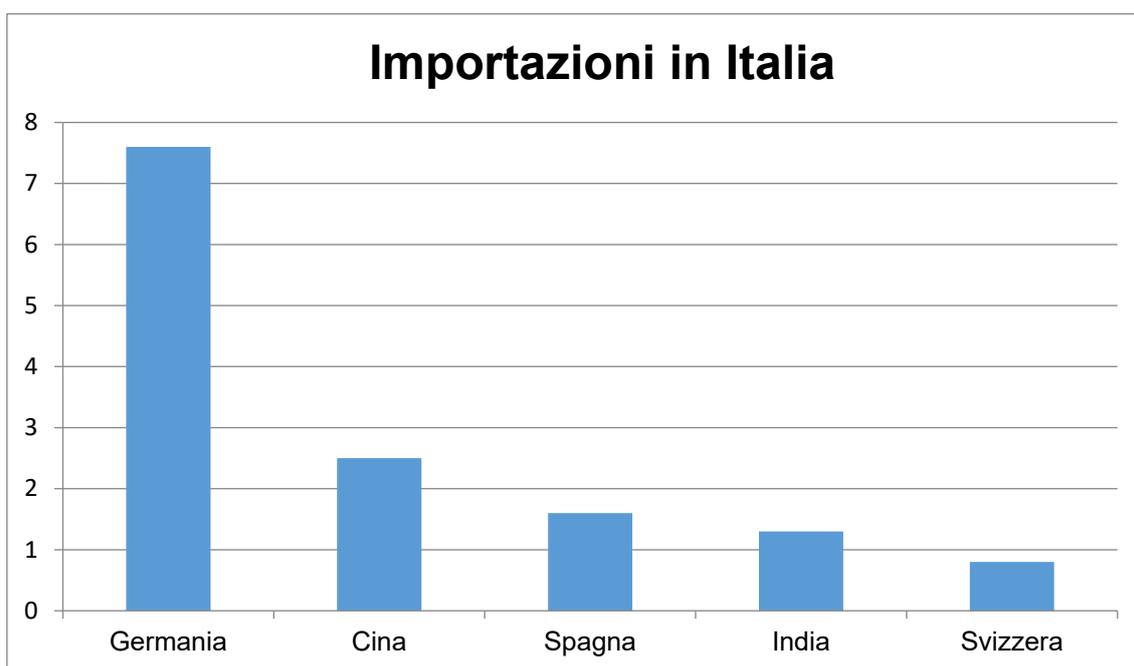
Le importazioni di macchine per la lavorazione del legno sono in crescita del 69% con Germania, Cina e Spagna primi fornitori (Tabella 5.2. e Grafico 5.2.), (Xylon, 2018).

**Tabella 5.2.** Importazioni in Italia, dati in milioni di euro.

<b>Mercato</b>	<b>Valore esportato</b>	<b>Var. % 2018 vs 2017</b>
Totale	17,8	69,5
Germania	7,6	280
Cina	2,5	19
Spagna	1,6	661,9
India	1,3	160
Svizzera	0,8	-14,3

**Fonte:** Xylon, gennaio 2018

**Grafico 5.2.** Importazioni in Italia, dati in milioni di euro.



**Fonte:** Xylon, gennaio 2018

### *5.1.2. Il sistema del legno-arredo in Italia*

L'ultimo rapporto FederlegnoArredo<sup>22</sup> pubblicato a giugno 2017, ha preso in esame una galassia di oltre 79mila aziende diffuse sull'intero territorio italiano, in cui sono impiegate oltre 320mila persone, e che nel 2016 ha generato ricavi per circa 41 miliardi di euro, in crescita del 2,2% rispetto al 2015.

Quelli appena enunciati sono i dati che emergono dall'analisi di una filiera che negli anni della crisi ha resistito grazie alle esportazioni e che, nel corso dei primi mesi del 2017, secondo quanto riportato dal Centro Studi di FederlegnoArredo, sono aumentate del 5% rispetto allo stesso periodo del 2016.

Più nello specifico il Rapporto di FederlegnoArredo analizza nel dettaglio il contributo delle singole regioni italiane nella composizione della filiera. La Lombardia guida la classifica dei territori per numero di imprese e fatturato, con 57.800 aziende attive nel 2015 e ricavi per quasi 7 miliardi di euro. Prima anche per valore delle esportazioni, la Lombardia è seguita dal Veneto, che conta il maggior numero di lavoratori impiegati nel comparto (oltre 49mila addetti) e che, sebbene seconda per valore della produzione (6,4 miliardi), ottiene il gradino più alto del podio se si guarda al solo settore arredo. E se le aziende del legno-arredo sono concentrate soprattutto nelle regioni del Nord, non mancano eccezioni, come la Puglia, che conta più di 3.300 aziende e genera un fatturato di circa 1,4 miliardi di euro. Le quattro regioni che incidono maggiormente sul valore complessivo della filiera sono quattro: le già citate Lombardia e Veneto, assieme a Friuli-Venezia Giulia e Marche. Proprio in queste due regioni l'incidenza del comparto sul totale della manifattura è il più elevato: in Friuli il legno-arredo (con un fatturato di circa 3,3 miliardi) rappresenta il 15% del valore dell'industria regionale, mentre nelle Marche è il 10%, contro una media nazionale del 3%.

Ad accomunare tutte le regioni, è la forte parcellizzazione delle imprese, in media piccole e piccolissime, insieme con la vocazione per l'export. Nel tempo però si sono sedimentate specializzazioni produttive, come nel caso del distretto delle cucine nelle

---

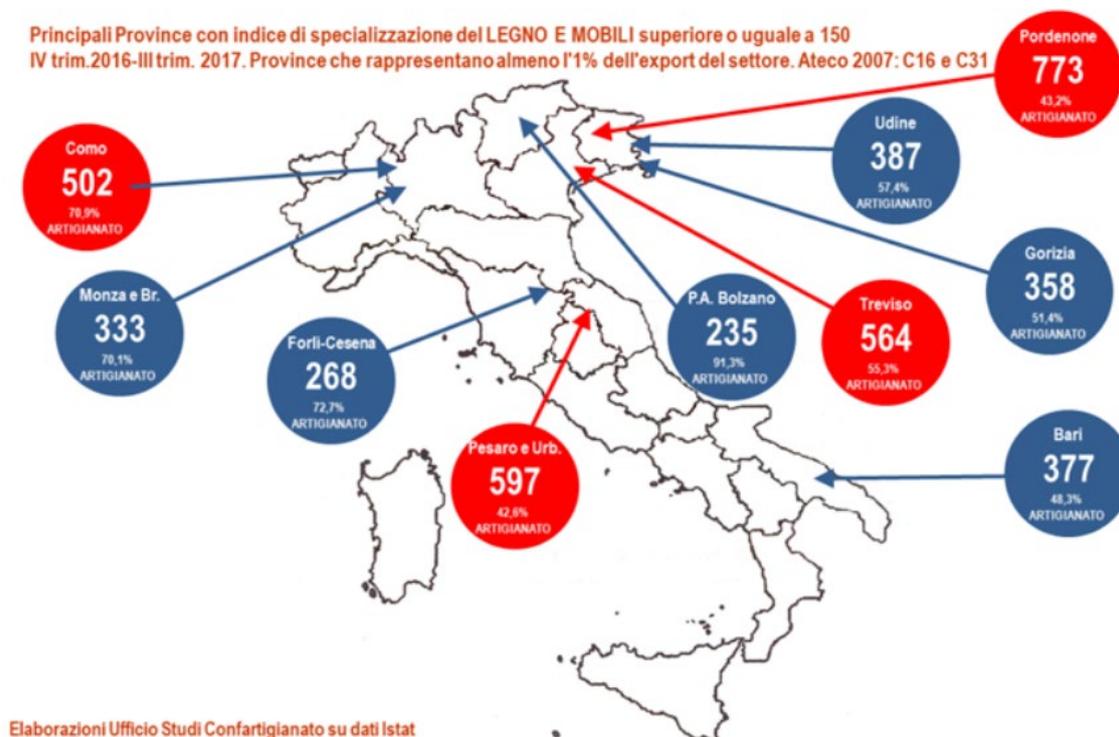
<sup>22</sup> FLA, Federlegno Arredo, è una associazione industriale di Confindustria che riunisce tutte le aziende operanti con la materia prima del legno e in generale tutte le imprese del settore del mobile, dell'arredo e del complemento d'arredo. <http://www.federlegnoarredo.it/> sito consultato il 28/05/18.

Marche e in Friuli, degli imbottiti in Puglia, del design in Brianza o a dell'edilizia in legno in Trentino ed Emilia-Romagna (Mancini, 2017).

Un'analisi dettagliata sulle province italiane viene fornita dal report di Confartigianato presentato a marzo 2018, il quale conferma, come già precedentemente riportato, che le imprese italiane sono protagoniste della presenza sui mercati esteri. Prendendo a riferimento il dato delle esportazioni dirette delle piccole imprese nel Legno e Mobili disponibile al 2015, l'Italia realizza esportazioni per 3,3 miliardi di euro posizionandosi al primo posto tra i Paesi dell'Unione Europea: le piccole imprese italiane esportano poco meno di quanto esporta il totale delle piccole imprese dei successivi quattro Paesi, Polonia, Germania, Spagna e Svezia (3,5 miliardi).

Inoltre la presenza sui mercati esteri si fonda sui territori con una più elevata specializzazione delle esportazioni del Legno Arredo. Le imprese di 30 province specializzate realizzano il 69,4% del made in Italy del Legno e Mobili. A livello regionale emerge una elevata vocazione all'export nel Legno e Mobili per il Friuli-Venezia Giulia con un indice di specializzazione di 418, seguita dalla Provincia Autonoma di Bolzano con 235, dalle Marche con 205, dalla Puglia con 190, dal Veneto con 189. Tra le province con almeno l'1% delle esportazioni del Legno e Mobili, la maggiore specializzazione dell'export si osserva a Pordenone (indice pari a 773), Pesaro e Urbino (597), Treviso (564), Como (502), Udine (387), Bari (377), Gorizia (358), Monza e Brianza (333), Forlì-Cesena (268), e Provincia Autonoma di Bolzano (235) (Figura 5.1.).

**Figura 5.1. Le prime 10 province specializzate nel Made in Italy del legno e mobili**



**Fonte:** Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat, 2017

Nel 2017 accanto alla forza trainante dell'export, si è aggiunta per il comparto una robusta domanda dall'Italia, con commesse rilanciate grazie al piano Industria 4.0<sup>23</sup>. Come risultato, il settore è arrivato lo scorso anno a sfiorare i 2,3 miliardi di euro in termini di valore della produzione. Questo record è legato certamente all'export (+6,4%, a quota 1,6 miliardi), ciononostante vede il mercato interno come principale protagonista, in grado di crescere del 16,8 % grazie agli incentivi di super e iperammortamento (Orlando, 2018).

<sup>23</sup> Il piano Industria 4.0, rivolto ai soggetti titolari di reddito d'impresa, serve a supportare e incentivare le imprese che investono in beni strumentali nuovi, in beni materiali e immateriali (software e sistemi IT) funzionali alla trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi. L'articolo 1, commi da 8 a 13, della legge 11 dicembre 2016, n. 232 (Legge di Bilancio 2017), prevede: per gli acquisti di "beni materiali strumentali nuovi", la possibilità per l'imprenditore e il lavoratore autonomo di maggiorare il costo di acquisizione del 40% (c.d. "super ammortamento"); per gli acquisti di "beni materiali strumentali nuovi funzionali alla trasformazione tecnologica e/o digitale in chiave Industria 4.0 (ricompresi nell'Allegato A della Legge di bilancio 2017)", la possibilità per i soggetti titolari di reddito di impresa di maggiorare il costo di acquisizione del 150% del costo di acquisizione (c.d. "iper ammortamento"); per gli acquisti di "determinati beni immateriali strumentali nuovi (ricompresi nell'Allegato B della Legge di bilancio 2017)" la possibilità per gli stessi soggetti che beneficiano dell'iper ammortamento, di maggiorare il costo di acquisizione del 40% (c.d. "maggiorazione relativa ai beni immateriali").  
[http://www.governo.it/sites/governo.it/files/industria\\_40\\_MISE.pdf](http://www.governo.it/sites/governo.it/files/industria_40_MISE.pdf)

## 5.2. Biesse Group: storia e struttura del Gruppo

Biesse Group è una multinazionale leader nella tecnologia per la lavorazione di legno, vetro, pietra, metallo e materiali tecnologici. Progetta, realizza e distribuisce macchine, sistemi integrati e software per i produttori di arredamenti, serramenti, componenti per l'edilizia, nautica ed *aerospace*. Con sede a Pesaro, opera attraverso 12 stabilimenti industriali, 39 società in tutto il mondo e rivenditori selezionati, annoverando fra i suoi clienti prestigiosi marchi del design italiano ed internazionale. Fondata nel 1969 da Giancarlo Selci, è quotata dal giugno 2001 al segmento Star di Borsa Italiana, attualmente nel FTSE IT Mid Cap. Conta al 31 dicembre 2017 circa 4000 dipendenti nel mondo<sup>24</sup>.

La storia di Biesse Group è costellata dal lancio sul mercato di nuovi prodotti e dall'apertura di nuove aree di business, segni distintivi della tecnologia di Biesse a livello internazionale: nel 1978 viene infatti lanciata sul mercato "Logic Control", la prima foratrice per il legno a controllo numerico; nel 1983 viene lanciato sul mercato Rover, il primo centro di lavoro a controllo numerico per il legno, che nel tempo, diventerà la gamma di Centri di lavoro più venduti al mondo. "L'innovazione tecnologica è talmente dirompente che Rover, al pari di Bic, Scotch e Jeep, diventerà negli anni sinonimo del prodotto stesso"<sup>25</sup>.

Tra gli anni Ottanta e la prima metà degli anni Novanta, prende il via il grande processo di espansione, dalla creazione di filiali in province mobiliere come Brianza e Triveneto, allo sviluppo di nuovi prodotti strategici per il business e di diversificazione delle attività. Infatti, applicando le conoscenze e le competenze acquisite con la divisione del legno Biesse, grazie a un parallelismo tra pannello di legno e lastra di vetro, nel 1987 nasce Intermac, per la progettazione, realizzazione e distribuzione di macchine per la lavorazione del vetro e della pietra; nel 1991 nasce l'unità di business denominata "Mechatronics", dedicata alla progettazione, realizzazione e distribuzione di componenti elettromeccanici mentre nel 1994 viene creata Biesse Systems, l'area dedicata alla progettazione e realizzazione di linee e sistemi integrati per la lavorazione del legno. Il 2001 è l'anno della quotazione di Biesse S.p.A. in Borsa Italiana nel segmento STAR con

---

<sup>24</sup> Il profilo del Gruppo è ripreso dal Bilancio di Sostenibilità, disponibile integralmente al seguente link [http://www.biessegroup.com/media/files/1465\\_biessegroup\\_bilancio\\_sostenibilita\\_2017\\_web.pdf](http://www.biessegroup.com/media/files/1465_biessegroup_bilancio_sostenibilita_2017_web.pdf)

<sup>25</sup> Prati R. (Un progetto a cura di), 2016, Fatto a Macchina", Grandi Libri Illustrati della Editoriale Giorgio Mondadori, p. 22

un capitale sociale che ammonta a 27.393.042 €, costituito da altrettante azioni ordinarie nominative da 1 € cadauna<sup>26</sup>. Nel 2014 avviene il lancio di bSolid e del pacchetto bSuite sul mercato: entrambi sono software grazie ai quali saranno determinati nuovi standard di progettazione nei settori di riferimento. Il 2017 è l'anno di lancio della piattaforma IoT di Biesse, SOPHIA, e delle macchine 4.0 ready<sup>27</sup>.

Lungo la linea del tempo, che segna quasi 50 anni di attività del Gruppo, emerge, continuo ed incessante, il processo di internalizzazione con l'apertura di numerose filiali e di acquisizione di altri nuovi brand e nuove società che entrano a fare parte di Biesse Group.

Il 1989 segna l'inizio del processo di internazionalizzazione con l'apertura della prima filiale all'estero negli Stati Uniti, con sede a Charlotte, in North Carolina. Nel 2006 viene acquisita Bre.Ma, azienda che realizza foratrici-inseritrici verticali a controllo numerico per il legno, mentre nel 2007 viene acquisita AGM Inc. negli USA. Nello stesso anno nasce Intermac America. Il 2008 è l'anno della costruzione del primo stabilimento produttivo all'estero con sede a Bangalore in India. L'anno successivo, il 2009, vengono fondate le filiali in Svizzera e a Dubai. Nel 2011 entra a far parte di Biesse Group Viet, lo storico brand della levigatura; nello stesso anno viene acquisito il Centre Gain Ltd Hong Kong e Korex Machinery Dongguan in Cina.

Il 2015 registra un eccellente risultato d'esercizio e segna l'inaugurazione della nuova filiale in Turchia. Nel 2016 viene invece inaugurato il Biesse Campus a Charlotte, sede della filiale nordamericana. Nel 2017 si registra l'acquisto della società BS SOFT S.r.l.: al fine di rafforzare l'offerta di Biesse nel mondo delle linee integrate System e ottenere maggiore autonomia nello sviluppo di progetti a supporto della Industry 4.0, Biesse S.p.A., tramite la NewCo. BS SOFT, ha acquisito il 10 aprile 2017, il controllo della società Avant,S.r.l. Software & Engineering specializzata nello sviluppo di software per integrazione e supervisione delle linee e celle di lavoro. Il 2017 segna l'acquisizione di altre due aziende: viene infatti istituita una NewCo denominata Montresor & Co. S.r.l.

---

<sup>26</sup> Al 31 dicembre 2017, il 51% degli azionisti è rappresentato da Bi.Fin. S.r.l. (Famiglia Selci) e il 49% è rappresentato da altri azionisti.

<sup>27</sup> SOPHIA è la piattaforma IoT di Biesse che abilita i propri clienti a una vasta gamma di servizi per semplificare e razionalizzare la gestione del lavoro. Esso si basa sulla possibilità di inviare in tempo reale informazioni e dati sulle tecnologie in uso per ottimizzare le prestazioni e la produttività delle macchine e degli impianti. Si compone di due aree: IoT e Parts. Per maggiori informazioni si rimanda al sito ufficiale: <http://www.sophiaplatform.com/it/>

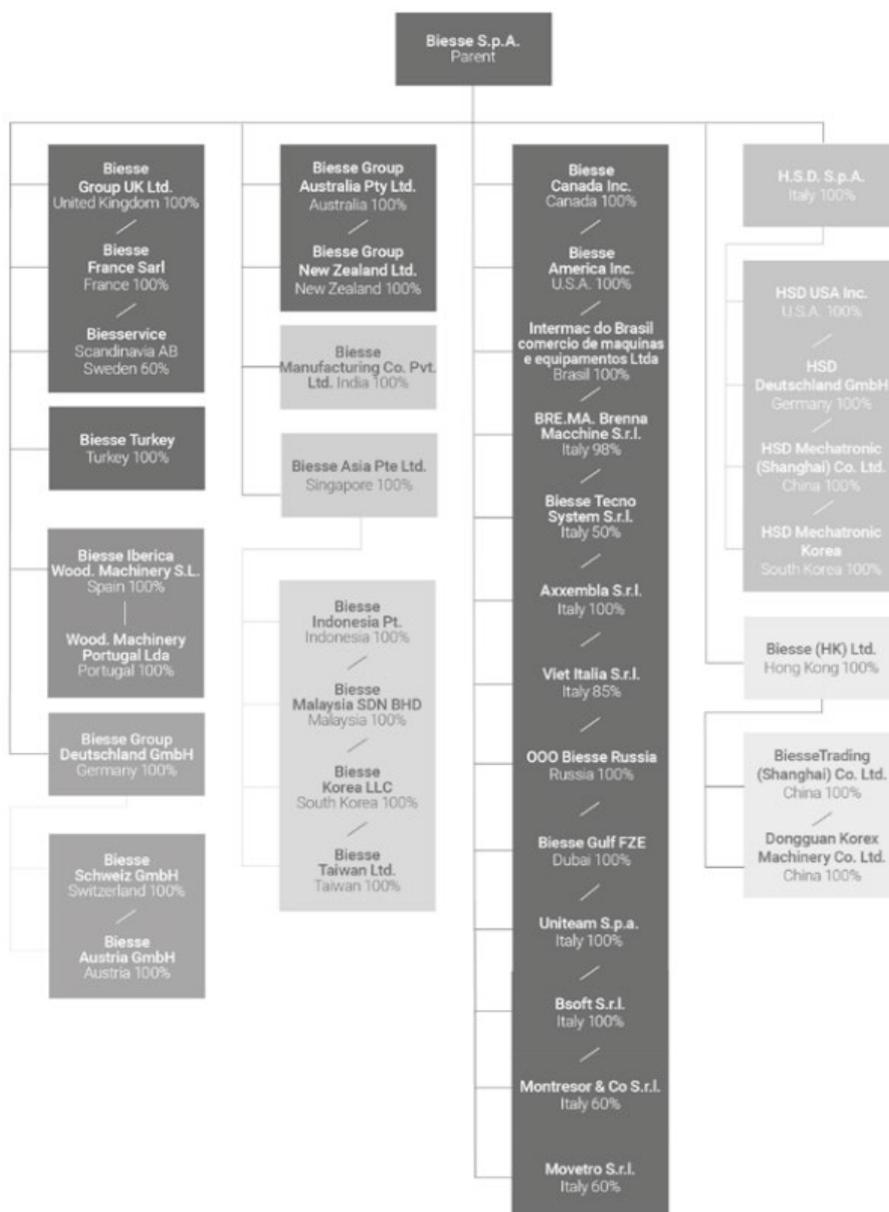
(partecipata al 90% da Biesse S.p.A. e al 10% da Donatoni Macchine S.r.l.), finalizzata all'acquisizione del ramo d'azienda della società Montresor & C. S.r.l. con sede in provincia di Verona e specializzato nella lucidatura coste (vetro e marmo). La seconda acquisizione viene sancita con l'atto pubblico di acquisizione del 60% delle quote della società Movetro S.r.l., operante nella produzione di sistemi di stoccaggio e movimentazione di vetro piano, con sede in provincia di Padova. Grazie a questa acquisizione, si consentirà alla divisione di Biesse Group, Internac, di estendere la propria offerta di prodotti alla fascia alta di clientela e integrare i progetti Systems<sup>28</sup>. Nella Figura riportata di seguito (Figura 5.2.), è mostrata la struttura del Gruppo con l'indicazione delle società appartenenti al Gruppo Biesse rientranti all'interno dell'area di consolidamento<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> I contenuti sono ripresi dalla Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2017, disponibile integralmente al seguente link [http://www.biessegroup.com/media/files/1463\\_BiesseGroup\\_relazione\\_annuale\\_2017\\_LR.pdf](http://www.biessegroup.com/media/files/1463_BiesseGroup_relazione_annuale_2017_LR.pdf)

<sup>29</sup> I diversi colori rappresentano i sottogruppi della catena di controllo.

**Figura 5.2. La struttura del Gruppo**

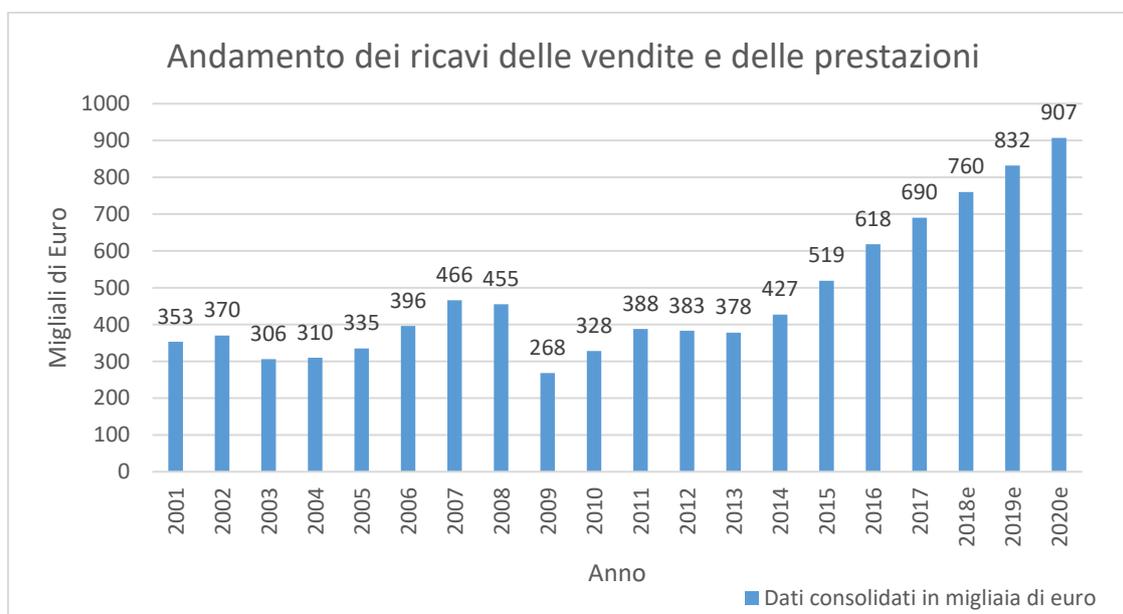


**Fonte:** Relazione finanziaria annuale, al 31 dicembre 2017

Dal 2001, anno di quotazione in Borsa Italiana nel segmento STAR, l'andamento dei ricavi consolidati netti delle vendite ha mostrato segni di alti e bassi fino al 2013 con un minimo di 268 milioni di € nel 2009: dal 2013 infatti, i ricavi netti riportano un andamento caratterizzato da una crescita inarrestabile che tocca il punto massimo nel 2017 con 690,1 milioni di Euro (+11,6, % rispetto al pari periodo del 2016). Inoltre, Al 31 dicembre 2017

la Posizione Finanziaria Netta di Gruppo risulta positiva per 30,4 milioni di Euro in miglioramento di Euro 26,4 milioni rispetto allo stesso periodo 2016 (Grafico 5.3).

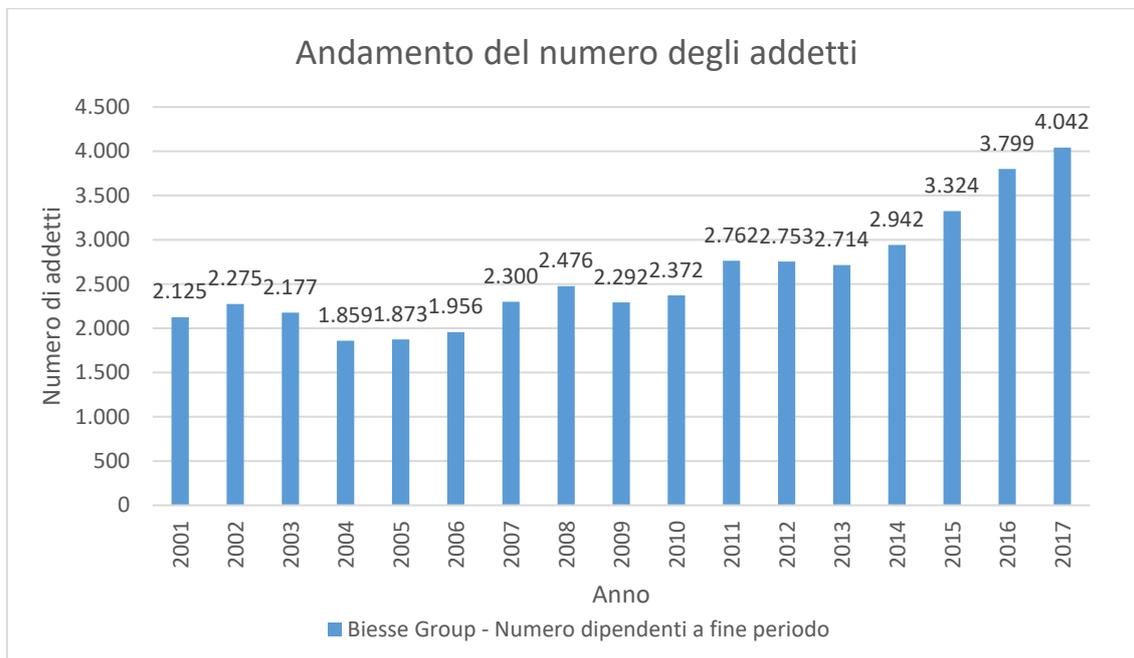
**Grafico 5.3.** Andamento dei ricavi delle vendite – 2001-2020e



**Fonte:** *Ns elaborazione su dati Biesse Group (Relazioni finanziarie annuali - Piano triennale 2018-2020)*

La crescita a livello economico di Biesse Group, già confermata dall’espansione a livello geografico del Gruppo, tramite la creazione di filiali e nuove acquisizione, si riflette anche nell’andamento in continua ascesa a partire dal 2013, del numero dei dipendenti a livello mondiale, che nel 2017 raggiunge i 4.042 addetti (Grafico 5.4).

**Grafico 5.4:** Andamento del numero degli addetti 2001-2017



**Fonte:** *Ns elaborazione su dati Biesse Group (Relazioni finanziarie annuali)*

Biesse Group offre le proprie soluzioni tecnologiche a falegnami, produttori industriali di mobili di media e grande dimensione, produttori di porte e finestre, aziende produttrici di edifici in legno, aziende che lavorano il vetro, il marmo, il metallo e i materiali avanzati, aziende produttrici di macchinari che lavorano il legno, l'alluminio, i materiali plastici ed avanzati, il metallo.

Tra i più importanti clienti di Biesse Group si possono annoverare: Aero Vodochody, Allen Organs, American Woodmark, BA Kitchen, Bigelli Marmi, BWF Profiles, Cerviglas, Closet America, Colombini Group, Cricursa, Cubo Italia, Fiam, Frisia, Gruppo Lube, Herman Miller, IKEA, Ilcam, Itab, Knoll, LAGO, Lagrange, Marinelli Cucine, Marmi Fontanelli, Maton Guitars, Meiken Kogyo, Moda Life, Molteni Group, Novara Compositi, Paccalini, Soldevila, la Basilica della Sagrada Familia a Barcellona.

### *5.2.1. La filosofia aziendale: Mission, Vision, Valori*

“Lavorare per me è vivere, condividere i progetti con chi mi sta affianco, imparare guardandomi intorno: tutti hanno qualcosa da insegnare. Mi piace innamorarmi della

gente e dei progetti. Le idee non finiscono mai, e le persone sono la vera ricchezza su cui affidamento”<sup>30</sup>. Con le parole dell’imprenditore Giancarlo Selci, fondatore di Biesse Group, si introduce un paragrafo esplicativo della filosofia aziendale su cui si fonda il gruppo. A partire infatti da un uomo che “in una sola generazione ha saputo costruire una *multinazionale tascabile*”, che “non si è limitato a fare e vendere i suoi ottimi prodotti nel mondo, ma ha saputo ricreare organizzazioni e strutture capaci di dialogare con i mercati di riferimento, di comprendere e adeguarsi alle diverse realtà”, incarnando il ruolo di imprenditore con semplicità, è chiaro come la filosofia aziendale tramessa a tutti i dipendenti, non possa che non prendere spunto da questo modo di vedere e di vivere la vita. Lo spirito, lo stile, la volontà e l’entusiasmo di Giancarlo Selci animano l’azienda e trasmettono quel senso di appartenenza sviluppato attraverso la partecipazione: la filosofia di vita condivisa infatti ne fa il grande valore e il credo del fondatore nei confronti di una family company come Biesse Group.

La filosofia aziendale è composta da valori che si diffondono attraverso un processo spontaneo di contaminazione che coinvolge tutte le persone che lavorano in azienda. Al centro della filosofia vi è la persona, “intesa come uno dei pilastri a sostegno dell’impresa” e la sua centralità “non cede o non muta neanche di fronte alla crescita dimensionale del Gruppo, perché moltiplicare il numero dei dipendenti si traduce nel moltiplicare i membri appartenenti a un sogno, a una famiglia, a un tutto coeso e amalgamato da valori comuni”<sup>31</sup>. La cultura aziendale condivisa in Biesse Group è basata sulla relazione umana e professionale, considerata allo stesso tempo come punto di partenza e di arrivo della cultura propria del Gruppo: “è la ricetta semplice ed efficace di un uomo che, fondando una piccola azienda, l’ha trasformata in un gruppo internazionale, arricchendo l’esperienza professionale di un valore umano su cui poggia una profonda etica di business”<sup>32</sup>.

“La *vision* di Biesse Group è racchiusa nella parola **Thinkforward**: uno stimolo a guardare avanti e ad anticipare il futuro dettando nuovi standard di innovazione tecnologica e di trasformazione digitale”.

---

<sup>30</sup> Prati R. Op. cit.p.34

<sup>31</sup> Prati R. Op. cit.

<sup>32</sup> Ibidem.

La *mission* è così riportata nel Bilancio di Sostenibilità: “Creare e condividere Innovazione attraverso l’ideazione, la realizzazione e la diffusione di soluzioni integrate e servizi evoluti che permettano di produrre meglio, di più e in sicurezza, sostenendo l’eccellenza ed il successo dei nostri clienti”.

I valori di Biesse Group, realtà globale con una forte identità italiana, sono: innovazione, affidabilità e rispetto:

- “L’innovazione è il motore di Biesse Group, una continua ricerca dell’eccellenza a sostegno della competitività di ogni cliente. È il continuo sviluppo di soluzioni che forniscano al cliente maggiore efficienza produttiva, semplificandone al contempo le attività. È la ricerca dell’automatizzazione e della semplificazione dei processi, tesa a creare condizioni di lavoro più sicure.
- L’affidabilità si esplicita non solo attraverso le tecnologie prodotte ed i servizi offerti, ma anche attraverso un rapporto chiaro e corretto con tutti gli stakeholder, supportato da condivisione di conoscenza ed esperienze e favorito da un rapporto di fiducia reciproca e trasparenza.
- Il rispetto è un senso di profonda responsabilità verso ognuno degli stakeholder in contatto con il mondo Biesse Group, un valore trasversale e intrinseco in ogni aspetto della vita lavorativa. Il rispetto verso i lavoratori, che si traduce nel pieno adempimento degli impegni presi; il rispetto verso il lavoro dei clienti, che si concretizza nella progettazione e nella produzione di soluzioni efficienti e sicure e nell’impegno a mantenere standard di eccellenza nel livello di servizio; il rispetto verso i fornitori negli accordi in essere; il rispetto verso il territorio e la comunità in cui l’azienda opera. Il rispetto è alla base di ogni attività, nella piena consapevolezza che oggi fare Impresa significhi prima di tutto ripensare insieme un futuro economico, sociale ed ambientale più sostenibile”.

L’identità di Biesse Group, la sua Vision e Mission, i valori che guidano il Gruppo, sono sintetizzati nei principi direttamente firmati dal suo fondatore e racchiusi in un documento speciale, diffuso tra le pareti aziendali. Essi sono finalizzati al miglioramento continuo, nel lavoro, tra i colleghi, e nel servire al meglio i clienti. Essi sono la metafora della vita e sono così elencati:

1. *Il capitale dell'azienda, le persone*: Elemento insostituibile. Andiamo dalla gente, impariamo con loro, viviamo con loro: ascoltiamo, motiviamo, coinvolgiamo. Spingiamo le persone a migliorare se stesse, a proporre, a prendere decisione, ma anche a essere creative, innovative e a sapere lavorare in team. Facciamo crescere le persone in leadership e competenze. Guidiamole con l'esempio e con la passione.
2. *Ordine e pulizia*: Teniamo ordinato e pulito il nostro posto di lavoro: in fabbrica, in ufficio, ovunque. Un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto. Puliamo, creiamo standard e visual per mantenere ordine e sosteniamolo valorizzando l'autodisciplina di ognuno.
3. *I fornitori, i nostri partner*: Qualità eccellente, costi contenuti, tempi di consegna certi. Ma anche attitudine a investire in organizzazione, in innovazione, in co-progettazione, con una spiccata capacità a risolvere le problematiche. Scegliamo partner con queste caratteristiche e investiamo su di loro aiutandoli a crescere. Rispettiamolo, ma sfidiamoli a migliorare.
4. *I nuovi prodotti*: Standardizzazione, semplicità, innovazione. Un particolare in meno è un codice in meno da gestire, un codice in meno da acquistare, da controllare, da montare, da tenere a magazzino. Aggrediamo i nuovi prodotti in fase di prototipo, con test e prove. Ciò che non è validato non si vende e non si mette a listino. Affidabilità, affidabilità e... ancora affidabilità.
5. *L'innovazione è il nostro motore*: L'innovazione passa attraverso la passione e la voglia di realizzare le proprie idee. Investiamo in progetti di innovazione nel lungo periodo. Innoviamo il prodotto creando nuovi standard sul mercato, innoviamo l'area commerciale con idee creative. Incentiviamo le persone alla cultura dell'innovazione. Innovare è nel nostro DNA. Il passato, il presente, il futuro.
6. *La comunicazione*: Parliamo di più e scriviamo di meno. Parlare di persone con il collega è spesso più veloce ed efficace che scrivere chilometri di e-mail. Sviluppiamo la capacità di sintesi in qualunque forma di comunicazione. Comuniciamo, internamente ed esternamente, in maniera diretta, snella e coerente.

7. *Vedere con i propri occhi*: Vogliamo conoscere qualcosa di nuovo, risolvere un problema, effettuare una verifica? Andiamo di persona a vedere con i nostri occhi. In fabbrica, in un ufficio, in una unità produttiva, da un fornitore. Anche i manager e i dirigenti devono toccare con mano se vogliono comprendere a fondo la situazione e prendere le corrette decisioni. Diffidate di chi non scende mai in fabbrica!
8. *Riduzione degli sprechi*: Mettiamo in discussione lo stato delle cose in tutti i processi aziendali facendo emergere le problematiche. La rottamazione è lo spreco per eccellenza. Anche i materiali obsoleti, le rilavorazioni, la sovrapproduzione, le scorte eccessive di materia prima e di prodotti finiti sono uno spreco, come le riunioni interminabili senza conclusioni costruttive e il rimbalzarsi di responsabilità. La riduzione dei costi passa attraverso la riduzione degli sprechi in ogni processo.
9. *La qualità*: La qualità è ovunque, la qualità è in ciascuno di noi. In fabbrica, negli uffici tecnici, nelle aree prodotto, nel post-vendita, negli acquisti, nell'area commerciale, nella comunicazione. La qualità è tenere pulita la fabbrica, avere i giusti strumenti e le idonee attrezzature al montaggio, prevedere formazione e informazione a tutti i livelli, assicurarsi che le persone lavorino in sicurezza e che le macchine rispettino gli standard richiesti dalle normative. È rispettare le regole di sviluppo del prodotto, così come inserire le giuste tolleranze nei disegni. Facciamo della qualità e della sicurezza un punto di forza, incentiviamola come cultura aziendale.
10. *We are Biesse Group*: “La forza è nelle differenze, non nelle similitudini.” Non smettere mai di avere passione per il tuo lavoro, non smettere mai di avere voglia di imparare cose nuove. Sii sempre propositivo e aperto ai cambiamenti, mai polemico. Sii curioso, vai a fondo nei problemi, reattivo e veloce nell'aggrirli e risolverli, vai a vedere con i tuoi occhi, scavalca anche le gerarchie, se serve, non aver paura di prendere decisione. Sii sempre disponibile nell'ascoltare e nel consigliare.

### 5.2.2. *Nel mondo*

Il processo di internazionalizzazione del Gruppo è uno degli aspetti della strategia del business che ha contribuito al successo dell'azienda nel mondo. Una vocazione internazionale, una presenza diretta su molti paesi per contribuire a rendere competitive e globali le aziende che si affidano a Biesse Group.

Negli anni il Gruppo ha lavorato per far crescere la propria rete commerciale con l'intento di coprire nella maniera più capillare possibile il mercato mondiale, avvicinandosi al cliente, anche attraverso il potenziamento di showroom e campus, oltre all'organizzazione di eventi e alla presenza nelle principali fiere di settore in tutto il mondo. Inoltre l'applicazione di efficaci strumenti di condivisione e supporto tecnico-commerciale, abbinata ad un processo di formazione continua, hanno permesso negli anni di consolidare la partnership con una solida rete distributiva nei vari settori. A livello produttivo, in aggiunta agli stabilimenti italiani che gestiscono la produzione che alimenta gran parte delle vendite di Biesse nel mondo, il Gruppo conta due siti produttivi in India (Bangalore) e Cina (Dongguan)<sup>33</sup>. Biesse Group grazie a 39 filiali nel mondo, oltre 300 agenti e rivenditori certificati, offre le proprie soluzioni tecnologiche a 120 Paesi (Figura 5.3.).

---

<sup>33</sup> Bilancio di Sostenibilità, disponibile integralmente al seguente link  
[http://www.biessegroupp.com/media/files/1465\\_biessegroupp\\_bilancio\\_sostenibilita\\_2017\\_web.pdf](http://www.biessegroupp.com/media/files/1465_biessegroupp_bilancio_sostenibilita_2017_web.pdf)

**Figura 5.3.** L'Headquarters (indicato in blu) e le 39 filiali di Biesse Group nel mondo



**Fonte:** [http://www.biessegroup.com/it/chi\\_siamo/nel\\_mondo](http://www.biessegroup.com/it/chi_siamo/nel_mondo)

I ricavi, al 31 dicembre 2017, si ripartiscono in tal modo per area geografica: il 44,8%, corrispondente a oltre 309 milioni di €, si ottiene da vendite avvenute nell'Europa Occidentale, il 22,2% invece rappresenta i ricavi dell'area Asia-Oceania, mentre il 13,4% rappresenta quelli dell'area Europa Orientale. Il Nord America fornisce il 16,2% dei ricavi, il resto del Mondo infine il 3,5% (Tabella 5.3.).

**Tabella 5.3.** Ripartizione ricavi per area geografica

<b>Dati consolidati in migliaia di Euro</b>	<b>31 dicembre 2017</b>	<b>%</b>
Europa Occidentale	309.211	44,8%
Asia – Oceania	153.158	22,2%
Europa Orientale	92.296	13,4%
Nord America	111.585	16,2%
Resto del Mondo	23.871	3,5%
<b>Totale</b>	<b>690.120</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2017

### 5.3. I settori di business

Biesse Group si propone sul mercato attraverso i seguenti brand, corrispondenti alle unità di business componenti del Gruppo: Biesse, Intermac, Diamut, HSD Mechatronics.

#### 5.3.1. Biesse

Biesse è il settore di business del Gruppo specializzato nella lavorazione del legno. Dal 1969, anno di fondazione dell'azienda, questa unità di business progetta, produce e commercializza una gamma completa di tecnologie e soluzioni rivolte all'industria del mobile, del serramento e dei componenti in legno per l'edilizia. Inoltre da diversi anni il brand Biesse propone soluzioni per la lavorazione di materiali tecnologici, per l'imballaggio, l'edilizia e la *visual communication*, lavorando materie plastiche espanse e compatte, materiali compositi e cartone<sup>34</sup>. Biesse dispone di 18.000 metri quadrati di showroom nel mondo, dove offre la possibilità di testare da vicino le potenzialità delle tecnologie offerte, attraverso dimostrazioni tecniche e team di esperti.

Nel contesto economico marchigiano, caratterizzato dalla presenza del distretto pesarese dedito al mobile, il legno non può non costituire il punto di partenza di Biesse Group, che, grazie alla valorizzazione di questo materiale data dalla tecnologia, ne fa l'elemento principe del business aziendale.

La divisione Biesse persegue il miglioramento continuo grazie ad investimenti in Ricerca & Sviluppo e si distingue in particolare per alcune principali soluzioni tecnologiche:

- l'unità operatrice 5 assi, con elettromandrino HSD che consente la lavorazione di pezzi con le forme più complesse;
- Air Force System, il dispositivo per l'applicazione del bordo sul pannello che garantisce una qualità di finitura ineguagliabile;
- Twin Pusher, il brevetto esclusivo per tutte le sezionatrici Biesse che permette una gestione ottimale dei picchi produttivi;

---

<sup>34</sup> Per maggiori informazioni consultare il sito al seguente link [www.biesse.com](http://www.biesse.com).

- il pacchetto di software bSuite, che permette anche ad operatori senza particolari competenze informatiche di ottenere il massimo dalle macchine CNC;
- SOPHIA, la piattaforma IoT di Biesse che abilita i propri clienti a una vasta gamma di servizi per semplificare e razionalizzare la gestione del lavoro.

L'ultima soluzione in elenco, SOPHIA, è la piattaforma IoT sviluppata in collaborazione con Accenture<sup>35</sup>, grazie alla quale è possibile raccogliere in real time dati e informazioni sulle tecnologie del Gruppo utilizzate dai clienti, per ottimizzare produttività e prestazioni, anticipando eventuali malfunzionamenti e programmando in maniera efficiente la manutenzione. Grazie infatti ai dispositivi installati sulle macchine nelle fabbriche dei clienti e tramite analisi approfondite, SOPHIA è in grado di ridurre i costi di manodopera, migliorando il servizio clienti.

La piattaforma SOPHIA, premiata su scala mondiale con il premio Best Business Trasformation Award all'IoTS World Congress<sup>36</sup>, rappresenta per Biesse, non solo una soluzione tecnologica, ma un progetto complesso che dà il via a una nuova linea di business, la quale si pone l'obiettivo di portare l'intelligenza su oltre 20.000 macchine, focalizzando l'attenzione sui servizi e sui clienti, portandoli nell'era dell'Industria 4.0.

Rientrano tra i principali prodotti di Biesse dedicati alla lavorazione del legno: nordatrici e squadrabordatrici, calibratrici e levigatrici a controllo numerico, centri di lavoro fresatura nesting e bordatura, foratrici e inseritrici, presse, sezionatrici, sistemi di assemblaggio, sistemi di movimentazione da linea, sistemi per il serramento. Per la lavorazione dei materiali tecnologici Biesse produce calibratrici e levigatrici a controllo numerico, centri di lavoro fresatura nesting e bordatura, foratrici e inseritrici, sezionatrici, sistemi di taglio a getto d'acqua.

---

<sup>35</sup> Accenture è una multinazionale di consulenza di direzione e strategica, servizi tecnologici e outsourcing con sede principale negli Stati Uniti. È attualmente la società di consulenza aziendale più grande al mondo. L'organizzazione interna è basata su cinque aree di business: strategy, consulting, technology, digital e operations. Collabora con oltre il 75% delle aziende Fortune Global 500. Per maggiori informazioni consultare il sito al seguente link <https://www.accenture.com/it-it/company>

<sup>36</sup> Il Congresso, della durata di tre giorni e svoltosi a Barcellona, è il più grande evento per l'Industria IoT, dove si riuniscono oltre 250 professionisti ed esperti di settore, per confrontarsi e condividere conoscenze e competenze sull'IoT, spiegando come questo fenomeno innovativo stia interessando molti settori industriali come Manufacturing, Healthcare, Energy & Utilities, Connected Transport, Buildings & Infrastructure, Retail, Agricoltura, Hospitality e molti altri. Per maggiori informazioni consultare il sito al seguente link <https://www.iotsworldcongress.com/>

Nel settore del legno Biesse nel 2017 registra una quota di mercato del 18,0% e ricopre il ruolo di seconda azienda leader in un mercato dove la concorrenza è consolidata. I principali concorrenti si trovano in Germania e in Italia. Il più importante di questi è HOMAG in Germania (quota di mercato stimata al 30,5%) e SCM in Italia (quota di mercato stimata del 7,5%). Nel settore dell'housing Biesse registra una quota di mercato pari al 10%. I principali competitor si trovano in Germania (Hundegger che è leader di mercato, Homag e Weinmann) e in Italia (SCM ed Essetre).

Nel settore *advanced materials*, Biesse ha una quota di mercato del 2,5%. Il mercato, altamente frammentato, vede tra i maggiori player a livello mondiale: Geiss, HG Grimme, Belotti CMS Industrie, Breton, Mecanumeric, Multicam e Flow Corporation.

### 5.3.2. *Intermac*

Intermac è la divisione di Biesse Group specializzata nello sviluppo e nella commercializzazione di macchine e sistemi per la seconda lavorazione del vetro, destinate all'industria dell'arredamento, dell'edilizia e dell'automotive e offre soluzioni integrate complete per la lavorazione della pietra naturale e sintetica per l'edilizia, l'arredamento e l'industria lapidea.

La divisione Intermac, come già anticipato precedentemente, è stata fondata a Pesaro da Giancarlo Selci nel 1987, ed è arrivata rapidamente ad occupare una posizione di leadership mondiale, distinguendosi per l'affidabilità delle proprie macchine e l'alta qualità di finitura produttiva prevalentemente presso lo stabilimento di Pesaro dove dispone di circa 30.000 metri quadrati di superficie produttiva, nella quale sono impiegati oltre 300 dipendenti<sup>37</sup>. Con l'acquisizione dell'azienda Movetro, la divisione entra anche nel settore di impianti e linee per la lavorazione del vetro piano.

Tra le soluzioni offerte per la lavorazione del vetro vi sono: macchine e sistemi di taglio, sistemi per il taglio a getto d'acqua, macchine e sistemi per la molatura bilaterale, centri di lavoro per il vetro, macchine automatiche per la lavorazione del vetro in verticale. Tra i prodotti progettati per la lavorazione della pietra rientrano invece sistemi di taglio a getto d'acqua e centri di lavoro per la pietra.

---

<sup>37</sup> Per maggiori informazioni consultare il sito al seguente link [www.intermac.com](http://www.intermac.com).

Nel mercato della lavorazione del vetro Intermac possiede una quota di mercato pari al 12%, risultando leader di mercato. I principali competitor sono le italiane CMS (controllata del Gruppo SCM) e Bottero, l'azienda austriaca Lisec ed infine l'azienda tedesca Hegla.

Nel mercato della lavorazione della pietra Intermac possiede una quota di mercato pari all'11% e risulta, come per il mercato della lavorazione del vetro, leader anche in quello della pietra. I principali competitor si trovano in Italia (CMS, Breton e Comandulli), a San Marino (Denver) e in Francia (Thibaut).

### 5.3.3. *Diamut*

La divisione Tooling, attraverso il marchio Diamut, produce e commercializza utensili diamantati per la lavorazione di vetro, pietra e ceramica utilizzabili sulla maggior parte dei macchinari presenti sul mercato. La sinergia con Intermac, divisione di Biesse Group attiva nel mercato della lavorazione della pietra, del vetro e del metallo (§5.3.2.), permette di sviluppare una gamma di utensili che in termini di affidabilità rappresenta uno dei termini di paragone del mercato. La divisione tooling, entrata a far parte di Biesse Group nel 2002, da oltre 30 anni propone una gamma completa di soluzioni per la lavorazione che vengono quotidianamente utilizzate sia sulle macchine del Gruppo che su macchine di aziende concorrenti<sup>38</sup>.

Per quanto riguarda la gamma di utensili dedicata alla lavorazione del vetro, Diamut produce dischi per la lavorazione ad umido, foretti, frese, mole a tazza, mole da incisione, mole periferiche, utensili da scrittura; mentre, per quanto riguarda la gamma di utensili dedicata alla lavorazione della pietra, Diamut produce dischi per lavorazioni a secco e a umido, foretti, frese, mole periferiche, utensili lucidacoste, utensili per il ribasso. Tra le soluzioni innovative progettate da Diamut spiccano:

- Chevron, la linea di utensili per macchine CNC specifica per la lavorazione del vetro laminato;

---

<sup>38</sup> Per maggiori informazioni consultare il sito al seguente link [www.diamut.com](http://www.diamut.com).

- Helix System, il rivoluzionario utensile Diamut che abbinato ad un Centro di lavoro della gamma Master di Intermac e ad un software specifico permette di forare, svasare e molare in un'unica operazione lastre di vetro fino a 19mm.

Diamut nel mercato Tooling per il vetro, la pietra e la ceramica, possiede il 23% di quota di mercato, occupando la posizione di leader nel settore del vetro.

#### 5.3.4. HSD - Mechatronics

Mechatronics è l'unità di business grazie a cui Biesse Group progetta e realizza direttamente tutti i componenti ad elevato valore tecnologico per le proprie macchine. Grazie alla propria divisione mecatronica, HSD, il Gruppo produce elettromandri, teste a 5 assi, rinvii angolari e unità di foratura per centri di lavoro a controllo numerico, elementi chiave che contribuiscono ad assicurare performance e vantaggio competitivo al cliente. Elettromandri e componenti tecnologicamente avanzati per metallo, leghe metalliche, materiali compositi e legno destinati ai produttori di *automotive, aerospace, consumer electronics, robotics, furniture & building*<sup>39</sup>.

## Conclusioni

Il presente capitolo, dedicato alla presentazione del gruppo aziendale pesarese Biesse Group, operante nel settore della meccanica a livello internazionale e dedicato ad un inquadramento del contesto economico mondiale in cui esso opera, mette in evidenza come l'andamento economico mondiale nel 2017 vada verso il progresso. In particolare, nell'area dell'euro si registra un'espansione solida e generalizzata caratterizzata da un PIL in crescita rispetto al periodo precedente, grazie alla domanda interna e alle esportazioni. Anche l'attività economica italiana, grazie alla domanda sia nazionale che estera, ha subito un'accelerazione nel corso della seconda metà del 2017. Quest'ultima ha riguardato soprattutto la domanda nazionale grazie agli investimenti in beni strumentali e allo scambio con l'estero.

L'analisi economica posta ad inizio capitolo mette in evidenza come anche negli USA stia proseguendo la ripresa congiunturale, grazie al clima di fiducia e alle condizioni

---

<sup>39</sup> Per maggiori informazioni consultare il sito al seguente link <http://www.hsd.it/>.

finanziarie che la sostengono, così come in Giappone, dove l'attività economica resta sostenuta e le condizioni sul mercato del lavoro continuano a rafforzarsi e in Cina, dove è evidente una forte dinamica espansiva. Infine, nel Regno Unito, dopo un rallentamento che ha caratterizzato la prima metà dell'anno, si segnala un lieve recupero.

La sezione iniziale del capitolo mette in luce, grazie al report elaborato dall'Ufficio studi di Acimall, che il settore della meccanica in Italia segue un trend positivo a un ottimo andamento delle esportazioni, a un volume della produzione superiore a quello del 2016, mentre l'ultimo rapporto FederlegnoArredo, mette in evidenza, dopo un'analisi accurata della filiera del sistema del legno-arredo in Italia, che le aziende hanno generato ricavi in crescita rispetto all'anno precedente.

La seconda parte del capitolo ha affrontato ed esposto la storia e la struttura di Biesse Group, percorrendo le tappe più importanti della sua storia, dal 1969, anno di fondazione, al giorno d'oggi, attraverso nuovi prodotti, nuove aree di business, nuove filiali e nuove aree produttive; il capitolo ha quindi proposto i valori fondanti l'identità di Biesse Group, la Vision e la Mission, che racchiudono la cultura aziendale del Gruppo. Esso, da sempre, pone al centro della sua filosofia la persona, pilastro a sostegno dell'impresa, che, nel corso dei cinquant'anni di attività, non ha mai perso la sua importanza, nonostante la crescita dimensionale del Gruppo.

## 6. L'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ: IL SOCIAL MEDIA MANAGER

*«Marketing is far too important to be left only to the marketing department!»*

*David Packard cited in Philip Kotler (2000),  
Marketing Management, Millenium Edition. 13*

### Introduzione

Nell'era della Quarta Rivoluzione Industriale, vi è chi da una parte prevede la completa sostituzione dei lavoratori con i macchinari e i robot, e chi dall'altra sostiene che “anziché distruggere posti di lavoro, le macchine richiederanno ancora l'essenziale apporto dei lavoratori” (Turi, 2016). Nella rivoluzione che stiamo vivendo, dove l'innovazione appare un processo in continua evoluzione, si richiedono ai lavoratori nuove competenze e capacità di comunicazione e organizzazione del proprio lavoro, capacità di adattamento e capacità cognitive non-routine. Tuttavia, stando dalla parte di chi vede in questa rivoluzione un annullamento di alcune mansioni, risulta difficile non pensare a casi emblematici in cui il genio dell'uomo, con le sue doti creative, sia stato soppiantato dall'avvento delle macchine: si pensi al caso Kodak, portato come esempio da Andrew Keen (2015) nella sua riflessione critica sul mondo digitale, tra dati e storie che evidenziano come gli aspetti negativi della rivoluzione tecnologica siano di gran lunga superiori a quelli positivi: «Il colosso della fotografia fallito nel 2012, impiegava 131 mila dipendenti e aveva un valore di 31 miliardi di dollari. Instagram, acquisita da Facebook per 1 miliardo di dollari nello stesso anno, ha 13 dipendenti in un ufficio di San Francisco. E dal 2000, mentre tutti cominciavano a scattare foto con lo smartphone, i fotografi nelle riviste americane si dimezzavano da 6 mila a 3 mila unità», scrive Andrew Keen (2015). La sovrapproduzione delle foto ha prodotto un'abbondanza tale da rendere meno necessaria la figura professionale del fotografo? Ecco che come risposta a questo e ad altri interrogativi, si richiede al mondo del lavoro una nuova riorganizzazione, con la nascita di nuove figure professionali e nuovi lavori che si disintegrano a favore di altri.

Alle imprese e alle organizzazioni, organismi instabili in continuo evoluzione, si richiede d'altro canto di affrontare l'innovazione tecnologica rispondendo agli stimoli

economici, sociali, politici, tecnologici e normativi provenienti dall'esterno: «la digitalizzazione ha invitato le imprese a intraprendere attività già conosciute in passato, come l'automazione dei processi industriali, ma la grande differenza rispetto al passato sta nel fatto che, oggi, la trasformazione la portano avanti direttamente coloro che lavorano nel processo. Si tratta di un passaggio e di un cambio di paradigma molto importante, che impatta sui modelli di business e sull'efficienza (pensiamo alle logiche di vendita multicanale...) e che interessa, per forza di cose, la componente organizzativa» (Frigelli, 2017).

Secondo gli autori Eugeni & Vittadini (2017) sono ben 85 le nuove professioni della comunicazione distribuite in undici aree, dalla comunicazione d'impresa alla produzione audio-visiva, passando per agenzie di comunicazione e web agencies, uffici stampa e pr, produzione per l'advertising, sales per l'advertising e aziende, eventi culturali, testate giornalistiche, editoria musicale, editoria libraria ed editoria radio-tv.

Tra le diverse specializzazioni relative solo alla comunicazione d'impresa per esempio, si evidenzia che la digitalizzazione ha dato vita a nuovi profili: a titolo esemplificativo si possono elencare le seguenti professioni: digital strategist, SEM specialist, SEO specialist, content writer/editor, social media manager, community manager, e-commerce e online store manager, programmatic buying specialist, reputation manager.

La ricerca da parte delle aziende è in corso, tuttavia, nonostante siano aumentati i punti di contatto nel mercato del lavoro tra azienda e persone in cerca di un lavoro che aumentano il numero di curricula disponibili, (si pensi a canali come il sito web o LinkedIn o altri motori di ricerca di lavoro come Infojobs.it), si riscontra ancora un ridotto numero di figure professionali presenti sul mercato altamente specializzate (Eugeni & Vittadini 2017).

Il capitolo, strutturato con l'obiettivo di fornire una descrizione del profilo professionale del social media manager, è stato introdotto da un breve excursus sulla realtà digitale e sul modo in cui essa ha pervaso il mercato del lavoro. Nel primo paragrafo verrà pertanto illustrata la figura specifica del social media manager con competenze, conoscenze e capacità richieste, analizzando offerte di lavoro e manuali di comunicazione. Nel secondo paragrafo, dopo una prima illustrazione della composizione

tipo di un social media team, verrà descritta la composizione del social media team attivo in Biesse Group, tramite l'elaborazione delle interviste a cui sono stati sottoposti i componenti del team.

### **6.1. Le nuove professioni digitali**

Grazie ai numeri e ai trend relativi all'uso della Rete, dei social media e della diffusione dei dispositivi mobili in Italia e nel mondo, illustrati nel primo capitolo della tesi, appare evidente, come, rispetto a dieci anni fa, siano cambiate le professionalità emergenti più richieste nel mondo del lavoro: i media digitali, entrando nelle strategie di aziende e di agenzie di comunicazione, hanno creato nuove figure, dai copywriter ai social media manager e community manager, cui si richiedono competenze sia verticali che orizzontali. Le competenze tecniche, operative e strategiche devono infatti combinarsi con le capacità relazionali e di gestione del lavoro.

Nel mondo del marketing e della comunicazione, oggi si richiedono figure trasversali, che lavorano sia in agenzie di comunicazione e web agencies, sia in aziende e in quest'ultimo caso, che siano competenti sia nella gestione della comunicazione esterna che in quella interna (Eugeni & Vittadini 2017).

Ad emergere, tra le figure professionali più ricercate, vi sono quella del social media manager, del digital strategic planner e del digital Pr, ritenute maggiormente significative nel comparto dei prossimi cinque anni (Barbieri, 2017). L'emergere di queste tre figure mette in luce alcuni punti chiave toccati da queste professioni: l'importanza della relazione, con utenti, consumatori, stakeholder e stampa e l'importanza della strategia, fornendo la capacità di orientare in modo coerente le scelte aziendali.

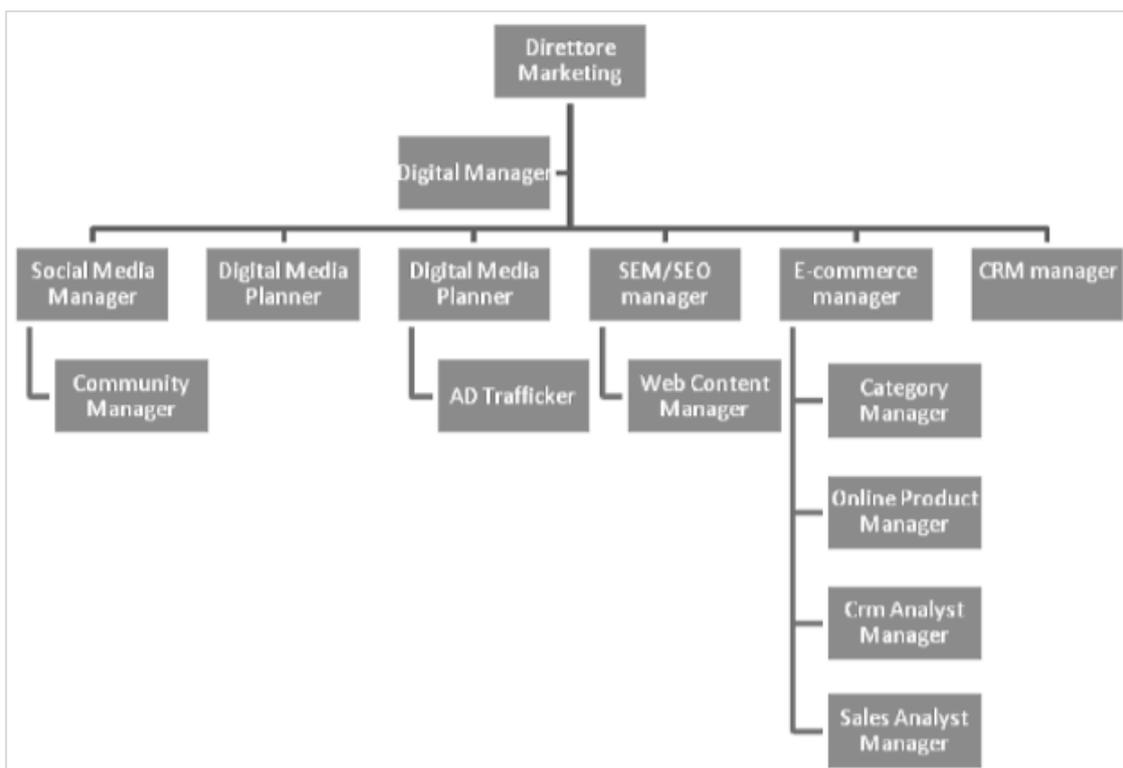
I social media rappresentano una conversazione continua con il mondo esterno offline che coinvolge e a sua volta ne è coinvolto, da quello online: per questo motivo spetta al management stabilire figure a cui affidare il controllo e la responsabilità di questi strumenti. All'interno di alcune aziende la responsabilità viene affidata al reparto marketing, in altre si fa riferimento a un modello del centro di eccellenza nel quale sono coinvolte figure con diverse competenze provenienti da diversi reparti aziendali (Tuten & Solomon, 2014). In tal modo è possibile incrementare l'integrazione dei social media con altre iniziative di marketing.

Tuten & Solomon (2014) individuano tre principali tipi di struttura organizzativa per i social media:

1. **Struttura centralizzata**, dove il reparto social media si colloca a un livello senior riportando direttamente al CMO (Chief Marketing Officer) o al CEO e ha la responsabilità di tutte le iniziative di social media marketing;
2. **Struttura distribuita**, in cui non esiste un “responsabile” dei social media ma tutti i dipendenti rappresentano l’azienda e agiscono sui social media in base alle loro competenze.
3. **Struttura combinata**, dove esiste sia una centralizzazione della definizione delle best practice e la decentralizzazione delle politiche operative. Attraverso una figura leader che ha il compito di prendere decisioni su posizionamento, tono di voce e comportamento sui social media, queste decisioni vengono diffuse in tutta l’azienda. In questo modo tutte le divisioni possono incorporare i social media nelle proprie politiche di marketing.

Nell’ambito di una struttura centralizzata, in un’azienda dove è ben strutturato un reparto marketing, si possono delineare diverse figure professionali legate al mondo digital. In particolare, il social media manager può essere inquadrato in un organigramma tipo come quello riportato in Figura 6.1. Quest’ultima mette in luce come non ci si possa limitare ad un’unica figura responsabile dell’attività online, ma è importante distinguere in modo funzionale ed efficace le diverse figure professionali, assegnando compiti e responsabilità a specifiche persone.

**Figura 6.1.** Organigramma del Digital marketing



**Fonte:** Boscaro & Porta, 2015

Sulla base dell'organigramma appena proposto verranno illustrate di seguito delle brevi presentazioni delle figure professionali operanti nella parte online del marketing. Nel successivo paragrafo l'attenzione verrà focalizzata sul social media manager, funzione principe del presente capitolo.

Il **Digital Manager**, o Web Marketing manager, ha la responsabilità di definire le strategie connesse alla presenza online dell'azienda (Boscaro & Porta, 2015): dall'immagine alla reputazione online, dallo studio all'interpretazione dei numeri, dei report e delle statistiche legati alla presenza strategica online, sia sul web che sui canali social, sia di proprietà dell'azienda come pagine e canali business, sia di utenti privati che scrivono e esprimono la propria opinione riguardo al brand, all'azienda e ai prodotti, tramite recensioni, commenti, post. In particolare, il Digital Manager elabora la strategia, individuando le chiavi utili per spingere il pubblico a un interesse verso le proprie soluzioni e i propri prodotti: questa figura deve stabilire obiettivi, scegliere contenuti e

strumenti utili, deve conoscere le logiche che stanno alla base del successo della strategia, definendo il peso e il valore di ogni azione all'interno del Digital team.

Il **Digital Media Planner** “è un esperto di media digitali in grado di realizzare campagne pubblicitarie/promozionali ottimizzandone la pianificazione e l’acquisizione”, (Boscaro & Porta, 2015). Seguendo le linee guida impartite dal Digital Manager, il Digital Media Planner elabora un “piano media”, proponendo strategie e soluzioni per una distribuzione ottimale degli investimenti pubblicitari in un’ottica di multicanalità, decidendo quali e quanti spazi pubblicitari acquistare, stabilendo obiettivi e azioni per ogni canale. Tra gli strumenti utilizzati, la figura del Digital Media Planner studia ricerche, documentazioni utili e report, conosce e sfrutta strumenti di planning e reporting.

L’**Ad Trafficker** o Ad-Traffic Manager, seguendo le direttive imposte dal Digital Media Planner è responsabile della gestione del flusso di lavoro per garantire che gli annunci rispettino le scadenze di pubblicazione e la relativa trasmissione, nonché che essi rientrino nel budget e nei requisiti di produzione stabiliti con il Digital Media Planner.

Il **SEO/SEM Manager** è una figura digital che deriva dalla SEO<sup>40</sup> e dalla SEM<sup>41</sup>, branche del web marketing che hanno in comune lo stesso obiettivo da raggiungere per il successo della strategia online dell’azienda: portare traffico al sito. Distinguendo la figura del SEO/SEM Manager in due figure distinte, si può affermare che il SEO specialist crea percorsi all’interno di un sito dedicati ai crawler, i software che analizzano i contenuti di una rete, dei motori di ricerca, in modo che questi ultimi inseriscano il sito correttamente nei propri risultati. Questa figura ha il compito di strutturare l’architettura del sito in modo da garantire all’utente una buona user experience, attraverso un alto livello di strutturazione dei testi e attraverso la velocità di caricamento delle pagine. Il SEM Specialist invece è una figura professionale in grado di manipolare gli elementi di posizionamento on e off-site, partendo da uno studio di mercato, competitor e target di

---

<sup>40</sup> La SEO è una branca del web marketing focalizzata sull’accrescere la visibilità delle pagine di un sito nei risultati organici dei motori di ricerca. La SEO comprende dunque elementi sia tecnici sia creativi, ma rigorosamente non a pagamento. La Search Engine Optimization include molti aspetti, dalle parole che compongono i testi delle pagine, al modo in cui è possibile giungere al sito tramite link provenienti da altri spazi digitali (per maggiore informazioni v. <https://www.ninjacademy.it/seo-sem-specialist/>).

<sup>41</sup> Il Search Engine Marketing è un concetto ampio, che include tutte le iniziative digitali che mirano a indirizzare traffico qualificato verso un sito Web. Si tende a identificare il SEM come la somma di iniziative intraprese a pagamento o comunque esterne al sito, contrapponendole a quelle organiche e interne della SEO (per maggiore informazioni v. <https://www.ninjacademy.it/seo-sem-specialist/>).

riferimento, nonché dalle keyword più utilizzate per definire i metodi di promozione più efficaci. Deve quindi tradurre il tutto in metriche ed elaborare di conseguenza dei contenuti da implementare nelle nuove campagne. A questa figura viene affidato il monitoraggio continuo delle azioni intraprese, allo scopo di valutare e implementare azioni correttive, nonché di fornire un report dettagliato alla fine delle proprie attività, in termini di ROI.

A stretto contatto con le figure appena descritte si pone il **Web Content Manager**, la figura incaricata di progettare e gestire i contenuti di un sito web, curandone tutti gli aspetti comunicativi, dal contenuto alla grafica, dall'esposizione all'identificazione delle keyword per indicizzazioni su motori di ricerca.

L'**e-Commerce Manager** è la figura responsabile della gestione delle vendite online di un'azienda, presente solo nel mondo digitale o già focalizzata e tarata su un business offline. Ha il compito di ideare, progettare e sviluppare delle strategie di vendita per poter raggiungere gli obiettivi, deve essere in grado di lanciare nuovi prodotti e servizi sul mercato online e monitorando l'intero processo di vendita all'interno dell'azienda, da quando viene inserito un prodotto sulla piattaforma dell'azienda, a quando il cliente ordina un articolo, dal momento della spedizione a quello dell'arrivo del prodotto, curandone gli aspetti finali dell'acquisto. Mantenendosi costantemente aggiornato, l'e-commerce manager ha il compito di aumentare le vendite online, studiando le tendenze del mercato digitale e permettendo all'azienda di essere sempre aggiornata.

Lavorando sotto le direttive dell'e-commerce Manager si muovono altre quattro figure, "prese in prestito" dal mondo offline e "riadattate" a quello online:

- il **Category Manager**, questa figura occupandosi di una determinata categoria di prodotti, ha il compito di massimizzarne le vendite online;
- l'**Online Product Manager**, il quale, occupandosi di un prodotto o di una linea di prodotti venduti online, pianifica gli obiettivi, le strategie e le azioni necessarie a realizzare la produzione e, successivamente, commercializzazione e la promozione di tali prodotti;
- il **CRM Analyst** è la figura che ha il compito di estrarre valore dalle informazioni provenienti dal web al fine di trasformarli in informazioni utili a fornire la base per progettare e implementare strategie di successo, individuando il target giusto;

- il **Sales Analyst Manager**, infine, ha il compito di analizzare dati di vendita implementando la reportistica strutturata in ambito CRM & LEAD Management, e attraverso lo sviluppo di analisi rispetto alla tipologia di cliente e zone commerciali.

L'ultima categoria professionale appartenente all'organigramma sopra proposto (Figura 6.1) è il **CRM Manager**: questa figura, all'interno del processo di acquisto, ha il compito di creare o rafforzare il livello di fidelizzazione con il cliente, attraverso un'efficace attività di *customer care*.

## 6.2. La figura professionale del social media manager nel B2B

Il **Social media manager** e il **Community manager** sono due figure professionali spesso considerate equivalenti, sebbene esistano differenze significative tra le due. Tuttavia, soprattutto in aziende di piccole e medie dimensioni, le due figure professionali coincidono in una stessa persona, mentre in realtà aziendali più strutturate sono due posizioni distinte. Innanzitutto, entrambe hanno il compito di monitorare il brand e mantenere costante l'attività di contatto con i fan e i prospect.

Più specificatamente, *“il Social media manager aiuta l'azienda ad ascoltare e comprendere le nuove conversazioni che hanno luogo sui social media, prendendovi parte in modo attivo e rilevante”* (Boscaro & Porta, 2015). Strettamente legata al marketing, questa figura professionale ha il compito di controllare che gli obiettivi stabiliti vengano raggiunti con successo e la strategia di vendita venga implementata correttamente sui canali social dell'azienda; infatti mette in atto azioni volte a definire e implementare la comunicazione orientata a obiettivi di marketing (e orientati alla vendita), che possono tradursi in un aumento del fatturato, aumento della visibilità e brand awareness.

Un buon social media manager deve sapere analizzare i dati estrapolati dai social, verificare che le azioni compiute abbiano successo, eventualmente modificarle nel caso in cui fossero errate, scegliere correttamente gli strumenti e gestire i feedback. In quest'ultimo caso, quando i prodotti, l'immagine o l'azienda stessa ricevono feedback negativi, il social media manager deve essere in grado di impostare una strategia di risposta, reagendo in modo tempestivo, al fine di evitare rischi e crisi reputazionali. I

canali di comunicazione utilizzati dal social media manager sono quelli da cui questa figura prende la propria denominazione: da Facebook a Twitter, da LinkedIn a Instagram a Pinterest fino a tutti gli altri social media che il web mette a sua disposizione.

Il professionista più vicino al lavoro del social media manager è il Community Manager, con cui spesso lo si confonde. Questo professionista digitale rappresenta la parte operativa della social media strategy e viene qualificato “più come un esecutore che come un ideatore” (Boscaro & Porta, 2015). Concordando il piano editoriale con il Social Media Manager, ha il compito di potenziare il dialogo con gli utenti, operando sia sui social media che su blog, forum, chat. A livello operativo questa figura, produce contenuti interessanti e stimolanti per gli utenti appartenenti al target di riferimento, controlla, valuta e gestisce le conversazioni online, interviene in caso di discussioni tra utenti risolvendo problemi legati al prodotto, promuove nuovi argomenti di discussione e stimola le conversazioni. Non da ultimo realizza report periodici che discute con il Social media Manager.

#### *6.2.1. Le competenze e i requisiti necessari per diventare un social media manager*

L'attività del social media manager, o social media marketing manager è un'attività sempre più centrale nella comunicazione di marketing di un'impresa: in questa figura innanzitutto si ricercano requisiti attitudinali e valori caratteriali come per esempio curiosità e passione per le nuove tecnologie e per l'attività di comunicazione, o creatività e costanza, la prima per stimolare l'interesse del pubblico target, la seconda per attendere risultati e per essere continuativi e regolari nella pubblicazione dei contenuti.

Le competenze richieste a un buon social media manager sono molte e spaziano dal web marketing alla comunicazione al content management.

Tra gli studi richiesti, il social media manager deve avere una solida conoscenza del marketing generale tradizionale e della comunicazione di marketing, nonché un'approfondita cultura generale: ad esse bisogna affiancare studi di psicologia sociale, sociologia e di cultura d'impresa. Accanto allo studio del marketing tradizionale si deve sommare anche una conoscenza specifica del marketing non convenzionale e delle tecniche di marketing applicate all'e-commerce.

Tra le competenze richieste invece, questa figura dovrà innanzitutto avere grande familiarità e dimestichezza con tutte le tecnologie del web, mantenendosi sempre aggiornato su tutte le tendenze che animano la realtà del mondo online: tuttavia, sebbene non vengano richieste competenze informatiche di alto livello, un social media manager deve sapersi orientare bene in tutti gli aspetti tecnologici di qualsiasi sito e deve saper valutare la fruibilità dello stesso ai fini di un'efficace user experience. Inoltre, deve mostrare dimestichezza con qualsiasi piattaforma online ed essere in grado di imparare le funzionalità di qualsiasi sito.

Chi aspira a svolgere la professione del social media manager deve possedere ottime basi di marketing, con un particolare focus sul web marketing e sulla comunicazione. Allo stesso tempo, deve possedere capacità di analisi al fine di verificare che le azioni strategiche intraprese stiano realmente avendo successo, ed eventualmente valutare come modificarle se errate (Boscaro & Porta, 2015).

Dal momento che ogni social network ha un proprio linguaggio, sono richieste anche competenze di content management, con la creazione o il riadattamento costante di contenuti di valore per una molteplicità di siti con specificità di comunicazione diversi. Si passa da piattaforme di microblogging come Twitter in cui in pochi caratteri bisogna esprimere concetti chiari e avvincenti, a Instagram in cui l'efficacia della comunicazione si basa soprattutto sulla qualità delle immagini pubblicate, a Facebook in cui è possibile spaziare su contenuti di svariato tipo e formato, da video ad album fotografici, da campagne promozionali in caroselli di immagini a dirette live.

Il social media manager inoltre, deve essere in grado di individuare le principali tendenze e i migliori contenuti in termini di qualità in modo da attirare l'attenzione del pubblico e da stimolare conversazioni e conversioni al sito.

Spesso questa figura professionale collabora a stretto contatto con grafici e content manager che producono contenuti poi riadattati e rielaborati in base alle caratteristiche dei canali social, tuttavia, deve dimostrare di possedere anche capacità di grafica, non solo di content management, poiché, nella routine operativa in molti casi tocca al social media manager creare i contenuti da pubblicare.

A conferma di ciò, si riportano alcuni esempi di annunci di lavoro relativi alla ricerca di questa figura professionale: tramite una ricerca effettuata su LinkedIn, impostando

nella sezione relativa alle offerte di lavoro le seguenti key word “social media manager” nell’area geografica italiana, è possibile innanzitutto riportare che compaiono 147 risultati; tuttavia, sebbene la chiave di ricerca sia rappresentata dalle keyword “social media manager” tra i risultati compaiono annunci relativi a figure come “Content Manager”, “Content Manager E-Commerce Fashion”, “Copywriter & Content Manager”, “Creative Content Manager”, “Social Media & Strategy Manager”, “Adv Online Manager / Social Media Manager”. Pertanto, si può constatare che vi è una pluralità di figure ricercate associate al social media marketing e alla professione del social media manager, così come la richiesta di molteplici competenze per svariati ruoli.

Nel primo esempio di annuncio di lavoro (Figura 6.2.) la figura del social media manager ingloba anche quella del community manager in quanto si richiede che essa gestisca l’intera community; emerge inoltre evidente la competenza richiesta di content management, nella creazione di contenuti, oltre che nell’organizzazione e pianificazione degli stessi sui social network. Infine, come già evidenziato precedentemente, si richiedono competenze di analisi, monitoraggio e reportistica dei dati forniti derivanti dai social network.

**Figura 6.2.** Esempio di annuncio di lavoro per Social Media Manager

**Social Media Manager**

Rispondendo all'Head of Marketing, la risorsa si occuperà di gestire l'intera community.

**Main Task**

- Animazione e ottimizzazione dei social network
- Creazione di contenuti originali, divertenti e coinvolgenti
- Organizzazione e pianificazione dei contenuti editoriali e campagne sui principali social network
- Monitoraggio e Analisi dei principali KPI sui social network
- Creazione di Benchmark sui competitor e individuazione delle best practice

**Fonte:** LinkedIn, 2018

Nel secondo esempio di annuncio riportato (Figura 6.3.), si ricerca un social media manager in grado, come nel precedente annuncio, di produrre, progettare e pubblicare i contenuti per i canali social, evidenziando quindi competenze di content management. A

differenza del precedente annuncio, dove non si fa alcun cenno all'esperienza maturata, in questo tuttavia è ben evidente anche la richiesta di una figura matura, con “qualche anno” di esperienza nel ruolo. Da non sottovalutare la richiesta dell'ottima conoscenza dell'inglese, di capacità comunicative e predisposizione alla scrittura. Infine, l'ultimo requisito che si ricerca in questa figura è la forte attitudine alla tecnologia informatica e all'uso strategico dei più comuni canali social. Non vi è presente nessun riferimento a formazione accademica.

**Figura 6.3.** Esempio di annuncio di lavoro per Social Media Manager

Stiamo ricercando un **Social Media Manager** per una **innovativa e dinamica Società di consulenza** che nasce per supportare **Big Brands** o **governi** nei loro processi di trasformazione digitale e manageriale, fornendo un contributo ad alto impatto innovativo.

La risorsa, **rispondendo alla Direzione** e interfacciandosi con i Communication Manager, si occuperà della **gestione** approfondita delle **piattaforme social** dei clienti producendo e progettando contenuti, ricercando fonti per creare materiali attendibili e impegnandosi anche a condividere con i colleghi gli aggiornamenti e le innovazioni legate al mondo social.

Pensiamo ad una risorsa in possesso di adeguata formazione, che abbia necessariamente **maturato qualche anno di esperienza** nella **conduzione di social media strategy**, meglio se in società di comunicazione che gestiscono brand di elevato valore.

Sono inoltre fondamentali l'**ottima conoscenza** della lingua **inglese** ed eccellenti **capacità comunicative**.

Rafforzano il profilo una buona **predisposizione alla scrittura**, forte attitudine alla **tecnologia informatica** e attitudine all'uso strategico dei più comuni social network (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter ...).

La sede di lavoro è **in centro a Vicenza**; l'azienda offre alla persona la **possibilità di crescita** e sviluppo professionale con acquisizione crescente di capacità tecniche.

**Fonte:** LinkedIn, 2018

L'annuncio riportato nella Figura 6.4. mostra ancora una volta come la figura del community manager e del social media manager siano accorpate in un'unica posizione lavorativa in quanto si cerca una persona che sia responsabile sia del piano strategico che

operativo relativo ai social media. Tuttavia, a differenza dei due precedenti annunci, non si richiede al social media manager di creare i contenuti, ma di coordinarne la realizzazione. L'autonomia del ruolo prevede anche, competenza in comune con gli altri annunci, di essere in grado di monitorare i KPI e di effettuare benchmarking, confrontando le attività dei competitor sui social media. Come requisito minimo, il social media manager dovrà possedere una laurea in Marketing e Comunicazione e aver maturato almeno 3 anni di esperienza in contesti aziendali e di web agency.

**Figura 6.4.** Esempio di annuncio di lavoro per Social Media Manager

Job Description

La figura si occuperà di sviluppare la content strategy e sarà responsabile dello sviluppo del piano strategico ed operativo relativo al social media marketing dei brand a livello globale.

Il ruolo prevede che il candidato/a sia autonomo nelle seguenti attività:

- Impostare una content strategy social media (facebook-instagram e in futuro altri social) e anche produrla in parte direttamente
- Impostare una strategia di allocazione di budget di advertising
- Coordinare le realizzazioni (contenuti, grafica, adv, moderazioni)
- Monitorare i KPIs chiave verso gli obiettivi di progetto e le attività dei competitors
- Relazionare le attività svolte ai clienti

Requisiti Minimi

- Laurea con indirizzo marketing e comunicazione;
- Esperienza di almeno 3 anni maturata in contesti sia aziendali sia di web agency;
- Comprovata e approfondita conoscenza del community management, dei principali Social Media e delle loro caratteristiche funzionali in ottica business;

**Fonte:** LinkedIn, 2018

L'ultimo esempio di annuncio di lavoro riportato da LinkedIn (2018), molto più articolato e creativo nella proposta, rispetto ai precedenti, punta l'attenzione sulla creazione, gestione e pubblicazione di contenuti di alta qualità sulle piattaforme web e social, evidenziando quindi che la risorsa dovrà essere in grado di pubblicare contenuti non solo esclusivamente sui social media, ma anche sui siti web. Appare evidente anche in questo annuncio, la sovrapposizione delle figure di social media manager, community

manager e content manager. Nessun cenno alla richiesta di titoli accademici, ma sono necessarie doti di scrittura creativa e conoscenza dell'inglese, oltre che un'eccellente padronanza dell'italiano.

**Figura 6.5.** Esempio di annuncio di lavoro per Social Media Manager

Social Media Manager  
Siamo alla ricerca di una figura di social media manager.  
Quale sarà il tuo lavoro ?  
Gestire, creare e pubblicare contenuti unici e creativi di alta qualità su diverse piattaforme, web e social.  
Elaborare strategie social media per ottenere traguardi di marketing sarà fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo. Creare e gestire campagne social ADV, elaborando la reportistica periodica sarà una delle competenze necessarie.  
Sarà inoltre molto importante amministrare tutte le pagine social del brand per mantenere un ottimo rapporto con la community.  
Di conseguenza, essere autonomo e responsabile e comunicare con il resto del team sarà molto importante al fine di raggiungere l'obiettivo.

competenze richieste ?

- Precedenti esperienze di almeno 3 anni come social account.
- Un'ottima capacità di problem solving e propositività per il raggiungimento dell'obiettivo.
- Buone capacità di copywriter per scrivere contenuti aggiornati, unici e studiati appositamente intorno ai servizi del brand, in linea con tecniche seo e sem e con un occhio di riguardo per il marketing.
- Valutare le nuove tecnologie e mantenersi aggiornate su ciò che accade nell'IT a livello di news è fondamentale.
- Buona conoscenza della lingua inglese
- Capire come funziona il mondo del Social Advertising ed essere in grado di strutturare un Media Planning

Sei la persona giusta per noi se ?

- Capacità di progettare e organizzare il proprio lavoro.
- Un occhio di riguardo per la parte di comunicazione del tuo progetto.
- Hai un'eccellente padronanza della lingua italiana;

Hai buone capacità relazionali e ti piace lavorare in team;  
Sei flessibile e pro-attivo.

Cosa ti offriamo ?

- Contesto dinamico.
- Strumenti informatici.

**Fonte:** LinkedIn, 2018

In che modo è possibile ottenere le competenze e i requisiti richiesti per diventare un buon social manager? L'ideale è far coincidere passione e studio per gli argomenti

specifici legati al social media marketing e al web marketing e trasformati in lavoro: Gentili (2017) consiglia innanzitutto di studiare e specializzarsi attraverso un corso o un master o seguire workshop e micro-corsi. Alla teoria è necessario affiancare la pratica, attraverso piccoli progetti e networking offline partecipando agli eventi di settore ed online, partecipando a gruppi, presidiando i propri canali social personali. L'autrice sottolinea come ovviamente non ci si può improvvisare social media manager o community manager all'improvviso, è necessario mantenersi costantemente aggiornati, spinti dall'interesse e dall'entusiasmo, dalla curiosità e dalla passione per ciò che si studia, per ciò che si fa.

### *6.2.2. Intervista al Digital marketing team di Biesse Group*

Con l'obiettivo di individuare non solo competenze, conoscenze e requisiti, ma anche funzioni strategico-operative e attività che sono svolte quotidianamente da parte di un social media manager, attivo in contesti B2B, è stata condotta un'intervista strutturata face-to-face, rivolta a due risorse appartenenti al Digital Marketing team di Biesse Group, indicate dal Direttore Marketing & Communications di Gruppo. Per agevolare la lettura del presente capitolo e garantire l'adeguata riservatezza agli intervistati, i rispondenti all'intervista sono indicati con R1 e R2. L'intervista, preceduta da una breve descrizione del ruolo e della funzione ricoperta dagli intervistati, è costituita da dieci domande aperte in modo da permettere agli intervistati di rispondere liberamente. R1, in Biesse Group dal 2014, ricopre il ruolo di *“referente della comunicazione web e delle attività digitali, non soltanto online”*; R2 invece, descrive il proprio ruolo nel team web & social come *“molto operativo, perché «pubblicavo i post, cercavo i copy, cercavo di essere il più originale possibile e cercavo soprattutto di essere allineato anche con un aggiornamento del sito»*. La prima parte dell'intervista, dalla prima alla quinta domanda inquadra la figura del social media manager, come ruolo aziendale sia a livello strategico che operativo e, tramite le risposte fornite dagli intervistati, fa maggiore chiarezza sul percorso professionale che può intraprendere chi desidera ricoprire questo ruolo, in aziende o in agenzie. La seconda parte dell'intervista, invece, si concentra sul ruolo svolto dal social media manager, e quindi dal social media marketing, in Biesse Group e, più in generale,

nel B2B. Per agevolare la comprensione delle risposte, le domande vengono indicate numericamente.

### **1. Cosa significa per te fare social media marketing?**

A questa domanda gli intervistati pongono l'accento su due diversi aspetti del social media marketing, ma entrambi fondamentali: il supporto all'attività di comunicazione da una parte, una delle fonti di lead generation dall'altra. Infatti, R1 considera il social media marketing come un'attività utile a rafforzare la comunicazione online e offline attraverso le specificità dei canali social, il che vuol dire *«aggiornarsi costantemente sulle loro evoluzioni e studiarne le peculiarità, per capire come “sfruttarle” in funzione del proprio brand e contribuire alle attività di marketing più “tradizionali”, rispetto alle quali il social media marketing richiede maggiore capacità creativa – in particolare nella creazione dei contenuti, e competenze nel leggere i dati, già oggi – e sempre più in futuro – coloro che guidano le scelte di comunicazione e le sue direzioni»*. R2 considera il social media marketing essenzialmente come un'attività di lead generation perché *«essere sui social deve portare a questo risultato, ottenendo delle lead, dei contatti, riempiendo dei form in buona sostanza o comunque, a seconda della campagna che si conduce sui social, fare in modo che il cliente scarichi un coupon, quindi arrivare ad un'azione che permetta di raccogliere ovviamente dati di valore per l'azienda»*.

### **2. Come hai incominciato a lavorare nel social media marketing? Qual è stato il tuo percorso formativo e professionale?**

I due intervistati hanno avuto esperienze professionali piuttosto simili, avendo iniziato entrambi a lavorare in agenzie di comunicazione: R1 infatti, dopo studi di comunicazione, ha iniziato ha avuto le prime esperienze professionali «all'interno della comunicazione web, prima in un paio di agenzie specializzate (in un caso seguendo il restyling del sito web di una notissima azienda produttrice di porte) e poi in due realtà internazionali, sempre nel mercato B2B, nelle quali lo “scardinamento” delle logiche di mercato, motivato dall'entusiasmo della prima esperienza lavorativa che volesse essere anche “rivoluzionaria”, era sicuramente una grande spinta ad agire e cambiare gli approcci, soprattutto online». R2 inizia

la sua carriera nel 2008 in un'agenzia che offriva servizi web tra cui anche il social media marketing. Nel ruolo ricoperto da questa figura non rientravano tuttavia soltanto attività di social media marketing ma anche altre funzioni, permettendole di ottenere una visione a 360° sulla comunicazione online e offline. Ha potuto inoltre lavorare in ambiti diversi, per clienti appartenenti a settori diversi, dall'azienda produttrici di mobili all'azienda che vendeva software, spaziando dal B2B al B2C.

**3. Di cosa si occupa un social media manager? Quali requisiti e competenze deve possedere?**

*«Il social media manager sostanzialmente si occupa delle piattaforme sociali in cui il brand è coinvolto online, ne gestisce la comunicazione, si occupa delle relazioni con gli utenti/consumatori e ne stimola il coinvolgimento, in un terreno ancora inedito per molte realtà aziendali che non hanno ancora compreso a pieno come lavorare con i social media sia a tutti gli effetti un'attività competitiva e "scientifica", da affrontare con metodo e costanza»*, sostiene R1.

Sia R1 che R2 ritengono che in primis in un social media manager, tra i requisiti e le competenze richieste, debba avere creatività, caratteristica considerata imprescindibile, poiché, come sostenuto da R1 *«siamo protagonisti di un momento storico dove la comunicazione è ormai esplosa a tutti i livelli, i ritmi si alzano e i messaggi si moltiplicano sia quantitativamente che su tutti i canali, che a loro volta si moltiplicano quotidianamente. Alla produzione di contenuti "di valore", la cui creazione necessariamente richiede creatività e ricerca, si affianca una costante visione di insieme rispetto a tutte le altre attività di comunicazione, affinché le azioni sui social media siano coerenti e quindi efficaci»*. R2 inoltre, puntualizza la differenza tra un social media manager che lavora in un'azienda o un social media che lavora in un'agenzia: *«nella nostra azienda, secondo me conta molto di più la capacità organizzativa e di project management piuttosto che saper utilizzare gli strumenti di grafica o la creatività. In un'azienda è importante che il social media manager conosca bene il settore in cui si trova, ne conosca le dinamiche, il target, gli obiettivi, deve sapere dove si trova e dove deve andare»*. Inoltre R1 riconosce l'importanza di competenze di grafica, competenze

linguistiche e *problem solving*: si riporta a tal proposito quanto segue «*Nonostante non siano state ancora perfettamente teorizzati i requisiti che ogni buon social media manager debba avere, credo che oggi avere una discreta padronanza degli strumenti di grafica sia indispensabile: non parlo nel dettaglio di programmi specializzati, quanto di conoscenze base volte ad assicurare armonia tra gli elementi visuali, poiché per un social media manager immagini e video sono il pane quotidiano, insieme alla scrittura, altra abilità che non può essere ignorata. Saper scrivere bene non vuol dire solo farlo correttamente in nome della lingua (italiana o inglese che sia), ma produrre testi efficaci, che rispecchino il tono di voce aziendale e siano coerenti con il mezzo nel quale vengono usati. Avere questa padronanza è un privilegio, poiché molto spesso capita di dover reinventare testi molto simili e la fantasia deve diventare una tua alleata. Oggi che parliamo di storytelling, scrivere è oro. Insieme a questi skill più personali, un social media manager deve saper entrare in contatto con gli altri ruoli aziendali, condividere gli stessi obiettivi, saper destreggiarsi nella risoluzione dei problemi in maniera tempestiva e una buona capacità organizzativa è fondamentale*» sostiene R1.

#### **4. Puoi descrivere la tua giornata tipo?**

Entrambi gli intervistati incominciano la propria giornata tipo controllando notifiche ed interazioni ricevute su tutti i presidi social dell'azienda e condividono l'importanza di utilizzare un calendario editoriale da modificare "in corsa" a seconda di contingenze o richieste di giornata. Proseguono la giornata in base alle priorità e, verificare che un post da pubblicare sui social media, abbia il suo contenuto corrispondente sul sito, come sostiene R2.

#### **5. Quali sono gli aspetti positivi del tuo lavoro? Quali sono gli aspetti negativi e le maggiori difficoltà del tuo lavoro?**

Tra gli aspetti positivi del lavoro del social media manager R2 apprezza molto la creatività che i social media offrono, condivisa da R1, in quanto il mondo dei social media, in continua evoluzione, «*permette di creare e agire ogni volta in modo diverso*». Inoltre, R1 afferma: «*Lavorare sui social media è ancora divertente, siamo sui social tutti i giorni e li conosciamo bene: questo è sicuramente un privilegio*». Gli intervistati sono concordi nell'evidenziare, tra gli

aspetti negativi e le maggiori difficoltà, non solo i commenti negativi e le tensioni tra gli utenti, da gestire con controllo e capacità di giudizio, ma anche il rapporto tra funzione Marketing & Comunicazione e Funzione Commerciale: *«Mediare tra le istanze “commerciali” e quelle “comunicative” è molto spesso un ostacolo che può essere risolto talvolta con diplomazia, talvolta – e per fortuna sempre di più – con il supporto dei numeri»* sostiene R1.

**6. Prediligi un social network in particolare? Di quale invece faresti a meno? Perché?**

Entrambi gli intervistati prediligono Instagram: *«Le immagini danno un valore aggiunto enorme, inoltre un social fortemente verticale sull’aspetto visuale permette di esprimersi con molta facilità. Con l’introduzione delle Stories, Instagram ha ulteriormente contribuito a rivoluzionare i rapporti tra utenti e brand, sempre più disintermediato, costringendo di nuovo i brand a rivedere le proprie pratiche di comunicazione adeguandole ai nuovi linguaggi (ed assumendosi nuovi rischi)»*, afferma R1, apprezzando anche Twitter e LinkedIn. Anche R2, come accennato predilige Instagram, apprezzandone il lato più emotivo e sentimentale, garantito da foto di qualità e di maggior valore. R2 farebbe invece a meno di Twitter, ammettendo però di non conoscerlo abbastanza per apprezzarne il valore aggiunto. R1 infine, non utilizza Google+, riconoscendo tuttavia i vantaggi di un social network che *«sembrava poter essere perfetto per condividere interessi specifici con utenti accomunati dalle stesse passioni, ma poi purtroppo è rimasto ai margini nonostante i contenuti vengano molto ben indicizzati, rispetto a tutti gli altri social network “chiusi”»*.

**7. In base alla tua esperienza, perché un’azienda B2B dovrebbe investire nella comunicazione attraverso i social media e in generale nel Digital marketing?**

Come afferma R1, *«nel 2018 non è più concepibile strutturare un piano di comunicazione che prescindano dal mondo digitale per un motivo molto semplice: utenti, consumatori, clienti sono già protagonisti, anche involontariamente, di questo mondo e la loro presenza costringe necessariamente aziende e brand a scendere in campo. Questo vale anche per le aziende B2B, perché nel digital, e soprattutto nei social media, le aziende sono rappresentate e vissute dalle persone*

*ed è a quelle che ci si rapporta. I social media rappresentano un'ulteriore occasione per essere vicino ai clienti e alle loro necessità: essi stessi si muovono già sui canali digitali ed ignorarli non è più possibile. Ciò implica notevoli sforzi per i brand, specialmente quelli B2B, che da una parte non possono applicare direttamente le stesse logiche comunicative delle aziende B2C, ma dall'altra possono prendersi la libertà – che non è più neppure un rischio – di sperimentare nuovi codici e linguaggi, perché se scompare l'alibi di non sentirsi coinvolti da questi mutamenti, si fa forza la possibilità di mettersi comunque in gioco, anche a costo – sempre più risibile – di doversi reinventare». R2, della stessa opinione in merito, afferma che il principale motivo per cui anche un'azienda B2B dovrebbe essere sui social risiede nel semplice fatto che, se vuole colpire il target, lo deve fare nel posto in cui si trova, e al giorno d'oggi tutti sono presenti sui social media. Di conseguenza «se il target è là, lo colpisci là e quando meno se l'aspetta, quando è più vulnerabile, e magari quel momento è proprio il momento giusto per creare interesse nei confronti del tuo prodotto», afferma R2.*

**8. Quali obiettivi si pone Biesse Group nella gestione dei social media? Quali risultati ha ottenuto grazie al social media marketing?**

Entrambi gli intervistati sostengono che il principale obiettivo è rappresentato dalla generazione di nuovi contatti, dalla lead generation, rafforzando la brand equity online e attivando relazioni con target per noi nuovi, già avvezzi alle pratiche online. «Penso per esempio ad Instagram, dove già i nostri clienti, soprattutto tra i 25-34 anni – quindi spesso figli dei titolari, condividono le proprie creazioni con le nostre macchine o le raccontano online vivendo quell'esperienza che noi stessi cerchiamo di comunicare e far vivere. Abbiamo – almeno per il momento – la fortuna di agire in un panorama competitivo a nostro favore, nel quale i competitor non sono ancora agguerriti e dove abbiamo la possibilità di imporre uno stile comunicativo chiaro, integrato con il resto delle attività» sostiene R1. R2, oltre a porre l'accento sull'importanza degli obiettivi prefissati e sulla lead generation in particolare, richiama la coerenza e l'integrazione dei social media con il sito web. Il restyling del sito di Biesse è stato progettato a livello grafico in modo da favorire la lead generation, per esempio

attraverso un determinato posizionamento delle CTA e attraverso moduli di contatti disposti e posizionati graficamente per attirare l'attenzione del visitatore. Tra i risultati più importanti R1 riporta il coinvolgimento, sempre più attivo, da parte degli utenti, che siano dipendenti, clienti fidelizzati o potenziali, che viene dimostrato, anche in modo proattivo su Facebook, Twitter e in modo particolare anche su LinkedIn. *«Essere stati per due anni di fila tra le 10 aziende con la migliore pagina LinkedIn nel mondo è un grande traguardo, reso possibile anche dal supporto dei nostri dipendenti che finalmente sono più consapevoli del valore degli strumenti digitali e riescono a creare valore per il brand»*, afferma l'intervistato R1.

**9. In base alla tua esperienza, qual è il legame tra il social media marketing e la funzione commerciale? I canali social di Biesse Group sono anche canali di vendita?**

Tra la funzione commerciale e il social media marketing spesso intercorrono diversi scambi di opinione e proposte di contenuti che, attraverso una corretta interpretazione, secondo l'intervistato R2, possono rivelarsi ottimi spunti da cui sviluppare nuovi contenuti, tuttavia, limitatamente al prodotto da “spingere” a livello commerciale. Inoltre, seppur in maniera circoscritta a livello di generazione di contatti i social media possono essere considerati come canali di vendita *«perché più volte abbiamo girato contatti, abbiamo trovato persone interessate a dei modelli di macchina che ci chiedevano proprio informazioni tecniche, anche solamente da una foto di prodotto finito abbiamo riscontrato l'interesse dei clienti per quella particolare tecnologia, quindi assolutamente sì, tramite una foto, tramite un post, diciamo che tramite anche solo un video abbiamo riscontrato l'interesse dell'audience»*, afferma R2.

I social media pertanto possono essere canali di vendita solo se considerati come canali di contatto che permettono ai clienti di conoscere meglio l'azienda, di capire i vantaggi competitivi e li aiutano a guidarli nelle proprie scelte, poiché come afferma R1 *«Non siamo ancora pronti a sostenere le attività commerciali con i social media, se li intendiamo come contributo a generare direttamente vendite»*. Nel B2B la questione è legata soprattutto alla tipologia di prodotti: *«I*

*nostri prodotti sono ad alto livello tecnologico e l'acquisto non può certo concretizzarsi online: ecco perché nel nostro settore è particolarmente complicato avere evidenza dell'efficacia dei social media riportati ai risultati di vendita. Abbiamo capito che i canali social contribuiscono a favorire richieste di contatto, di fatto nuove opportunità che vanno poi sempre approfondite da una relazione umana "vera" con il cliente: far vivere al prospect la nostra esperienza nei Campus in tutto il mondo, e permettergli a sua volta di condividerla online in maniera spontanea, sono i principali obiettivi della nostra strategia. Ciò che le aziende B2B, che decidono di affacciarsi ai social media, devono considerare è la necessità di evidenziare una propria caratteristica distintiva, che permetta loro di emergere e di essere facilmente riconoscibile in un panorama molto competitivo dove spesso i prodotti tendono, in apparenza, ad essere equivalenti. In questa sfida un ruolo primario lo svolge il branding, e i social media ne diventano l'arma in più a supporto», afferma R1. Pertanto, i social media non possono essere considerati "canali di vendita" nel senso stretto del termine, ma possono contribuire a «Trasformare un fan/follower in un prospect, prima ancora che in un cliente» cosa che rappresenta «il risultato di un lungo percorso nel quale il contenuto di valore rappresenta il migliore incentivo per dare la svolta al processo di vendita» sostiene R1.*

**10. Quali consigli puoi dare a chi desidera intraprendere un percorso professionale nel Digital marketing?**

La domanda conclusiva dell'intervista viene posta al fine di poter conoscere il punto di vista di chi ogni giorno svolge la professione del social media manager, sugli aspetti che spesso restano all'oscuro di chi studia la disciplina del social media marketing, e che quindi spesso non si conoscono, se non vivendo la professione a 360°. R1 infatti afferma «*Il Digital Marketing è un mondo estremamente variegato e dalle specializzazioni multiple, molto spesso da attivare simultaneamente: ma se essere verticali è un pregio, essere orizzontali è la salvezza, perché oggi chi opera nel mondo digitale è "costretto" a misurarsi con azioni, pratiche e scenari molto diversi tra loro e affrontarli richiede competenze spesso differenti, che permettono però di avere una visione di insieme che è*

*inevitabile per essere efficaci online. La professionalità specifica è ovviamente indiscutibile, poiché molte attività sono talmente “scientifiche” che non possono essere banalizzate: il digital marketer deve conoscere gli attori in gioco e sviluppare un copione perfetto, sempre pronto ad essere riscritto o modificato. Aggiornarsi di continuo, essere curiosi, avere una propensione alla creatività sono oggi le caratteristiche principali di chi vuole “conquistare” il mondo digitale, consci che le sue regole vengono riscritte ogni giorno, per buona pace di tutta quella manualistica che tenta, un po’ illusoriamente, di tracciarne i confini».* R2 invece conclude l’intervista affermando che una persona che decide di intraprendere un percorso professionale nel Digital marketing deve essere preparato a svolgere 4 professioni perché il social media manager è «*un project management, è un po’ tecnico, un po’ SEO, un po’ grafico*». R2 afferma inoltre che è necessaria anche una buona dose di creatività e di curiosità (come già consigliato anche da R1), tanta voglia di imparare e di essere costantemente aggiornati. «*Ovviamente una persona con queste caratteristiche deve trovarsi anche in un’azienda che gli permetta di coltivare questa passione lavorativa, che gli offra le opportunità per aggiornarsi e per mettere in atto le sue doti creative*», conclude R2.

## **Conclusioni**

“L’universo dei media digitali è articolato e complesso, in continua trasformazione: l’evoluzione tecnologica da una parte, e un nuovo paradigma relazionale e interattivo con i consumatori dall’altra, hanno avuto un fortissimo impatto su formati, contenuti, linguaggi, ma anche rispetto alle professionalità che il mercato dei media richiede” (Barbieri, 2017). La digitalizzazione ha dato vita a 85 nuove figure professionali appartenenti al mondo della comunicazione, distribuite da Eugeni & Vittadini (2017) in undici aree, tra uffici stampa e PR, produzione per l’advertising, sales per l’advertising e aziende, eventi culturali, testate giornalistiche, editoria musicale, editoria libraria ed editoria radio-tv. E in questo nuovo mondo digitalizzato, le aziende sono sempre più alla ricerca di figure specializzate, al fine di poter innovare e rinnovare il proprio brand ma

soprattutto, al fine di poter gestire questa nuova realtà, che spesso può sembrare ingovernabile.

Tra le figure più ricercate nel mondo digitale emergono il social media manager, il digital strategic planner e il digital Pr (Barbieri, 2017), il che mette in luce come abbiano sempre più importanza da una parte la strategia, dall'altra le relazioni con utenti, consumatori, stakeholder e stampa, di cui i social media ne rappresentano l'appendice online. Tuttavia, come molto frequentemente è stato rilevato tramite gli annunci di lavoro pubblicati su LinkedIn, la figura del social media manager viene confusa con quella del community manager o venga accorpata e fusa in un'unica figura professionale.

Nel capitolo si è visto come la figura del social media manager sia complessa, variegata e molto versatile, e la sua funzione abbia molteplici sfaccettature. Infatti, riassumendo quanto studiato in letteratura, il social media manager, il quale *“aiuta l'azienda ad ascoltare e comprendere le nuove conversazioni che hanno luogo sui social media, prendendovi parte in modo attivo e rilevante”* (Boscaro & Porta, 2015), ha il compito di:

- Controllare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e che la strategia di social media marketing sia implementata con successo;
- Controllare che la strategia sia orientata agli obiettivi di marketing e agli obiettivi di vendita;
- Analizzare i dati che i social media mettono a disposizione;
- Scegliere correttamente gli strumenti per un efficace social media management e social media management;
- Saper impostare una strategia in caso di crisis management e in caso di feedback, commenti e recensioni negative;
- Modificare tempestivamente azioni strategiche che si rilevano errate.

Tra le competenze richieste a un social media manager rientrano la familiarità e la dimestichezza con le tecnologie del web, aggiornamento e formazione continua su tutte le tendenze online e offline, capacità di analisi e di problem solving. Dal punto di vista scolastico-accademico, una persona che desidera intraprendere questa professione deve avere solide basi di marketing, con studi approfonditi di web marketing e di

comunicazione. Tuttavia, tra gli annunci di lavoro, non mancano richieste di competenze grafiche di base e competenze di content management.

Al fine di conoscere il punto di vista di chi quotidianamente lavora nel mondo del digitale, sono state intervistate due risorse appartenenti al Digital Marketing team di Biesse Group, indicate dal Direttore Marketing & Communications di Gruppo, che nelle loro carriere hanno lavorato dapprima in agenzia di comunicazione per aziende clienti produttori di beni e servizi, in seguito in aziende di diverse dimensioni, prodotti e capacità produttive.

Dall'intervista emerge innanzitutto come il social media marketing sia considerata come un'attività utile a potenziare la comunicazione online e offline, attraverso i canali social e un'attività necessaria al marketing, che ha come obiettivo principale quello di generare contatti di clienti interessati all'acquisto del prodotto.

Per diventare un buon social media manager le competenze richieste a questa figura, secondo gli intervistati, sono racchiuse in un unico concetto: la creatività, cui si aggiungono capacità di project management, capacità organizzativa e ottima conoscenza del settore in cui si opera, dal momento che *«siamo protagonisti di un momento storico dove la comunicazione è ormai esplosa a tutti i livelli, i ritmi si alzano e i messaggi si moltiplicano sia quantitativamente che su tutti i canali, che a loro volta si moltiplicano quotidianamente. Alla produzione di contenuti “di valore”, la cui creazione necessariamente richiede creatività e ricerca, si affianca una costante visione di insieme rispetto a tutte le altre attività di comunicazione, affinché le azioni sui social media siano coerenti e quindi efficaci»*.

Si conclude il capitolo, nonché l'intervista, con un focus sull'importanza del social media marketing in aziende B2B, sulle ragioni per cui un'azienda B2B dovrebbe investire tempo, risorse e denaro nella comunicazione digital, su quali risultati queste attività possono portare alle strategie di marketing in aziende B2B. Nonostante problematiche legate al rapporto tra funzione Marketing & Comunicazione e Funzione commerciale, risolvibili “con diplomazia” e grazie dalle quali possono sorgere nuovi spunti strategico-operativi, legati soprattutto ai contenuti, si può concludere che il social media manager in contesti B2B è una figura professionale che spesso racchiude nel proprio lavoro due o più professioni, dal grafico, al content manager, al community manager, fino ad arrivare al

project management. Tuttavia, grazie alla strategia implementata da questa figura, i social media permettono di ottenere buoni risultati di vendita, senza essere considerati come canali di vendita in senso stretto, ma come canali atti ad acquisire contatti e a trasformare gli utenti da semplice fan o follower a veri e propri prospect.

## 7. I PROCESSI DI SOCIAL MEDIA MARKETING IN BIESSE GROUP

*“Establishing a social media strategy is more than just posting an update informing people that a new product or service is on sale. It’s more than just sharing a piece of relevant information. A social media strategy is a success when you are able to engage and interact with your target audience”*  
(John Rampton, 2014, Forbes<sup>42</sup>)

### Introduzione

Lo scenario che oggi si presenta alle aziende è talmente variegato e mutevole che richiede un’attenzione tale e capacità decisionali ben ponderate per poter definire ed implementare strategie di social media marketing: è importante conoscere in profondità quali mezzi utilizzare e quali strategie di comunicazione seguire e in quali luoghi essere presenti. Infatti, “ogni media ha una propria identità che va compresa per poterne valutare l’utilizzo, in termini di codici e dinamiche di comunicazione, aspettative dell’utenza, ma anche di costi e benefici” (Cosenza, 2012).

Aprire un blog o avere un sito web costantemente aggiornato richiede il coinvolgimento di parti rilevanti dell’azienda e un budget iniziale, seppur minimo, che possa portare alla costruzione della piattaforma digitale online e al suo lancio. Inoltre, dal momento che tali piattaforme richiedono contenuti testuali e multimediali ben definiti e con formati creati appositamente per il digitale, un sito web e, in minor misura, un blog, richiedono investimenti in tempo e risorse. Tuttavia, l’investimento è di gran lunga ben ripagato in termini di visibilità, dal momento che, attraverso l’indicizzazione tramite i motori di ricerca, la visibilità potenziale è enorme.

Una strategia di social media marketing, che necessariamente deve richiedere anche una buona integrazione con le piattaforme web sopraccitate, può comprendere diversi progetti specifici, legati ad ogni singolo social network. In particolare, le aziende potrebbero decidere di aprire account aziendali su Facebook, su Twitter, su LinkedIn o

---

<sup>42</sup> Forbes (2014), *Why Most Social Media Strategies Fail*, <http://bit.ly/2ER1fvu>

su YouTube, valutandone benefici e problematiche che potrebbero essere legati alla presenza su questi canali di comunicazione, e analizzandone il target a cui intendono rivolgersi. Le aziende potrebbero anche decidere di lanciare un account business su Instagram, un social network completamente mobile, valutandone rischi ed opportunità verso un social network di questo tipo, che, soprattutto negli ultimi anni, sta coinvolgendo un target sempre più giovane e, grazie ai continui aggiornamenti, può rivelarsi un ottimo strumento di comunicazione.

Se YouTube, per esempio, è solitamente utilizzato dalle aziende come archivio di documenti e video (eventi, pubblicità, interviste, backstage)<sup>43</sup>, Twitter può essere visto come un modo per veicolare traffico su altre piattaforme o può diventare un progetto strutturato, in modo da puntare la strategia sul carattere principale della piattaforma, la sua immediatezza, data dal numero contenuto di caratteri (Cosenza, 2012). Facebook, che merita un'attenzione particolare, soprattutto grazie alle molteplici possibilità in termini di advertising che il social network offre, è da sempre lo strumento prescelto da tutte le aziende. Infine, un'azienda può valutare, puntando sulle strategie di personal branding dei dipendenti più attivi sulla piattaforma, anche la possibilità di aprire un canale attivo su LinkedIn, il social network professionale per eccellenza, che ha cambiato il processo di ricerca e selezione del personale nel mondo,

Considerando i principali social media appena elencati, e la vastità altre piattaforme che il panorama digital offre al giorno d'oggi, è importante definire con attenzione la strategia di social media marketing da adottare e quali mezzi scegliere. Pertanto, si propone, attraverso il presente capitolo, un'analisi dettagliata dei social network utilizzati da Biesse Group, case study di tale lavoro di ricerca. Dopo una panoramica sui principali social media utilizzata dal gruppo industriale, verranno illustrati più nello specifico i social network scelti nel piano di marketing, come canali di comunicazione di Gruppo, con Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn. Successivamente, viene presentata la strategia di condivisione dei contenuti sui canali social divisionale di Biesse, Intermac, Diamut. Chiude il capitolo un breve focus sulla comunicazione che avviene in real time durante le fiere di settore, da sempre considerate come il principale strumento di

---

<sup>43</sup> Anche in Biesse Group YouTube è utilizzato in tal modo.

marketing nella comunicazione B2B. In particolare, ci si focalizzerà sull'ultima edizione della fiera denominata "Xylexpo", un importante appuntamento di settore sul panorama internazionale per l'Industria della Lavorazione del legno.

### 7.1. Panoramica sui social network di Biesse Group

Il processo di social media marketing in Biesse Group è inquadrato nel più ampio piano di comunicazione integrata, il quale coinvolge più canali, strumenti, tipologie diverse di contenuti, distribuite al pubblico target in modi differenti. Le attività di social media marketing si instaurano infatti nelle attività online che comprendono il web marketing<sup>44</sup> e l'email marketing<sup>45</sup>: se con il primo gruppo di attività online, insito nel concetto di "web marketing", Biesse Group si pone l'obiettivo di incrementare la *lead generation*, con l'email marketing, tramite cui è possibile coinvolgere direttamente i clienti più profilati, si pone l'obiettivo di incrementare le visite al sito web. I social media all'interno della strategia di digital marketing sono considerati strumenti che consentono, tramite un giusto utilizzo e un adatto *tone of voice*, l'incremento di visite al sito web, l'interazione spontanea tra gli utenti e una migliore *brand equity*.

Le attività di web marketing in Biesse Group fanno parte della più ampia strategia di marketing & comunicazione che può essere definita attraverso due concetti:

- La **multi-canalità**: essa si riferisce alla compresenza di molteplici canali di comunicazione utilizzati da Biesse Group. Le case histories, gli editoriali di prodotto, le news varie legate ad argomenti finanziari e istituzionali, foto e video creano infatti il contenuto di qualità, principe della comunicazione, che viene così adattato ai diversi canali di comunicazione che si dividono in canali web (social

---

<sup>44</sup> Il web marketing comprende attività mirate ad incrementare le visite al sito web, generando contatti di qualità e conversioni, è basato sull'acronimo SEO (Search Engine Optimization) e sulla logica per cui, tramite una buona ottimizzazione delle pagine di ricerca, si riesce ad ottenere visibilità nei risultati delle ricerche effettuate dagli utenti. (Di Fraia, 2011). L'attività SEO, a differenza di quella SEM, è organica e riporta risultati non sponsorizzati, quindi "spontanei", e permette di ottenere un'alta profilazione degli utenti, un'alta misurabilità del ROI, bassi costi iniziali e un'audience più ampia.

<sup>45</sup> L'email marketing comprende l'invio di comunicazioni periodiche con una struttura ben definita: questa tipologia di attività permette all'azienda di comunicare direttamente con contatti ben profilati, instaurando un dialogo continuo con i destinatari (Di Fraia, 2011). Tramite le newsletter inoltre, è possibile incrementare le visite al sito web e la lead generation.

network, newsletter e siti web), canali offline (cataloghi di prodotto, documenti corporate e flyer) e magazine<sup>46</sup>, declinato in forma cartacea ed online.

- La **cross-canalità**: essa, considerata come “naturale evoluzione” del concetto di multicanalità, consiste nella connessione tra i diversi canali di comunicazione. Riprendendo ad esempio i contenuti prodotti da Biesse Group, si può considerare la cross-canalità in questo modo: le case histories sono pubblicate sul magazine (principalmente cartaceo) e sul web (online); le news sono pubblicate sul magazine (principalmente cartaceo), sul web (online), sui social network (online); i contenuti legati alle fiere e agli eventi sono condivisi sul web, tramite newsletter e sui social network tramite foto e video (online); gli editoriali di prodotto sono condivisi tramite newsletter (online), sul web (online), sul magazine (principalmente cartaceo), i contenuti istituzionali sono condivisi sul web (online) e sul magazine. La strategia cross-canale pertanto, permette un’integrazione e una connessione tra mezzi di comunicazione e tra contenuti, che vengono di volta in volta adattati per tipologia, stile e toni pertinenti, ai vari canali di condivisione degli stessi, tra comunicazione online, web e social ed offline.

Il contenuto di qualità, posto alla base della strategia di content marketing, è così condiviso e promosso sui social media, con l’obiettivo di portare traffico al sito web e, da quest’ultimo, generare nuove lead.

Attraverso il presidio dei social media, tramite una presenza ufficiale di Gruppo e divisionale per i brand, l’azienda può stimolare la comunicazione, parlando il linguaggio degli utenti e ottenendo un rapido feedback delle azioni intraprese, in tal modo:

- si integra la comunicazione sui social media nel piano di comunicazione generale;
- si moltiplicano i punti di contatto con i potenziali clienti;
- si generano nuove opportunità di business.

I social media infatti, entrando a pieno titolo nel piano di comunicazione generale, si integrano perfettamente con gli altri strumenti di comunicazione “tradizionale” tipica del

---

<sup>46</sup> Il magazine ufficiale di Biesse Group è chiamato “Make” e comprende notizie legate al mondo aziendale, ai dipendenti, alle novità prodotto, alle fiere e agli eventi: «Un modo nuovo per scoprire l'azienda, il pensiero di chi guida, l'innovazione tecnologica che le dà lustro, le testimonianze di chi l'ha scelta per crescere, gli eventi che la animano e i racconti di chi la fa ogni giorno con competenza e dedizione». Per maggiori informazioni e per scaricare le copie cartacee del magazine v. <https://www.biessegroupp.com/it/make>.

B2B, come i cataloghi e le inserzioni pubblicitarie sulle riviste di settore, per quanto riguarda la comunicazione cartacea, e come le fiere e gli eventi open house. Essi inoltre rappresentano un rapido e immediato contatto con l'azienda, attraverso messaggi privati, richiedendo (soprattutto in caso di assistenza) una risposta in tempo reale.

Biesse Group è attiva, a livello corporate, su cinque social media, i più diffusi. In particolare, ha pagine ed account ufficiali attivi su Facebook, Twitter, YouTube, Instagram e LinkedIn. Tutte le pagine e gli account aziendali attivi sui social media di Biesse Group sono gestiti internamente da risorse dedicate, appartenenti allo staff dell'Ufficio Marketing & Communications<sup>47</sup>. La tabella seguente riporta, per ogni social network, le pagine e gli account attivi, gestiti dall'Headquarters di Pesaro (Tabella 7.1.).

**Tabella 7.1.** *I social network di Biesse Group – Corporate*

Social network	Corporate/Divisione	Nome della pagina/account
Facebook	Biesse Group	Facebook.com/BiesseGroup
	Biesse	Facebook.com/BiesseHQ
	Intermac	Facebook.com/IntermacHQ
	Diamut	Facebook.com/diamutHQ
Twitter	Biesse Group	@BiesseGroup
	Biesse	@BiesseHQ
	Intermac	@IntermacHQ
	Diamut	@Diamut_Global
YouTube	Biesse Group	youtube.com/BiesseGroup
	Biesse	youtube.com/BiesseTV
	Intermac	youtube.com/IntermacTV
	Diamut	youtube.com/DiamutChannel
Instagram	Biesse Group	Biesse Group
	Biesse	Biesse
	Intermac	Intermachq
	Diamut	Diamut
LinkedIn	Biesse Group	linkedin.com/company/biesse/

**Fonte:** *Ns rielaborazione dai social network di Biesse Group*

<sup>47</sup> Per quanto riguarda le attività di grafica, di cui fanno parte anche molti dei contenuti condivisi sui social media, Biesse Group si avvale del supporto di un'agenzia grafica, la quale si occupa non solo della produzione di grafiche per la comunicazione offline, come layout degli allestimenti fieristici, flyer e brochure, ma anche della realizzazione di grafiche per la comunicazione online. In questo modo è possibile mantenere lo stesso mood grafico e lo stesso stile sia a livello online che offline, così da avere una riconoscibilità da parte del cliente, in qualsiasi parte del mondo.

Biesse Group ha 39 filiali nel mondo e molte di queste hanno canali social online attivi su social network internazionali (come Facebook e YouTube) e social network locali (come Youku, l'equivalente di YouTube per il mercato cinese). La tabella seguente riporta tutti i canali social attivi nel mondo che sono gestiti dalle rispettive filiali (Tabella 7.2).

**Tabella 7.2. I social network di Biesse Group – Filiali**

Social	Filiale	Nome della pagina/account
Facebook	Biesse Group Asia	Facebook.com/BiesseGroupAsia
	Biesse America	Facebook.com/BiesseAmerica
	Biesse Canada	Facebook.com/BiesseCanada
	Biesse Australia &	Facebook.com/BiesseAustraliaNewZealand
	Biesse Deutschland	Facebook.com/BiesseDeutschland
	Biesse France	Facebook.com/BiesseFrance
	Biesse Iberica	Facebook.com/BiesseIberica
	Biesse India	Facebook.com/BiesseIndia
	Biesse Middle East	Facebook.com/BiesseMiddleEast
	Biesse Türkiye	Facebook.com/BiesseTurkiye
	Intermac America	Facebook.com/Intermacamerica
	Intermac Australia &	Facebook.com/IntermacAustraliaNewZealand
	Intermac do Brasil	Facebook.com/IntermacBrasil
	Intermac Canada	Facebook.com/intermaccanada
	Diamut America	Facebook.com/Diamutamerica
	Biesse Group Asia	@biessegroupasia
	Biesse Group	@BiesseGroupAust
	Biesse Group Uk	@BiesseGroupUK
	Biesse America	@biesseamerica
	Biesse Canada	@biesseCanada
	Biesse India	@BiesseIndia
	Biesse Russia	@BiesseRussia
	Intermac America	@IntermacAmerica
	Intermac Canada	@IntermacCanada
	Diamut America	@DiamutAmerica
YouTube	Biesse Group Asia	youtube.com/biesseasiaTV
	Biesse Group Schweiz	youtube.com/channel/UCe1Kta_pGRH0ysg-YvN-fZw
	Biesse Group UK	youtube.com/channel/UCNjv31PSSso94w3M1T2SFeg
	Biesse Group USA &	youtube.com/channel/UCD8_zdnXPxjULIRuCe9CB6A
	Biesse Group	youtube.com/BiesseGroupAustralia
	Biesse Ibérica	youtube.com/BiesseIberica
	Biesse India	youtube.com/channel/UCcsCHHJt7WLzruMd7K3tAbw
	Biesse France	youtube.com /BIESSEFRANCE
	Intermac Brasil	youtube.com/channel/UCLBZ07NcpvFNEJz7sIBuA4g

Social	Filiale	Nome della pagina/account
Instagram	Biesse France	Biessefrance
	Biesse Australia	BiesseAU
	Biesse Türkiye	biesseturkiye
	Biesse India	Biesseindia
LinkedIn	Biesse America	linkedin.com/company/biesse-america
	Biesse India	linkedin.com/company/biesse-india
	Biesse Group UK	linkedin.com/company/biesse-group-uk-limited
	Biesse Group	linkedin.com/company/biesse-group-australia
	Biesse France	linkedin.com/company/biessefrance
	Biesse Iberica S.L.	linkedin.com/company/biesse-iberica-s.l.
	Biesse Group Asia	linkedin.com/company/biesse-asia
	Biesse Middle East	linkedin.com/company/biesse-middle-east
	Biesse Group China	linkedin.com/company/biesse-trading-shanghai-co.-ltd
	Biesse Deutschland	linkedin.com/company/biesse-deutschland-gmbh
Biesse Türkiye	linkedin.com/company/biesseturkiye	
Youku	Biesse China	youku.com/i/UMzU4NDU0Nzgw

*Fonte: Ns rielaborazione dai social network delle filiali di Biesse Group*

## 7.2. Biesse Group

I canali di comunicazione di Biesse Group attivi sui social sono utilizzati per condividere informazioni, contenuti testuali e multimediali di natura istituzionale. In particolare, essi, concepiti come canali di Gruppo, si rivolgono ad un target composto principalmente da stakeholder, dipendenti, azionisti, esperti di settore, giornalisti.

La strategia seguita dal Gruppo è basata innanzitutto sulla costanza e sulla continuità nella pubblicazione dei contenuti: grazie alla pianificazione dei contenuti, garantita da un calendario editoriale ben schedato, è possibile infatti fare in modo che le pagine vengano percepite come canali attivi e pronti ad interagire con la propria community di fan e followers. Alla regolarità di pubblicazione si associa anche la coerenza comunicativa, data soprattutto dal giusto tono di voce e da un adeguato adattamento grafico, in linea con gli altri canali di comunicazione, che a loro volta integrano i canali social nei loro contenuti e nelle loro attività.

Nei prossimi paragrafi sono illustrati più specificatamente i social network utilizzati per la comunicazione istituzionale e corporate di Biesse Group e i contenuti condivisi sugli stessi.

### 7.2.1. Facebook, Twitter e Instagram

Considerato il principale e il più popolare social network, Facebook è il canale più utilizzato dalle aziende, a prescindere dalla dimensione: micro imprese, piccole, medie e grandi hanno almeno un presidio su questo social network, essendo anche il più ricco dal punto di vista comunicativo. Facebook infatti consente di pubblicare qualsiasi tipo di contenuto multimediale, dal semplice testo alle foto (comprese panoramiche a 360°), ai video (comprese le dirette live), GIF; inoltre permette anche la combinazione di più foto in album, in caroselli di immagini con la possibilità di inserire link a pagine web, in formati *canva* dove è possibile associare video e immagini in un'unica tipologia di formato e molti altri formati. Inoltre, è il principale strumento social su cui fare advertising, considerando le molteplici possibilità di distribuzione del contenuto e le svariate caratteristiche con cui definire l'audience a cui indirizzare il messaggio promozionale.

La pagina Facebook è l'immagine istituzionale di Biesse Group, con contenuti corporate e finanziari, condivisioni di contenuti delle filiali e sviluppo della sezione Careers.

Twitter, il social network del micro-blogging, è famoso per aver creato gli hashtag<sup>48</sup> e per essere caratterizzato dall'immediatezza, dalle velocità e dall'accessibile ad informazioni utili e brevi. Questo social network viene utilizzato da Biesse Group, attraverso il proprio account business, per comunicare brevi notizie (con collegamenti a news o comunicati stampa più strutturati e corposi presenti sul sito web) soprattutto durante convegni ed eventi. Il target a cui è indirizzata la comunicazione su Twitter è composto da clienti, giornalisti di settore, investitori, fornitori e altri enti istituzionali. Effettuando un attento monitoraggio, Twitter permette inoltre di seguire trend, prendendo parte a conversazioni sul proprio argomento di interesse.

Adattandone formato multimediale, tono e testo, i contenuti pubblicati sulla pagina Facebook e sull'account business Twitter di Biesse Group riguardano principalmente:

---

<sup>48</sup> L'hashtag è una parola o frase preceduta dal simbolo cancelletto (#), che permette di contrassegnare i messaggi con una parola chiave utile a classificarli, rendendoli facilmente reperibili agli utenti interessati all'argomento (<https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=hashtag>, consultato il 7/10/18).

- news di finanza, legate all’andamento delle azioni Biesse e del Gruppo, riportando informazioni relative a ricavi e performance finanziarie o appuntamenti di meeting internazionali con gli investitori;
- news dedicate al mondo delle Risorse Umane di Biesse Group, comunicando eventi che coinvolgono determinate funzioni, come il Sales & Marketing Meeting o l’HR Meeting<sup>49</sup>, o determinati gruppi di dipendenti, come il Future Lab<sup>50</sup>, news che riguardano ricerche di particolari figure professionali o collaborazioni con Enti di Ricerca del Personale o Università;
- news relative all’inaugurazione di nuove Filiali nel mondo;
- news riguardanti partnership con altre aziende ed acquisizioni;
- news riguardanti attività istituzionali, eventi solidali e di beneficenza, eventi formativi con Istituzioni pubbliche e private;
- news legate al Bilancio di Sostenibilità;
- news per celebrare premi internazionali ed eventi proprietari;
- contenuti multimediali legati alle festività nazionali e internazionali.

Instagram è un social network in continua evoluzione e in continua crescita in termini di iscritti: esso consente di condividere e modificare foto (e brevi video) al target di riferimento. Arricchito costantemente di novità e aggiornamenti, Instagram ha introdotto le “stories”, contenuti multimediali che permettono di adattare, in modo creativo e originale, diverse tipologie di contenuti. L’adattamento dei contenuti ad un canale molto emozionale come Instagram, avviene tramite la pubblicazione di scatti fotografici che riescano a comunicare un’esperienza, un’emozione giustappunto, provenienti da quel prodotto o da quell’evento.

Biesse Group, gestendo un account business ufficiale su Instagram, condivide principalmente contenuti:

---

<sup>49</sup> Il Sales & Marketing Meeting o l’HR Meeting sono due appuntamenti internazionali, della durata di una settimana, dedicati alla formazione e al confronto, durante i quali si riuniscono i manager delle filiali di Gruppo, oltre ai manager dell’Headquarters, nel campus Biesse di Pesaro o in un’altra sede nel mondo, per condividere obiettivi e affrontare nuove sfide.

<sup>50</sup> Il Future Lab è un’iniziativa dedicata a più di 100 giovani assunti negli ultimi due anni da Biesse Group. Durante il percorso formativo, i ragazzi hanno l’opportunità di partecipare a giornate di confronto, in cui formazione e workshop sulle tematiche di project management e leadership si alternano a momenti dedicati all’ascolto delle aspettative, motivazioni ed ambizioni professionali. L’obiettivo del Future Lab è disegnare percorsi personalizzati di sviluppo delle competenze e di crescita professionale.

Per maggiori informazioni v. [https://www.biessegroup.com/it/carriere/future\\_lab](https://www.biessegroup.com/it/carriere/future_lab)

- legati ad attività istituzionali, eventi solidali e di beneficenza, eventi formativi con Istituzioni pubbliche e private;
- legati ad eventi proprietari;
- legati alle festività nazionali e internazionali.

### 7.2.2. LinkedIn

Innanzitutto, è da evidenziare come la pagina aziendale di Biesse Group sia rientrata nella top 10 delle migliori pagine LinkedIn del 2018 e del 2017. Infatti, insieme alle pagine business di grandi brand Hays, Deloitte, Michael Page, la pagina aziendale di Biesse Group, con oltre 26.800 follower, è risultata vincitrice del concorso “LinkedIn’s Top 10 Company Pages” del 2018 e del 2017, arrivando rispettivamente al sesto e al nono posto, a testimonianza dell’ampio bacino di utenti che segue con interesse e coinvolgimento la pagina e a conferma dell’impegno nella gestione costante e regolare della pagina, con contenuti multimediali originali e sempre adatti al target<sup>51</sup>. Le aziende presenti nella Top 10, come riportato dal blog di LinkedIn<sup>52</sup>, *“sono un esempio per tutto il mondo, poiché spinte dall’impegno dei propri dipendenti, confermando il fatto che quando si coinvolge il proprio team sui social media, si possono vincere le sfide più difficili”*.

Biesse Group, tramite la propria pagina aziendale, conduce molteplici attività: la pagina business di LinkedIn infatti, non solo si presta alla pubblicazione dei contenuti legati a comunicazioni finanziarie, partnership e acquisizioni, contenuti istituzionali e dei più importanti contenuti divisionali, relativi ad eventi e fiere, ma permette all’Ufficio Risorse Umane di svolgere l’attività di ricerca del personale tramite la pubblicazione di offerte di lavoro. Biesse Group pubblica costantemente offerte di lavoro nella sezione “lavoro” della pagina business di LinkedIn: in particolare la ricerca di personale è indirizzata soprattutto a figure professionali legate al mondo dell’ingegneria e delle vendite, e disponendo di questa funzionalità offerta da LinkedIn, gli annunci di lavoro

---

<sup>51</sup> Per maggiori informazioni v. [https://www.biessegroup.com/it/magazine/biesse\\_group\\_top10\\_linkedin\\_2018](https://www.biessegroup.com/it/magazine/biesse_group_top10_linkedin_2018)

<sup>52</sup> Per maggiori informazioni v. <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/blog/linkedin-company-pages/2018/announcing-linkedins-top-10-company-pages-of-2018>

sono visibili anche a livello internazionale, in modo da creare un supporto attivo anche per gli Uffici Risorse Umane delle filiali presenti nel mondo.

La pagina business di LinkedIn offre anche la possibilità di comunicare la vita aziendale attraverso la sezione dedicata, intitolata “Vita”: in tale sezione è possibile infatti riportare testimonianze dei dipendenti, mostrare foto dell’azienda e dei dipendenti, evidenziare determinate figure manageriali, riportando collegamenti ai profili LinkedIn personali del Direttore Generale o dei Direttori Divisionali, ed è possibile, inoltre, arricchire tale sezione con storie e racconti di crescita professionale dei vari team di Biesse Group.

### **7.3. Le divisioni Biesse, Intermac e Diamut**

La strategia di social media marketing del gruppo aziendale ha previsto la creazione di account ufficiali attivi sui social network per ogni divisione aziendale. Come già visto nel paragrafo 7.1 ogni divisione del gruppo, Biesse, Intermac e Diamut, e ogni filiale che ha al suo interno tali divisioni, ha la sua pagina dedicata su Facebook, il suo account aziendale su Twitter e su Instagram, il suo canale YouTube.

#### *7.3.1. Facebook, Twitter e Instagram*

I contenuti pubblicati sulle pagine e sugli account aziendali attivi sui social network delle divisioni presentano un taglio diverso, in quanto si focalizzano sul prodotto che viene promosso, sul team di ogni divisione, su eventi e fiere legati alla divisione. Infatti, con l’obiettivo di gestire tali pagine e tali account in modo da colpire il target composto da stakeholder interessati alla singola divisione e clienti interessati all’acquisto dei prodotti, si è resa evidente la necessità di creare account social dedicati.

Per quanto riguarda la tipologia di contenuti, sulla base di un calendario editoriale legato strettamente al “calendario eventi e fiere” del Gruppo, sulle pagine di ogni divisione sono pubblicate le seguenti tipologie di contenuti, adattandone, di volta in volta, a seconda delle caratteristiche del social network, formato e tono di voce:

- contenuti di prodotto, con immagini grafiche;

- contenuti legati ad eventi e fiere, con immagini scattate o video girati in loco (per un maggiore approfondimento della comunicazione in real time durante le fiere, si rimanda al paragrafo successivo (§ 7.4);
- contenuti promozionali legati a partnership con associazioni di categoria;
- contenuti promozionali per comunicare la presenza a eventi e fiere.

Quando la strategia di marketing prevede la promozione di alcuni prodotti o il lancio di nuovi prodotti, si fa ricorso a particolari *artwork*, per rafforzare concetti e sottolineare o evidenziare, le caratteristiche del prodotto mostrato, poiché sui social network, le immagini hanno esattamente il compito di comunicare messaggi e suscitare emozioni. Il potere delle immagini viene sfruttato anche per raccontare ciò che accade in azienda, offrendo il “dietro le quinte” di un nuovo prodotto per esempio, per suscitare curiosità, attesa e per comunicare i *work in progress*.

Sui social network divisionali si fa spesso ricorso alla collaborazione con altri clienti e partner commerciali, citandoli, o in gergo social, “taggandoli” nel post o nel tweet pubblicato, facendo in modo che essi risultino coinvolti e condividano a loro volta il contenuto pubblicato. Ciò accade soprattutto quando si instaurano collaborazioni con clienti i quali, lavorando con macchinari Biesse o Intermac, si fanno portavoce del marchio diventando brand ambassador<sup>53</sup>. La collaborazione può essere reciproca in quanto, coinvolgendo pagine di clienti e partner commerciali, si conducono attività di *public relations*, attraverso le condivisioni di informazioni e di post o video, da loro prodotti.

#### **7.4. La gestione dei social media nelle fiere di settore in Biesse**

Nella strategia di marketing e comunicazione B2B, la fiera è uno degli strumenti tradizionali di comunicazione più importanti: essa infatti si configura non solo come uno strumento di comunicazione tramite il quale promuovere i propri prodotti, la propria filosofia aziendale e la propria identità, ma si configura sempre più come una “rete”. La “fiera-rete” infatti «include una vasta gamma di relazioni (commerciali, produttive, e di

---

<sup>53</sup> Il brand ambassador è tradizionalmente conosciuto come il portavoce della marca, ed è l’agente interno o esterno all’impresa che ha il compito di promuovere la marca e stimolare le vendite. Per maggiori informazioni v. <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-ambassador/>

ricerca), che coinvolgono sia la dimensione orizzontale (associazioni, partners, istituzioni) che quella verticale (clienti, fornitori) della catena del valore. Il tessuto relazionale di un'impresa, grazie alla partecipazione a fiere, si estende oltre i confini geografici definiti dalla localizzazione dei propri impianti, fungendo da veicolo privilegiato per il trasferimento di conoscenze, da un lato, e per l'allargamento del mercato, dall'altro (Belussi *et al.*, 2007)».

Nella strategia di comunicazione integrata di Biesse Group, la fiera è l'investimento in marketing e comunicazione più importante per l'azienda, poiché gran parte delle risorse è dedicata alla preparazione, all'organizzazione e alla gestione degli eventi fieristici, pianificati ed attuati con l'obiettivo di comunicare l'immagine e l'identità aziendale (in termini di percezione e riconoscibilità del brand), consolidare e rafforzare i rapporti con i clienti attuali e intraprendere nuove relazioni con i prospect.

Nel contesto fieristico, i social media, strettamente connessi alle attività condotte sui siti web, sono concepiti come strumenti e media utili a rafforzare il grado di coinvolgimento degli utenti, e in particolare durante le fiere, diventano parte integrante della strategia, attraverso la pubblicazione di contenuti in real time. Questi canali di comunicazione, posizionandosi all'interno della strategia di marketing, si legano a tutte le fasi della fiera, dalla preparazione (fase pre-fiera), al momento in cui essa avviene (fase in-fiera), fino al periodo successivo alla fiera (fase post-fiera).

#### *7.4.1. Un esempio di real time social media marketing in Biesse: Xylexpo 2018*

Xylexpo è la fiera Biennale mondiale delle tecnologie per la lavorazione del legno e dei componenti per l'industria del mobile: essa si svolge a Milano (Fiera Milano Quartiere Rho) e attira un grande pubblico da tutto il mondo, in particolare dai Paesi Europei. Tradizionalmente la fiera si svolge nel mese di maggio e ha una durata di cinque.

A Xylexpo sono presenti direttamente le aziende più rappresentative del settore, provenienti dai principali Paesi costruttori di tecnologie per la lavorazione del legno.

La fiera vanta inoltre un altissimo tasso di internazionalizzazione dei visitatori. Durante l'ultima edizione quasi la metà degli operatori è stata straniera, dato che testimonia ancora una volta la centralità e l'appeal del capoluogo lombardo (Xylexpo.com, 2018).

Svoltasi dall'8 al 12 maggio 2018, la fiera ha riguardato diversi settori legati alla lavorazione del legno, in particolare aziende produttrici di:

- Macchine, accessori e utensili per la lavorazione del pannello, macchine per il trattamento delle superfici e relativi prodotti, ferramenta, semilavorati e accessori complementari alla lavorazione del pannello;
- Macchine, accessori e utensili per la lavorazione e finitura del legno massiccio, ferramenta e semilavorati in legno, prodotti per la finitura complementari alla lavorazione del massiccio;
- Macchine per le lavorazioni forestali, veicoli e attrezzature. Macchine, accessori e utensili per la prima lavorazione, tecnologie per il legno strutturale, legnami, travi e semilavorati strutturali.

Nella fase di comunicazione *pre-fiera* dell'ultima edizione di Xylexpo, in base a quanto stabilito dal piano di comunicazione e al *concept* scelto per la comunicazione in fiera, sono state avviate tutte le attività di comunicazione, a partire dall'invito, realizzato in modo cartaceo, in modo tale che lo staff commerciale potesse distribuirlo ai propri clienti e prospect. Le attività condotte sui social in particolare, complementari e concomitanti alle attività condotte sul sito web, alle attività di email marketing (newsletter), flyer e comunicati stampa (adattati anche in formato web), hanno avuto inizio a partire dai 3 mesi precedenti alla fiera, quando è stata avviata l'attività di pubblicazione di news, contenuti di prodotto e principali novità, relativi alla presenza di Biesse in fiera. I contenuti sono stati pubblicati su tutti i social network, e con particolare enfasi su Facebook e su Instagram, dove sono state implementare anche attività di social advertising, con sponsorizzazioni di inviti, concept grafici e video, finalizzati alla registrazione online o alla visualizzazione delle sezioni dedicate alla fiera sul sito web.

La fase *in-fiera* è stata caratterizzata da attività che rappresentano il frutto di lavori sinergici e rapidi da parte dello staff marketing in real time, al fine di trasmettere ai fan e ai follower quanto accade sullo stand. Sulla base di quanto stabilito in precedenza dal piano di comunicazione, è stato preparato un calendario editoriale specifico, in cui sono stati definiti i contenuti da produrre e pubblicare sui social network, dalle novità più interessanti, alle parti di prodotto da enfatizzare in modo emozionale con scatti fotografici e video, fino alla comunicazione di eventuali eventi sullo stand o incontri con delegazioni

di importanti clienti o associazioni di categoria. I contenuti da pubblicare sfruttano al massimo tutte le possibilità offerte dai social network, in particolare Facebook e Instagram: sul primo social network sono state infatti realizzate dirette live, foto panoramiche a 360°, contenuti multimediali interattive come le GIF; su Instagram sono state pubblicate numerose *stories*<sup>54</sup> costituite da brevi video e grafiche con testi dal tono coinvolgente. Durante la fiera una particolare importanza è stata ricoperta dagli hashtag #Biesse o #Xylexpo, che, attraverso un monitoraggio costante, ha permesso di condividere ed utilizzare anche contenuti UGC, ovvero contenuti prodotti e pubblicati direttamente da clienti e visitatori dello stand Biesse, sui loro social network personali. Inoltre, ha rivestito un ruolo fondamentale anche il monitoraggio dei social network di proprietà dell'ente Fiera e del centro espositivo, in quanto ha permesso di essere costantemente aggiornati su convegni ed eventi all'interno del polo fieristico e di fornire informazioni utili a clienti e visitatori.

L'obiettivo della comunicazione sui social in real time, durante i giorni di fiera è incentrato soprattutto sull'integrazione tra il lato umano dell'azienda, con il personale tecnico, commerciale e marketing, e le potenzialità offerte dalle tecnologie avanzate.

La fase *post-fiera*, che ha avuto inizio a partire dal pomeriggio dell'ultimo giorno di fiera, è stata dedicata all'attività di *follow up*: tramite la pubblicazione del video conclusivo, il quale ha raccolto i momenti più interessanti dell'evento, Biesse ha ringraziato i partecipanti alla fiera, con un invito a riviverla e a recarsi nei Campus Biesse Group presenti nel mondo. Il video è stato inoltre pubblicato sul sito web e inviato, tramite una newsletter di ringraziamento, a tutti i contatti del database dei clienti. L'attività di *follow up* è proseguita, nei giorni successivi alla fiera, con news di comunicati stampa condivisi online e sui social media, e con aggiornamenti di album fotografici.

---

<sup>54</sup> Lanciate nell'estate del 2016, le stories sono una funzionalità di Instagram che permette di creare slideshow di foto e video multipli. Sono caratterizzate dall'immediatezza e dalla velocità di condivisione e di fruibilità, dal momento che durano solo 24 ore.

## Conclusioni

Le attività di social media marketing in Biesse Group sono inquadrare nel più ampio piano di comunicazione integrata e fanno parte delle attività di comunicazione online come il web marketing e l'email marketing. Contestualmente a queste ultime attività, il social media marketing in Biesse consente di incrementare le visite al sito web, di coinvolgere spontaneamente gli utenti attraverso un dialogo sulle piattaforme social e migliorare la *brand equity*. Infatti, attraverso un corretto uso dei social media, un linguaggio adatto al target di riferimento, una presenza costante e una pubblicazione dei contenuti regolare, i social media possono generare punti di contatti con i potenziali clienti e quindi generare nuove opportunità di business.

Il Gruppo aziendale, sia a livello corporate che a livello divisionale, è attivo sui social network più diffusi e più popolari: ha infatti pagine ed account ufficiali attivi su Facebook, Twitter, YouTube, Instagram e LinkedIn. Anche le 39 filiali nel mondo hanno canali social online attivi su social network internazionali (come Facebook e YouTube) e social network locali (come Youku, l'equivalente di YouTube per il mercato cinese). I contenuti pubblicati sui canali corporate spaziano dalle news di finanza alle news dedicate al mondo delle Risorse Umane, dalle news relative all'inaugurazione di nuove filiali nel mondo o relative a nuove partnership e acquisizioni del gruppo, alle news pubblicate per celebrare premi internazionali ed eventi proprietari o attività con istituzioni pubbliche e private. Sui canali divisionali sono pubblicati contenuti promozionali di prodotto e contenuti legati ad eventi open house e fiere di settore.

Riprendendo le quattro aree dei social media proposte da Tuten & Solomon (2013), si può affermare che, tramite le pagine e gli account business attivi sui social media, Biesse Group conduca attività che rientrano nell'area definita dagli autori "social publishing"<sup>55</sup>, un'area che comprende i canali dove le persone e le imprese pubblicano i loro contenuti

---

<sup>55</sup> Tuten & Solomon (2013) suddividono lo spazio dei social media in quattro aree: social community, social publishing, social entertainment e social commerce. L'area del social community descrive i canali di social media focalizzati sulle relazioni e le attività comuni a cui le persone partecipano insieme ad altre che condividono lo stesso interesse; rientrano in quest'area tutti i canali di comunicazione in cui si concentrano le comunità per conversare e collaborare, come i forum, le bacheche elettroniche, i wiki e i social network. L'area del social entertainment comprende canali e veicoli che offrono opportunità di giocare e divertirsi, tra cui i giochi social, siti di gioco, mondi virtuali e comunità di intrattenimento. L'area del social commerce si riferisce all'uso dei social media come canali di vendita online di prodotti e servizi, stimolando gli acquirenti online a interagire e collaborare durante l'esperienza di acquisto. Tra i canali di social commerce vi sono recensioni e valutazioni, vetrine social e applicazioni mobile.

come blog, siti di media sharing, microblog e reti di informazioni e notizie. In quest'area la principale unità di valore che viene scambiata in una comunità social, "al pari della moneta nell'economia del mondo reale" (Tuten & Solomon, 2013) è il contenuto. I contenuti dell'area social publishing sono opinioni, informazioni, fotografie, video, newsletter, webinar, presentazioni, podcast, comunicati stampa, e spesso, possono essere generati sia dalle imprese, sia dai membri di comunità di fan e follower i quali, interessati a quel determinato argomento, lo retwittano o lo condividono sui propri account, facendolo proprio. Inoltre, come affermato dagli autori, spesso i contenuti pubblicati sui canali del social publishing, sono contenuti già esistenti offline, creati per altri motivi, che vengono riproposti in versione digitale. La comunicazione sui social network di Biesse Group, pertanto, può rientrare a pieno titolo nell'area appena descritta, in quanto i contenuti prodotti e condivisi sulle piattaforme social e web, hanno un valore per tutte le persone connesse, e tramite la condivisione tra i fan, ne aggiungono altro e tutti i membri ne possono, in tal modo, trarre beneficio.

Il capitolo ha messo in evidenza anche il legame dei social media con il mezzo di comunicazione più importante e più tradizionale delle strategie B2B: le fiere. Durante il lungo e complesso processo di preparazione, organizzazione e gestione della fiera, i social media entrano a far parte del piano di comunicazione, svolgendo un ruolo attivo di promozione pre, durante e post fiera. Nel caso specifico, è stata portata come esempio la gestione dei social media in real time, durante l'ultima edizione di Xylexpo. I social media, parte integrante del piano di comunicazione della fiera biennale Xylexpo, tramite un piano editoriale ben strutturato e tramite la regolare pubblicazione di contenuti di valore, hanno portato al raggiungimento dell'obiettivo stabilito, rappresentato dalla promozione della partecipazione di Biesse all'evento fieristico e dal coinvolgimento del bacino degli utenti, mantenendo alto il livello di *engagement* sia durante la fiera, sia durante le fasi antecedenti e successive all'evento.

## 8. GLI APPROCCI DELLA CONCORRENZA DI BIESSE AL SOCIAL MEDIA MARKETING

*Ogni giorno ci chiediamo  
– Come possiamo rendere felice questo cliente?  
Come possiamo farlo proseguendo lungo la strada dell’innovazione? –  
Ce lo domandiamo perché, altrimenti, lo farà qualcun altro.  
Bill Gates – Imprenditore*

### **Introduzione**

Come si misura il successo di una strategia sui social media? Quali sono i migliori brand attivi sui social media appartenenti al contesto business-to-business? Quali approcci adottano i competitor di Biesse nell’implementazione delle loro strategie di social media marketing? All’interno dell’ambiente esterno all’impresa, costituito da molteplici fattori che possono condizionare la strategia, vi sono altre aziende, operanti sia negli stessi settori dell’impresa considerata, sia in settori diversi, con risorse e capacità specifiche. Nello stesso contesto ambientale, pertanto, le aziende si differenziano per strategia e configurazione delle risorse e capacità, al fine di generare valore per il cliente e ottenere maggior profitto grazie ad una performance superiore rispetto ai concorrenti.

Il capitolo ha l’obiettivo di analizzare in che modo le aziende mantengono il proprio posizionamento competitivo e cercano di affermare il vantaggio sulle concorrenti del settore, focalizzando la suddetta analisi in ambito di social media marketing.

L’analisi dell’attività di social media marketing è effettuata tramite la metodologia del benchmarking, strumento grazie al quale l’impresa riesce a ragionare con una mentalità aperta al cambiamento, attraverso un confronto costruttivo e continuo con altre imprese e cogliendo spunti interessanti da settori e contesti diversi da quello in cui essa opera. L’impresa che effettua un benchmarking confronta il proprio vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza e può continuamente arricchire il bagaglio di conoscenze con nuove idee: questo strumento di analisi, tuttavia, non deve limitare l’azienda ad un mero confronto, deve infatti consentire al management, di porre le basi per migliorare, rivedere

i propri obiettivi, migliorando i processi finalizzati a raggiungerli, o abbandonando quelli finora applicati.

Dopo una breve introduzione sulla metodologia di analisi relativa al benchmarking, il capitolo si struttura in due parti, la prima dedicata al benchmarking di natura competitiva a livello di settore, la quale prende in considerazione i competitor diretti di Biesse, la seconda invece, dedicata al benchmarking a livello di best-in-class, la quale prende in considerazione, indipendentemente dal settore di appartenenza, le migliori aziende operanti nel contesto B2B.

### **8.1. Metodologia di analisi sul benchmarking**

Il benchmarking è uno strumento utilizzato per comparare un'organizzazione rispetto alle altre, le quali possono essere rappresentate dalle imprese rivali che competono all'interno dello stesso settore (benchmarking a livello di settore o di mercato), oppure da altre organizzazioni che svolgono la stessa attività produttiva o funzioni simili (best-in-class benchmarking) (Johnson *et al.*, 2017).

I due approcci al benchmarking sono così distinti:

- Benchmarking a livello di settore o di mercato: i risultati raggiunti da concorrenti dello stesso settore o da imprese che offrono servizi simili vengono confrontati al fine di ottenere informazioni su alcuni standard di performance.
- Best-in-class benchmarking: questo approccio confronta le capacità e le performance di un'organizzazione con quelle delle imprese migliori (“i primi della classe”), indipendentemente dal settore di appartenenza, al fine di aiutare il management a comprendere che spesso i miglioramenti di performance derivano da cambiamenti incrementali nel patrimonio di risorse e capacità aziendali (Johnson *et al.*, 2017).

Al fine di effettuare un'analisi di benchmarking a livello di settore sono stati individuati i maggiori competitor di Biesse: in particolare, la scelta dei competitor è stata determinata in seguito ad un colloquio svoltosi con il Direttore marketing & Communications di Biesse, cui ha partecipato anche il Responsabile eventi e fiere. La scelta è rafforzata dal confronto a livello di quota di mercato, così riportato nella

Company Presentation di Biesse Group<sup>56</sup>, focalizzata sull'andamento finanziario della stessa e presentata nel corso dell'evento "STAR Conference" di Milano il 27-28 marzo 2018<sup>57</sup>. Biesse Group è la seconda azienda leader nel settore con una quota di mercato del 18%. I maggiori competitor si trovano in Germania e in Italia e sono Homag in Germany, con il 30,5% di quota di mercato stimata e SCM in Italia, con il 7,5% di quota di mercato stimata.

Nello specifico **Homag Group** è un'azienda tedesca che opera in oltre 100 Paesi con 6400 dipendenti. Offre soluzioni software integrate per la produzione industriale ed artigianale nel settore della lavorazione del legno e dispone di impianti produttivi, distributori e servizi postvendita a livello internazionale. La gamma di prodotti offerti spazia dalla macchina singola per la piccola impresa artigiana alle linee di produzione complete e collegate in rete per la produzione altamente industrializzata di mobili su misura<sup>58</sup>.

**Scm Group** è invece un'azienda italiana con sede a Rimini (RN), attiva nel settore delle tecnologie per la lavorazione di legno, plastica, vetro, pietra, metallo e materiali compositi. Le società filiali del Gruppo e presenti in tutto il mondo, offrono prodotti ad industrie che operano in vari settori merceologici: dall'industria del mobile all'edilizia, dall'automotive all'aerospaziale, dalla nautica alla lavorazione delle materie plastiche. SCM Group coordina, supporta e sviluppa un sistema industriale, articolato in 3 grandi poli produttivi altamente specializzati, con oltre 3.500 dipendenti e una presenza diretta nei 5 continenti<sup>59</sup>.

Gli altri competitor individuati sono **IMA Schelling Group**, Weinig, Felder Group, Leadermac e Nanxing Equipment. Più nello specifico IMA Schelling Group è un'azienda con sede in Austria che implementa soluzioni avanzate per la lavorazione del legno. IMA

---

<sup>56</sup> Disponibile al seguente link

[http://www.biessegroup.com/media/files/1449\\_BiesseGroup\\_eventoSTAR\\_Milano%20270318.pdf](http://www.biessegroup.com/media/files/1449_BiesseGroup_eventoSTAR_Milano%20270318.pdf)

<sup>57</sup> L'evento è organizzato da Borsa Italiana per offrire agli analisti e agli investitori italiani e internazionali l'opportunità di fare il punto sui risultati raggiunti e sulle prospettive future delle piccole e medie imprese italiane che rappresentano l'eccellenza del tessuto imprenditoriale italiano. L'evento è alla sua 17<sup>a</sup> edizione e si svolge nella sede della Borsa Italiana - Palazzo Mezzanotte, Piazza degli Affari, 6 20123 Milano.

<http://www.borsaitaliana.it/starconference2018milan/homepage/homepage.htm>

<sup>58</sup> Per maggiori informazioni v. il sito ufficiale di Homag Group, disponibile al seguente link <https://www.homag.com/it/lazienda/homag-group/> consultato il 29/05/18.

<sup>59</sup> Per maggiori informazioni v. il sito ufficiale di SCM Group disponibile al seguente link <https://www.scmgroup.com/it> consultato il 29/05/18.

Klessmann e Schelling Anlagenbau si sono evoluti separatamente in costruttori di macchine e impianti internazionali di successo. Risale al 2015 l'unione di IMA e Schelling in un unico gruppo industriale<sup>60</sup>.

Il gruppo **Weinig** invece è un'azienda tedesca, fondata nel 1905, che si occupa del taglio, della profilatura e della lavorazione del legno massello e dei materiali a base di legno. È uno dei maggiori produttori mondiali di macchinari e sistemi per la lavorazione del legno massello. Il marchio commerciale WEINIG raccoglie diverse imprese specializzate che offrono una gamma di prodotti in grado di coprire l'intera catena di processo che va dalla materia prima al prodotto finito. Con il marchio HOLZ-HER dal 2010 il Gruppo WEINIG ha aggiunto al proprio portafoglio soluzioni innovative e orientate al futuro per la lavorazione dei materiali a base di legno. Con trenta filiali e consociate in Europa, America, Asia e Australia e stabilimenti produttivi in Germania, Austria, Svezia, Lussemburgo, USA e in Cina, può contare 2.128 dipendenti<sup>61</sup>.

**Felder Group** è un'azienda austriaca fondata nel 1956 che conta circa 550 dipendenti presso la sede centrale dell'azienda ad Hall ed è fornitore a livello mondiale nel settore delle macchine per la lavorazione del legno per quanto concerne le aziende artigiane, il settore manifatturiero e l'industria del legno. Oltre 200 punti vendita in 72 paesi distribuiscono oltre 150 modelli dei marchi Hammer, Felder e Format-4<sup>62</sup>.

**Leadermac** è un'azienda fondata nel 1972 con sede a Taichung City in Taiwan che si occupa della produzione e della vendita di sistemi di sinterizzazione manuali entry level, fino a soluzioni completamente programmate a controllo numerico, nel settore delle macchine per la lavorazione del legno<sup>63</sup>.

Infine, Nanxing Furniture Machinery & Equipment Company Limited (chiamata semplicemente "**Nanxing Equipment**") è stata fondata il 3 maggio 1996. La società, con sede a Dongguan, Guangdong, è un'impresa leader nell'industria dei macchinari per

---

<sup>60</sup> Per maggiori informazioni v. il sito ufficiale di IMA Schelling Group, disponibile al seguente link <http://www.imaschelling.com> consultato il 29/05/18.

<sup>61</sup> Per maggiori informazioni v. il sito ufficiale di Weinig, disponibile al seguente link <https://www.weinig.com/it/> consultato il 29/05/18.

<sup>62</sup> Per maggiori informazioni v. il sito ufficiale di Felder Group, disponibile al seguente link <https://www.felder-group.com> consultato il 29/05/18.

<sup>63</sup> Per maggiori informazioni v. il sito ufficiale di Leadermac, disponibile al seguente link <http://www.leadermac.com> consultato il 29/05/18.

mobili a pannelli ed è riconosciuta come una delle più grandi aziende cinesi nel settore della meccanica<sup>64</sup>.

## 8.2. Benchmark competitivo sui social network

Come primo step da compiere, per effettuare una preliminare analisi benchmark, è necessario confrontare di quanti canali social dispongono i competitor sopraccitati; successivamente, viene riportata un'analisi desk dei social media: essendo i social media di carattere pubblico, non si prevedono limitazioni di alcun tipo a livello di privacy, se analizzati attraverso la consultazione online dei canali. Pertanto, è opportuno elaborare tale analisi sulla base delle metriche individuate nel capitolo 3, così di seguito riportate (Tabella 8.1.).

**Tabella 8.1.** Le tipologie di metriche

<b>Metriche di attività</b>	N° di post, tweet, tasso di risposta ai commenti e ai messaggi privati.
<b>Metriche</b>	Reach, like ai post, retweet e condivisioni.
<b>Metriche dimensionali</b>	N° di fan, follower
<b>Metriche</b>	Interazione con i post o engagement, media delle interazioni con i post.
<b>Metriche</b>	Numero di lead.

**Fonte:** *Ns elaborazione*

Tuttavia, a causa delle limitazioni di privacy, non superabili tramite un'analisi desk, non è stato possibile applicare la quinta tipologia di metriche, relativa al rendimento.

La Tabella 8.2. confronta la presenza attiva (dove per “attiva” si intende una frequenza consistente e continua di contenuti pubblicati sui social network) delle aziende oggetto del benchmarking.

Come viene mostrato, le aziende che hanno una maggiore presenza sui social media, con cinque canali attivi, sono Homag e Weinig, con un'attività su Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+ e Instagram, seguite da Biesse, Felder Group e Ima Schelling, che hanno invece quattro social network attivi. Leadermac e SCM Group hanno account attivi su tre canali social. Infine, Nanxing Equipment ha attivo solo il canale LinkedIn. I social

---

<sup>64</sup> Per maggiori informazioni v. il sito ufficiale di Nanxing Equipment, disponibile al seguente link <http://nanxingen128.test.dginfo.com/> consultato il 29/05/18.

network più utilizzati sono LinkedIn con la presenza di una pagina aziendale da parte della totalità delle aziende considerate, Facebook e Twitter su cui sette aziende su otto possiedono un account attivo; infine tre aziende comunicano attraverso Google+ e quattro hanno un account attivo su Instagram.

Vi sono tuttavia due situazioni particolari da evidenziare: la prima riguarda la differenza di diffusione dei social network che è stata condizionata da eventi e contingenze geo-politiche a sé stanti. Infatti, Internet in Cina si è sviluppato in modo diverso, per motivi politici di censure verso le piattaforme straniere (Google e Facebook in primis, a cui è difficile avere accesso se non tramite VPN – Virtual Private Network), per la lingua e per diversi aspetti culturali e sociali molto diversi e lontani dai costumi occidentali. Infatti, in Cina, al posto di Google troviamo Baidu, al posto di Facebook QZone e invece di Twitter c'è Sina Weibo, solo per citarne alcuni<sup>65</sup>: per questo motivo l'azienda Nanxing Equipment verrà analizzata solo per il social network su cui è attiva.

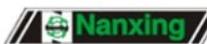
La seconda situazione da sottolineare riguarda il social network YouTube: non è stato incluso tra i social network da analizzare, sebbene sia utilizzato da alcune aziende come Biesse, Homag, Scm Group e Felder Group perché riguardo alla piattaforma web che permette di visualizzare e condividere video in rete e di commentare e consigliare i video pubblicati, sorgono posizioni contrastanti: se da un lato, infatti, può a gran merito essere considerato un social network, rientrando a pieno titolo nella definizione originale e maggiormente condivisa, elaborata da Kaplan & Haenlein<sup>66</sup>(2010), dall'altro c'è chi non lo considera affatto un social network, essendo destinato per lo più alla divulgazione dei video e non per intraprendere relazioni sociali. Infatti “YouTube consente in via principale di pubblicare filmati a cui è possibile aggiungere commenti e sviluppare una discussione che può facilitare le piccole relazioni sociali anche tra soggetti che non si conoscono. Possiamo tuttavia notare che la maggior parte dei video pubblicati non ha commenti e, dunque, che quella piattaforma è utilizzata prevalentemente per divulgare video e non per intraprendere relazioni sociali” (Barbarito, 2011).

---

<sup>65</sup> Per maggiori informazioni consultare la pagina: <https://whead.it/marketing/mercati-internazionali/i-social-network-in-cina-wechat/>

<sup>66</sup> I social network sono definiti come “un gruppo di applicazioni internet-based, costruite sui principi ideologici e tecnologici del Web 2.0, che permettono la creazione e lo scambio di User Generated Content (UGC)”, Kaplan & Haenlein (2010).

**Tabella 8.2. Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende**

Social Network/Azienda					
	X	X <sup>67</sup>	X		X
	X	X	X	X	X
	X	X	X		
	X	X <sup>68</sup>	X	X	
	X	X	X	X	X
	X <sup>69</sup>	X <sup>70</sup>	X		X <sup>71</sup>
	X	X	X <sup>72</sup>		
		X			

**Fonte:** *Ns elaborazione da dati presenti sui social network considerati*

### 8.2.1. Un'analisi desk dei principali canali social dei competitor

L'analisi desk dei principali competitor di Biesse ha inizio con la prima categoria di metriche individuate, le **metriche di attività aziendale**, che considera l'attività condotta sui social network, messa in atto attraverso una strategia di social media marketing, quantificando il numero di post condivisi su Facebook, LinkedIn e Google+, di tweet pubblicati su Twitter e di foto condivise su Instagram. Viene quindi scelto come intervallo di pubblicazione l'arco temporale che va dal 1° gennaio 2018 al 31 maggio 2018.

<sup>67</sup> Biesse è attiva su LinkedIn con l'account istituzionale corporate di Biesse Group.

<sup>68</sup> Ima Schelling è attiva su LinkedIn con la pagina IMA Schelling Group USA.

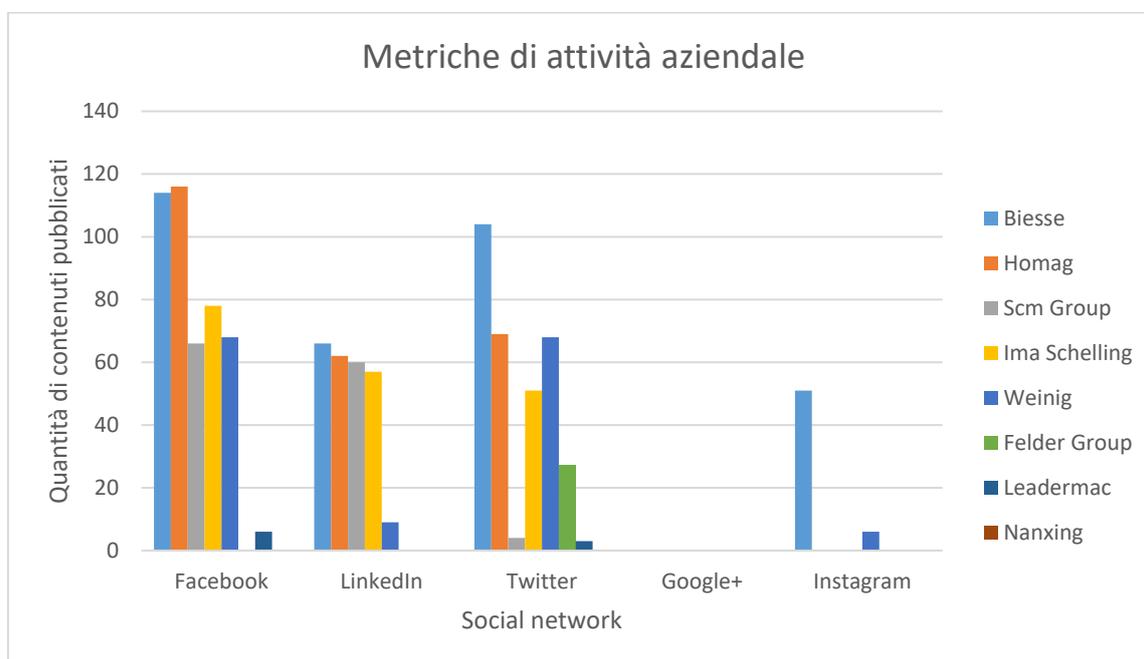
<sup>69</sup> Felder Group è attiva su Facebook con la pagina Felder Group Australia.

<sup>70</sup> Felder Group è attiva su LinkedIn con la pagina Felder Group USA.

<sup>71</sup> Felder Group è attiva su Instagram con la pagina Felder Group Russia.

<sup>72</sup> Leadermac è attiva su Twitter con l'account @LeadermacUSA.

**Grafico 8.1.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di attività aziendale



**Fonte:** *Ns elaborazione*

Come si evince dal Grafico 8.1., tutte le aziende dell'analisi aventi un account aziendale su Facebook hanno una presenza attiva, ad eccezione di Felder Group, la quale, nel periodo di tempo considerato, non ha pubblicato alcun aggiornamento sul social network in questione. La frequenza di pubblicazione dei post è simile in Biesse e in Homag, le quali hanno pubblicato rispettivamente 114 e 116 post; il parametro è simile tra Scm Group, Ima Schelling e Weinig, le quali hanno pubblicato rispettivamente 66, 78 e 68 post.

Per quanto riguarda LinkedIn, pur avendo tutte le aziende dell'analisi una pagina aziendale su questo social network, non risultano attive 3 aziende su 8 (Felder Group, Leadermac e Nanxing). Tuttavia, delle altre 4 aziende pubblicano regolarmente Biesse, Homag, Scm Group e Ima Schelling, con un numero di aggiornamenti pubblicati sulla piattaforma simili (66 aggiornamenti per Biesse, 62 per Homag, 60 per Scm Group e 57 per IMA Schelling). Solo Weinig ha avuto una limitata frequenza di pubblicazione nell'arco temporale considerato. Considerando gli account aziendali attivi su Twitter

spicca Biesse per quantità di tweet e retweet pubblicati con 104 contenuti condivisi, seguita da Homag, Weinig e Ima Schelling (rispettivamente 69, 68 e 51 tweet e retweet pubblicati), Felder Group (27), Scm Group (4) e Leadermac (3).

Homag, IMA Schelling e Weinig hanno una pagina aperta su Google+, tuttavia nessuna delle tre ha pubblicato recentemente contenuti. Infine, considerando Instagram, solo Biesse ha attivamente e frequentemente condiviso post su questa piattaforma; le altre due aziende presenti, Felder Group e Weinig, non risultano particolarmente attive, poiché Felder Group non ha condiviso nessun contenuto, mentre Weinig solo 6 da gennaio a maggio 2018.

La seconda categoria di metriche, che comprende “Le metriche di condivisione o di visibilità del brand” prevede la misurazione della Reach, dei like ai post, dei retweet e delle condivisioni, nonché il calcolo delle Menzioni del brand e l’analisi del sentiment. Per questioni di privacy e di accesso ad informazioni appartenenti alle singole aziende, non è possibile andare più in profondità nell’analisi approfondendo tale tipologia di metriche. Tuttavia, grazie ad una misurazione manuale, è stato possibile procedere con il calcolo dei like e delle reazioni ai post, ai tweet, agli aggiornamenti di LinkedIn e alle foto condivise su Instagram. Non viene preso in considerazione il social network Google+ dal momento che non sono stati pubblicati recentemente contenuti dalle pagine attive.

Nella misurazione di questi indicatori, sono stati conteggiati i contenuti pubblicati nel mese di maggio 2018.

Si è deciso di prendere ad esame il mese maggio per via della presupposta più alta frequenza di pubblicazione, dal momento che nella prima settimana di maggio 2018, dall’8 al 12, si è svolta una delle più importanti fiere di settore biennali della meccanica, XYLEXPO<sup>73</sup>, a Milano.

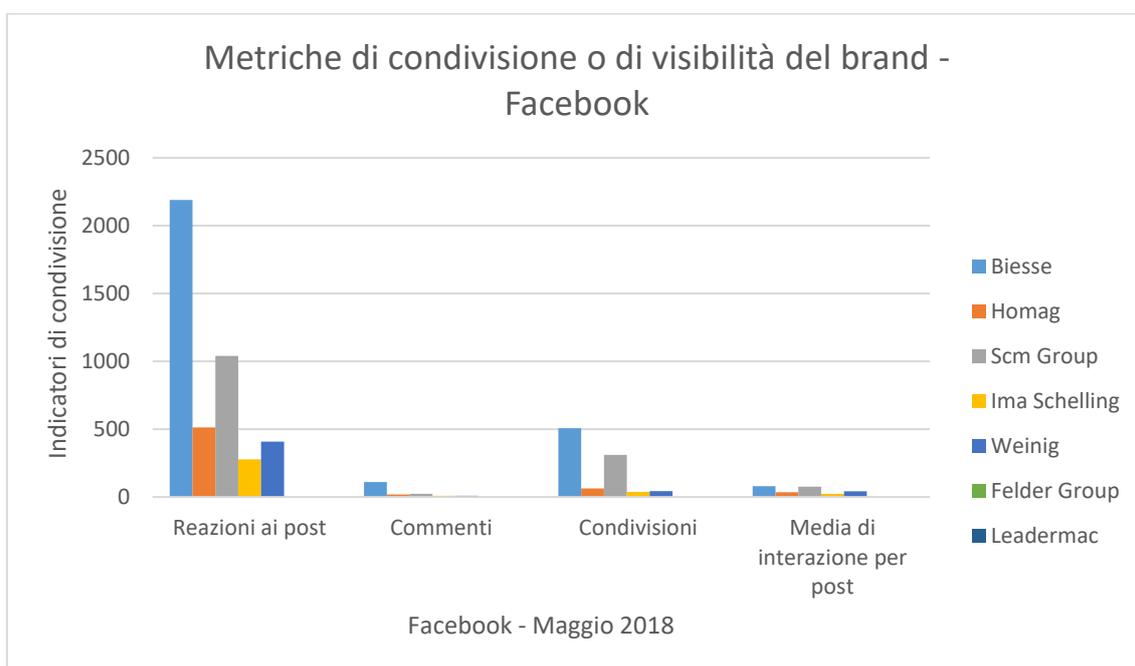
Come risulta evidente dal Grafico 8.2., sono stati calcolati, di ogni pagina business attiva su Facebook, il numero di post pubblicati durante maggio 2018, tutte le reazioni ai post effettuate da parte dei fan della pagina, compresi i like, tutti i commenti che suddetti post hanno ricevuto, tutte le condivisioni. Nella parte all’estrema destra del grafico, le colonne riportano una media di interazione dei post, dove per “interazione” s’intende la

---

<sup>73</sup> Per maggiori informazioni v. <http://www.xylexpo.com/index.php/it/>

somma di reazioni, commenti e condivisioni, precedentemente calcolate. Pertanto, Biesse ha pubblicato il numero maggiore di post che ammonta a 35 contenuti condivisi (tra link, post con contenuti fotografici e video), subito seguita da Scm Group (18 contenuti), Homag (17), Ima Schelling (14), Weinig (11). A maggio 2018, Felder Group e Leadermac non hanno pubblicato alcun contenuto.

**Grafico 8.2.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand – Facebook



**Fonte:** *Ns elaborazione*

**Tabella 8.3.** Post pubblicati su Facebook – maggio 2018

	Biesse	Homag	Scm Group	Ima Schelling	Weinig	Felder Group	Leadermac
<b>Numero di post pubblicati</b>	35	17	18	14	11	0	0

**Fonte:** *Ns elaborazione*

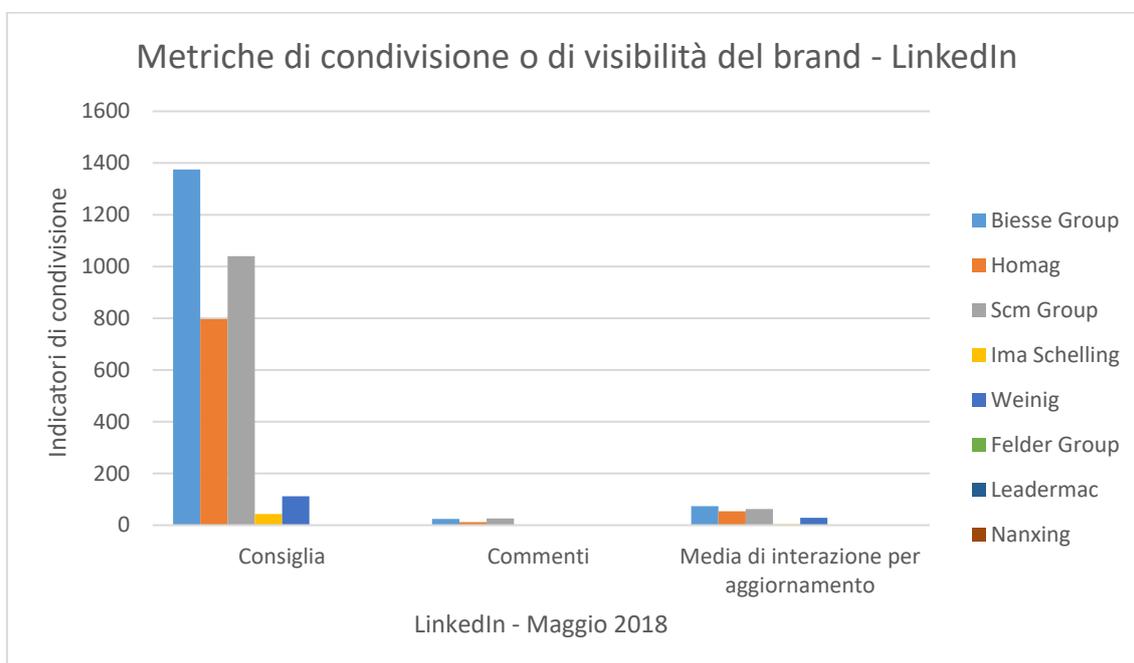
Le reazioni ai post pubblicati sono state maggiori sulla pagina di Biesse per un totale di 2189 reazioni complessive; 1.040 reazioni hanno ricevuto i 18 post post condivisi da Scm Group, 513 reazioni i 17 post condivisi da Homag, 408 reazioni i 14 post condivisi da Ima Schelling e 408 i contenuti condivisi da Weinig. Per quanto riguarda i commenti e le condivisioni la situazione è coerente con i dati precedenti: Biesse ha ottenuto 110 commenti e 507 condivisioni, Scm Group 310 commenti e 310 condivisioni, Homag 19 commenti e 63 condivisioni, Ima Schelling 9 commenti e 37 condivisioni e infine Weinig 9 commenti e 43 condivisioni.

In media Biesse ha ricevuto una media di 80 interazioni per post, Scm Group 76, Homag 35, Weinig 41 interazioni e Ima Schelling 23.

La misurazione delle metriche di condivisione o di visibilità del brand è stata effettuata anche per gli altri quattro social network presi in esame in tale analisi di benchmark competitivo. Il Grafico 8.3 mostra la misurazione effettuata su LinkedIn nel corso del mese di maggio.

Innanzitutto, bisogna evidenziare che l'account Biesse Group, essendo una pagina business corporate comprende anche contenuti non strettamente legati alla divisione Biesse, ma va ad inglobare anche i contenuti delle altre divisioni, come Intermac e Diamut, rispettivamente la divisione di macchinari che lavorano il vetro, la pietra e il metallo e la divisione utensili per la lavorazione della pietra e del vetro. Il numero degli aggiornamenti quindi comprende anche questi contenuti legati alle altre divisioni.

**Grafico 8.3.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand – LinkedIn



Fonte: Ns elaborazione

**Tabella 8.4.** Aggiornamenti pubblicati su LinkedIn – maggio 2018

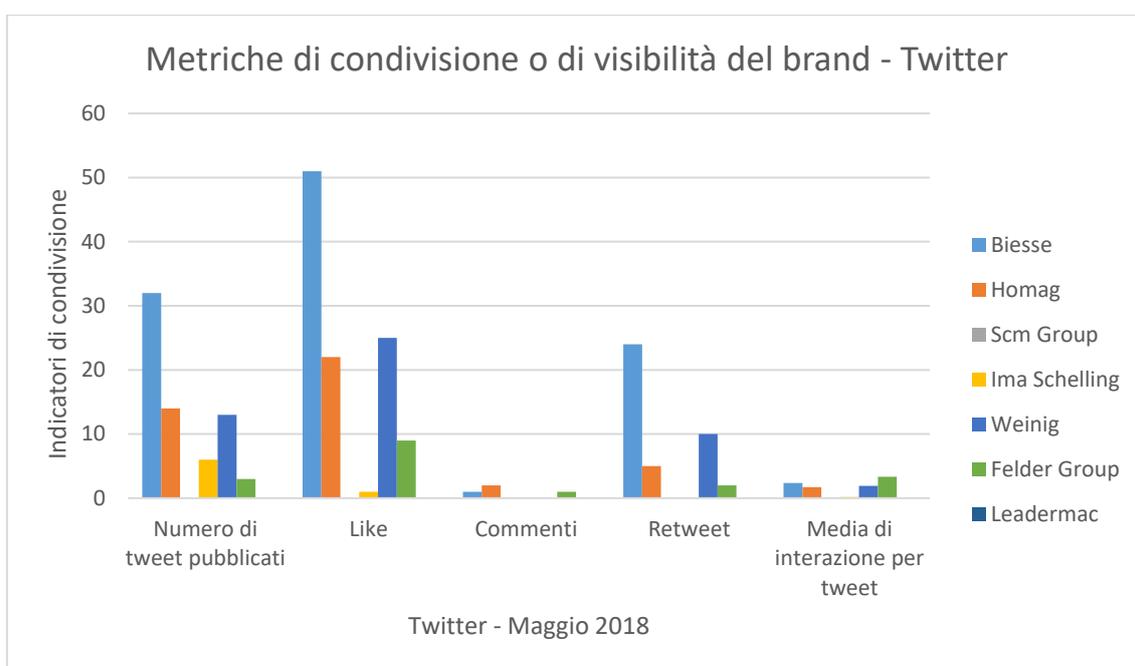
	Biesse	Homag	Scm Group	Ima Schelling	Weinig	Felder Group	Leadermac
<b>Numero di aggiornamenti pubblicati</b>	19	15	17	11	4	0	0

Fonte: Ns elaborazione

Dal Grafico 8.3. si evidenzia come le prime tre aziende, Biesse Group, Homag e Scm Group conducono un'attività frequente di pubblicazione con, rispettivamente, 19, 15 e 17 contenuti pubblicati nel corso del mese di maggio 2018. Il tasto “consiglia”, che corrisponde ad un like di Facebook e quindi ad una preferenza o interazione positiva da parte dell'utente follower della pagina, è stato premuto per Biesse 1.375 volte, per Homag 797 volte, 1.040 infine per Scm Group. Ad eccezione di Weinig, che ha condiviso almeno

4 contenuti durante maggio con 112 “consiglia” e 1 commento, le altre tre aziende non sono state attive.

**Grafico 8.4.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand – Twitter



**Fonte:** *Ns elaborazione*

**Tabella 8.5.** Tweet pubblicati su Twitter – maggio 2018

	Biesse	Homag	Scm Group	Ima Schelling	Weinig	Felder Group	Leadermac
<b>Numero di tweet pubblicati</b>	32	14	0	6	13	3	0

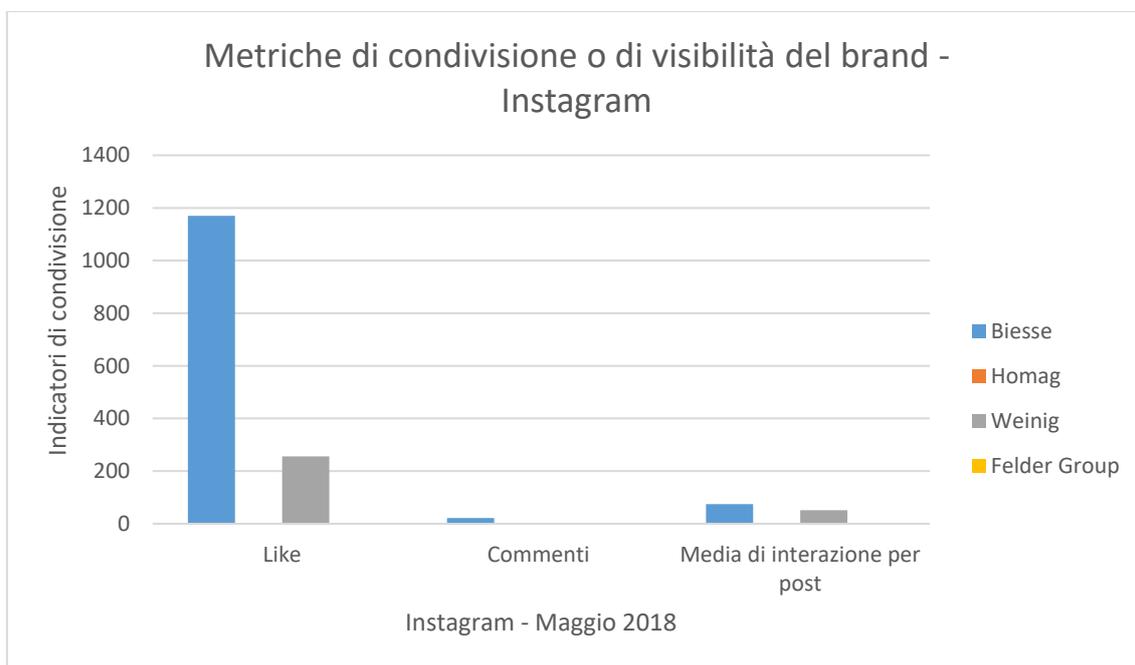
**Fonte:** *Ns elaborazione*

Dal Grafico 8.4. risulta evidente Biesse emerge per attività di pubblicazione con 32 tweet condivisi, per like ricevuti (51) e retweet (24); l’azienda di Pesaro viene seguita da Homag che ha pubblicato nel corso di maggio 14 tweet che hanno ricevuto 22 like, 2

commenti e 5 retweet; l'attività delle restanti aziende è molto limitata: Weinig ha pubblicato 13 tweet che hanno ricevuto 25 like e 10 retweet, Felder Group 3 tweet che hanno ricevuto 9 like, 1 commento e 2 retweet, Ima Schelling ha invece pubblicato 6 tweet che hanno ricevuto complessivamente 1 like. Totalmente inattive a maggio Scm Group e Leadermac.

L'ultimo social network considerato per la categoria delle metriche di condivisione e di visibilità del brand è Instagram, su cui, come anticipato precedentemente, hanno un account attivo solo quattro aziende delle otto facenti parte del benchmark. Homag e Felder Group a maggio 2018 sono state inattive, mentre Biesse e Weinig hanno pubblicato rispettivamente 16 e 5 aggiornamenti fotografici. Biesse ha inoltre ricevuto 1170 like e 22 commenti alle foto, con una media di 74,5 interazioni per contenuto; Weinig ha invece ricevuto 256 like e 2 commenti alle foto con una media di 51,6 interazioni per contenuto.

**Grafico 8.5.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand – Instagram



Fonte:Ns elaborazione

**Tabella 8.6.** Post pubblicati su Instagram – maggio 2018

	Biesse	Homag	Weinig	Felder Group
<b>Numero di post pubblicati</b>	16	0	5	0

**Fonte:** Ns elaborazione

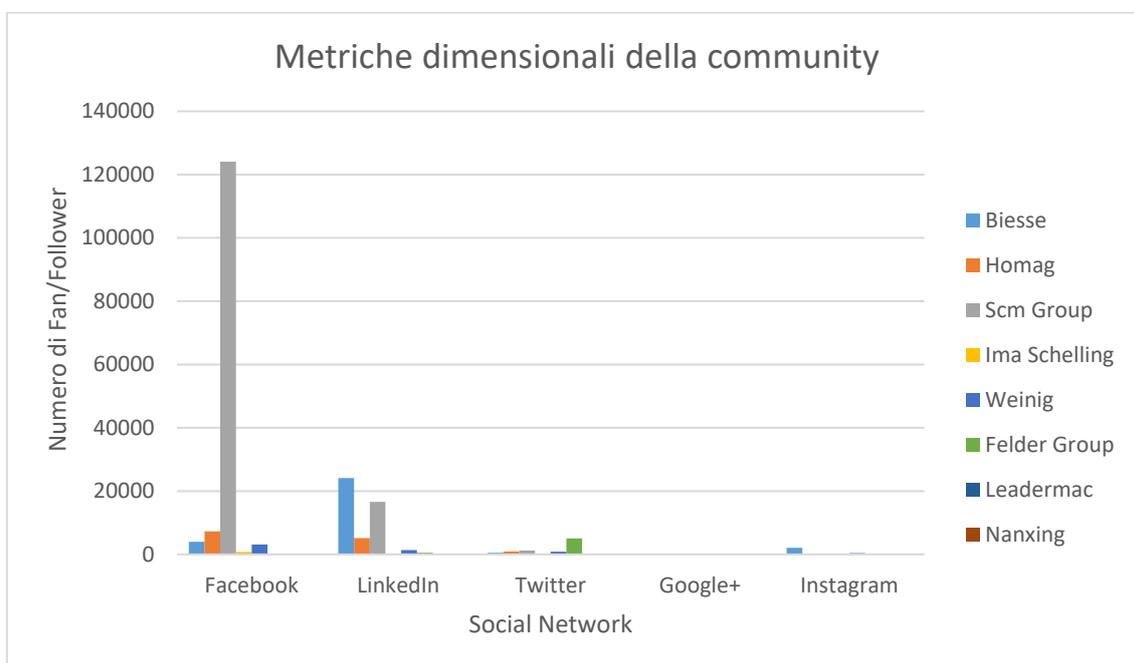
La terza categoria di metriche relativa alle “Metriche dimensionali della community” prevede la misurazione del numero di fan o follower.

Dal Grafico 8.6., che confronta la dimensione delle community legate ad ogni pagina aziendale, attiva sui diversi social network, e per ogni azienda, aggiornata al 6 giugno 2018, emerge un quadro generale caratterizzato da una forte predominanza della community costituita dai fan di Scm Group su Facebook, che ammonta a 124.064 fan della pagina. La community di Homag Group invece è costituita da 7.268 fan, mentre piuttosto ravvicinate si susseguono Biesse con 3.998 fan e Weinig con 3.125 fan.

Per quel che riguarda LinkedIn, la situazione è piuttosto diversa: la pagina aziendale di Biesse Group registra una community di 24.117 follower, ottenendo così la prima posizione nell’analisi relativa al social network professionale, seguita da Scm Group con 16.613 follower e da Homag che ha una community di 5.145 follower. Chiudono la classifica Weinig, seguita da una community di 1.352 follower, Felder Group (496), Ima Schelling (163), Leadermac (18) e Nanxing (3). Le community di Twitter hanno complessivamente volumi più bassi: su questo social network il primato spetta a Felder Group, seguita da 5.048 follower. La seconda posizione è occupata invece da Scm Group che raggiunge una community di 1.246, Homag (906), Weinig (884), Biesse (516), Ima Schelling (55) e Leadermac (47). Google+, social network su cui sono attive solo 3 aziende su otto, ha community molto ristrette, se non quasi assenti: Ima Schelling ha solo 6 follower, Homag ne ha 2, mentre Weinig 0.

Anche su Instagram, l’account aziendale di Biesse raggiunge il maggior numero di follower che ammonta a 2.062, seguito dall’account aziendale di Weinig (425 follower), Homag (202) e Felder Group (74).

**Grafico 8.6.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche dimensionali della community



**Fonte:** Ns elaborazione

Le metriche di coinvolgimento o interazione considerano come parametro principale l’engagement. Il termine Engagement viene molto spesso riferito al grado di coinvolgimento che un determinato contenuto suscita negli utenti. Benché ogni social network segua metriche proprie, si può parlare genericamente di “*engagement rate*” per indicare il volume di interazioni generate dalla pubblicazione di contenuti di varia natura sui social network: ad esempio, i like, i commenti e le condivisioni su Facebook. Con questo termine infatti, i clienti e gli stakeholders diventano partecipanti piuttosto che semplici visitatori dei contenuti e delle pagine social aziendali. Pertanto, i clienti si rendono disponibili a dedicare tempo ed energia per parlare con il brand e l’azienda, o su di essi, durante conversazioni e attraverso processi che impattano sul business (Evans, 2010:11).

Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram hanno fornito una specifica formula per calcolare l’engagement rate: in particolare la formula proposta da Facebook considera il

rapporto percentuale tra la somma del numero di like, commenti e condivisioni, e il totale dei fans in un determinato giorno:

$$\text{Engagement Rate} = \frac{\# \text{ of Likes+Comments+Shares on a given day}}{\text{Total \# of Fans on a given day}} 100$$

Twitter, analogamente, fornisce la formula del calcolo dell'engagement, indicato come il rapporto percentuale tra la somma di risposte e retweet e il totale dei follower:

$$\text{Engagement Rate} = \frac{\# \text{ of Replies} + \# \text{ of Retweet}}{\text{Total \# of Followers}} 100$$

Anche la formula fornita da LinkedIn, prende in considerazione il rapporto percentuale tra il numero di commenti, like e clic, e il totale delle visualizzazioni:

$$\text{Engagement Rate} = \frac{\# \text{ of comments} + \# \text{ of likes} + \# \text{ of clics}}{\text{Impressions}} 100$$

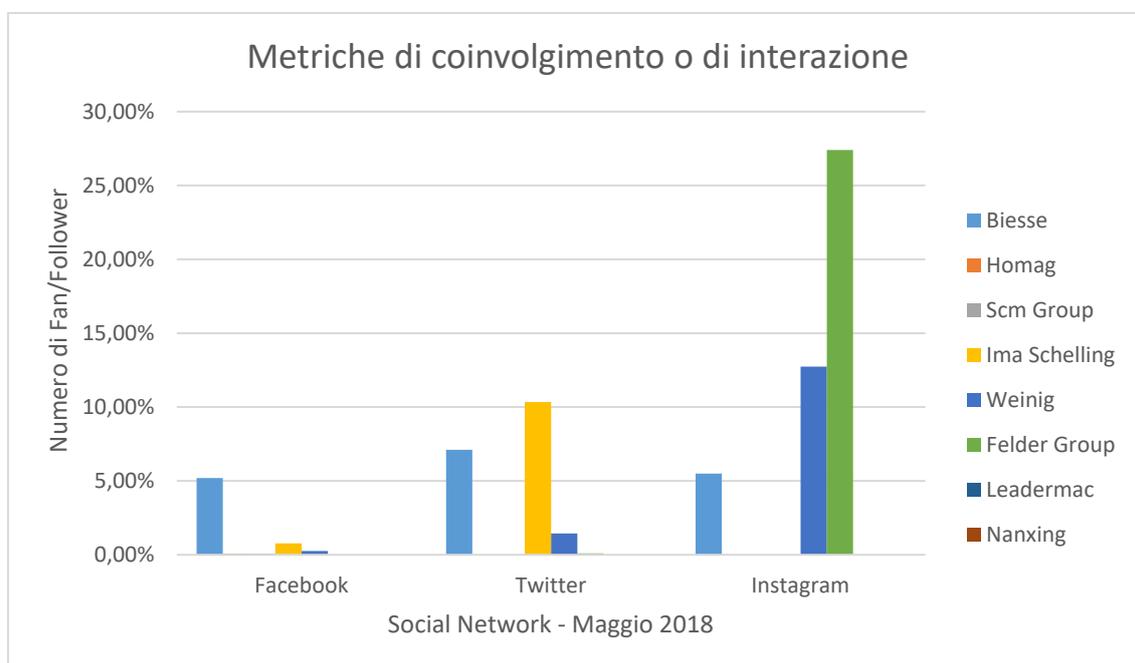
Infine, anche la formula proposta da Instagram, simile a quella di Facebook, considera il rapporto percentuale tra la somma di like e commenti, e il totale dei follower:

$$\text{Engagement Rate} = \frac{\# \text{ of Likes} + \text{Comments}}{\text{Total \# of Fans}} 100$$

Per incrementare il tasso di engagement sui social media, e quindi per fare in modo che il pubblico venga maggiormente coinvolto e crei interazioni, è importante pubblicare contenuti di qualità e interesse ed interagire con i follower, seguendo pagine e account aziendali, mettendo like e commentando, contribuendo così alla creazione di relazioni. Su Instagram e Twitter sono inoltre fondamentali gli hashtag, i quali permettono di raggiungere un pubblico più ampio interessato ai post.

Al fine di confrontare il grado di coinvolgimento delle pagine aziendale di Biesse e dei competitor, la seguente ricerca si avvale di tool esterni che garantiscono in tal modo un tasso di imparzialità nella misurazione. Non è stato possibile misurare il tasso di coinvolgimento delle pagine LinkedIn e Google+ dei competitor perché, da una parte non esistono tool che ne permettano la misurazione, dall'altra, non è possibile ottenere dati protetti relativi agli analytics di LinkedIn, come i click o le visualizzazioni.

**Grafico 8.7.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di coinvolgimento o interazione



**Fonte:** *Ns elaborazione*

Dal Grafico 8.7., il quale confronta il tasso di coinvolgimento ricavato per gli account aziendali attivi sui social network, emerge un quadro particolare, soprattutto per quanto riguarda gli account Instagram. Il calcolo dell'engagement ha riguardato solo il mese di maggio 2018, poiché, come già affermato precedentemente, si è deciso di prendere ad esame il mese maggio per via della presupposta più alta frequenza di pubblicazione e in questo caso di tasso di coinvolgimento, dal momento che nella prima settimana di maggio 2018, dall'8 al 12, si è svolta una delle più importanti fiere di settore biennali della meccanica, XYLEXPO, a Milano. In particolare, a partire da Facebook, Biesse registra un engagement pari al 5,20%, seguita da Ima Schelling (0,78%), seguita da Homag (0,04%), Scm Group (0,03%) e Weinig (0,26%). Per quanto riguarda Twitter invece, il tasso più alto di engagement è attribuito a Ima Schelling che raggiunge un tasso di coinvolgimento pari al 10,34%, seguita da Biesse (7,11%), Weinig (1,45%), e Felder Group (0,09%). Quest'ultima azienda ribalta la situazione a livello di tasso di

coinvolgimento su Instagram: essa infatti raggiunge il 27,40% di engagement. Weinig e Biesse ottengono rispettivamente il 12,74% e il 5,50% di engagement.

### 8.3. Benchmark non competitivo sui social network

Il secondo approccio affrontato in questo capitolo prende in considerazione la tipologia del “Best-in-class benchmarking”, poiché si basa sul confronto tra le performance di un’organizzazione con quelle delle imprese migliori (“i primi della classe”), a prescindere dal settore di appartenenza. Pertanto, al fine di individuare le aziende migliori, ci si è avvalsi della classifica annuale<sup>74</sup> “Global Top 100 Most Valuable Brands 2018” stilata da Wpp e Kantar Millward Brown<sup>75</sup> e disponibile sulla piattaforma BrandZ<sup>76</sup> sulla base dei dati forniti da Bloomberg<sup>77</sup>: essa tiene conto dell’impatto della marca nel portare fatturato, crescita e capitalizzazione di mercato. Dalla classifica, la piattaforma BrandZ ha estratto le Top 20 nel business-to-business; di quest’ultima, sono state considerate, per lo scopo dell’elaborato, le prime 5, riportate nella tabella seguente (Tabella 8.7).

**Tabella 8.7. Business-to-business TOP 5**

Top 20 Rank	Brand	Settore	Valore del brand (\$ million)	Top 100 Rank
1	Microsoft	IT	200,987	4
2	IBM	IT	96,269	11
3	Ups	Logistica	60,412	16
4	SAP	IT	55,366	17
5	Wells Fargo	Regionals Banks	54,952	18

**Fonte:** *Ns elaborazione*

<sup>74</sup> La classifica è disponibile al link seguente: v. sito <http://online.pubhtml5.com/bydd/rxhd/#p=1> consultato il 4/07/18.

<sup>75</sup> Kantar Millward Brown è una società multinazionale britannica che svolge ricerche di mercato focalizzate sull'efficacia della pubblicità, sulla comunicazione strategica, sulla ricerca sui media e sulla *brand equity*. La società ha sede a New York City. È una società interamente controllata da WPP plc e fa parte di Kantar Group, la seconda più grande organizzazione di ricerche di mercato al mondo dopo la Nielsen Company.v. sito <http://www.millwardbrown.com/> consultato il 4/07/18.

<sup>76</sup> BrandZ™ è la più grande piattaforma globale di *equity* del marchio che copre oltre 100.000 marchi in 45 paesi. È l'unica classifica di valutazione del marchio che misura il contributo del marchio che viene convalidato nelle vendite sul mercato: v. sito <http://www.millwardbrown.com/brandz/brandz> consultato il 4/07/18.

<sup>77</sup> Bloomberg una multinazionale operativa nel settore dei mass media con sede a New York. v. sito <https://www.bloomberg.com/> consultato il 4/07/18.

Anche in questa analisi desk sono state condotte le stesse misurazioni, con i relativi indicatori, della precedente analisi di benchmark competitivo.

Innanzitutto, ciò che emerge dalle aziende che saranno analizzate dal punto di vista social, è l'appartenenza di tre aziende su cinque al settore tecnologico, in cui spicca in prima posizione nella Top 20 B2B, e in quarta nella classifica globale Top 100, Microsoft.

Anche in questo contesto, si dà il via all'analisi, valutando la presenza degli account e delle pagine aziendali sui social network: per coerenza metodologica si considerano pertanto, gli stessi canali social, affrontati precedentemente (Tabella 8.8.).

**Tabella 8.8.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende

Social Network/Azienda					
	x	x	x	x	x
	x	x	x	x	x
	x	x	x	x	x
	x	x	x		x
	x	x	x	x	x

**Fonte:** Ns elaborazione da dati presenti sui social network considerati

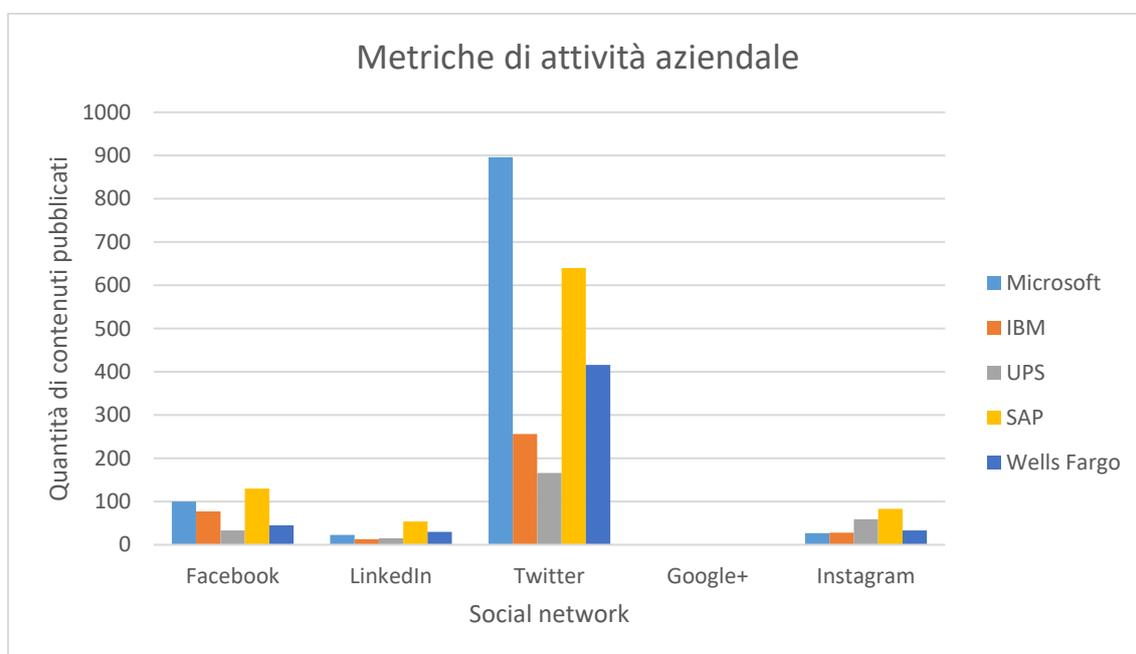
Dalla Tabella 8.8 si può notare che i brand Microsoft, IBM, UPS, SAP hanno attive su Facebook le “*global pages*”, una tipologia di pagina espressamente pensata per brand dalla portata globale che si rivolgono a pubblici diversi nel mondo<sup>78</sup>. Tutti i brand sono

<sup>78</sup> Le *global pages*, in particolare, sono caratterizzate da una struttura dinamica che in cui ogni nazionalità conserva una pagina propria e l'utente, attraverso la geolocalizzazione, viene reindirizzato nella pagina della propria lingua. Le *global pages* hanno pertanto un singolo nome pagina, una singola URL, Insights globali, ma, allo stesso tempo, mantengono le peculiarità di ogni mercato, offrendo all'utente una pagina dedicata.

attivi su Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram. Google+ è utilizzato da tutti i brand ad eccezione di SAP: tuttavia, l'attività di pubblicazione risulta particolarmente scarsa su questo social network.

Nel misurare le metriche di attività aziendale, si considera come intervallo di pubblicazione l'arco temporale che va dal 1° gennaio 2018 al 31 maggio 2018 per tutti i social network considerati ad esclusione di LinkedIn, il quale, al tempo della stesura del capitolo, imposta la visualizzazione dei contenuti pubblicati limitati all'arco temporale dell'ultimo mese disponibile (giugno 2018).

**Grafico 8.8.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di attività aziendale



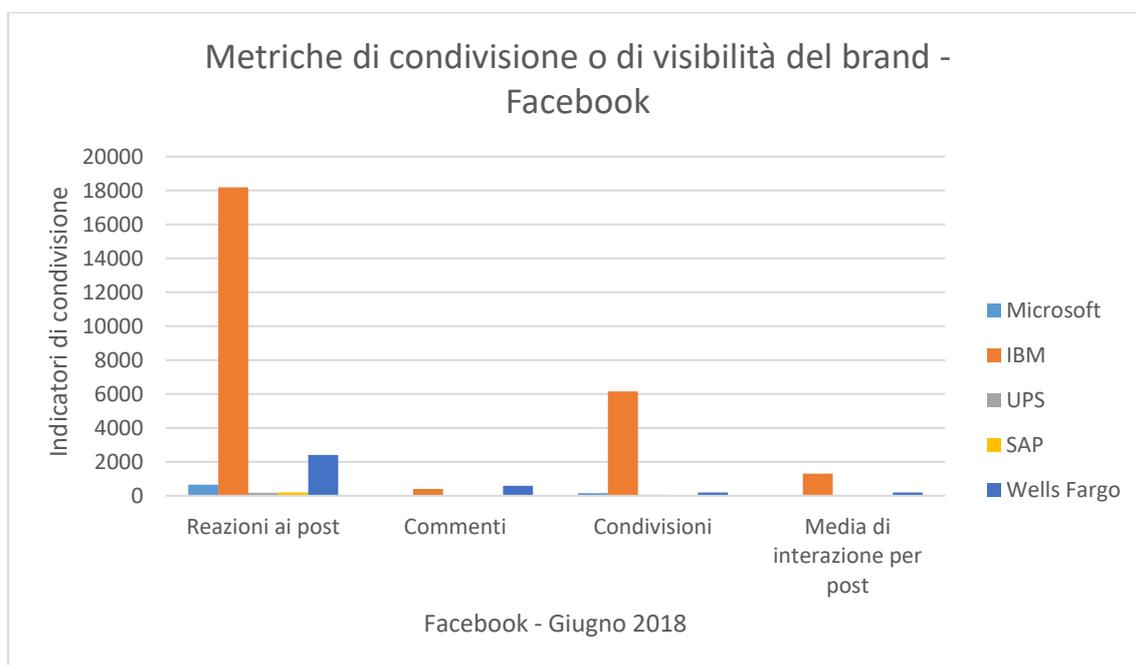
**Fonte:** *Ns elaborazione*

I social network più utilizzati, caratterizzati quindi da una maggiore pubblicazione dei contenuti, come si evince dal Grafico 8.8., sono Twitter e Facebook: l'azienda con un maggior numero di contenuti pubblicati su Facebook è SAP con 130 pubblicazioni, seguita da Microsoft (100), IBM (77), Wells Fargo (45) e UPS (33). Anche su LinkedIn, SAP, dato il mese di giugno come periodo temporale, come riportato precedentemente, è l'azienda che ha pubblicato più aggiornamenti (54), seguita da Wells Fargo che ne ha

pubblicati 30, Microsoft 23, UPS e IBM che hanno pubblicato rispettivamente 15 e 13 aggiornamenti.

Twitter, viste anche le peculiarità del social network, come la semplicità e l'immediatezza di utilizzo, è il social network più utilizzato dai brand considerati e i contenuti pubblicati raggiungono numeri molto elevati: in cinque mesi Microsoft ha pubblicato 896 tweet, SAP ne ha pubblicati 640 e Wells Fargo 416. Infine IBM e UPS ne hanno pubblicati rispettivamente 256 e 166. Le aziende in questione pur avendo (ad eccezione di SAP), un account su Google+, non hanno pubblicato alcun contenuto su questo social network. Chiude l'analisi delle metriche di attività sui social network Instagram, dove spicca per numero di post pubblicati SAP con 83 foto condivise. UPS ne ha condivise 59, Wells Fargo 33, IBM 28 e Microsoft 27.

**Grafico 8.9.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand – Facebook



**Fonte:** *Ns elaborazione*

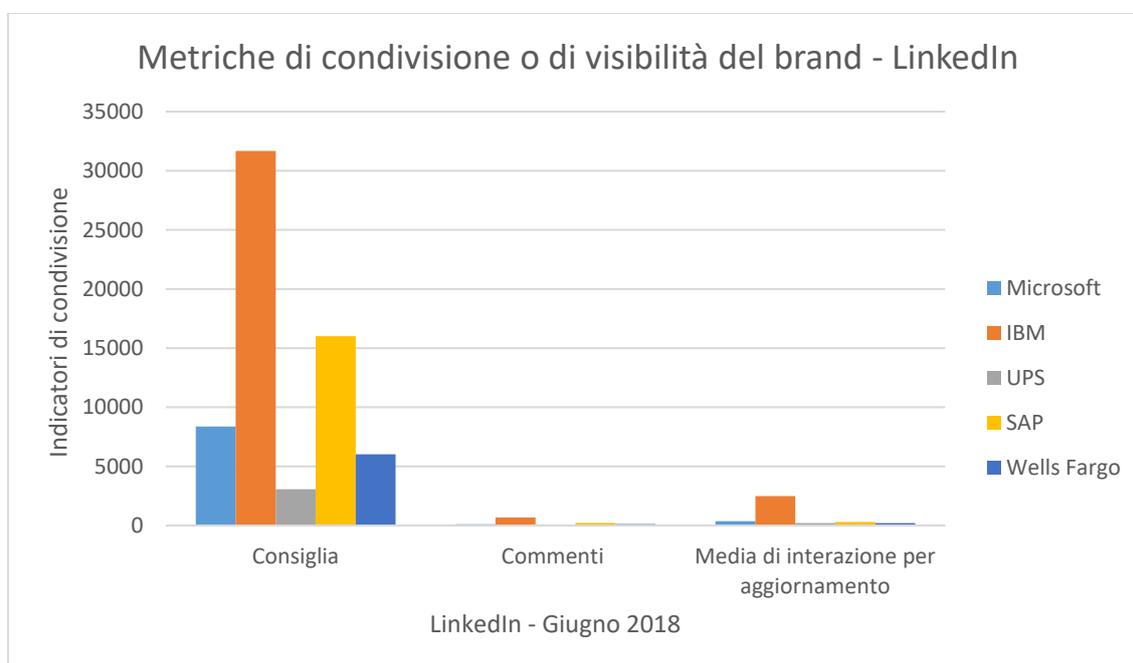
**Tabella 8.9.** Post pubblicati su Facebook – giugno 2018

	Microsoft	IBM	UPS	SAP	Wells Fargo
<b>Numero di post pubblicati</b>	27	19	10	25	16

**Fonte:** Ns elaborazione

Dal confronto tra il Grafico 8.9. e la Tabella 8.9., i quali prendono in analisi solo il mese di giugno, IBM, pur avendo pubblicato meno post rispetto a Microsoft e SAP, ha ottenuto il maggior numero di reazioni ai post, che oltrepassano le 18.000, il maggior numero di condivisioni, oltre 6.000, e la più alta media di interazione, oltre 1.300 interazioni per ogni post (dei 19 condivisi). Il maggior numero di commenti invece viene raggiunto da Wells Fargo con 16 post pubblicati, quindi, anche in questo caso, di numero inferiore ai 27 pubblicati da Microsoft e ai 25 pubblicati da SAP. Microsoft infatti ottiene in media solo 31 reazioni per post, UPS 24,5 e SAP solo 10.

**Grafico 8.10.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand – LinkedIn



**Fonte:** Ns elaborazione

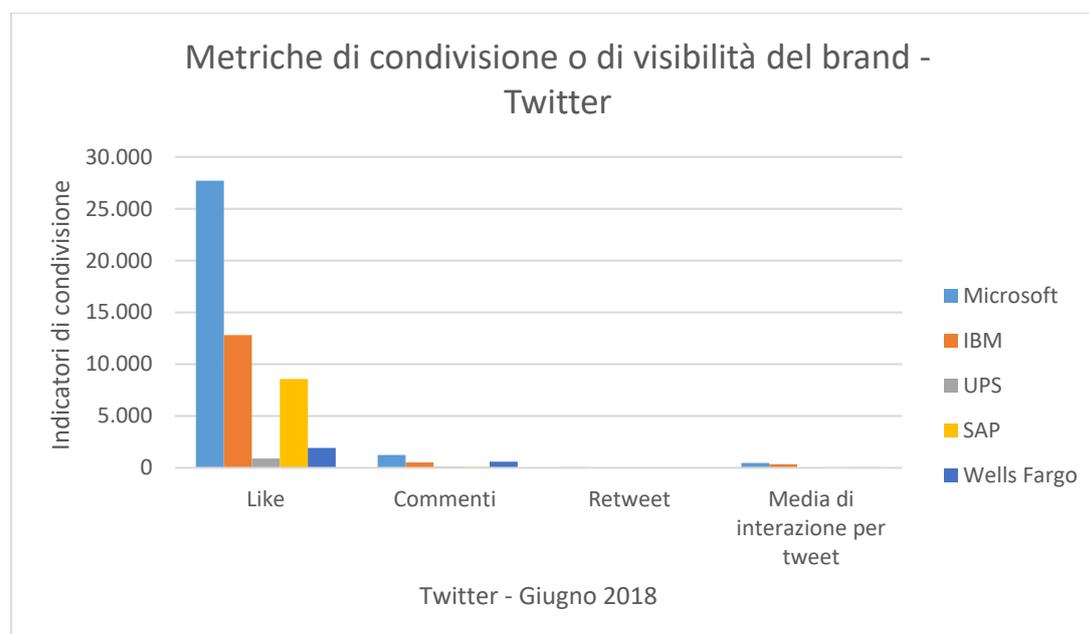
**Tabella 8.10.** Aggiornamenti pubblicati su LinkedIn – giugno 2018

	Microsoft	IBM	UPS	SAP	Wells Fargo
<b>Numero di aggiornamenti pubblicati</b>	23	13	15	54	30

**Fonte:** *Ns elaborazione*

Anche su LinkedIn IBM ottiene il maggior numero di “consiglia”, il maggior numero di commenti e la media più alta di interazione per aggiornamento: rispettivamente raggiunge oltre 31.000 consiglia, 677 commenti, oltre 2.488 di interazioni medie per aggiornamento, nonostante abbia pubblicato il più basso numero di aggiornamenti. SAP raggiunge i 16.000 utenti che consigliano i 54 aggiornamenti pubblicati nel mese di giugno, commentati da 216 utenti. Risultano pertanto inferiori gli apprezzamenti sugli aggiornamenti di Microsoft, (8.300 consiglia, 109 commenti), su quelli di Wells Fargo (6.000 consiglia e 119 commenti), e infine su quelli di UPS (3.068 consiglia e 86 commenti).

**Grafico 8.11.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand – Twitter



**Fonte:** *Ns elaborazione*

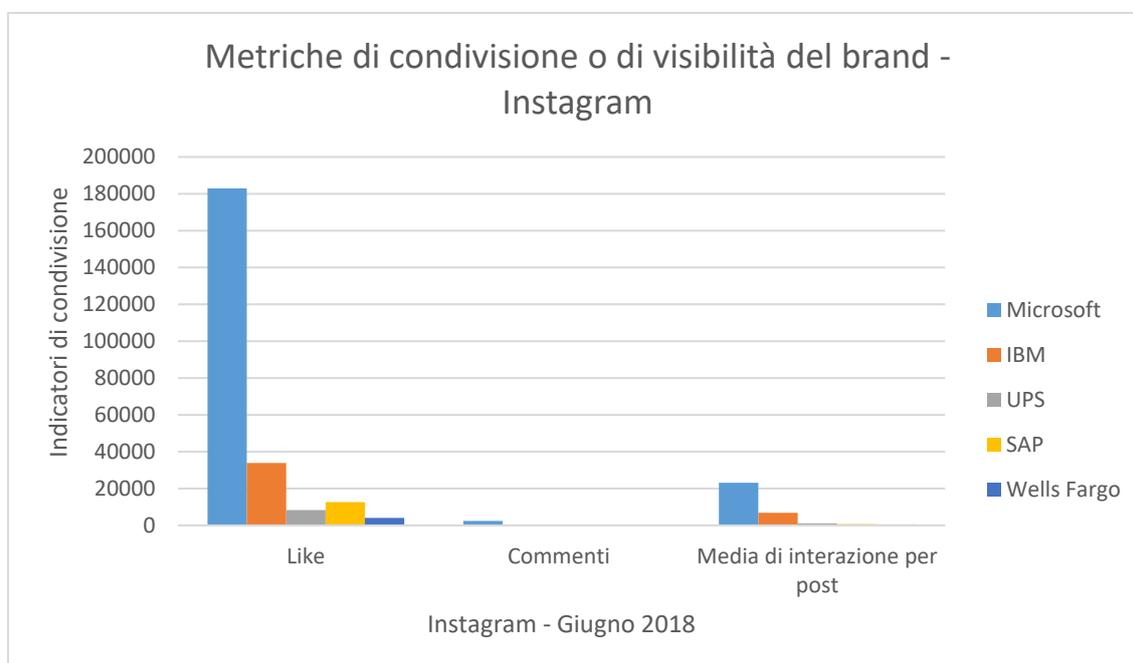
**Tabella 8.11.** Tweet pubblicati su Twitter – giugno 2018

	Microsoft	IBM	UPS	SAP	Wells Fargo
<b>Numero di tweet pubblicati</b>	62	38	26	146	53

**Fonte:** Ns elaborazione

Con Twitter la situazione evidenziata in precedenza nell'analisi delle metriche di condivisione o di visibilità del brand non si verifica: il brand che ottiene il maggior numero di like, commenti, retweet e la più alta media di interazione per tweet è Microsoft, con 62 tweet pubblicati che ottiene oltre 27.000 like, 1.200 commenti, 55 retweet, seguito da IBM che, con 38 tweet pubblicati a giugno, ottiene oltre 12.000 like e 523 commenti da parte degli utenti. A seguire gli altri brand: SAP (8.500 like e 95 commenti), Wells Fargo (1.900 like e 600 commenti), UPS (908 like e 104 commenti).

**Grafico 8.12.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di condivisione o di visibilità del brand – Instagram



**Fonte:** Ns elaborazione

**Tabella 8.12.** Post pubblicati su Instagram – giugno 2018

	Microsoft	IBM	UPS	SAP	Wells Fargo
<b>Numero di post pubblicati</b>	8	5	8	19	9

**Fonte:** *Ns elaborazione*

Per quanto riguarda Instagram, SAP, nonostante il maggior numero di post pubblicati, che ammonta a 19 nel mese di giugno, non ottiene la stessa visibilità raggiunta da Microsoft con i soli 8 post pubblicati e da IBM con 5: in particolare, nel complesso, Microsoft ottiene oltre 180.000 like e oltre 2.400 commenti, con una media di interazione pari a oltre 23.000 interazioni per post; IBM invece ottiene 33.800 like, 367 commenti, con una media di 6.800 interazioni per post. SAP pertanto raggiunge 12.600 like, 133 commenti e 672 interazioni in media per post, seguito da UPS e Wells Fargo (rispettivamente 8.000 like, 402 commenti e 1.092 interazioni in media per 8 post pubblicati, 4116 like, 228 commenti e 482 interazioni per 9 post pubblicati).

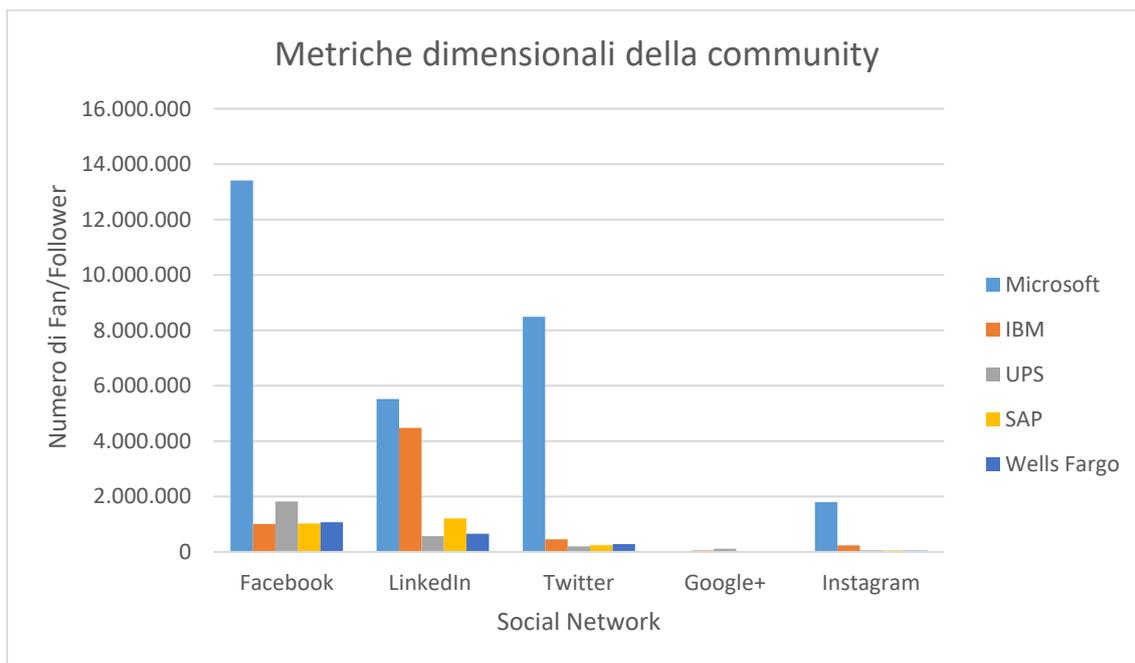
La terza categoria di metriche relativa alle “Metriche dimensionali della community”, che considera la misurazione del numero di fan o follower, mostra, attraverso la misurazione della dimensione della community su ogni social network, esplicitate attraverso il grafico seguente (Grafico 8.13.), che il brand che ha il maggior seguito su Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram è Microsoft. Fa eccezione solo Google+, il cui primato spetta a UPS. Nel dettaglio la community di Microsoft su Facebook è composta da oltre 13 milioni di fan, quella di UPS invece ammonta a oltre 1.800.000 fan, mentre le community di Wells Fargo, SAP e IBM quasi si equivalgono con oltre un milione di fan.

Su LinkedIn Microsoft è seguita da oltre 5.500.000 di follower, quella di IBM da oltre 4.400.000 follower, mentre quella di SAP è di oltre 1.200.000. Wells Fargo e UPS chiudono la classifica con community di 600.000 e 500.000 follower.

Come già anticipato anche su Twitter, Microsoft ottiene il primato per la più grande community che supera gli 8 milioni e mezzo di follower. Le community degli altri brand sono di gran lunga inferiori e non raggiungono il mezzo milione. L’eccezione al primato di Microsoft sulle è rappresentata dalla community di UPS che è composta da 116.000 follower, seguita da IBM (54.000), Microsoft (13.000) e Wells Fargo (300).

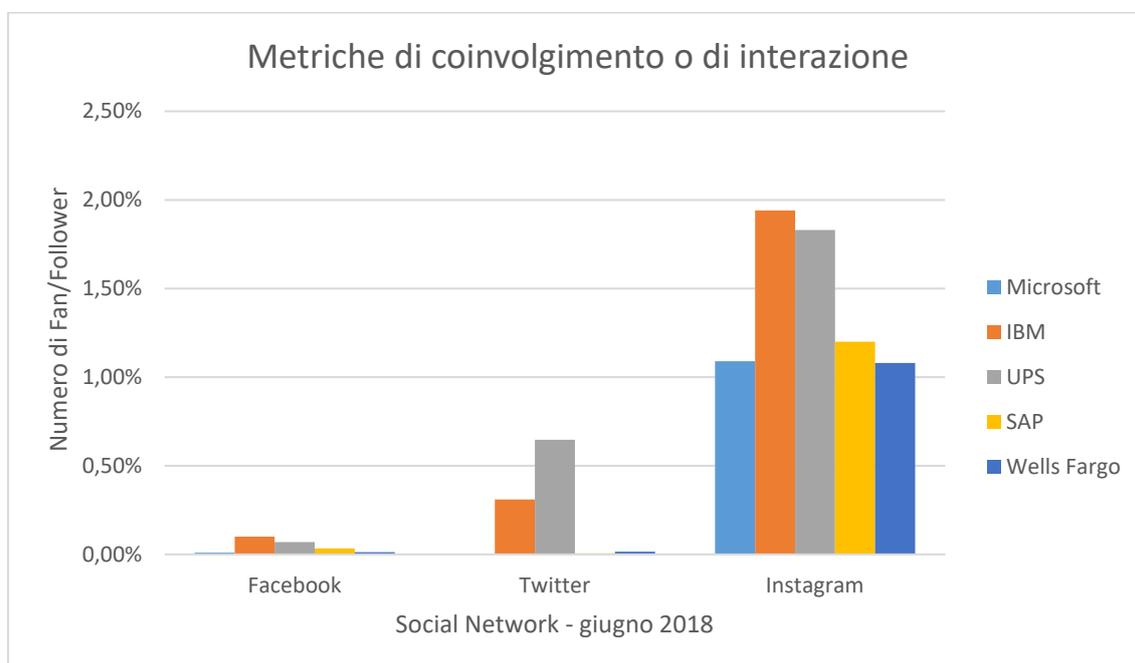
Infine, su Instagram, la community più grande di questi cinque brand è ancora quella di Microsoft con 1.800.000 follower, seguita da IBM (238.000), e dalle altre tre di UPS, SAP e Wells Fargo (rispettivamente 57.500, 53.800 e 45.100).

**Grafico 8.13.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche dimensionali della community



**Fonte:** *Ns elaborazione*

**Grafico 8.14.** Confronto tra i principali canali social su cui sono attive le aziende – Metriche di coinvolgimento o interazione



**Fonte:** *Ns elaborazione*

Come già evidenziato dall'analisi dei competitor diretti di Biesse, non è stato possibile misurare il tasso di coinvolgimento delle pagine LinkedIn e Google+ dei suddetti brand da una parte non esistono tool che ne permettano la misurazione e dal momento che non è possibile ottenere dati relativi agli analytics di LinkedIn, come i click o le visualizzazioni.

Dal Grafico 8.14., il quale confronta il tasso di coinvolgimento ricavato per gli account dei TOP brand B2B, emerge un quadro con un alto tasso di engagement per quanto riguarda gli account Instagram. Tuttavia, partendo da Facebook, il tasso di engagement è molto basso: IBM ha un engagement rate pari allo 0,10%, seguita da UPS (0,7%), SAP (0,3%), Microsoft e Wells Fargo (entrambe 0,01%). Anche su Twitter il tasso di engagement è molto basso, non raggiungendo l'1%. Su Instagram infine, la situazione è diversa e il tasso di engagement è più alto. In particolare, IBM ottiene l'1,94%, UPS l'1,83%, SAP l'1,20%, Microsoft e Wells Fargo rispettivamente l'1,09% e l'1,08%.

## Conclusioni

Dai benchmarking, competitivo e non competitivo, a diretto confronto con i competitor dello stesso settore e con i migliori player nel contesto B2B, emergono aspetti interessanti, che saranno approfonditi in questo paragrafo conclusivo del capitolo.

A partire dai social media utilizzati dalle imprese competitor di Biesse, emerge una particolare attenzione ai social media più diffusi a livello mondiale, ragione per la quale quasi la totalità delle imprese hanno account aziendali su Facebook, LinkedIn e Twitter. Si evidenzia anche una tendenza a sperimentare nuovi social media, come dimostrano le presenze (oltre che di Biesse), di Homag, Weinig e Felder Group su Instagram, le quali, tuttavia, pur essendo presenti non risultano attive con pubblicazioni di post e di foto.

Relativamente all'attività di pubblicazione nell'analisi del benchmarking che prende in esame i diretti competitor di Biesse, nel complesso, le aziende risultano abbastanza attive, con particolare enfasi ed attenzione a Facebook, LinkedIn e Twitter. Rimane inutilizzato, sia tra i competitor diretti di Biesse, che tra i migliori brand del B2B, Google+, a favore delle altre piattaforme social. Nel mese di maggio in particolare, Biesse è l'azienda che ha pubblicato il numero più alto di contenuti, su Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram, ottenendo il maggior numero di reazioni ai post su Facebook, Consigli su LinkedIn, like su Twitter e su Instagram.

La dimensione della community, appartenente alla terza categoria di metriche, varia a seconda del social network considerato: infatti, il maggior numero di fan su Facebook spetta a SCM Group, seguita da 124.064 fan; su LinkedIn il primo posto per community spetta a Biesse Group con oltre 24.000 follower, mentre su Twitter, considerati anche i volumi più bassi dell'ampiezza delle community, il primato spetta a Felder Group, seguita da oltre 5.000 follower. Infine, anche su Instagram Biesse Group presenta la community con un maggior numero di fan (oltre 2.000).

Concludono l'analisi di benchmarking le metriche di coinvolgimento, le quali, analizzando il tasso di engagement ovvero il volume di interazioni generate dalla pubblicazione di contenuti di varia natura sui social network come like, commenti, interazioni, condivisioni su Facebook o retweet su Twitter, mostrano come su Facebook Biesse ottenga la maggiore percentuale di engagement. Su Twitter il tasso più alto di engagement spetta a Ima Schelling che raggiunge un tasso di coinvolgimento pari al

10,34%, mentre su Instagram il tasso di coinvolgimento più alto appartiene a Felder Group, che, con una community molto ristretta e una pubblicazione molto bassa, riesce ad ottenere il 27,40% di engagement.

La seconda parte del capitolo analizza le performance ottenute sui social media dalle imprese migliori, le “best in class”, senza considerare il settore di appartenenza. Al fine di scegliere imprese operanti nel settore B2B, sono state individuate le prime cinque migliori aziende della classifica stilata da BrandZ, su dati forniti da Bloomberg. Le cinque aziende scelte, Microsoft, IBM, Ups, SAP e Wells Fargo, mostrano strategie di social media marketing ben strutturate, implementate con successo, con una pianificazione regolare e una pubblicazione di contenuti sistematica. Le aziende infatti utilizzano tutti i social network più diffusi a livello internazionale, come Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram, anche con pagine globali dinamiche (possibilità offerta solo da Facebook). Tutte le aziende, ad eccezione di SAP, hanno un account aziendale su Google+, sebbene l’attività su questo social network sia pressoché inesistente.

L’attività di pubblicazione maggiore avviene su Twitter. Sugli altri tre social network l’attività di pubblicazione è regolare e ben distribuita. IBM ottiene la maggiore visibilità su Facebook e su LinkedIn con il più alto numero di reazioni ai post, il più alto numero di condivisioni e la più alta media di interazione per ogni post. La stessa situazione si capovolge a favore di Microsoft che ottiene il primato per like su Twitter ed Instagram; Microsoft inoltre, considerata anche la dimensione della community sui social, presenta anche le community più numerose.

Infine, nonostante i dati molto positivi legati alle metriche dimensionali, di attività e di visibilità, le aziende presentano tassi di engagement molto bassi su Facebook e su Twitter. Si deduce che, nonostante i numeri elevati di post pubblicati e l’ampiezza delle community, le aziende non riescano a coinvolgere abbastanza. Ma quanto dovrebbe misurare esattamente l’engagement? Hootsuite<sup>79</sup> ogni anno collabora con We Are Social<sup>80</sup> per la pubblicazione del report annuale sullo scenario dei mezzi di

---

<sup>79</sup> Hootsuite è una piattaforma online creata da Ryan Holmes nel 2008, la quale permette la gestione dei social media attraverso un’unica interfaccia, per maggiori informazioni v. <https://hootsuite.com/it/>

<sup>80</sup> We are social è un’agenzia creativa che opera a livello internazionale, fondata a Londra, ha sedi in tutto il mondo, tra cui anche Milano, Parigi, Monaco, Singapore e Sidney, per maggiori informazioni v. <https://wearesocial.com/it/>

comunicazione a livello globale denominato Global Digital 2018<sup>81</sup>. Dal report emerge che la media del tasso di engagement per i post su Facebook pubblicati in modo organico, quindi senza alcun investimento monetario, è pari al 4,20% nel complesso. Nello specifico i video ottengono una media pari al 5,23% di engagement rate, mentre i post pubblicati accompagnati da post fotografici raggiungono i 4,42% di engagement rate. Confrontando questi dati con la media calcolata nelle due analisi possiamo pertanto dedurre che, nel caso delle aziende globali appartenenti al secondo tipo di benchmarking, il tasso di engagement sia nettamente inferiore alla media riportata dal Report Global Digital 2018. Anche le aziende appartenenti al settore della meccanica, competitor di Biesse, presentano un tasso di engagement inferiore alla media, tuttavia, Biesse si dimostra in linea con quanto riportato dal report sopraccitato.

---

<sup>81</sup> Il report Global Digital 2018 nella versione completa è disponibile al seguente link:  
<https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>

## 9. IL SOCIAL MEDIA MARKETING NELLA SUPPLY CHAIN DI BIESSE

*“La sola cosa che la concorrenza non potrà mai portarvi via sono le relazioni che i vostri collaboratori hanno con i clienti”*

*Ken Blanchard, autore di oltre 60 volumi ed esperto di management.*

### Introduzione

All'interno della complessa rete di relazioni che un'azienda può tessere, attraverso dialoghi e collaborazioni costanti con aziende, persone, partner e clienti, è possibile individuare enti e organizzazioni che contribuiscono, direttamente o indirettamente al successo competitivo dell'azienda. Le decisioni strategiche, infatti, sono influenzate da tutti coloro che hanno un interesse nei confronti delle prospettive future di un'organizzazione, più generalmente chiamati “stakeholder” (Johnson *et al.*, 2017). Gli stakeholder si possono suddividere in diverse categorie, da quelli *economici* a quelli *politici/sociali*, a quelli *interni*, come i dipendenti, ai *community stakeholder*, fino agli stakeholder *tecnologici*<sup>82</sup>. Nell'ambito dell'analisi degli stakeholder considerati nel loro complesso, presentati tramite la mappatura riportata in Figura 9.1., emerge come il coinvolgimento degli stakeholder, sia interni che esterni, per Biesse Group rappresenti un elemento fondamentale della strategia di sostenibilità dell'intero Gruppo aziendale. Come riportato nel Bilancio di Sostenibilità 2017<sup>83</sup>, «Grazie ad un processo di ascolto e confronto continuo, il Gruppo è maggiormente consapevole della misura in cui sta rispondendo alle aspettative e gli interessi dei propri stakeholder, e può identificare le

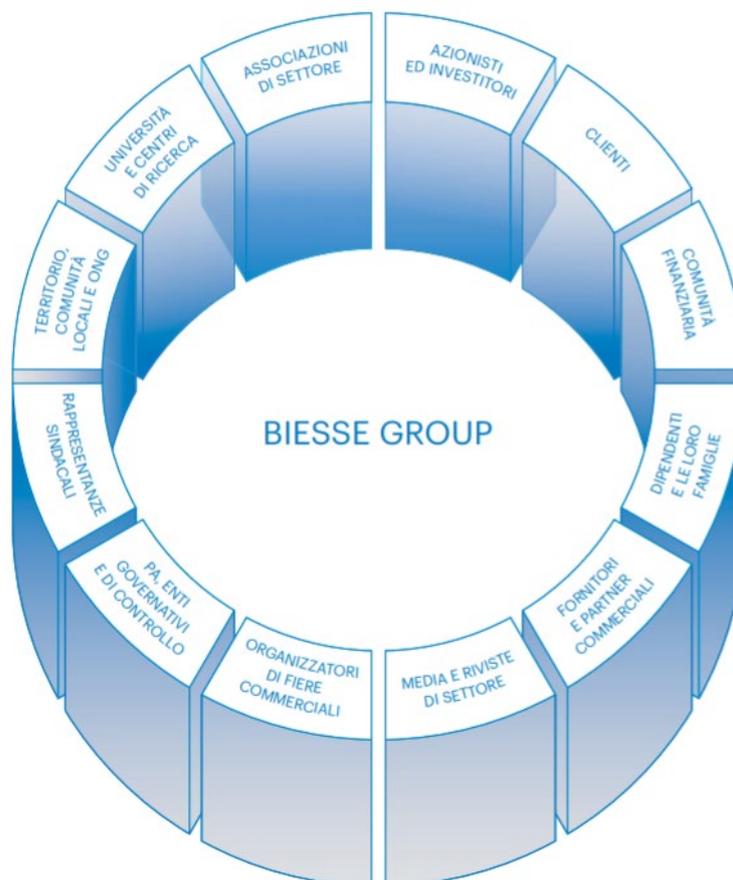
---

<sup>82</sup> Si consideri questa breve descrizione delle categorie appena enunciate: gli stakeholder economici comprendono i fornitori, i clienti, i soggetti che operano nella catena di distribuzione, le banche e i finanziatori e gli azionisti; gli stakeholder politici/sociali sono le istituzioni, gli enti di regolamentazione e i policy-maker che possono influenzare direttamente le strategie o il contesto in cui questi si sviluppano; gli stakeholder tecnologici includono i principali utilizzatori, le agenzie preposte alla definizione degli standard del settore e i membri che popolano l'ecosistema offrendo prodotti e servizi complementari; i community stakeholder sono coloro che subiscono le conseguenze delle attività svolte dalle imprese (es. i cittadini che vivono nei pressi di una fabbrica); gli stakeholder interni infine sono rappresentati dai dipendenti ai vari livelli dell'organizzazione (Johnson *et al.*, 2017).

<sup>83</sup> Il bilancio di sostenibilità 2017 di Biesse Group è disponibile al seguente link:  
[http://www.biessegroupp.com/media/files/1465\\_biessegroupp\\_bilancio\\_sostenibilita\\_2017\\_web.pdf](http://www.biessegroupp.com/media/files/1465_biessegroupp_bilancio_sostenibilita_2017_web.pdf)

eventuali aree in cui rafforzare l'impegno profuso e quelle in cui confermare l'approccio adottato».

**Figura 9.1.** I principali stakeholder di Biesse Group



**Fonte:** Biesse Group – Bilancio di Sostenibilità

All'interno del sistema degli stakeholder appena descritto, si individuano due gruppi che rappresentano il fulcro del presente capitolo e della ricerca empirica: i clienti e il gruppo costituito da fornitori e partner commerciali. Questi due gruppi sono al tempo stesso stakeholder e parte integrante della cosiddetta "supply chain", termine con cui s'intende "la rete di organizzazioni coinvolte, attraverso collegamenti a valle e a monte, nei diversi processi e attività che producono valore sotto forma di prodotti e servizi per il consumatore finale" (Martin, 2005). Ogni organizzazione della catena, che sia costituita da aziende produttrici, aziende di distributori o di venditori, dipende dall'altra, a monte o a valle. Nei confronti dei clienti, Biesse Group si impegna a promuovere una

comunicazione aperta e trasparente, al fine di comprendere aspettative e necessità, attraverso canali di assistenza diretta alla Clientela, tramite portali e risorse dedicate all'assistenza e ai ricambi (rispettivamente Biesse Service e Biesse Parts), attraverso visite aziendali, inviti ad eventi istituzionali e partecipazione a fiere ed eventi dimostrativi. I clienti d'altra parte richiedono affidabilità, sicurezza e innovazione tecnologica, assistenza e consulenza continua, informazioni sul corretto uso dei macchinari (Biesse Group, 2018). Nei confronti di fornitori e partner commerciali, Biesse Group si impegna a creare e mantenere rapporti di collaborazione commerciale stabili e duraturi, attraverso politiche trasparenti, integrità ed equità commerciale. Fornitori e partner commerciali, dalle relazioni e collaborazioni con Biesse Group richiedono rispetto delle condizioni contrattuali, continuità del rapporto commerciale, trattamenti equi e non discriminatori (Biesse Group, 2018). La Tabella 9.1 riassume gli impegni aziendali e le aspettative degli stakeholder, riportati nel Bilancio di Sostenibilità relativo al 2017 (datato al 31 dicembre 2017).

**Tabella 9.1. Impegni aziendali e le aspettative degli stakeholder**

<b>Stakeholder</b>	<b>Sintesi degli impegni ed attività</b>	<b>Sintesi delle azioni di coinvolgimento</b>	<b>Sintesi delle aspettative degli stakeholder</b>
Clienti	Al fine di soddisfare al pieno i propri clienti, il Gruppo promuove una comunicazione aperta e trasparente, tesa alla comprensione delle singole aspettative e necessità. Attraverso un'area dedicata, il Gruppo incentiva il dialogo con i clienti per assisterli nella selezione e customizzazione dei prodotti ed offrire macchine affidabili e soluzioni ingegneristiche ad hoc per la creazione di impianti completi. I clienti sono frequentemente invitati ad eventi organizzati dal Gruppo così come a visite dei siti produttivi, al fine di comprendere a pieno la cultura aziendale e le modalità di produzione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canali di assistenza diretta alla Clientela (Biesse Service e Biesse Parts)</li> <li>• Visite aziendali e dei siti produttivi (Show-Room)</li> <li>• Inviti ad eventi istituzionali</li> <li>• Partecipazione a fiere commerciali e realizzazione di eventi dimostrativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affidabilità, sicurezza e innovazione tecnologica dei prodotti</li> <li>• Assistenza e consulenza continua, pre e post-vendita</li> <li>• Informazioni sul corretto uso e sulla regolare manutenzione dei macchinari.</li> </ul>
Fornitori e partner commerciali	Al fine di creare valore condiviso per sé ed i componenti della catena di fornitura, il Gruppo si impegna a creare e mantenere rapporti di collaborazione commerciale stabili e duraturi. Il Gruppo attua politiche volte a garantire trasparenza, integrità ed equità contrattuale, e promuove verso i propri fornitori l'adozione di comportamenti socialmente responsabili. Il Gruppo dialoga costantemente con i propri fornitori, al fine di recepire le loro necessità e promuovere il miglioramento continuo del rapporto commerciale in essere.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incontri specifici</li> <li>• Tavoli di confronto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto delle condizioni contrattuali</li> <li>• Continuità nella richiesta di fornitura</li> <li>• Trattamento equo e non discriminatorio</li> <li>• Possibilità di sviluppo di partnership strategiche per il miglioramento delle proprie attività</li> </ul>

**Fonte:** *Ns elaborazione su dati Biesse Group – Bilancio di Sostenibilità*

Si è scelto di presentare questa breve panoramica sugli stakeholder di Biesse Group, focalizzata in particolare su clienti, fornitori e partner commerciali, dal momento che l'obiettivo del presente capitolo è illustrare i risultati della ricerca empirica condotta sui

campioni di clienti, dealer o partner commerciali, in qualità di attori e organizzazioni attivi nella supply chain di Biesse Group. Il fulcro centrale della ricerca empirica è rappresentato infatti dall'utilizzo dei social media e dallo studio di metriche di misurazione delle attività condotte su tali canali di comunicazione, da parte delle imprese che hanno partecipato alla ricerca, attraverso la compilazione del questionario.

Pertanto, il capitolo è strutturato nel seguente modo: il primo paragrafo presenta in modo più approfondito la supply chain della divisione di Biesse Group denominata Biesse, specializzata nella produzione e commercializzazione di macchine per la lavorazione del legno. Segue il secondo paragrafo, dedicato alla presentazione della metodologia attuata nella ricerca empirica, che illustra la struttura del questionario, gli obiettivi perseguiti nella sua stesura, nonché la tipologia e la tecnica di somministrazione dello stesso. All'interno del secondo paragrafo inoltre viene presentato il campione costituito da clienti, fornitori e dealer di Biesse. Il capitolo prosegue dunque con la presentazione dei risultati della ricerca e con la discussione dei dati ricavati dalla stessa. Chiudono il capitolo le valutazioni finali derivanti dalla discussione dei dati.

### **9.1. La *supply chain* di Biesse**

Biesse Group, azienda italiana multinazionale leader nella tecnologia per la lavorazione di legno, vetro, pietra, metallo e materiali tecnologici, (come già esposto ampiamente nel Capitolo 5 dedicato alla presentazione e alla descrizione del Gruppo), opera grazie a un network globale costituito da 39 filiali nel mondo, oltre 300 agenti e rivenditori certificati ed offre le proprie soluzioni tecnologiche a 120 Paesi nel Mondo.

La Figura 9.2. illustra la distribuzione geografica di Biesse Group e la distribuzione commerciale composta dai rivenditori. Come indicato dalla legenda, l'Headquarters di Biesse Group è rappresentato dalla puntina ocra, posizionata a Pesaro, nelle Marche, sede storica del Gruppo. Le 39 filiali, rappresentate dalla puntina rossa, sono distribuite in tutti i continenti, ad eccezione di quello africano, dove invece esiste una capillare presenza di rivenditori. Gli oltre 300 rivenditori nel mondo sono indicati sommariamente in figura 9.2 come traders (puntino rosso).

**Figura 9.2.** Distribuzione geografica di Biesse Group



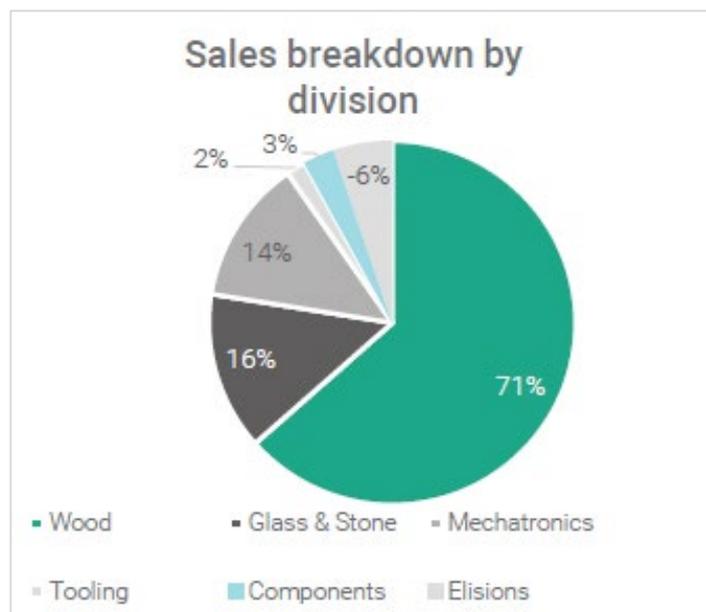
**Fonte:** *Ns rielaborazione da Biesse Group Company Presentation, disponibile su [https://www.biessegroup.com/it/andamento\\_annuale\\_di\\_biesse/2018](https://www.biessegroup.com/it/andamento_annuale_di_biesse/2018)*

Il Grafico 9.1. riporta la distribuzione delle vendite per divisione di business: esso mette in evidenza come la divisione “wood” relativa al business dei macchinari per la lavorazione del legno rappresenti il 71% delle vendite del Gruppo, rispetto alla divisione “glass&stone”, costituita dalla vendita dei macchinari per la lavorazione della pietra e del vetro, che rappresenta il 16% delle vendite del Gruppo. Compongono il grafico a torta anche le percentuali di vendita delle altre divisioni di business: Mechatronics (14%), Tooling (2%), Components (3%). Completa il grafico la voce Elisions<sup>84</sup> (-6%).

---

<sup>84</sup> Con il termine *Elisions* (in italiano “elisioni”) s’intende l’eliminazione delle operazioni che costituiscono un semplice trasferimento di risorse all’interno del gruppo.

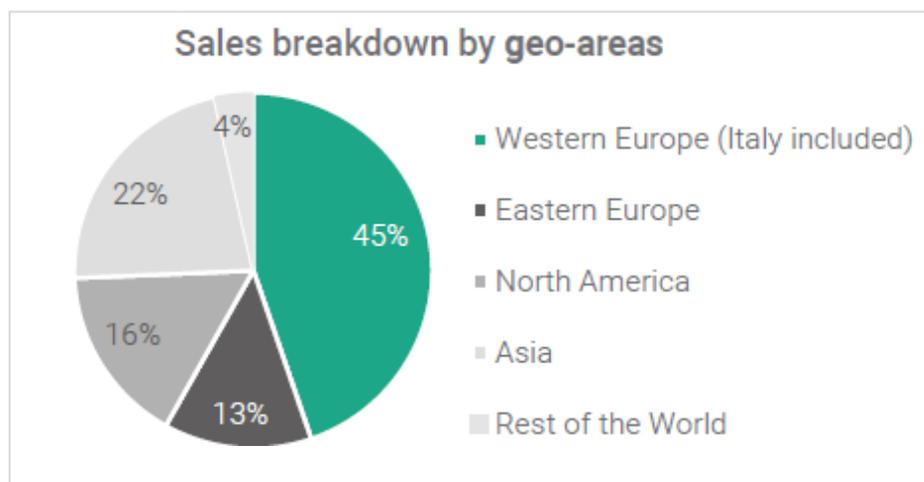
**Grafico 9.1.** Sales breakdown by division



**Fonte:** Biesse Group Company Presentation, disponibile su [https://www.biessegroup.com/it/andamento\\_annuale\\_di\\_biesse/2018](https://www.biessegroup.com/it/andamento_annuale_di_biesse/2018)

Il Grafico 9.2. invece riporta la ripartizione delle vendite per aree geografiche: il 45% delle vendite si concentra nell'area dell'Europa Occidentale e comprende anche la quota relativa alle vendite in Italia, il 13% invece è rappresentato dalle vendite relative all'Europa Orientale; le vendite relative al Nord America costituiscono il 16% mentre quelle relative all'Asia il 22%. Completa il grafico il 4% rappresentato dalle vendite relative al Resto del Mondo.

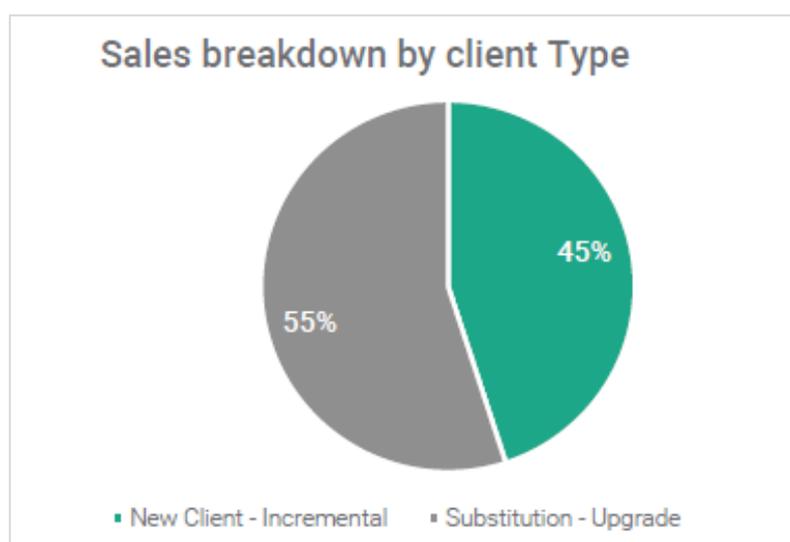
**Grafico 9.2.** Sales breakdown by geo-area



**Fonte:** Biesse Group Company Presentation, disponibile su [https://www.biessegroup.com/it/andamento\\_annuale\\_di\\_biesse/2018](https://www.biessegroup.com/it/andamento_annuale_di_biesse/2018)

Il Grafico 9.3, il quale mostra la ripartizione delle vendite per tipologia di cliente, evidenzia come il 45% delle vendite sia composto da chi acquista prodotti per sostituzione o aggiornamento delle macchine precedenti, rispetto al 55% rappresentato da vendite effettuate a nuovi clienti.

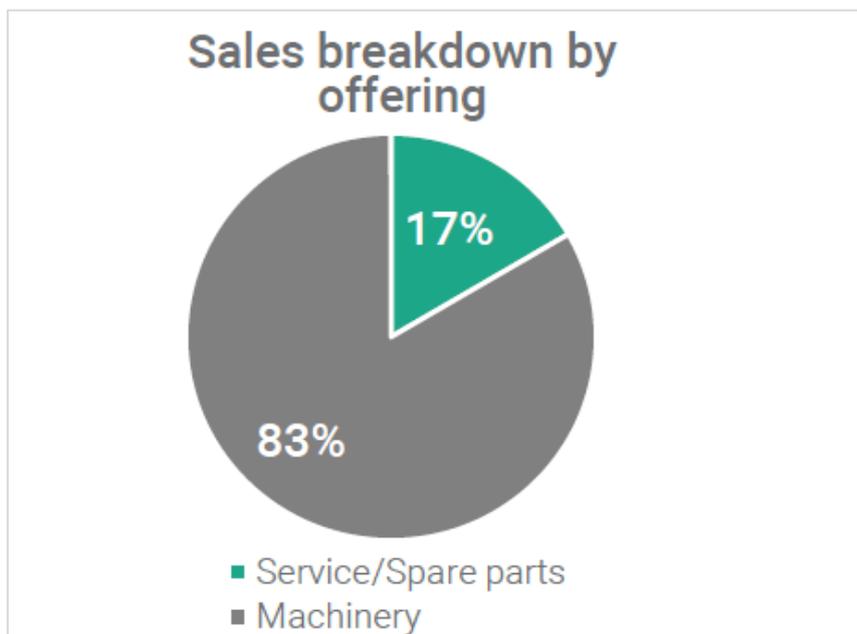
**Grafico 9.3.** Sales breakdown by client Type



**Fonte:** Biesse Group Company Presentation, disponibile su [https://www.biessegroup.com/it/andamento\\_annuale\\_di\\_biesse/2018](https://www.biessegroup.com/it/andamento_annuale_di_biesse/2018)

Il Grafico 9.4. infine, mostra l'83% delle vendite sia composto da macchinari, mentre il 17% da servizi di assistenza e di ricambi.

**Grafico 9.4.** Sales breakdown by offering



**Fonte:** Biesse Group Company Presentation, disponibile su [https://www.biessegroup.com/it/andamento\\_annuale\\_di\\_biesse/2018](https://www.biessegroup.com/it/andamento_annuale_di_biesse/2018)

Tra i settori serviti da Biesse rientrano il settore della falegnameria, dei produttori di mobili e di grandi articoli per mobili, di finestre e porte, il settore composto da imprese e produttori di edifici in legno e il settore cuciniero.

Il Grafico 9.5. riporta la distribuzione della base clienti e del prezzo medio per cliente. Con una base di oltre 66.000 clienti nel mondo, esso mostra un'ampia distribuzione dei clienti, dalle piccole aziende ai grandi produttori industriali di mobili, con una media di 66.000 € di prezzo per cliente.

**Grafico 9.5. Customer base & Average price**



**Fonte:** Biesse Group Company Presentation, disponibile su [https://www.biessegroup.com/it/andamento\\_annuale\\_di\\_biesse/2018](https://www.biessegroup.com/it/andamento_annuale_di_biesse/2018)

Tra i maggiori clienti di Biesse a livello mondiale, limitatamente alla divisione legno, si possono annoverare brand come: Allen Organs, American Woodmark, Ba Kitchen, Ballay Menuiserie, Closet America, Colombini Group, Decorative Panels, Deinshrank, Elbau, Gruppo Lube, Ikea, Ilcam, Itab, Knoll, Lago, Marinelli Cucine, Masonite, Maton Guitars, Midwest, Moda Life, Molteni Group, Paccalini, Pedini, Rohr Bush, Roland Gerling, Saint Gobain, Sauder, SCA, Sea – Società Europea Autocaravan, Soldevila per Sagrada Familia, Steelcase, Strechert, Sunnerbo, Venenta Cucine, Webo, Wood-skin, Yachthline 1618 (Biesse Group Company Presentation, 2018).

## 9.2. Metodologia di ricerca

Come già anticipato nel Capitolo 4, relativo all'illustrazione della metodologia nel presente lavoro di ricerca, l'oggetto di studio dell'analisi empirica ha riguardato l'utilizzo dei social media, con focus specifico sulle attività di pianificazione, gestione, pubblicazione dei contenuti e sulle attività di misurazione dei risultati. Le domande di ricerca, che hanno rappresentato la base per la stesura del questionario, sono riportate di seguito:

- RQ1: *Usa e familiarità con i social media*. Chi utilizza e gestisce i social media all'interno dell'impresa? In che modo essi vengono utilizzati? Corrisponde alla seconda sezione del questionario **La presenza sul Web e sui canali social**.
- RQ2: *Strategia di social media marketing e integrazione nella filiera*. Esiste una strategia di social media marketing? Essa è integrata e coerente con le altre attività di marketing e con le strategie della filiera? Quali benefici e difficoltà sono percepiti dall'impresa? Corrisponde alla terza sezione del questionario **L'integrazione della strategia di social media marketing**.
- RQ3: *Monitoraggio e metriche dei social media*. Viene effettuato il monitoraggio delle attività condotte sui social media? Quali indicatori sono scelti per la misurazione delle performance? Corrisponde alla quarta sezione del questionario **Il monitoraggio e le metriche di controllo della performance**.
- RQ4: *Il grado di soddisfazione dell'utilizzo dei social media*. Qual è il livello di soddisfazione di tali strumenti nelle strategie di marketing all'interno del business aziendale? Corrisponde alla quinta sezione del questionario **La soddisfazione relativa all'utilizzo dei social media**.

Al fine di individuare i campioni cui inviare il questionario sono stati coinvolti l'Ufficio Marketing & Communications, il Dipartimento Customer Relationship Management e l'Ufficio Acquisti di Biesse. In particolare, la formulazione del campione è stata strutturata come illustrato di seguito.

In accordo con la direzione dell'Ufficio Marketing & Communications e dell'Ufficio Acquisti, sono stati individuati quattro campioni:

1. *Fornitori*: la selezione dei fornitori, è stata effettuata sulla base di quattro criteri di scelta, rappresentati da:
  - il fatturato per l'azienda (ovvero il volume di affari che la divisione legno di Biesse Group ha con ogni fornitore),
  - la criticità dei componenti forniti (criterio legato all'importanza del componente fornito relativamente al processo di produzione del macchinario),
  - la continuità del rapporto di fornitura (scelta dello stesso fornitore nel tempo per la realizzazione dello specifico componente),

- il legame con il processo produttivo dei macchinari (sono stati considerati solo le aziende che forniscono materiali e componenti utilizzati nel processo produttivo dei macchinari);

A causa dei criteri stringenti applicati nel processo di selezione, il campione si è ridotto a **10** fornitori critici, dei quali 6 sono piccole realtà locali del territorio marchigiano e romagnolo, 2 piccole realtà locali situate in regioni limitrofe e infine 2 sono grandi realtà internazionalizzate.

2. *Dealer Italiani*: la selezione dei dealer ha previsto innanzitutto la distinzione tra dealer italiani ed esteri. Il campione dei dealer italiani quindi è costituito dall'elenco fornito dall'Ufficio Marketing & Communications di Biesse, composto da un totale di **32** contatti.
3. *Dealer esteri*: il campione di dealer esteri è stato formato in base alle indicazioni fornite dalla Direzione Marketing & Communications. In particolare, sono state coinvolte, per fini strategico-operativi a livello di comunicazione sui canali social locali e internazionali, le seguenti filiali:
  - Biesse North America;
  - Biesse Deutschland;
  - Biesse France;
  - Biesse Iberica;
  - Biesse Middle East;
  - Biesse UK.

Le filiali coinvolte hanno fornito 30 contatti di dealer provenienti dal Canada, dalla Germania, dalla Francia, dalla Spagna, dall'America Settentrionale, dal Medio Oriente e dal Regno Unito. A questi contatti si aggiungono anche quelli dei dealer appartenenti all'area Trade<sup>85</sup>, provenienti dalle seguenti aree geografiche:

- Centro Nord Europa (Estonia, Lettonia, Norvegia, Paesi Bassi, Belgio, Islanda, Svezia, Danimarca, Finlandia);
- Area del Mediterraneo (Israele, Grecia, Cipro);

---

<sup>85</sup> I dealer dell'area Trade fanno riferimento direttamente all'Ufficio Marketing & Communications e all'Ufficio Commerciale dell'Headquarters di Biesse a Pesaro.

- Georgia, Moldavia, Ucraina, Lituania;
- Area Africana (Sudafrica, Egitto, Tunisia, Algeria, Albania, Kenya);
- Bosnia Erzegovina, Slovenia, Montenegro;
- America Centro Sud (Colombia, Messico, Brasile, Cile, Ecuador, Perù, Venezuela, Argentina, Panama);
- Area Est Europa (Romania, Ungheria, Repubblica Ceca, Bulgaria, Ungheria, Polonia).

Con i dealer provenienti dalle aree geografiche soprariportate, che ammontano a 45 contatti, il campione dei dealer provenienti dall'estero ammonta in totale a 75 contatti.

4. *Clients italiani*: essi, limitati al territorio nazionale, costituiscono il campione dei clienti, considerato come ultimo anello della supply chain di Biesse, e ammontano a un totale di **4.693** contatti.

Una volta individuati i campioni di riferimento, è stato elaborato un questionario strutturato, replicato in 4 versioni diverse a seconda del campione di contatti a cui sarebbe stato indirizzato. Infatti, nella quasi totalità del questionario le domande sono le stesse per quanto riguarda le parti relative alla presenza sul web e sui canali social (Seconda Parte), all'integrazione della strategia di social media marketing (Terza Parte), al monitoraggio e alle metriche di controllo della performance (Quarta Parte) e alla soddisfazione relativa all'utilizzo dei social media (Quinta parte). L'unica parte del questionario composta da domande "personalizzate" in base al campione è la Prima Parte, nella quale sono presenti domande relative all'esclusività del rapporto tra Biesse e il fornitore, o tra Biesse e il dealer. Pertanto, il questionario per i clienti risulta composto da 30 domande (Questionario D), quello per i fornitori (Questionario A) e per i dealer italiani (Questionario B) risulta composto da 31 domande ed infine, il questionario rivolto ai dealer esteri (Questionario C) è composto da 32 domande, poiché è stata inserita anche una domanda relativa alla provenienza geografica<sup>86</sup>.

L'invio del questionario è avvenuto online in due momenti diversi, a distanza di circa due mesi l'uno dall'altro: il primo invio è stato effettuato il 5 dicembre 2017, mentre il

---

<sup>86</sup> Tutti i questionari sono disponibili integralmente in appendice.

secondo il 16 febbraio 2018. Lo strumento tramite il quale sono stati effettuati i due invii è iContact, software professionale utilizzato da Biesse per l'invio di email marketing e newsletter a un ampio volume di indirizzi email<sup>87</sup>. Se i campioni di dealer italiani, esteri e fornitori sono rimasti invariati nel corso nel tempo intercorso tra i due invii, nel caso del campione dei clienti, è necessario puntualizzare che esso è aumentato, passando dai 4.693 contatti di clienti al primo invio ai **4.847** contatti di clienti al secondo invio. Per l'elaborazione dei risultati e per la discussione dei dati ci si è avvalsi del software Surveymonkey.com<sup>88</sup>.

### **9.3. Analisi dei dati: i fornitori**

Attraverso il tracciamento della newsletter contenente il questionario inviata al campione dei fornitori è stato possibile individuare alcuni dati in percentuale relativi all'apertura dell'email. Al primo invio il 36,4% ha aperto l'email, del 54,5% non si hanno informazioni, mentre il 9,1% ha rimandato al mittente il messaggio di posta per un errore nell'indirizzo (Bounced-mail). Di tutto il campione il 18% ha cliccato sull'email. Al secondo invio, come mostra il grafico 9.6, solo un contatto ha aperto l'email (10%), del restante 90% non si hanno informazioni. Infine, solo un contatto ha cliccato sull'email.

---

<sup>87</sup> Per maggiori informazioni sul software iContact v. <https://www.icontact.com/about>.

<sup>88</sup> Per maggiori informazioni sul software Surveymonkey v. <https://it.surveymonkey.com/>

**Grafico 9.6.** Report 2° invio fornitori



**Fonte:** iContact da Biesse Group

In seguito ai due invii nessun questionario è stato compilato. Tuttavia, pur adottando la metodologia di invio prevista per altri due campioni, e vista la particolarità e l'esclusività del numero ristretto di contatti, si è tentato un ulteriore approccio, ove possibile, attraverso un contatto diretto telefonico o per mail. Ciononostante, non si è avuta alcuna risposta, né compilazione del questionario. Si deduce che una delle giustificazioni alle mancate risposte può essere legata alla mancanza di risorse dedicate al digital marketing, al web o ai social media e alla mancanza di tempo e o interesse.

#### **9.4. Analisi dei dati: i dealer**

Dal momento che i due campioni di dealer sono stati considerati separatamente, distinguendo i dealer italiani da quelli provenienti dall'estero, i dati relativi alla compilazione del questionario e alla discussione delle risposte, sono trattati in modo distinto, nei due paragrafi sotto riportati.

##### *9.4.1. I dealer del territorio nazionale*

Per quanto riguarda il campione dei dealer italiani, attraverso il tracciamento della newsletter, contenente il questionario, inviata al campione dei dealer, è stato possibile individuare alcuni dati in percentuale relativi all'apertura dell'email. Al primo invio il 69,7% ha aperto la mail, del 27,3% non si hanno informazioni, mentre il 3% ha rimandato

al mittente il messaggio di posta per un errore nell'indirizzo (Bounced-mail). Di tutto il campione, il 30% ha cliccato sulla mail (10 contatti hanno cliccato in totale 12 volte). Al secondo invio, il 57,6% ha aperto la mail, del restante 42,4% non si hanno informazioni. Infine, due soli contatti hanno cliccato sulla mail.

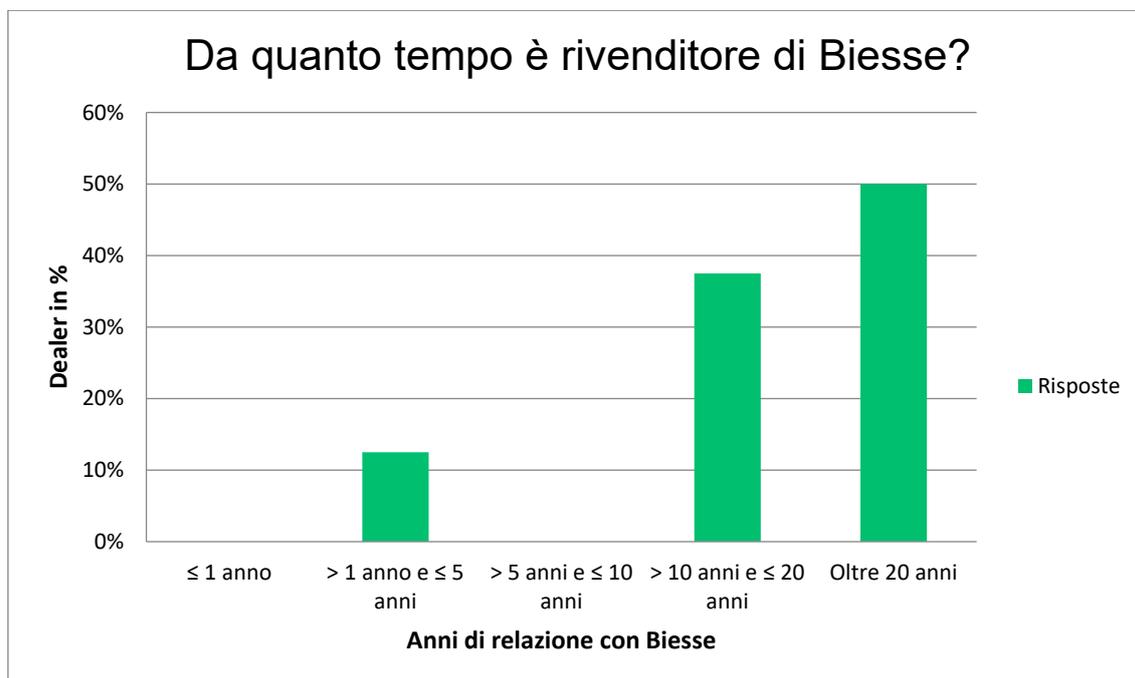
Sul totale dei 32 dealer solo 8 hanno iniziato a compilare il questionario, tuttavia, solo 2 sono arrivati alla completa compilazione del questionario, dal momento che esso presentava domande di sbarramento (in caso di risposta negativa a determinate domande, il questionario porta l'intervistato direttamente alla conclusione immediata, dal momento che le domande successive sono compilabili solo in caso di risposta affermativa).

Il campione dei dealer che hanno risposto all'indagine è così composto:

- A livello dimensionale
  - o 7 aziende micro (87,50%);
  - o 1 azienda piccola (12,50%);
- A livello di fatturato
  - o 7 aziende hanno un fatturato inferiore o uguale a 2.000.000 € (87,50%);
  - o 1 azienda ha un fatturato compreso tra 2.000.000 e 10.000.000 € (12,50%);
- A livello di anzianità
  - o 2 aziende hanno un'età compresa tra 10 e 20 anni (25%);
  - o 6 aziende hanno oltre 20 anni di attività (75%);

Per quanto riguarda la durata della relazione che gli 8 rivenditori hanno con Biesse, il grafico 9.7 mostra come 4 dealer sono rivenditori di Biesse da oltre vent'anni, 3 da un periodo compreso tra 10 e 20 anni e solo uno ha intrapreso recentemente la relazione di vendita con Biesse. È interessante notare come, tra i rispondenti al questionario, come si deduce dalla domanda 5 relativa al ruolo svolto all'interno dell'azienda, 7 siano proprietari, solo un rispondente al questionario è un commerciale. Si può dedurre, in una prima analisi che, dal momento che si tratta tra i rivenditori di micro e piccole aziende, non vi sia nessuna figura tra le altre indicate nelle risposte (es. Direttore Marketing, Digital Strategist, Seo Specialist, Social Media Manager).

**Grafico 9.7. Domanda 4 – Da quanto tempo è rivenditore di Biesse?**



**Fonte:** Surveymonkey.com

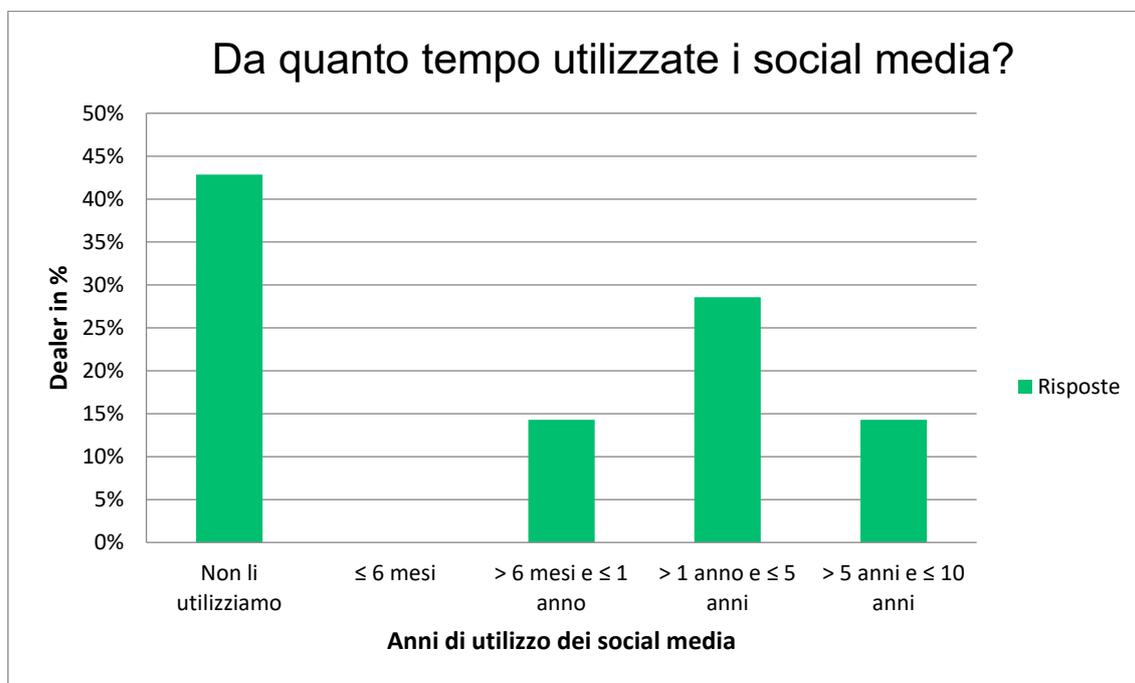
La domanda 6 interroga i rispondenti all'indagine sull'esclusività del rapporto di vendita dei macchinari Biesse: 4 dealer sono rivenditori esclusivi di Biesse, ovvero non vendono macchinari di altre aziende), i restanti 4 sono rivenditori di macchinari di altre aziende (da un minimo di un'azienda a un massimo di 10 altre aziende).

Si conclude con questa domanda la parte introduttiva del questionario; la domanda 7 dà l'avvio alla seconda parte del questionario, dedicata alla presenza sul Web e sui canali social. I rispondenti all'indagine, da questa parte del questionario in avanti, si sono ridotti a 7, 4 dei quali dispongono di un proprio sito web istituzionale, gli altri 3, non ritengono necessario dover disporre di questo strumento di comunicazione online. Dei 4 siti dei rivenditori, 3 presentano i collegamenti ai social network, un sito invece è in corso di aggiornamento e non li presenta.

La domanda 9 del questionario interroga i rispondenti sull'utilizzo dei social media, associandone anche la durata temporale: 3 dealer su 7 non utilizzano i social media (il 42,86%), uno li utilizza da un periodo compreso tra 6 mesi e un anno, 2 li utilizzano da

un periodo compreso tra 1 e 5 anni e infine uno li utilizza da un periodo compreso tra 5 e 10 anni (grafico 9.8).

**Grafico 9.8.** Domanda 9 – Da quanto tempo utilizzate i social media?



**Fonte:** SurveyMonkey.com

Sebbene siano 4 i dealer ad utilizzare il social media, come appena visto nel grafico precedente, uno ha deciso di abbandonare la compilazione del questionario, pertanto i rispondenti alle prossime domande si riducono a 3 riveditori italiani. A gestire gli strumenti social in queste micro e piccole imprese è in 2 casi su 3 il proprietario, nel terzo caso infatti il dealer si affida ad un'agenzia esterna di comunicazione. La presenza sui social media viene gestita regolarmente e quotidianamente da 2 dealer su 3, in questo ultimo caso viene garantita una frequenza di pubblicazione di una volta a settimana.

La domanda 12 espone il tema della **formazione sui social media**, considerata a livello globale sempre più necessaria, visti i continui aggiornamenti su queste piattaforme. Tuttavia, nonostante l'importanza di una conoscenza professionale di questi strumenti, sono un dealer su 3 dedica una spesa complessiva annua compresa tra 500 e 1.000 € ai corsi di formazione, gli altri due affermano di ritenersi "autodidatti". I social network utilizzati dai 3 dealer sono:

- Facebook (da parte di 2 dealer e da un periodo compreso tra 6 mesi e un anno);
- Instagram (da parte di un dealer e da un periodo compreso tra 6 mesi e un anno);
- Twitter (da parte di un dealer e da un periodo compreso tra 1 e 5 anni);
- LinkedIn (da parte di un dealer e da un periodo compreso tra 1 e 5 anni).

Riguardo alle **attività condotte** dai tre dealer sui social media si registra una complessa varietà di risposte scelte:

- Controllo delle notifiche sui social network, è l'attività quotidiana svolta da tutti e tre i dealer (due svolgono "sempre" quest'attività, uno "spesso");
- Creazione e pubblicazione dei contenuti organici, anche quest'attività è stata scelta come risposta in quanto due dealer la compiono "ogni tanto", uno "spesso";
- Creazione e pubblicazione dei contenuti a pagamento (inserzioni), due dealer su tre non svolgono mai questa attività, il restante svolge "ogni tanto";
- Risposta a messaggi, recensioni, commenti, come il controllo delle notifiche anche la risposta ai messaggi, commenti e recensioni occupa un ruolo principale nell'attività di gestione dei social media, due dealer la compiono "spesso", uno "sempre";
- Controllo delle attività delle altre pagine di settore seguite e/o competitor, anche quest'attività, come il controllo delle notifiche e le risposte ai messaggi e alle recensioni, occupa un ruolo principale nell'attività di gestione dei social media, due dealer la compiono "spesso", uno "sempre";
- Partecipazione a gruppi, forum e blog di settore: quest'attività è lasciata un po' in disparte, dal momento che due dealer su tre non svolgono mai questa attività, il restante svolge "ogni tanto";
- Organizzazione e promozione di fiere, un dealer non svolge mai quest'attività, mentre due dealer la svolgono "ogni tanto";
- Organizzazione e promozione di eventi open house, un dealer svolge quest'attività "ogni tanto", uno "spesso", uno "mai";
- E-commerce, due dealer non hanno un e-commerce attivo sui social network, mentre uno afferma di condurre "spesso" attività di e-commerce;
- Pubblicazione offerte di lavoro, nessuno dei tre dealer pubblica offerte di lavoro sui social media;

- Condivisione di contenuti pubblicati da altre pagine di clienti, un dealer condivide “raramente” i contenuti pubblicati di altre pagine di clienti, uno “ogni tanto”, il terzo infine “spesso”;
- Condivisione di contenuti pubblicati da altre pagine di fornitori, un dealer compie “ogni tanto” quest’azione, mentre due “spesso”.

La quarta parte del questionario introduce l’importante tema della **pianificazione e dell’implementazione della strategia di social media marketing**. Solo 2 dealer considerano questa azione necessaria e sono in fase di pianificazione della stessa. Il restante distributore non dispone, né prevede di pianificare una strategia da seguire. La domanda 15 pone fine al questionario per il dealer che non prevede di pianificare una social media strategy, pertanto, i rispondenti appartenenti al campione dei dealer italiani si riducono a 2. La strategia pianificata, che, in base alle risposte alle domande 17 e 18 risulta essere integrata con le strategie di vendita e della catena di fornitura, per entrambi i dealer è stata elaborata con l’obiettivo di:

- Incrementare la brand awareness;
- Incrementare la brand reputation;
- Rafforzare le relazioni con i clienti;
- Aumentare la visibilità dell’impresa;
- Incrementare le vendite.

Solo un dealer si prefigge anche gli obiettivi di coinvolgere i dipendenti e di rafforzare le relazioni con i fornitori attraverso i social media.

Tra gli **effetti positivi** provenienti dalle attività di promozione dell’azienda sui social media (Domanda 19) i due dealer hanno riscontrato:

- Traffico di clienti al sito web;
- Rafforzamento delle relazioni con i clienti;
- Efficace gestione del rapporto con i clienti;
- Maggiore fiducia e fedeltà da parte dei clienti;
- Interazioni più veloci e personalizzate tra cliente e fornitore (un dealer su 2);
- Miglioramento della credibilità aziendale e della reputazione aziendale (un dealer su 2);
- Rafforzamento della brand image (un dealer su 2);

- Miglioramento dell'attività di assistenza e servizio ai clienti;
- Rafforzamento della fedeltà alla marca;
- Generazione di contatti.

Tra le **difficoltà** riscontrate i dealer hanno scelto come opzioni di risposta alla domanda 20:

- Mancanza di formazione adeguata (un dealer su 2);
- Mancanza di personale (un dealer su 2);
- Scarsa capacità di creare e disporre di contenuti adatti per i social media (un dealer su 2);
- Opinione negativa sull'effettiva utilità dei social media (un dealer su 2).

Entrambi i dealer hanno effettuato investimenti monetari per la promozione dell'impresa sui social media inferiori o pari a 500 € annui (domanda 21) ed entrambi ritengono che il **monitoraggio delle performance** delle attività condotte sui social media sia (abbastanza o molto) importante (domanda 22). Infatti, entrambi monitorano le attività almeno una volta al giorno (domanda 23), controllando le metriche di visibilità (incremento della brand awareness e delle menzioni complessive del brand e dei prodotti sui diversi canali da parte dei fan/follower) e di attività (somma delle attività di elaborazione e condivisione dei contenuti), (domanda 24). Gli strumenti utilizzati per la misurazione sono esclusivamente quelli interni e gratuiti, già forniti dai social media (domanda 25); tuttavia, nonostante l'importanza percepita nell'attività di misurazione, i report periodici di controllo, vengono redatti in un caso solo una volta l'anno, nell'altro solo in occasione di eventi importanti come fiere e/o eventi (domanda 26). Una volta effettuato il controllo, attraverso la domanda 27, si chiede agli intervistati se la strategia di social media marketing viene condizionata dai risultati e in che modo. La strategia ne risulta condizionata in questo modo:

- Viene modificato il numero delle attività condotte sui social media;
- Viene modificata la tipologia dei contenuti pubblicati sui social media;
- Si promuovono gli account tramite newsletter;
- Ci si rivolge ad agenzie esterne per la gestione dei canali social.

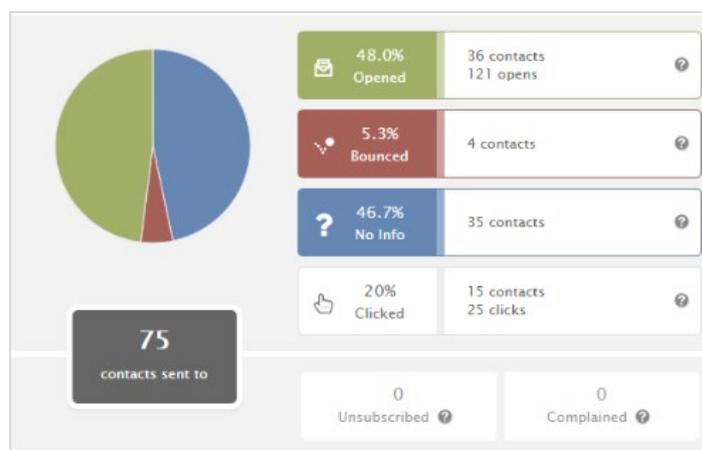
Le ultime quattro domande riguardano la **soddisfazione** sull'utilizzo dei social media: entrambi i dealer si ritengono "abbastanza" soddisfatti (domanda 28), un dealer

consiglierebbe “molto” l’utilizzo dei social media, l’altro lo consiglierebbe “abbastanza” (domanda 29). Gli aspetti positivi dei social media, espressi attraverso una sola parola, sono: condivisione e visibilità (domanda 30). Gli aspetti negativi, espressi attraverso una sola parola, sono: disinformazione e freddezza (domanda 31).

#### 9.4.2. I dealer esteri

Per quanto riguarda il campione dei dealer esteri, attraverso il tracciamento della newsletter, contenente il questionario, inviata al campione di riferimento, è stato possibile individuare alcuni dati in percentuale relativi all’apertura dell’email. Al primo invio il 48% ha aperto l’email (36 contatti hanno aperto in totale l’email 121 volte), del 46,7% non si hanno informazioni, mentre il 5,3% (4 contatti) ha rimandato al mittente il messaggio di posta per un errore nell’indirizzo. Di tutto il campione, il 20% ha cliccato sull’email (15 contatti hanno cliccato in totale 25 volte) (Grafico 9.9).

**Grafico 9.9.** Report 1° invio Dealer WorldWide



**Fonte:** iContact da Biesse Group

Al secondo invio, il 51,4% ha aperto l’email (38 contatti hanno aperto il messaggio 92 volte), del 45,9% non si hanno informazioni. Infine, due soli contatti fatto rimbalzare il messaggio. Al secondo invio 7 contatti hanno cliccato sul link del questionario per un totale di 9 clic. Sul totale dei 75 dealer solo 17 hanno iniziato a compilare il questionario: considerando, tuttavia, le domande con lo sbarramento alle risposte, come visto già nel

precedente paragrafo, solo 9 contatti di rivenditori esteri completano integralmente il questionario.

Il campione dei dealer che hanno risposto all'indagine è così composto:

- A livello dimensionale
  - 4 aziende sono micro-imprese (23,53%);
  - 10 aziende sono piccole (58,82%);
  - 2 aziende sono medie (11,76%);
  - 1 azienda è grande (5,88%);
- A livello di fatturato
  - 2 aziende hanno un fatturato inferiore o uguale a 2.000.000 € (11,76%);
  - 11 aziende hanno un fatturato compreso tra 2.000.000 e 10.000.000 € (64,71%);
  - 4 aziende hanno un fatturato compreso tra 10.000.000 e 50.000.000 € (23,52%);
- A livello di anzianità
  - 2 aziende hanno un'età compresa tra 5 e 10 anni (11,76%);
  - 3 aziende hanno un'età compresa tra 10 e 20 anni (17,65%);
  - 12 hanno oltre 20 anni di attività (70,59%) (Tabella 9.2):

La relazione con Biesse dura in 2 casi da un periodo compreso tra un anno e 5 anni, in un caso dura da un periodo compreso tra 5 e 10 anni, in 14 casi i rivenditori hanno intrapreso una lunga relazione professionale con Biesse: infatti 7 sono rivenditori di Biesse da un periodo compreso tra 5 e 10 anni, i restanti 7 sono rivenditori da oltre 20 anni.

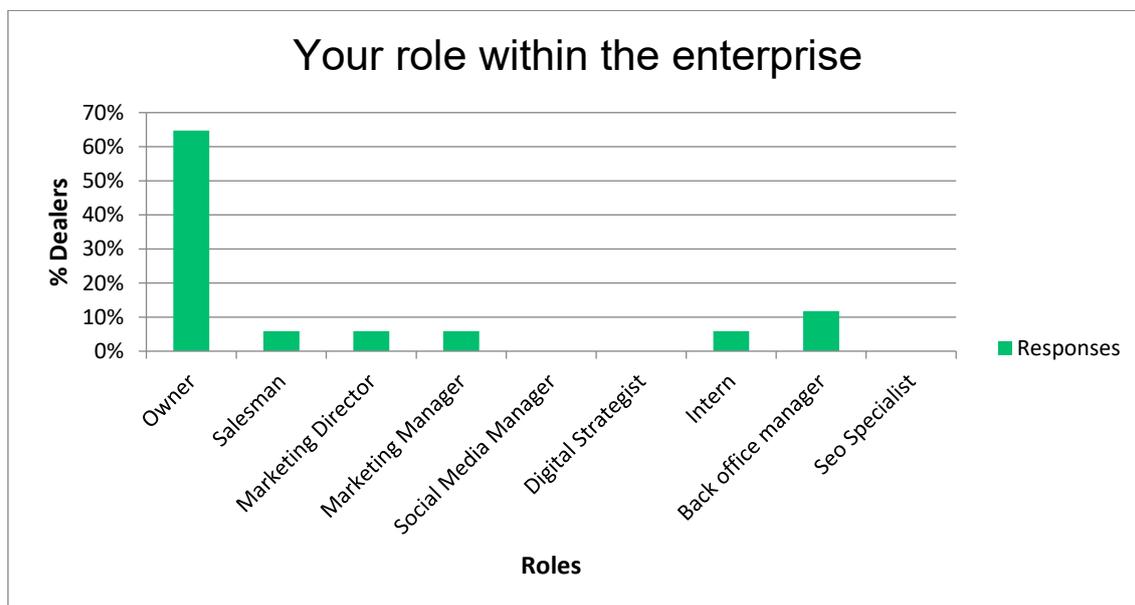
**Tabella 9.2.** Composizione del campione di dealer che hanno compilato il questionario (nr. Imprese e %)

Dimensione dell'impresa		Fatturato		Anzianità dell'impresa		Durata della relazione con Biesse	
Micro (da 0 a 9 addetti)	4 (23,53%)	≤ 2.000.000 €	2 (11,76%)	≤ 1 anno	0 (0,0%)	≤ 1 anno	0 (0,0%)
Piccola (da 10 a 49 addetti)	10 (58,82)	> 2.000.000 € e ≤ 10.000.000 €	11 (64,71%)	> 1 anno e ≤ 5 anni	0 (0,0%)	> 1 anno e ≤ 5 anni	2 (11,76%)
Media (da 50 a 250 addetti)	2 (11,76%)	> 10.000.000 € e ≤ 50.000.000 €	4 (23,53%)	> 5 anni e ≤ 10 anni	2 (11,76%)	> 5 anni e ≤ 10 anni	1 (5,88%)
Grande (Oltre i 250 addetti)	1 (5,88)	Oltre 50.000.000 €	0 (0,0%)	> 10 anni e ≤ 20 anni	3 (17,65%)	> 10 anni e ≤ 20 anni	7 (41,18%)
				Oltre 20 anni	12 (70,59%)	Oltre 20 anni	7 (41,18%)
Totale	17		17		17		17

**Fonte:** *Ns elaborazione su dati SurveyMonkey.com*

La persona che risponde al questionario è rappresentata nel 64,71% (11) dei casi dal proprietario, nel 5,88% (1) dal venditore, dal Direttore Marketing, dal Marketing Manager o dallo stagista; in due casi su 17 (l'11,76%) a rispondere al questionario è la figura del back office manager (Grafico 9.10).

**Grafico 9.10.** Question 5 – Your role within the enterprise



**Fonte:** *Surveymonkey.com*

Per completare la panoramica relativa alla composizione del campione che ha compilato il questionario, viene posta la domanda che interroga i rivenditori esteri sull'esclusività del rapporto di fornitura da Biesse. 14 dei 17 rivenditori vendono esclusivamente prodotti Biesse, mentre i restanti 3 vendono prodotti di altri brand: in particolare un dealer è rivenditore di altre 5 aziende, uno di altre 3, il terzo di altre 2. Infine, viene richiesto ai dealer di indicare il proprio Paese di provenienza, viene dunque riportata una tabella riassuntiva delle Nazioni indicate nelle risposte (Tabella 9.3.).

**Tabella 9.3. Provenienza geografica del campione – Question 7**

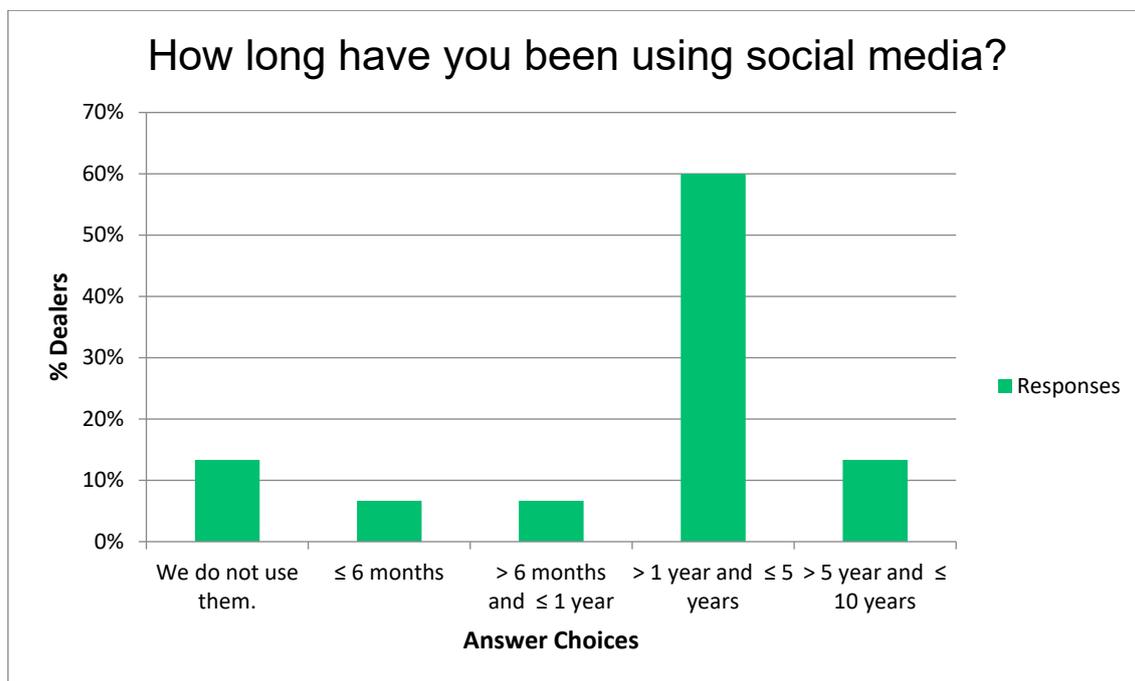
Country	
Iceland	2
Serbia	1
Poland	1
Denmark	1
Belgium	1
USA	1
Mexico	1
Argentina	1
Bulgaria	1
Colombia	1
Finland	1
Chile	1
Middle East	2
Brasil	1
Sweden	1
Total	17

**Fonte:** *Ns elaborazione su dati SurveyMonkey.com*

Nella seconda parte del questionario due dealer abbandonano la compilazione: tutti e 15 i dealer che proseguono nella compilazione dispongono di un sito web (Question 8), tuttavia, esso solo in 13 casi su 15 presenta collegamenti ai canali social (Question 9).

La domanda 10 del questionario interroga i rispondenti sull'utilizzo dei social media, associandone anche la durata temporale: 2 dealer su 15 non utilizzano i social media (il 13,33%), uno li utilizza da un periodo inferiore ai 6 mesi, uno da un periodo compreso tra 6 mesi e un anno, 9 li utilizzano da un periodo compreso tra 1 e 5 anni e infine 2 li utilizzano da un periodo compreso tra 5 e 10 anni (Grafico 9.11.).

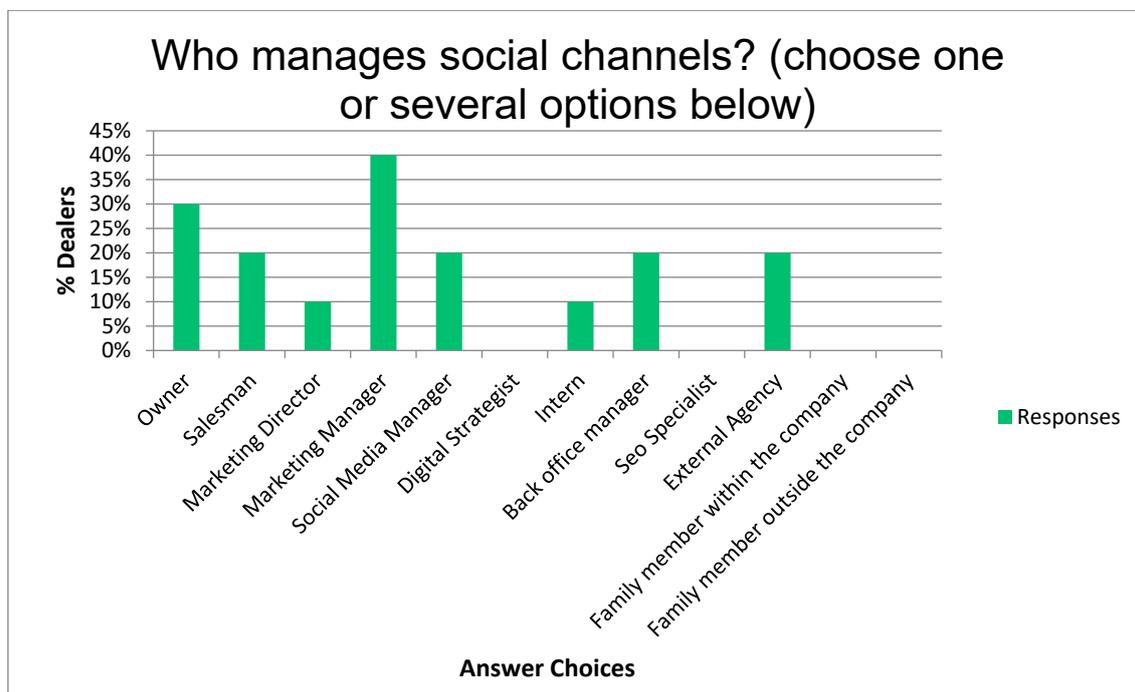
**Grafico 9.11.** Question 10 – How long have you been using social media?



**Fonte:** Surveymonkey.com

A gestire i social media nel campione dei dealer esteri è il marketing manager nel 40% dei casi, seguito dalla figura del proprietario (30%), del commerciale, del social media manager, del back office manager (in tutti i casi a parità di risposte) e infine in due casi (20%) la gestione viene affidata ad un'agenzia esterna. (Grafico 9.12.).

**Grafico 9.12.** Question 11 – Who manages social channels? (Choose one or several options below)



**Fonte:** Surveymonkey.com

La gestione degli strumenti social avviene a parità di risposta (30%) tre volte a settimana o una volta al mese. Le restanti risposte riportano una frequenza due volte al mese (20%) due volte all'anno (10%) o una volta all'anno (10%). Riguardo alla spesa prevista per corsi di formazione sui social media la metà dei dealer dedica una quota inferiore o uguale ai 500 €, due dealer dedicano una quota compresa tra 500 € e 1000 €, i restanti non prevedono un budget dedicato alla formazione per questa tipologia di disciplina.

Su un totale di 10 risposte, i social network più utilizzati sono LinkedIn (9), Facebook e YouTube (8), tutti e tre utilizzati da un periodo compreso tra 1 e 5 anni. Seguono Instagram (4), Twitter e Google+ (2), Pinterest (1) (Tabella 9.4.).

**Tabella 9.4.** Question 14 – What social networks do you have an active business account and how long? (Choose one or several options below)

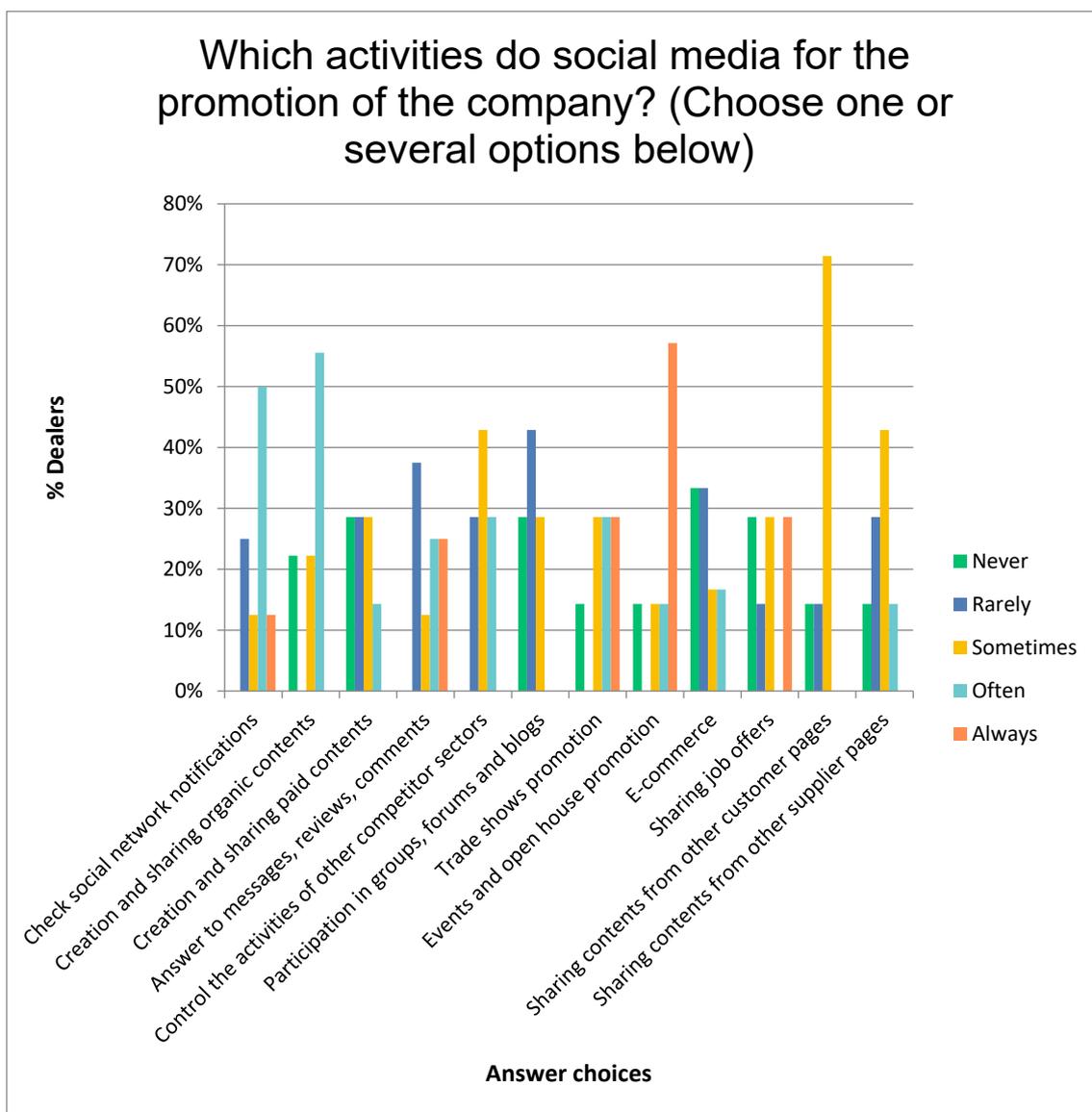
Social network	≤ 6 months	> 6 months and ≤ 1 year	> 1 year and ≤ 5 years	> 5 years and ≤ 10 years	Total
Facebook	0	2	5	1	8
Instagram	0	4	0	0	4
Twitter	0	2	0	0	2
LinkedIn	1	2	6	0	9
Youtube	0	3	2	3	8
Snapchat	0	0	0	0	0
Pinterest	0	1	0	0	1
Google+	0	1	1	0	2
QZone	0	0	0	0	0
Vkontakte	0	0	0	0	0

**Fonte:** *Ns elaborazione su dati SurveyMonkey.com*

Su un totale di 10 risposte, le attività maggiormente svolte sui social media riguardano:

- la creazione e la condivisione di contenuti organici, in una frequenza racchiusa nella risposta “spesso”,
- il controllo delle notifiche, che viene effettuato “spesso”,
- la risposta ai messaggi, alle recensioni e ai commenti, attività svolta in diversi casi “spesso”, “sempre” o “a volte”.
- Seguono le altre attività contenute nelle risposte riportate nel grafico seguente, in cui spiccano per la frequenza attività come la promozione di eventi e open house, attività svolta “sempre” (Grafico 9.13.).

**Grafico 9.13.** Question 15 – Which activities do social media for the promotion of the company? (Choose one or several options below)

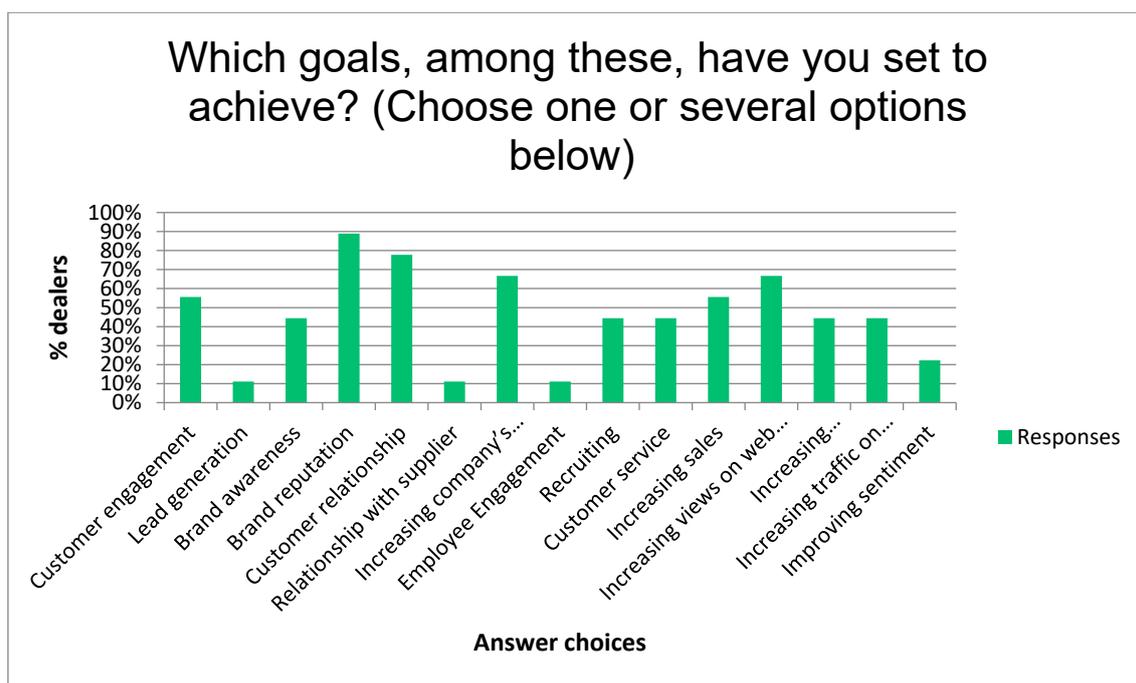


Fonte: Surveymonkey.com

La strategia di social media marketing è in 6 risposte su 10 in fase di pianificazione, in 2 casi è pianificata ed implementata, in un caso è limitata alla stesura di un piano editoriale e in un caso è in fase di implementazione (Question 16). Tra gli obiettivi che i dealer si prefiggono di raggiungere (Question 17), sono indicati, nella maggior parte dei casi:

- L'incremento della brand reputation;
- Il miglioramento della customer relationship;
- L'incremento della visibilità dell'azienda;
- L'incremento delle visite al sito web (Grafico 9.14.)

**Grafico 9.14.** Question 17 – Which goals, among these, have you set to achieve? (Choose one or several options below)



Fonte: Surveymonkey.com

La strategia di social media marketing, ove implementata o in fase di pianificazione o implementazione risulta integrata in 6 casi su 9 con la strategia di vendita (Question 18), ma non con quella della supply chain (Question 19).

Tra gli **effetti positivi** provenienti dalle attività di promozione dell'azienda sui social media (Question 20) i dealer hanno riscontrato:

- Incremento dell'esposizione al mercato;
- Traffico di clienti al sito web;
- Rafforzamento delle relazioni con i clienti;
- Efficace gestione del rapporto con i clienti;

- Maggiore fiducia e fedeltà da parte dei clienti;
- Interazioni più veloci e personalizzate tra cliente e fornitore;
- Miglioramento della credibilità aziendale e della reputazione aziendale;
- Rafforzamento della brand image;
- Miglioramento dell'attività di assistenza e servizio ai clienti;
- Rafforzamento della fedeltà alla marca;
- Generazione di contatti.

Tra le **difficoltà** riscontrate i dealer hanno scelto come opzioni di risposta alla domanda 21:

- Mancanza di risorse finanziarie (2 dealer su 9);
- Mancanza di tempo (7 dealer su 9);
- Mancanza di formazione adeguata (3 dealer su 9);
- Mancanza di personale (2 dealer su 9);
- Scarsa capacità di creare e disporre di contenuti adatti per i social media (3 dealer su 9);
- Difficoltà nel misurare i risultati (4 dealer su 9).

Rispetto al totale dei 9 dealer che hanno compilato il questionario fino alla domanda 22, 3 dealer hanno dedicato nel 2016 al social media marketing un budget inferiore ai 500 €, un dealer ha dedicato un budget compreso tra 500 e 1000 €, tre hanno dedicato un budget compreso tra 1000 € e 3000 €. Due dealer infine non hanno previsto alcuna quota. La domanda 23 ha interrogato i dealer sul grado di importanza del **monitoraggio delle performance** delle attività condotte sui social media: ebbene, 8 ritengono sia (abbastanza o molto) importante, uno poco importante.

Relativamente alla frequenza di monitoraggio delle performance (Question 24), un dealer monitora le attività almeno una volta al giorno, 4 dealer almeno una volta al mese, 3 dealer almeno una volta ogni 6 mesi. Solo un dealer svolge l'attività di monitoraggio solo una volta all'anno. Essi controllano soprattutto le metriche di visibilità (incremento della brand awareness e delle menzioni complessive del brand e dei prodotti sui diversi canali da parte dei fan/follower), di attività (somma delle attività di elaborazione e condivisione dei contenuti), dimensionali della community (Numero dei fans/follower) e di interazione (engagement) (Question 25). Gli strumenti utilizzati per la misurazione, in

5 casi su 9 esclusivamente quelli interni e gratuiti, già forniti dai social media, due dealer utilizzano tool a pagamento come Simply measured e Talkwalker, due dealer infine, non utilizzano nessuno strumento di monitoraggio. Nonostante l'importanza percepita nell'attività di misurazione, i report periodici di controllo vengono redatti solo in tre casi una volta al mese, nei restanti casi, un dealer redige il report una volta ogni 3 mesi, un altro una volta ogni 6 mesi, nell'altro solo in occasione di eventi importanti come fiere e/o open house (Question 27). In ben 3 casi su 9, non viene redatto alcun tipo di report. Una volta effettuato il controllo, attraverso la domanda 28, si chiede agli intervistati se la strategia di social media marketing viene condizionata dai risultati e in che modo. Pertanto, come nel caso del campione precedente dei dealer del territorio nazionale:

- Viene modificato il numero delle attività condotte sui social media;
- Viene modificata la tipologia dei contenuti pubblicati sui social media;

Inoltre:

- Si promuovono gli account tramite sito web;
- Si promuovono gli account sui materiali cartacei (come cataloghi o riviste);
- Si promuovono gli account sulla intranet aziendale;
- Si promuovono gli account via mail ai dipendenti.

Un unico dealer non modifica la strategia.

Le ultime quattro domande riguardano la **soddisfazione** sull'utilizzo dei social media: 5 dealer su 9 ritengono "abbastanza" soddisfatti (Question 29), un dealer non è soddisfatto per niente, uno poco, e due in maniera indifferente. Le risposte alla domanda 30 sono coerenti con il livello di soddisfazione, infatti 5 dealer consiglierebbero "abbastanza" l'utilizzo dei social media, 2 lo consiglierebbero "molto", 2 restano indifferenti. Gli aspetti positivi dei social media, espressi attraverso una sola parola, sono:

- L'incremento della popolarità dell'azienda;
- La presentazione online del brand;
- Il raggiungimento di un nuovo target rappresentato dalla generazione più giovane;
- La visibilità o l'esposizione al mercato;
- L'opportunità di coinvolgere i clienti in un modo informale o in un modo diverso;
- L'aggiornamento;

Gli aspetti negativi, espressi attraverso una sola parola, sono:

- La percezione che i macchinari non siano un prodotto interessante da “vedere” sui social media;
- I social media richiedono molto tempo per generare contenuti interessanti;
- I social media sono percepiti come intrusivi;
- I social media sono sottovalutati;
- Spesso risulta complicato svolgere le giuste attività per raggiungere il giusto cliente;
- L'utilizzo dei social media è difficile da misurare.

### **9.5. Analisi dei dati: i clienti**

Il campione dei clienti, limitati al territorio italiano, risulta essere il più corposo. Esso infatti, come già accennato precedentemente (§ 9.2), è composto da un totale di **4.693** contatti al primo invio dell'email, e da un totale di **4.847** contatti al secondo invio. Come per i campioni precedenti, anche per il campione di cliente, attraverso il tracciamento della newsletter, contenente il questionario, è stato possibile individuare alcuni dati in percentuale relativi all'apertura dell'email. Al primo invio il 26,6% ha aperto l'email (1.250 contatti hanno aperto in totale l'email 2.267 volte), del 72,3% non si hanno informazioni, mentre il 1,1% (52 contatti) ha rimandato al mittente il messaggio di posta per un errore nell'indirizzo. Di tutto il campione, il 3% ha cliccato sui link presenti nell'email (152 contatti hanno cliccato in totale 168 volte) (Grafico 9.15). Inoltre, 5 contatti hanno richiesto di essere rimossi dall'elenco degli indirizzi della newsletter di Biesse.

**Grafico 9.15. Report 1° invio Clienti**



**Fonte:** *iContact da Biesse Group*

Al secondo invio, con un campione di clienti composto da 4.847 contatti email, il 25,3% ha aperto l'email (1.224 contatti hanno aperto il messaggio 2.210 volte), del 73,9% non si hanno informazioni. Infine, lo 0,8 % dei contatti ha rimbalzato il messaggio. Al secondo invio 150 contatti hanno cliccato sul link del questionario per un totale di 173 clic. Al secondo invio, 6 contatti hanno richiesto di essere rimossi dall'elenco degli indirizzi della newsletter di Biesse (Grafico 9.16.).

Sul totale dei 4.847 clienti 184, nel corso dei due invii, hanno iniziato a compilare il questionario: considerando, tuttavia, le domande con lo sbarramento alle risposte, come visto già nei precedenti paragrafi, solo 75 contatti di clienti completano integralmente il questionario. Il campione più ampio di contatti che hanno compilato il questionario, ha permesso pertanto analisi più approfondite.

**Grafico 9.16. Report 2° invio Clienti**



**Fonte:** iContact da Biesse Group

Il campione dei dealer che hanno risposto all'indagine è così composto (Tabella 9.5.):

- A livello dimensionale
  - o 96 aziende sono micro-imprese (23,53%);
  - o 62 aziende sono piccole (33,7%);
  - o 21 aziende sono medie (11,41%);
  - o 5 aziende sono grandi (2,72%);
- A livello di fatturato
  - o 120 aziende hanno un fatturato inferiore o uguale a 2.000.000 € (65,22%);
  - o 36 aziende hanno un fatturato compreso tra 2.000.000 e 10.000.000 € (19,57%);
  - o 20 aziende hanno un fatturato compreso tra 10.000.000 e 50.000.000 € (10,87%);
  - o 8 aziende hanno un fatturato di oltre 50.000.000 € (4,35%);
- A livello di anzianità
  - o 3 aziende hanno un'età inferiore all'anno di attività (1,63%);
  - o 9 aziende hanno un'età compresa tra 1 e 5 anni (4,89%);
  - o 14 aziende hanno un'età compresa tra 5 e 10 anni (7,61%);
  - o 24 aziende hanno un'età compresa tra 10 e 20 anni (13,04%);
  - o 134 hanno oltre 20 anni di attività (72,83%).

La relazione con Biesse dura in 49 casi da un periodo compreso tra un anno e 5 anni, in 35 casi dura da un periodo compreso tra 5 e 10 anni, in 33 casi le aziende sono clienti di Biesse da un periodo compreso tra 5 e 10 anni; in 42 casi le aziende sono clienti da un periodo compreso tra 10 e 20 anni, in 25 casi le aziende sono clienti da oltre 20 anni (Tabella 9.5.).

**Tabella 9.5** Composizione del campione di clienti che hanno compilato il questionario (nr. Imprese e %)

Dimensione dell'impresa		Fatturato		Anzianità dell'impresa		Durata della relazione con Biesse	
Micro (da 0 a 9 addetti)	96 (52,17%)	≤ 2.000.000 €	120 (65,22%)	≤ 1 anno	3 (1,63%)	≤ 1 anno	49 (23,63%)
Piccola (da 10 a 49 addetti)	62 (33,70%)	> 2.000.000 € e ≤ 10.000.000 €	36 (19,57%)	> 1 anno e ≤ 5 anni	9 (4,89%)	> 1 anno e ≤ 5 anni	35 (19,02%)
Media (da 50 a 250 addetti)	21 (11,41%)	> 10.000.000 € e ≤ 50.000.000 €	20 (10,87%)	> 5 anni e ≤ 10 anni	14 (7,61%)	> 5 anni e ≤ 10 anni	33 (17,93%)
Grande (Oltre i 250 addetti)	5 (2,72)	Oltre 50.000.000 €	8 (4,35%)	> 10 anni e ≤ 20 anni	24 (13,04%)	> 10 anni e ≤ 20 anni	42 (22,83%)
				Oltre 20 anni	134 (72,83%)	Oltre 20 anni	25 (13,59%)
Totale	184		184		184		184

**Fonte:** *Ns elaborazione su dati SurveyMonkey.com*

A compilare il questionario (domanda 5) è per il 74,46% delle aziende il proprietario, seguito per il 5,98% dal commerciale (Tabella 9.6.).

**Tabella 9.6. Domanda 5 – Ruolo svolto da chi compila il questionario (% e nr imprese)**

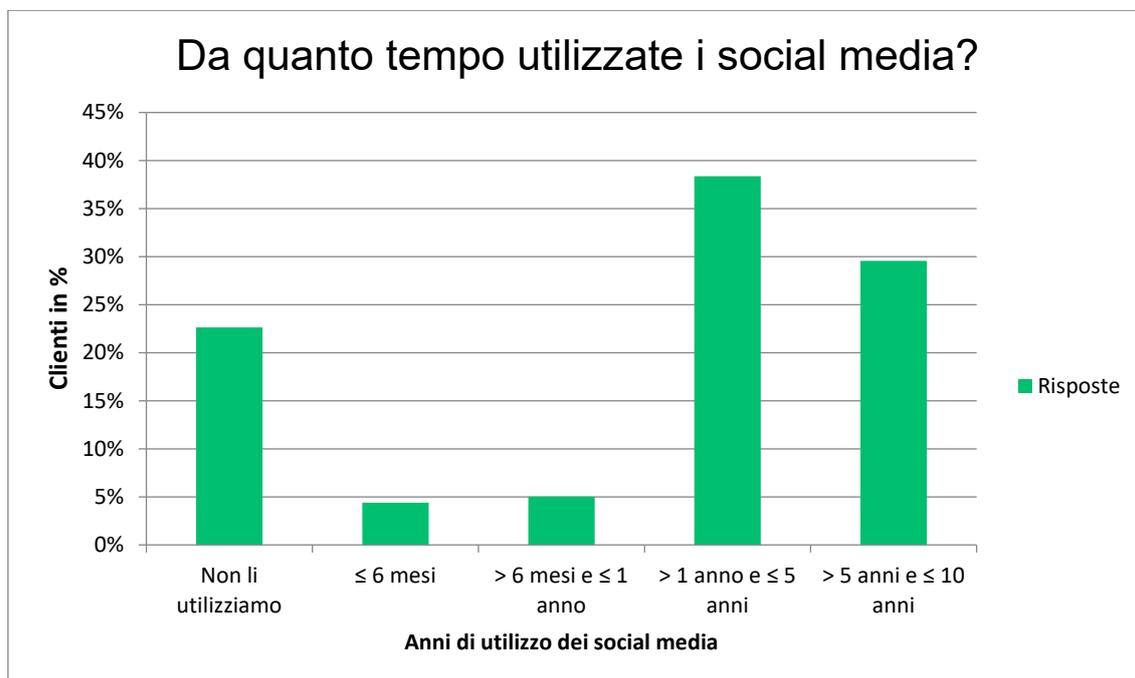
<b>Domanda 5 – Qual è il suo ruolo all'interno dell'impresa?</b>		
Proprietario	74,46%	137
Commerciale	5,98%	11
Direttore Marketing	2,17%	4
Responsabile Marketing	4,89%	9
Social Media Manager	1,63%	3
Digital Strategist	2,72%	5
Stagista	2,17%	4
Addetto al back office	1,63%	3
Seo Specialist	4,35%	8

**Fonte:** *Ns elaborazione su dati SurveyMonkey.com*

La seconda parte del questionario introduce l'argomento relativo alla comunicazione online, interrogando i rispondenti in merito alla presenza sul web e sui canali social. L'85,53% delle aziende clienti dispone di un proprio sito web, il 14,47%, non facendone uso, motiva la propria risposta in svariati modi: viene evidenziata l'assenza di una persona dedicata o la mancanza di tempo, in oltre la metà delle motivazioni, il sito web non viene considerato come una priorità o come una necessità. In un caso il proprio sito web è considerato obsoleto, in un altro è definito "in fase di creazione", infine, in un caso il sito è sostituito dalla pagina facebook.

I clienti che utilizzano i social media, rispondendo alla domanda 8, affermano di utilizzarli per un periodo compreso tra uno e 5 anni (il 38,36%), o tra 5 e 10 anni (29,56%), tra 6 mesi e un anno (5,03%) e per un periodo inferiore ai 6 mesi (il 4,4%). Tuttavia, ben oltre il 22% non utilizza i social media (Grafico 9.17.).

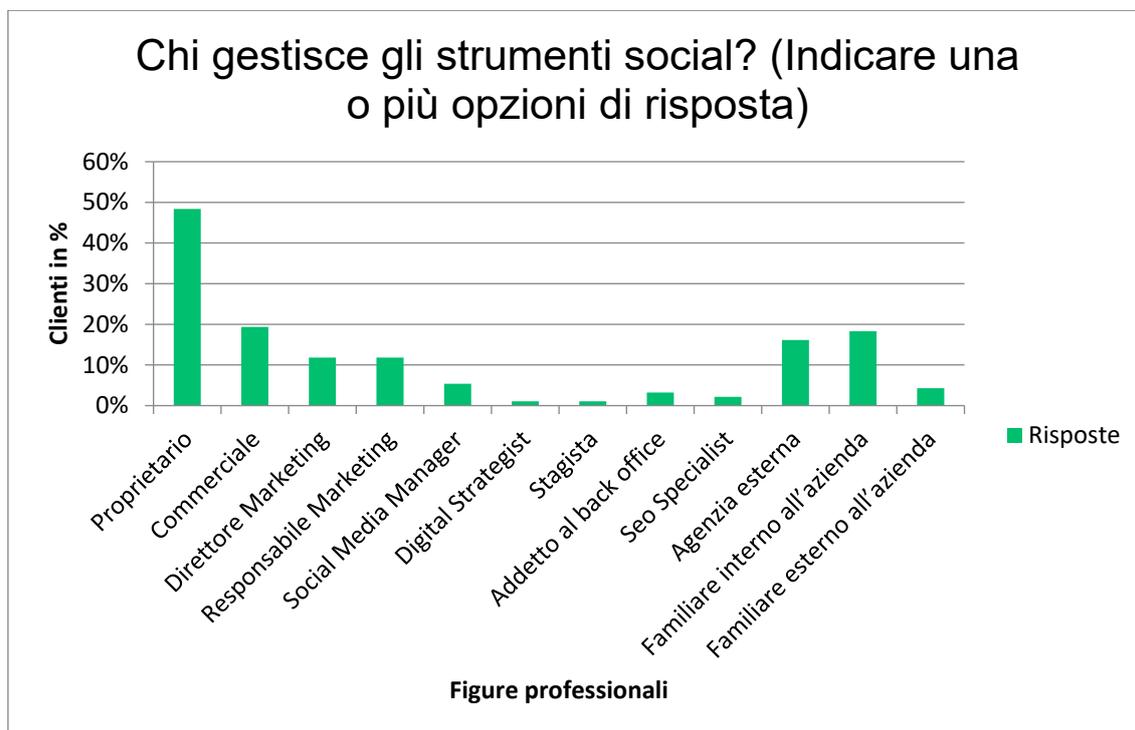
**Grafico 9.17.** Domanda 8 – Da quanto tempo utilizzate i social media?



**Fonte:** SurveyMonkey.com

La figura che cura la gestione dei social media è in quasi la metà delle aziende clienti (48,39%) il proprietario, seguito dalla figura del commerciale (19,35%), da un familiare interno all'azienda (18,28%) e da un'agenzia esterna (16,13%). In percentuali inferiori, i social media vengono gestiti da figure professionali come il Direttore o il Responsabile Marketing, dal social media manager, o da un familiare esterno all'azienda (non dipendente) (Grafico 9.18.).

**Grafico 9.18.** Domanda 9 – Chi gestisce gli strumenti social?



Fonte: SurveyMonkey.com

Nel campione dei clienti che utilizzano i social media, la gestione dei social media avviene:

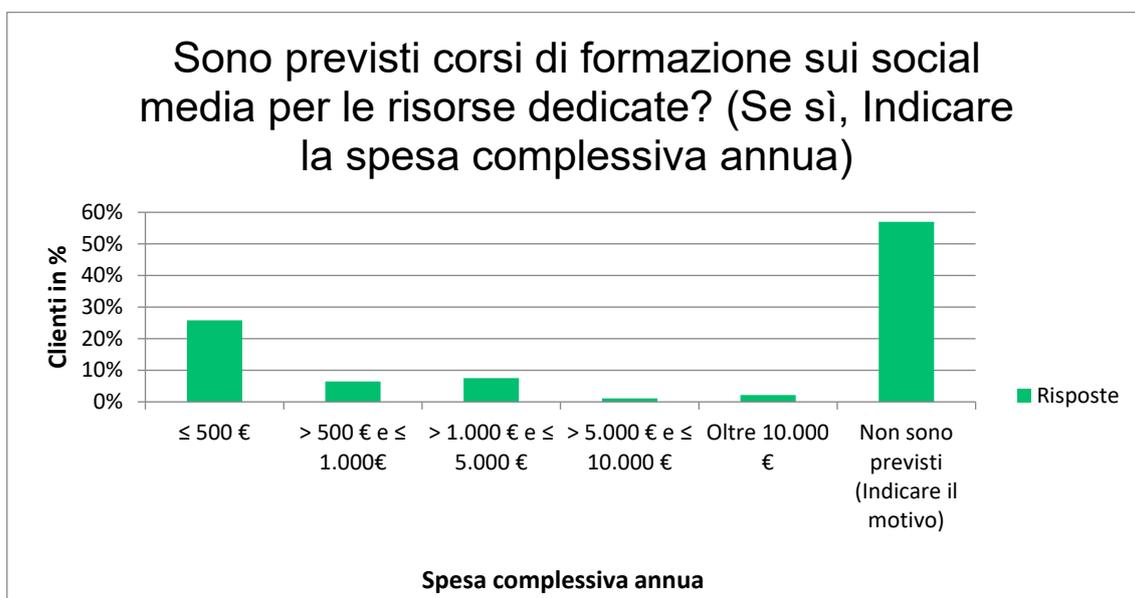
- quotidianamente per il 19,35%;
- due volte a settimana per il 22,58%;
- una volta a settimana per il 26,88%;
- una volta al mese per il 19,35%;
- due volte all'anno per il 4,30%;
- una volta all'anno per il 2,15%.

In 5 casi (il 5,28%) i social media non sono mai gestiti.

La domanda 11 interroga i componenti del campione in merito alla spesa complessiva annua prevista per corsi di formazione sui social media (se previsti). Il grafico sotto riportato (9.19.) evidenzia come oltre la metà delle aziende clienti non prevede di stanziare un budget dedicato per la formazione delle proprie risorse addette al social media marketing; il 25,81% prevede un budget inferiore ai 500 €, il 6,45% prevede un

budget compreso tra 500 e 1000 €, il 7,53% prevede un budget compreso tra 1000 e 5000 €, solo l'1,08% (un cliente) dedica una quota compresa tra 5000 e 10.000 €, infine solo 2 clienti, il 2,15% dedica oltre 10.000 € alla formazione sui social media. Le motivazioni per cui non viene prevista una quota di budget per la formazione sui social media risiedono soprattutto nella mancanza di tempo e di risorse da dedicare a questi strumenti, nella percezione da parte del proprietario che i social media non siano importanti, tantomeno la formazione su di essi, nella mancanza di interesse o di necessità, nella percezione che basti una formazione da “autodidatta”, o nel fatto che ci si affida già ad un'agenzia esterna qualificata.

**Grafico 9.19.** Domanda 11 – Sono previsti corsi di formazione sui social media per le risorse dedicate?



**Fonte:** SurveyMonkey.com

Su un totale di 93 aziende clienti che hanno risposto alla domanda 12, i social network più utilizzati sono Facebook (83), Google+ (36) e LinkedIn (35), tutti utilizzati da un periodo compreso tra 1 e 5 anni da oltre la metà dei rispondenti. Seguono Instagram (33), YouTube (27) e in misura minore anche Twitter (18) e Pinterest (18), (Tabella 9.7.).

**Tabella 9.7. Domanda 12 – Su quali social network avete un account aziendale attivo e da quanto tempo?**

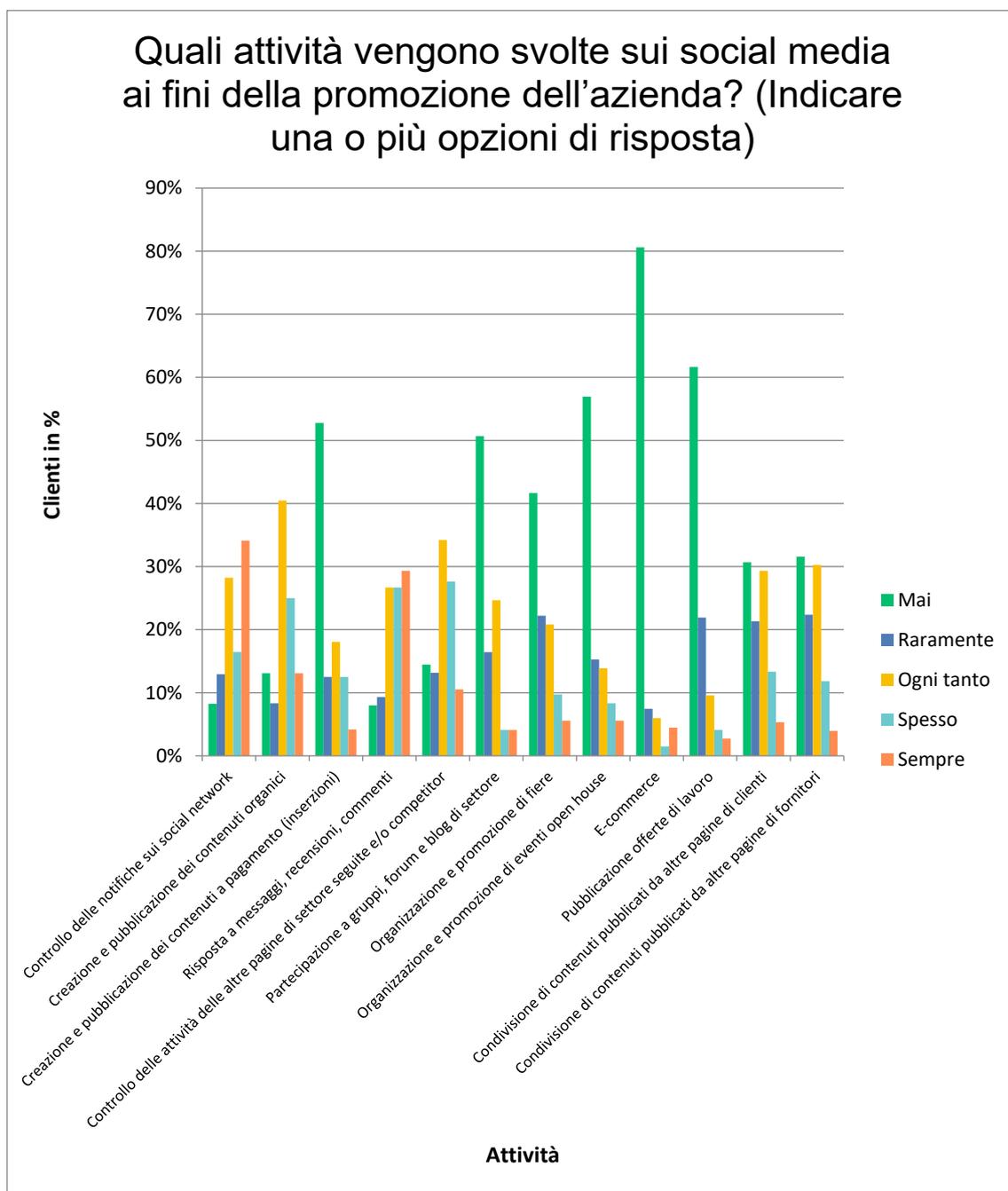
Social network	≤ 6 mesi	> 6 mesi e ≤ 1 anno	> 1 anno e ≤ 5 anni	> 5 anni e ≤ 10 anni	Total
Facebook	11	8	47	17	83
Instagram	6	10	13	4	33
Twitter	3	1	11	3	18
LinkedIn	2	8	19	6	35
Youtube	2	6	14	5	27
Snapchat	1	0	1	1	3
Pinterest	2	4	11	1	18
Google+	3	4	19	10	36
QZone	1	0	0	0	1
Vkontakte	1	0	0	17	1

**Fonte:** *Ns elaborazione su dati SurveyMonkey.com*

Su un totale di 93 risposte, le attività maggiormente svolte sui social media riguardano:

- la creazione e la condivisione di contenuti organici, in una frequenza racchiusa nella risposta “ogni tanto” e “spesso”;
- il controllo delle notifiche, che viene effettuato “sempre” nel 34,12% delle risposte;
- la risposta ai messaggi, alle recensioni e ai commenti, attività svolta in diversi casi “spesso”, “sempre” o “ogni tanto”.
- In oltre la metà delle aziende clienti non vengono mai svolte le attività di creazione e pubblicazione dei contenuti a pagamento (inserzioni), quelle di partecipazione a gruppi, forum e blog di settore, le attività di organizzazione e promozione di eventi open house; infine non viene mai svolta attività di e-commerce in oltre l’80,60% dei rispondenti all’indagine (Grafico 9.20).

**Grafico 9.20.** Domanda 13 – Quali attività vengono svolte sui social media ai fini della promozione dell'azienda?



Fonte: SurveyMonkey.com

La parte del questionario che introduce il tema dell'integrazione della strategia di social media marketing, interroga innanzitutto i clienti sull'esistenza di una strategia di social media marketing. La più alta percentuale di clienti, che costituisce il 29,89% delle

risposte, è nella fase di pianificazione della strategia, il 24,14% non ha pianificato né implementato una strategia di social media marketing, il 16,09% si limita alla definizione di un piano editoriale. Solo il 18,39% dispone di una strategia già implementata (Tabella 9.8.). Tra le motivazioni per cui 21 aziende clienti non hanno né pianificato né implementato una strategia, vi sono:

- La mancanza di tempo;
- La mancanza di interesse;
- La motivazione per cui non è ritenuta come qualcosa di necessario o prioritario;
- La mancanza di risorse finanziarie;
- La percezione che non sia possibile vendere il proprio prodotto sui social media.

**Tabella 9.8.** Domanda 14 – Avete pianificato ed implementato una strategia di social media marketing?

Avete pianificato ed implementato una strategia di social media marketing?	% di clienti	N° di clienti
Sì	18,39%	16
Siamo in fase di pianificazione	29,89%	26
Siamo in fase di implementazione	11,49%	10
Abbiamo solo definito un piano editoriale	16,09%	14
No (Indicare il motivo)	24,14%	21
Totale	100,00%	87

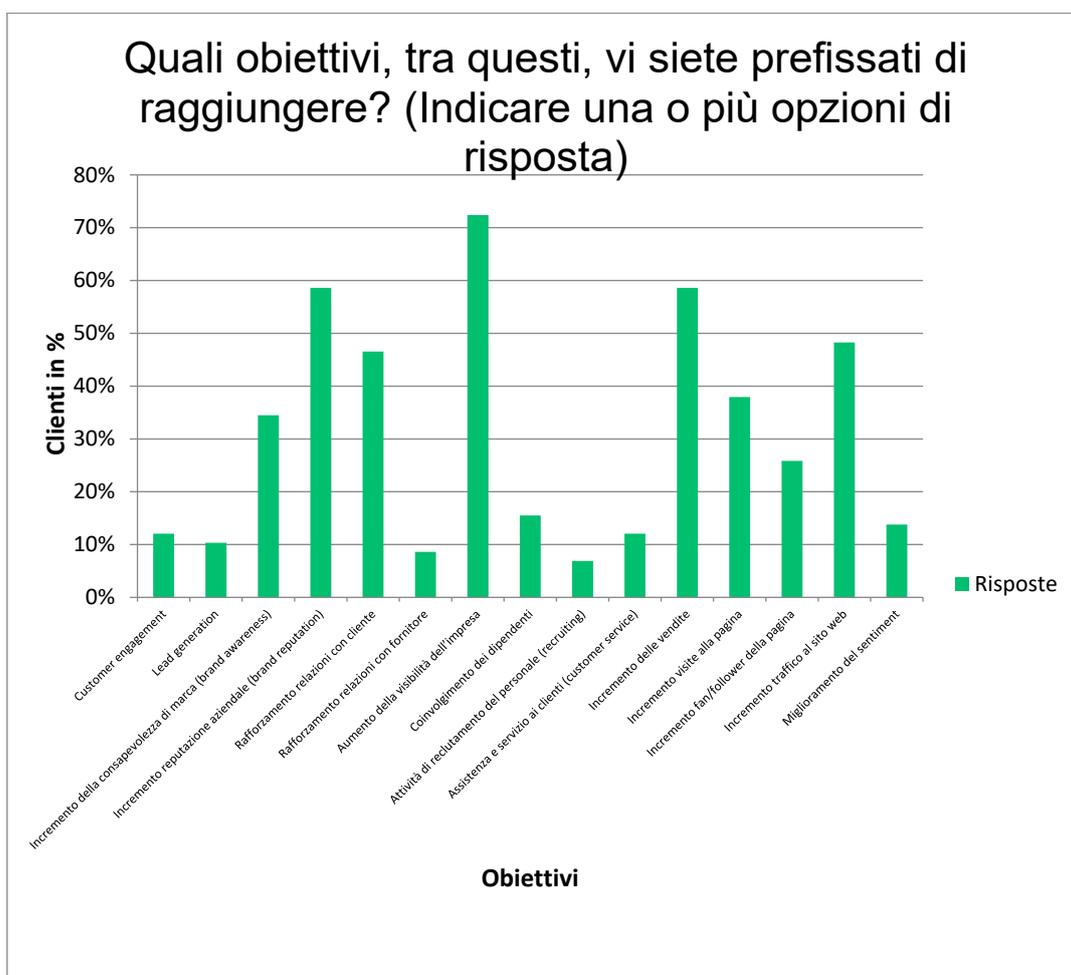
**Fonte:** *Ns elaborazione su dati SurveyMonkey.com*

Ove presente la strategia (o in fase di implementazione), essa risulta integrata con le attività di vendita per il 74,14% delle risposte. Il motivo per cui nel 25,86% dei casi non è presente un'integrazione con le attività di vendite, risiede nell'assenza di una vendita diretta del prodotto, nella percezione che non sia utile attuare questa integrazione e che non sia semplice vendere il prodotto via web, o nella cultura aziendale ritenuta "non al passo coi tempi e con la tecnologia" (domanda 16). La strategia, ove presente, non risulta integrata con la strategia della catena di fornitura nel 43,10% delle aziende clienti. I motivi di questa scelta, simili a quelli riportati nella domanda soprariportata, risiedono nella percezione che non sia utile attuare questa integrazione, nella mancanza di interesse,

nell'affidarsi a fornitori considerati “non al passo con il social media marketing” e infine nella percezione che “non si è ancora pronti”.

I clienti che hanno implementato la strategia di social media marketing all'interno della propria realtà aziendale, si sono prefissati di raggiungere diversi obiettivi. In particolare, l'obiettivo che oltre il 72% dei clienti si prefigge di raggiungere tramite i social media è l'aumento della visibilità dell'impresa, seguito dall'incremento delle vendite e dall'incremento della reputazione aziendale. Gli altri obiettivi che i clienti maggiormente ambiscono a raggiungere sono l'incremento di traffico al sito web e il rafforzamento della relazione con il cliente (Grafico 9.21.).

**Grafico 9.21.** Domanda 15 – Quali obiettivi, tra questi, vi siete prefissati di raggiungere?



Fonte: SurveyMonkey.com

Tra gli **effetti positivi** provenienti dalle attività di promozione dell'azienda sui social media (Domanda 18) su un totale di 58 risposte, i clienti hanno riscontrato:

- Traffico di clienti al sito web (oltre il 57% dei clienti ha riscontrato tale effetto in una misura quantificata come “abbastanza”);
- Incremento dell'esposizione al mercato (il 42,59% dei clienti ha riscontrato tale effetto in una misura quantificata come “abbastanza”);
- Rafforzamento delle relazioni con i clienti (il 47% dei clienti ha riscontrato tale effetto in una misura quantificata come “abbastanza”);
- Maggiore fiducia e fedeltà da parte dei clienti (il 36% dei clienti ha riscontrato tale effetto in una misura quantificata come “abbastanza”);
- Miglioramento della credibilità aziendale e della reputazione aziendale (il 52% dei clienti ha riscontrato tale effetto in una misura quantificata come “abbastanza”);
- Rafforzamento della brand image (il 53,7% dei clienti ha riscontrato tale effetto in una misura quantificata come “abbastanza”);
- Miglioramento dell'attività di assistenza e servizio ai clienti (il 37% dei clienti ha riscontrato tale effetto in una misura quantificata come “abbastanza”);
- Rafforzamento della fedeltà alla marca (il 40% dei clienti ha riscontrato tale effetto in una misura quantificata come “abbastanza”);
- Generazione di contatti (il 57,7% dei clienti ha riscontrato tale effetto in una misura quantificata come “abbastanza”);
- Raccolta informazioni sui clienti (il 42% dei clienti ha riscontrato tale effetto in una misura quantificata come “abbastanza”).

Tra le **difficoltà** riscontrate i dealer hanno scelto come opzioni di risposta alla domanda 19:

- Mancanza di tempo necessario per la gestione dei social media;
- Mancanza di formazione adeguata;
- Mancanza di risorse finanziarie;
- Scarsa capacità di creare e disporre di contenuti adatti per i social media;
- Difficoltà nel misurare i risultati (Tabella 9.9.).

**Tabella 9.9. Domanda 19 – Quali difficoltà e problemi avete riscontrato in seguito alle attività di promozione dell'azienda sui social media?**

Quali difficoltà e problemi avete riscontrato in seguito alle attività di promozione dell'azienda sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)	% di clienti	N° di clienti
Mancanza di risorse finanziarie	31,03%	18
Mancanza di tempo necessario per la gestione dei social media	67,24%	39
Mancanza di formazione adeguata	39,66%	23
Mancanza del personale	15,52%	9
Scarsa familiarità con la tecnologia e con le conoscenze nell'ICT	13,79%	8
Scarsa capacità di creare e disporre contenuti adatti per i social media	20,69%	12
Percezione che i social media siano considerati non adatti al settore di appartenenza	17,24%	10
Opinione negativa sull'effettiva utilità dei social media	6,90%	4
Difficoltà di misurazione dei risultati e del ROI	18,97%	11
Violazione della privacy e rischi legati alla divulgazione delle informazioni riservate	1,72%	1
Totale		58

**Fonte:** Ns elaborazione su dati SurveyMonkey.com

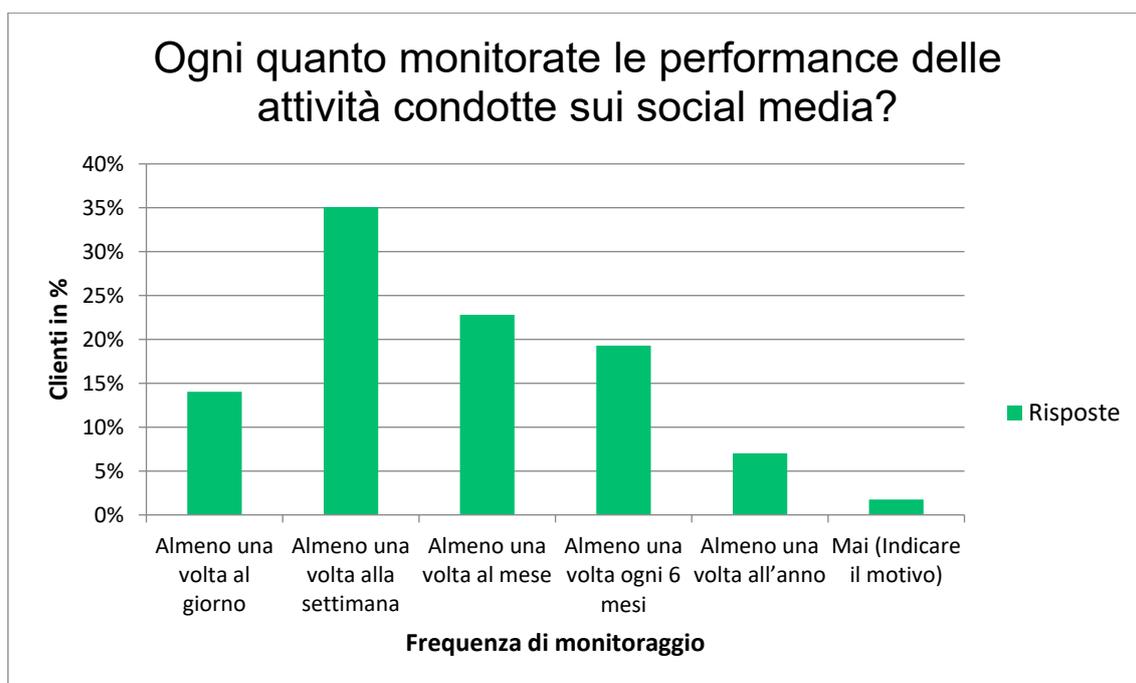
Rispetto al totale dei 58 clienti che hanno compilato il questionario fino alla domanda 20, il 29,31% dei clienti ha dedicato nel 2016 al social media marketing un budget inferiore ai 500 €, il 17,24% ha dedicato un budget compreso tra 500 e 1000 €, il 15,52% ha dedicato un budget compreso tra 1.000 € e 3.000 €. Il 3,45% ha dedicato un budget compreso tra 3.000 e 5.000 €, infine solo l'8,62% ha dedicato oltre 10.000 € di budget alla promozione su questi strumenti. Come motivazioni alla mancanza dell'assegnazione di una quota, anche minima, alla promozione su questi strumenti, i clienti esprimono la loro mancanza di fiducia nel metodo, scarsa percezione sull'importanza della promozione pubblicitaria da parte della direzione o percezione errata sull'utilità, mancanza di fondi, ed errata percezione che la promozione su questi strumenti sia unicamente gratuita (domanda 20).

Oltre il 57% dei clienti ritiene che il **monitoraggio delle performance** delle attività condotte sui social media sia “abbastanza” importante, il 24,56% ritiene che sia “molto”

importante”, mentre a parità di percentuale (8,77%) i clienti ritengono che sia “poco” importante o si dimostrano “indifferenti” rispetto al grado di importanza (Domanda 21).

La sezione relativa al monitoraggio e alle metriche di controllo della performance, introdotto dalla domanda precedente, interroga i clienti anche in merito alla frequenza di monitoraggio delle performance (domanda 22): il 35% dei clienti monitora le performance almeno una volta alla settimana, seguito dal 22,81% che compie questa azione almeno una volta al mese. Il 19,30% svolge questa attività almeno una volta ogni 6, il 7% una volta all’anno. Solo il 14% monitora quotidianamente le performance delle attività sui social media.

**Grafico 9.22.** Domanda 22 – Ogni quanto monitorate le performance delle attività condotte sui social media?



**Fonte:** SurveyMonkey.com

Tra le metriche considerate maggiormente nel processo di monitoraggio vi sono, a parità di percentuale di risposte con il 41,07% di clienti che misurano:

- le metriche di visibilità (incremento della brand awareness e delle menzioni complessive del brand e dei prodotti sui diversi canali da parte dei fan/follower);

- le metriche di interazione (“risposta” degli utenti ai contenuti pubblicati sui canali online);

Le altre tipologie di metriche monitorate sono quelle di attività (somma delle attività di elaborazione e condivisione dei contenuti) con il 39,29% di risposte, e le metriche dimensionali della community (Numero dei fans/follower) con il 30,36% di risposte. Infine, il 17,86% misura anche le metriche di rendimento o di risultato (impatto sugli obiettivi di business: lead generation e tasso di conversione dei lead, incremento medio dei ricavi per cliente e dal calcolo del ROI) (Domanda 23).

Gli strumenti utilizzati per la misurazione, nell’82,14% dei casi sono quelli interni e gratuiti dei social media come gli Insights di Facebook e gli Analytics di Twitter. Il 16,07% non utilizza nessuno strumento, infine 3 clienti fanno uso di Hootsuite, un cliente del tool online Socialbakers e uno utilizza FanpageKarma.

Nonostante l’importanza percepita nell’attività di misurazione, i report periodici di controllo vengono redatti solo nell’8,93% dei casi ogni settimana; il 17,86% redige un report mensile, il 16,07% redige un report trimestrale. L’8,93% redige un report semestrale. Ben il 21,43% redige un report solo in occasione di eventi importanti come fiere e/o eventi. Il 16,07% redige un report una volta all’anno, infine, il 10,71%, non compilando nessun tipo di report, afferma che il motivo risiede nella mancanza di tempo, risorse, competenze e nella percezione che non vi siano dati precisi (domanda 25).

Una volta effettuato il controllo, attraverso la domanda 26, si chiede agli intervistati se la strategia di social media marketing viene condizionata dai risultati e in che modo. Pertanto, come nel caso del campione precedente dei dealer del territorio nazionale e dei dealer esteri:

- Viene modificato il numero delle attività condotte sui social media;
- Viene modificata la tipologia dei contenuti pubblicati sui social media;

Inoltre:

- Si avviano campagne di sponsorizzazione sui social media;
- Ci si rivolge ad agenzie esterne per la gestione dei canali social;
- Si promuovono gli account sul sito web.

Ciononostante, oltre il 14,29% non modifica la strategia, dal momento che non si considera abbastanza importante tale attività, o non vi sono le competenze adatte per farlo (Tabella 9.10.).

**Tabella 9.10.** Domanda 27 – La strategia di social media marketing è condizionata dai risultati del monitoraggio e del controllo delle metriche? Se sì, in che modo?

<b>La strategia di social media marketing è condizionata dai risultati del monitoraggio e del controllo delle metriche? Se sì, in che modo? (Indicare una o più opzioni di risposta)</b>	<b>% di clienti</b>	<b>N° di clienti</b>
Si modifica il numero delle attività condotte sui social media	30,36%	17
Si modifica la tipologia dei contenuti pubblicati sui social media	35,71%	20
Si aprono nuovi account su altri social network	3,57%	2
Si promuovono gli account sul sito web	12,50%	7
Si promuovono gli account su materiale cartaceo (cataloghi e/o riviste di settore)	5,36%	3
Si promuovono gli account tramite newsletter	8,93%	5
Si promuovono gli account tramite mail ai dipendenti interni	3,57%	2
Si promuovono gli account sulla intranet	1,79%	1
Si avviano campagne di sponsorizzazione sui social media	19,64%	11
Ci si rivolge ad agenzie esterne per la gestione dei canali social	28,57%	16
No (indicare il motivo)	14,29%	8
<b>Totale</b>		<b>56</b>

**Fonte:** Ns elaborazione su dati SurveyMonkey.com

Le ultime quattro domande riguardano la **soddisfazione** sull'utilizzo dei social media: il 60% dei clienti si ritiene "abbastanza" soddisfatto (domanda 27), il 20% poco soddisfatto, il 9,33%, a parità di risposte "molto soddisfatto" o "in modo indifferente". L'1,33% non è affatto soddisfatto sull'utilizzo dei social media (Tabella 9.11.).





Relativamente alla RQ1: *Uso e familiarità con i social media*, elaborata con l'obiettivo di indagare chi utilizza e gestisce i social media all'interno dell'impresa e in che modo essi vengono utilizzati, e corrispondente alla seconda sezione del questionario **La presenza sul Web e sui canali social**, si può affermare che, tramite il confronto tra la dimensione aziendale, l'anzianità e l'utilizzo del sito web e dei social network, le aziende componenti il campione dei dealer italiani:

- hanno da 0 a 9 addetti (di cui 2 sono attivi da un periodo compreso tra 10 e 20 anni, 5 aziende da oltre 20 anni);
- 4 aziende su 7 possiedono un sito web (delle 3 che non possiedono un sito web 2 hanno oltre 20 anni di attività aziendale);
- 3 aziende non utilizzano i social network (e sono le aziende attive sul mercato da oltre 20 anni), un dealer utilizza i social network da un periodo compreso tra 6 mesi e un anno, 2 dealer da un periodo compreso tra un anno e 5 anni, un dealer utilizza i social network da un periodo compreso tra 5 e 10 anni.

Delle 15 aziende distributrici estere che dispongono di un sito web, 4 sono micro-imprese, 9 sono di piccole dimensioni e 2 di medie dimensioni. Inoltre, le stesse imprese, distinte in base alle dimensioni appena elencate, utilizzano anche i social media.

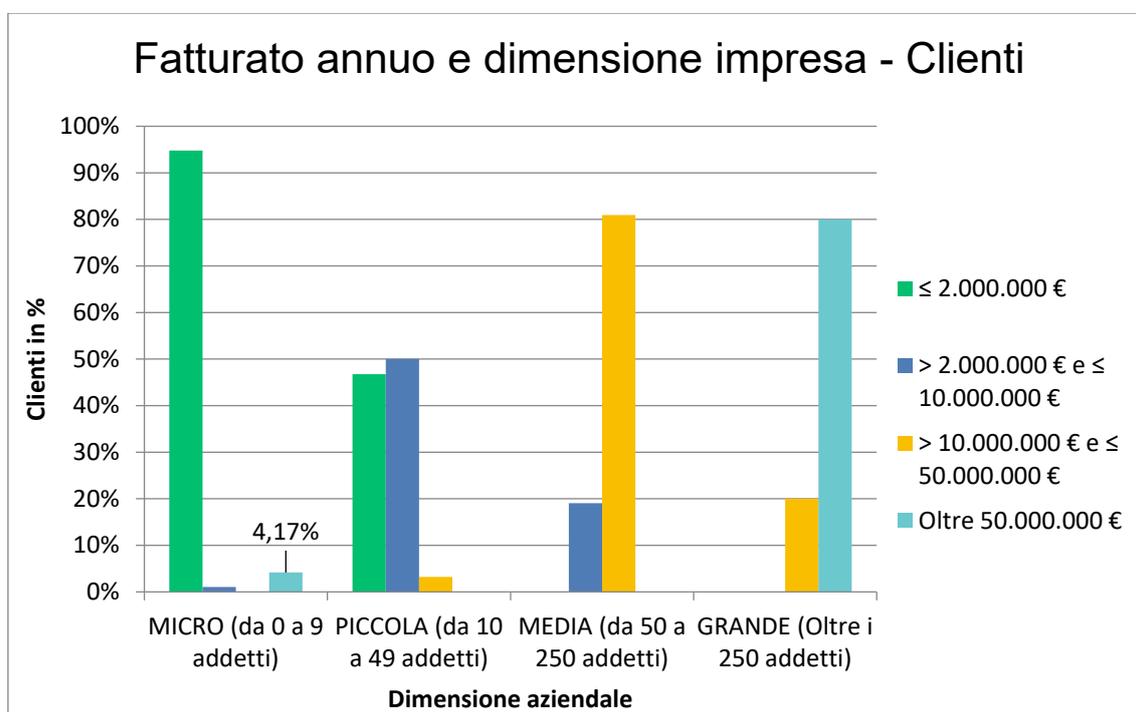
Per quanto riguarda il campione dei clienti italiani, confrontando inizialmente fatturato e dimensione delle aziende, l'analisi ha riportato un confronto non propriamente coerente con le aspettative, in quanto una limitata percentuale di micro-imprese riesce a raggiungere un fatturato superiore ai 50 milioni di €. Infatti, come evidenziato dal grafico sotto riportato (Grafico 9.23.) e in base ai criteri Eurostat<sup>90</sup>, le micro-imprese per essere classificate tali, devono avere un fatturato inferiore ai 2.000.000 €, come avviene nell'oltre 90% delle imprese appartenenti alla categoria micro.

Il 4,17% delle micro-imprese (costituito da 4 imprese clienti di Biesse) riporta un fatturato di oltre 50.000.000.

---

<sup>90</sup> Per la classificazione ufficiale Eurostat v. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582>

**Grafico 9.23. Domanda 22 – Ogni quanto monitorate le performance delle attività condotte sui social media?**



**Fonte:** Ns elaborazione su dati SurveyMonkey.com

Pertanto, attraverso un'analisi più accurata, realizzata tramite lo strumento della tabella pivot, è stato possibile approfondire le caratteristiche delle 4 imprese che rappresentano il 4,17% del totale delle micro imprese e presentano un fatturato superiore ai 50 milioni di Euro. Nello specifico i risultati ottenuti sono i seguenti:

- Solo 2 delle 4 imprese utilizzano i social media;
- In entrambi i casi i social media sono gestiti dal proprietario;
- I social media sono utilizzati da un periodo di tempo compreso tra i 5 e i 10 anni.

Per quanto riguarda il restante campione dei clienti che hanno compilato il questionario, l'82% delle micro-imprese possiede un sito web, come l'89% delle piccole imprese e delle medie imprese e il 75% delle grandi imprese possiede un sito web.

La più alta percentuale di imprese clienti che utilizzano i social media è rappresentata dalle piccole imprese, che per il 45,45% dei casi li utilizza da un periodo compreso tra uno e 5 anni. Le medie imprese che utilizzano i social media, lo fanno, a parità di

percentuale (42,11%) da un periodo compreso tra uno e 5 anni, o da un periodo compreso tra 5 e 10 anni.

Relativamente alla RQ2: *Strategia di social media marketing e integrazione nella filiera*, formulata al fine di indagare se esiste una strategia di social media marketing, se essa è integrata e coerente con le altre attività di marketing e con le strategie della filiera e al fine di indagare se e quali benefici e difficoltà sono percepiti dall'impresa, (la quale corrisponde alla terza sezione del questionario **L'integrazione della strategia di social media marketing**), si può affermare quanto segue. 2 dealer italiani su 3 si trovano in fase di pianificazione della strategia di social media marketing (uno conduce la propria attività da oltre 20 anni, l'altro da un periodo compreso tra 10 e 20 anni), il terzo dealer non dispone della strategia. Entrambi affermano che la propria strategia è integrata con le strategie di vendita e con le strategie della catena di fornitura. Entrambi i dealer hanno elaborato la strategia con l'obiettivo di incrementare la brand awareness, incrementare la brand reputation, rafforzare le relazioni con i clienti, aumentare la visibilità dell'impresa ed incrementare le vendite.

Tra i benefici provenienti dalle attività di promozione dell'azienda sui social media i due dealer hanno riscontrato: il traffico di clienti al sito web; il rafforzamento delle relazioni con i clienti; l'efficace gestione del rapporto con i clienti e una maggiore fiducia e fedeltà da parte dei clienti;

Tra le difficoltà percepite si possono elencare la mancanza di formazione adeguata (un dealer su 2); la mancanza di personale (un dealer su 2); la scarsa capacità di creare e disporre di contenuti adatti per i social media (un dealer su 2); l'opinione negativa sull'effettiva utilità dei social media.

I dealer esteri dispongono in due casi di una strategia di social media marketing (in entrambi i casi si tratta di piccole imprese); 6 dealer sono in fase di pianificazione della strategia (4 sono piccole imprese, 2 medie); una micro-impresa è in fase di implementazione della strategia, mentre solo un'impresa, di medie dimensioni, si è limitata a definire un piano editoriale.

Le imprese distributrici estere perseguono maggiormente gli obiettivi dell'incremento della brand reputation, del miglioramento della customer relationship, dell'incremento della visibilità dell'azienda e delle visite al sito web.

Tra i benefici percepiti dai dealer esteri, si possono riportare: l'incremento dell'esposizione al mercato, il traffico di clienti al sito web, il rafforzamento delle relazioni con i clienti, l'efficace gestione del rapporto con i clienti, la maggiore fiducia e fedeltà da parte dei clienti, il miglioramento della credibilità aziendale e della reputazione aziendale e dell'attività di assistenza e servizio ai clienti, il rafforzamento della brand image e della fedeltà alla marca e la generazione di contatti.

Tra le difficoltà riscontrate dai dealer esteri rientrano soprattutto la mancanza di tempo per la gestione dei social media, di adeguata formazione, di risorse, la difficoltà di misurare il ROI, (percepita in particolare dalle micro-imprese e dalle piccole imprese), la scarsa capacità di creare e disporre di contenuti adatti per i social media.

Tra i clienti italiani, la più alta percentuale di imprese che possiedono una strategia è rappresentata dalle grandi imprese (50%), mentre la più alta percentuale delle imprese che si trovano nella fase di pianificazione della strategia è costituita dalle medie imprese (42,86%). Le micro e le piccole imprese non possiedono una strategia o si limitano alla definizione di un piano editoriale. Ove presente, la strategia risultata integrata con le attività di vendita nel 79% delle micro imprese, nel 74% delle medie imprese e nel 50% delle grandi imprese. Il 79% delle micro imprese inoltre possiede una strategia integrata anche con la catena di fornitura, così come il 50% delle grandi imprese. Solo il 37% delle piccole imprese invece, integra la propria strategia con la catena di fornitura.

Tra gli obiettivi prefissati, le micro-imprese (83%) e le piccole imprese (70%) ambiscono a raggiungere innanzitutto l'aumento della visibilità dell'impresa, seguito dall'incremento delle vendite e dall'incremento della reputazione aziendale. Gli altri obiettivi che i clienti maggiormente ambiscono a raggiungere sono l'incremento di traffico al sito web e il rafforzamento della relazione con il cliente.

Tra gli effetti positivi percepiti dai clienti, oltre la metà dei clienti ha ritenuto di aver ottenuto (in una misura quantificata come "abbastanza"): traffico di clienti al sito web (nel 56% delle micro-imprese, nel 57% delle piccole e nel 50% delle medie);

miglioramento della credibilità aziendale e della reputazione aziendale (da parte dell'80% delle medie imprese, da parte del 52% delle piccole e nel 47% delle micro-imprese); rafforzamento della brand image (in oltre il 60% delle micro e medie imprese); generazione di contatti (in oltre il 60% delle medie imprese e nel 42% delle micro-imprese).

Tra le difficoltà percepite maggiormente dai clienti, si può affermare che la mancanza di tempo necessario per la gestione dei social media è la problematica più difficile da affrontare per le imprese di dimensioni ridotte, considerata tale dal 75% delle micro-imprese, dal 70% delle piccole imprese. La mancanza di formazione adeguata è percepita come una difficoltà soprattutto dalle micro-imprese (54%) e dalle medie (66%).

Le micro-imprese percepiscono come una problematica anche la mancanza di risorse finanziarie in oltre il 54% dei rispondenti.

Per quanto riguarda una delle problematiche poste maggiormente in evidenza da parte dei rispondenti all'indagine, ovvero la mancanza di personale dedicato alla gestione dei social media e alla mancanza di formazione adeguata, si può riprendere quanto emerso dall'intervista ai due componenti del social media team di Biesse Group. Le due risorse intervistate hanno infatti fatto emergere che le competenze richieste alla figura professionale del social media manager sono racchiuse nel concetto di "creatività", cui si aggiungono capacità di project management, capacità organizzativa e ottima conoscenza del settore in cui si opera. La figura richiesta deve inoltre possedere solide basi di marketing, studi approfonditi di web marketing e di comunicazione, deve avere familiarità e dimestichezza con le tecnologie del web, aggiornamento e formazione continua su tutte le tendenze online e offline, capacità di analisi e di problem solving.

Emerge quindi una figura professionale complessa, cui si richiedono competenze e conoscenze particolari, versatilità e creatività. Per colmare la mancanza di tale figura professionale, le imprese con carenza di risorse umane, possono affidarsi a corsi di formazione specializzati in social media management per formare le risorse già in organico oppure, affrontandone eventuali difficoltà e costi, rivolgersi ad agenzie di comunicazione in outsourcing.

Relativamente alla RQ3: *Monitoraggio e metriche dei social media*, posta al fine di indagare se viene effettuato il monitoraggio delle attività condotte sui social media e quali

indicatori di performance sono scelti per la misurazione delle performance, e corrispondente alla quarta sezione del questionario **Il monitoraggio e le metriche di controllo della performance**, si può affermare che i due dealer italiani percepiscono come molto o abbastanza importante il monitoraggio e che lo effettuano entrambi almeno una volta alla settimana, prediligendo entrambi le metriche di visibilità ed utilizzando solo gli strumenti interni e gratuiti dei social media. Ciononostante, i due dealer non effettuano report periodici se non in occasioni di eventi importanti o una volta all'anno.

Tutti i dealer esteri considerano importante o molto importante il monitoraggio delle attività sui social media, e quattro dei 9 rivenditori effettuano report almeno una volta al mese, i restanti effettuano report ogni 6 mesi o una volta l'anno. Anche i dealer esteri prediligono le metriche di visibilità, affiancandovi tuttavia anche le metriche di attività, dimensionali e di interazione, utilizzando nella maggior parte dei casi strumenti gratuiti.

Le aziende clienti di Biesse ritengono molto o abbastanza importante il monitoraggio e il controllo delle performance ed effettuano report periodici almeno una volta a settimana (il 47% delle micro-imprese e il 33,33% delle piccole imprese) o almeno una volta ogni 6 mesi (il 25% delle piccole imprese, il 16,67% delle medie imprese). Le micro-imprese prediligono soprattutto la misurazione delle metriche di interazione (56%) o di attività (39%), le piccole imprese preferiscono misurare le metriche di attività (46%) o di visibilità (38%), misurate anche da oltre il 66% delle medie imprese. Le grandi imprese infine misurano metriche di interazione e dimensionali. Le imprese clienti inoltre, utilizzano strumenti interni e gratuiti alle piattaforme social, in affiancamento, nel caso di una media impresa, dello strumento Fanpage Karma o, nel caso di un'impresa di piccole dimensioni, dello strumento SocialBakers. In assenza di strumenti gratuiti, le micro-imprese non utilizzano alcuno strumento di monitoraggio.

Per quanto riguarda la tematica relativa alla misurazione e al monitoraggio delle metriche di controllo della performance, è possibile proporre alle imprese oggetto di analisi della ricerca empirica, l'utilizzo e lo studio del framework di misurazione analizzato nel capitolo 3 (§ 3.1). Infatti, seguendo i sei step che costituiscono il framework proposto, a partire dalla definizione di obiettivi di business e in seguito, di social media

marketing, per proseguire poi con la costruzione dei KPI e con la scelta delle metriche da analizzare, si procede con l'analisi e la misurazione dei dati, dando vita, grazie ad attività di feedback e a elementi di retroazione, a un processo ciclico di misurazione, caratterizzato da report di monitoraggio costanti e regolari. Solo attraverso un confronto con i risultati ottenuti e gli obiettivi prestabiliti, è possibile indagare l'efficacia delle strategie di social media marketing.

Infine, relativamente alla RQ4: *Il grado di soddisfazione dell'utilizzo dei social media*, posta con l'obiettivo di indagare qual fosse il livello di soddisfazione di tali strumenti nelle strategie di marketing all'interno del business aziendale, la quale corrisponde alla quinta sezione del questionario **La soddisfazione relativa all'utilizzo dei social media**, si può concludere che entrambi i dealer italiani sono "abbastanza" soddisfatti dell'uso dei social media, ma solo uno dei dealer li consiglierebbe "molto".

I dealer esteri sono, nella maggior parte dei rispondenti "abbastanza" soddisfatti relativamente all'utilizzo dei social media, raccomandandone l'utilizzo.

Nella maggior parte dei clienti che hanno compilato il questionario, il livello di soddisfazione sull'utilizzo dei social media è abbastanza elevato. Tuttavia, il 30% delle micro-imprese afferma di essere "poco" soddisfatto, così come il 16,67% delle medie imprese. Nel 50% delle micro e piccole imprese i social media sono strumenti che esse consiglierebbero "abbastanza", le medie imprese consiglierebbero, in egual misura (33%) "abbastanza" o "molto" questi strumenti.

Complessivamente, come riportato graficamente in precedenza per il campione relativo ai clienti, in conclusione dell'analisi dei dati, si riportano le due "nuvole di parole" composte dagli aspetti positivi e negativi per tutti i campioni coinvolti nell'indagine. Nella Figura 9.5, composta dagli aspetti positivi dei social media, emergono concetti importanti e caratteristiche percepite soprattutto nel campione dei clienti come la visibilità, la condivisione, la gratuità, l'efficacia, l'immediatezza e l'utilità dei social media.



## Conclusioni

Il presente capitolo si è focalizzato sulla supply chain di Biesse Group e in particolare su campioni di clienti, fornitori e partner commerciali, definiti con il termine di dealer o rivenditori e sul loro utilizzo degli strumenti online del sito web e dei social media, con maggiore approfondimento ed analisi su questi ultimi canali di comunicazione.

Il capitolo infatti è stato concepito e steso, al fine di illustrare i risultati della ricerca empirica condotta sui campioni appena illustrati, in qualità di attori e organizzazioni attivi nella supply chain di Biesse Group. La ricerca empirica è stata elaborata a partire da domande di ricerca che hanno interrogato i campioni sulle attività di pianificazione, gestione, pubblicazione dei contenuti e sulle attività di misurazione dei risultati. Le domande di ricerca hanno riguardato più specificamente i seguenti argomenti:

- *Uso e familiarità con i social media (RQ1);*
- *Strategia di social media marketing e integrazione nella filiera (RQ2);*
- *Monitoraggio e metriche dei social media (RQ3);*
- *Il grado di soddisfazione dell'utilizzo dei social media (RQ4).*

Con l'analisi empirica, si è cercato in particolare, di costruire una mappatura della catena di fornitura di Biesse all'interno delle relazioni con fornitori, rivenditori italiani ed esteri e clienti italiani. Tuttavia, non si ha avuto riscontro per quanto riguarda la parte a monte della catena di fornitura di Biesse, non avendo ricevuto alcuna compilazione da parte del campione dei fornitori. Si presuppone, come motivazione del mancato riscontro, la mancanza di tempo, interesse o di risorse dedicate al digital marketing.

Relativamente al campione dei dealer italiani, si è partiti da un totale di 32 contatti a cui è stato inviato il questionario; tuttavia, la compilazione è avvenuta da soli 8 dealer, che man mano, a causa delle domande di sbarramento in caso di risposta negativa, in quanto poste come approfondimento delle precedenti domande del questionario, si sono ridotti, al termine delle domande, a 2 dealer. Pertanto, relativamente alla RQ1, 4 dealer, rappresentati da micro-impresе, utilizzano i social media; questi strumenti sono gestiti dal proprietario in due casi, da un'agenzia esterna nel restante caso (un dealer abbandona il questionario). Le attività svolte sui social media sono le più semplici e routinarie, come il controllo delle notifiche, svolto spesso o sempre o come la creazione e condivisione dei contenuti organici. La strategia, considerata necessaria da entrambi i dealer che hanno

continuato la compilazione, è in fase di pianificazione ed è integrata con le strategie di vendita e della catena di fornitura (RQ2). Il monitoraggio delle performance delle attività condotte sui social media (RQ3) è considerato abbastanza o molto importante e l'importanza data a questa attività è confermata dalla misurazione delle metriche, soprattutto di visibilità e di attività, almeno una volta al giorno, facendo ricorso a strumenti gratuiti e forniti internamente dalle piattaforme social. Tuttavia, i report di misurazione non vengono stilati frequentemente, se non una volta l'anno o in occasione di particolari eventi. I due dealer si ritengono abbastanza soddisfatti sull'utilizzo dei social media (RQ4) e ne consiglierebbero l'uso.

Per quanto riguarda il campione dei dealer esteri, su un totale di 75 contatti, solo 9 compilano il questionario integralmente. Dei 75 dealer iniziali, solo 15 utilizzano i social media, i quali sono gestiti dal marketing manager o dal proprietario nella maggior parte dei casi (RQ1). Anche nel campione dei dealer esteri, come in un quello dei dealer italiani, le attività svolte sui social media sono le più semplici come il controllo delle notifiche e la creazione e condivisione di contenuti organici. La strategia, in fase di implementazione o di pianificazione, risulta integrata in 6 casi su 9 unicamente con la strategia di vendita, non con quella della catena di fornitura (RQ2). Il monitoraggio delle performance è considerato abbastanza o molto importante da parte di 7 dealer su 8 (RQ3), tuttavia le attività sono monitorate, nella maggior parte dei casi una volta al mese o ogni sei mesi. Le metriche maggiormente analizzate sono quelle di visibilità e di attività, come nel caso del campione dei dealer italiani, attraverso strumenti di misurazione gratuiti. Un terzo dei dealer redige report una volta al mese, un terzo non redige affatto report, un terzo redige report ogni 3 o 6 mesi o in occasione di eventi importanti come fiere. Oltre la metà dei dealer esteri si ritiene abbastanza soddisfatto dell'uso dei social media, e coerentemente, consiglierebbe abbastanza l'utilizzo di questi strumenti (RQ4).

Infine, per quanto riguarda il campione dei clienti italiani, partendo da un totale di 4.693 contatti al primo invio del questionario, e da un totale di 4.847 contatti al secondo invio, 184 contatti inizialmente hanno compilato il questionario, ma solo 75 hanno portato a termine l'intera compilazione. Il 78% dei clienti utilizza i social media che sono gestiti in quasi la metà delle aziende dal proprietario, o nel 19% dei casi dal commerciale (RQ1). In percentuali minori compaiono anche figure che precedentemente non sono mai state

citare come il social media manager, il Digital Strategist, l'addetto al back office, o il familiare interno o esterno all'azienda. Anche in questo caso, come nei due campioni precedenti, le attività maggiormente svolte sono il controllo delle notifiche e la creazione e condivisione di contenuti organici. Nel campione di clienti, in oltre la metà dei contatti, esiste una strategia di social media marketing, o è nella fase di pianificazione o implementazione. Essa risulta integrata con le attività di vendita (nel 74% delle risposte) e con quella della catena di fornitura (56,9%) (RQ2). Oltre l'81% dei clienti considera il monitoraggio abbastanza o molto importante (RQ3) ma solo il 14% monitora le attività almeno una volta al giorno. Le metriche maggiormente analizzate sono quelle di visibilità (come nei due campioni di dealer), cui si aggiungono le metriche di interazione e di attività e, oltre l'82% controlla le metriche utilizzando strumenti online gratuiti. Ciononostante, i report sono redati, nella maggior parte dei casi solo in occasione di eventi importanti. Infine, oltre il 60% si ritiene abbastanza soddisfatto dell'uso dei social media e oltre la metà ne consiglierebbe l'uso (RQ4).

Si può quindi concludere che, nonostante la ridotta dimensione aziendale, come nel caso dei dealer costituiti da micro-imprese di rivenditori o delle micro e piccole imprese appartenenti in larga parte al campione dei clienti, i social media siano considerati utili mezzi di comunicazione e siano visti come strumenti che necessitano di strategie integrate con gli altri anelli della catena di fornitura. I social media inoltre, richiedono tempo, risorse finanziarie, formazione adeguata e personale dedicato per un'ottimale gestione delle strategie, nonché capacità di creazione di contenuti adatti ed analisi di misurazione, al fine di poter affrontare la problematica del calcolo del ROI. I risultati garantiti dai social media consistono, secondo le aziende che hanno preso parte all'indagine, in una maggiore interazione e in una relazione rafforzata con i clienti, in una maggiore fiducia e fedeltà da parte dei clienti, nonché nel maggior traffico al sito web e nel rafforzamento della brand image e della fedeltà alla marca e nel miglioramento della credibilità e reputazione aziendale.

## 10. LUCI ED OMBRE DELLE STRATEGIE DI SOCIAL MEDIA MARKETING IN BIESSE E NELLA SUPPLY CHAIN

*“Che sia b2b o b2c, credo fortemente che i fondamenti del buon marketing siano gli stessi.*

*Siamo tutti esseri emozionali in cerca di pertinenza, contesto e connessioni”*

*Beth Comstock, senior Vice President e CMO di General Electric*

### **Introduzione**

Come già trattato ampiamente nel paragrafo introduttivo del capitolo 1, nel 2018 le persone connesse ad Internet nel mondo ammontano a 4 miliardi, il che significa che oltre la metà della popolazione mondiale è in rete. Di questi 4 miliardi, oltre 3 sono utenti attivi ad oggi sui social media, con un incremento del 13% rispetto al 2017, secondo il Report Global Digital 2018, l'indagine condotta da We Are Social in collaborazione con Hootsuite. In questo scenario, tra le innovazioni tecnologiche informatiche e la crescente popolarità dei social media, le imprese, in particolare quelle appartenenti al contesto B2B e alla supply chain di Biesse, case study del lavoro di ricerca, quale ruolo svolgono, quali problematiche affrontano, quali vantaggi ottengono dall'utilizzo del social media marketing? E infine, quali approfondimenti e quali strade si prospettano nel futuro della ricerca sul social media marketing?

Il panorama del marketing è in costante cambiamento, soprattutto grazie alle nuove tecnologie che travolgono i mezzi di comunicazione, apportando sia benefici che problematiche. Per essere sempre al passo con i tempi e con le novità che il mondo del Digital Marketing comporta, i professionisti del marketing e le aziende devono pianificare la strategia di social media marketing in base ai trend che caratterizzeranno il futuro della comunicazione. Le strategie di marketing dei business sul web contaminano i social media sempre più con l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata, che vanno a condizionare soprattutto l'area entertainment dei social media, riprendendo come riferimento una delle quattro aree in cui gli autori Tuten & Solomon (2013) suddividono

il mondo del social media marketing. Infatti, considerando l'avanzare delle tecnologie di realtà aumentata, anche Instagram, e il suo maggior competitor Snapchat, aggiungeranno dei filtri che consentiranno di proiettare scatti attraverso la realtà aumentata. Inoltre, nell'ambito della fruizione dei contenuti di intrattenimento, i social media si propongono come alternativa ai mezzi tradizionali come la trasmissione via cavo, attraverso nuovi servizi di streaming e notizie.

Molta importanza ha inoltre il contenuto visivo, dal momento che, con circa 3,2 miliardi di foto condivise ogni giorno, i social network non possono più essere canali esclusivamente di testo per marketer, ma piattaforme di comunicazione dove il *visual content* ha un impatto decisamente più persuasivo (Faedda, 2017). Infatti, il contenuto che ottiene il maggiore coinvolgimento da parte degli utenti è il formato del video, in ogni forma: dalle Instagram Stories, alla Live Streaming di Facebook, ai video nativi su Facebook e su LinkedIn.

Alla luce delle novità che condizioneranno il mondo dei social media nei prossimi anni e alla luce dei dati e delle opinioni sui vantaggi e sulle problematiche che emergono per le imprese, il presente capitolo si pone l'obiettivo di illustrare implicazioni teoriche, manageriali e prospettive di ricerca, per delineare luci e ombre delle strategie di social media marketing in Biesse e nella supply chain.

Pertanto, il capitolo è strutturato nel seguente modo: il primo paragrafo sarà dedicato alle implicazioni teoriche, derivanti da quanto emerso dalla rassegna della letteratura; il secondo paragrafo affronterà invece le conseguenze per le imprese, derivanti dall'analisi del social media marketing nella supply chain. Conclude il capitolo il paragrafo dedicato alle prospettive di ricerca future.

### *10.1. Implicazioni teoriche*

Come emerso in letteratura, si può affermare che il social media marketing, inteso come “la promozione pubblicitaria online di brand o prodotti per attirare l'attenzione dei gruppi target (utenti, organizzazioni o imprese) che possono in tal modo avviare conversazioni di dibattito pubblico” (Busscher, 2013), o ampliando la prospettiva, il Digital Marketing in generale, portando ad un cambiamento del paradigma nel marketing,

offre la possibilità di fare uso dei social media o dei canali web, per completare ed integrare la comunicazione tradizionale.

La comunicazione condotta sui nuovi mezzi offerti dalla tecnologia, consente infatti di raggiungere e informare i nuovi opinion leader online (come blogger, soprattutto tramite Twitter) su prodotti e servizi, iniziative sociali e novità, rafforzando l'attività di public relations; ascoltare la voce degli stakeholder nelle discussioni che hanno ad oggetto prodotti e/o servizi, argomenti e tematiche inerenti all'impresa; avviare piattaforme interattive, alimentandole con il contributo di dipendenti e management, quali strumenti innovativi di comunicazione (non solo *one-to-one*) per informare, intrattenere, rafforzare relazioni, immagine e reputazione aziendale (Vernuccio, 2010).

Dal punto di vista legato alla disponibilità di materiale bibliografico presente in letteratura, si può affermare che la ricerca sui social media, relativamente all'utilizzo di questi canali di comunicazione nel B2B, vada incrementata e approfondita maggiormente, focalizzando l'analisi in ambiti specifici e creando collegamenti con i maggiori filoni della disciplina del marketing e non solo.

In particolare, per quanto riguarda l'attività di misurazione, di cui si richiama il framework teorico proposto nel capitolo 3 (§ 3.1.), è opportuno procedere in ambito accademico con ulteriori approfondimenti circa l'applicazione del framework di analisi e gli effettivi vantaggi derivanti dalla stessa, soprattutto per quanto riguarda le modifiche che i risultati emergenti dall'attività periodica di reporting, apporterebbero alla definizione degli obiettivi di social media marketing, grazie alla struttura circolare del framework stesso.

Se si considera come riferimento il campione di imprese coinvolte nella ricerca empirica sull'analisi delle attività di social media marketing nella supply chain di Biesse, le percentuali di imprese che valutano come abbastanza o molto importante l'attività di monitoraggio delle attività sui social media, sono molto elevate (oltre l'80% nel caso del campione di imprese clienti); tuttavia esse utilizzano, in modo quasi "autodidatta" strumenti gratuiti di misurazione offerti dalle piattaforme digitali e raramente redigono report periodici di misurazione. Ciò comporta il venir meno e la mancata applicazione, in riferimento al framework di misurazione richiamato precedentemente, dell'ultimo step di analisi corrispondente all'attività periodica di reporting. Inoltre, la mancata applicazione

del suddetto step di analisi, implica anche il venir meno della circolarità del framework e della modifica degli altri step di analisi, obiettivi di business e obiettivi di social media marketing in particolare, che andrebbero quindi a condizionare l'intero processo di analisi del social media marketing. Per quanto riguarda gli indicatori utilizzati per il processo di misurazione delle attività condotte sui social media, emerge come vi sia un'attenzione carente in letteratura sull'utilizzo e sull'utilità delle metriche di rendimento o di business: le difficoltà di misurazione dei risultati e del ROI, rappresentano infatti una barriera all'adozione dei social media (Mehrtens, 2013; Michaelidou *et al.*, 2011; Järvinen *et al.*, 2012; Siamagka *et al.*, 2015). Ciò trova piena conferma nell'indagine empirica, in cui i campioni non fanno cenno all'utilizzo di questa categoria di metriche. Le problematiche emergenti dalla misurazione riguardano maggiormente il ritorno dell'investimento delle attività promozionali di social media marketing: se tramite il monitoraggio del percorso dei contatti che dai social media portano traffico al sito, è possibile misurare il numero di lead e di interazioni pre-vendita, risulta difficile quantificare effettivamente quali guadagni finanziari possono apportare gli investimenti in social media marketing, distinguendo le attività promozionali sui canali social da tutte le altre attività.

Come già trattato precedentemente (capitolo 2), dalla letteratura emergono numerosi benefici e problematiche del social media marketing applicato in contesti B2B: tra i benefici sono emersi molti vantaggi che vanno dall'incremento dell'esposizione al mercato all'incremento del traffico di clienti al sito (Busscher, 2013), dal rafforzamento delle relazioni con i clienti al miglioramento della credibilità, della reputazione aziendale (Minsky & Quesenberry, 2015) e della brand image (Michaelidou *et al.*, 2011; Dahnil *et al.*, 2014). Tra le problematiche emerse in letteratura si riscontrano la mancanza di risorse (finanziarie e di personale) (Schaffer, 2013; Jussila *et al.*, 2014; Busscher, 2013; Michaelidou *et al.*, 2011; Dahnil *et al.*, 2014; Schaffer, 2013; Lacka & Chong, 2016; Järvinen *et al.*, 2012; Siamagka *et al.*) come la mancanza di tempo o la difficoltà di creare o disporre di contenuti adatti per la comunicazione sui social media, oltre alla mancanza di tempo da dedicare all'attività di social media marketing. L'analisi empirica della supply chain di Biesse ha confermato sia i vantaggi che gli ostacoli emersi dalla letteratura, si propone pertanto un maggiore approfondimento dell'analisi delle implicazioni da un punto di vista manageriale.

## *10.2. Implicazioni manageriali*

Una delle prime implicazioni che emerge dall'analisi delle strategie di social media marketing della supply chain di Biesse, può essere connessa alla mancanza di una solida componente della cultura aziendale legata all'utilizzo dei social media. Ciò trova conferma, non solo nella motivazione per cui non si adottano i social media come mezzi di comunicazione, ma anche nella carenza di compilazioni del questionario da parte delle aziende contattate. In particolare, emerge come la mancanza di interesse, tempo e risorse dedicate al social media marketing sia una delle principali motivazioni da cui dipendono le decisioni strategiche per cui non si utilizzano i social media. Ove utilizzati, tali mezzi sono considerati molto complessi, inadatti al settore industriale, fin troppo intrusivi, dispersivi e talvolta pericolosi per violazioni della privacy. La complessità dei mezzi social comporterebbe quindi la carenza di formazione adeguata nel comprendere come utilizzarli e gestirli e la scarsa familiarità con queste tecnologie. Tra i limiti emersi dalla ricerca, che confermano le difficoltà riscontrate in letteratura, vi sono, come già anticipato, la mancanza di denaro e di tempo. A questi limiti si aggiunge anche la difficoltà nel creare o nel disporre contenuti adatti per i social media: spesso le aziende strutturate con ampia disponibilità di risorse finanziarie fanno ricorso ad agenzie di grafica esterne per la creazione di contenuti grafici, oppure fanno ricorso ad agenzie di comunicazione proprio per l'attività di social media management. Tuttavia, se non vi sono risorse finanziarie, risulta impossibile rivolgersi all'esterno per colmare la carenza di contenuti adatti, la mancanza di tempo o di staff dedicato. Come emerso ampiamente in letteratura (Mehrtens, 2013; Michaelidou *et al.*, 2011; Siamagka *et al.*, 2015) e confermato dai risultati della ricerca empirica, una delle più grandi barriere all'utilizzo dei social media è lo scetticismo riguardo l'utilità da parte degli imprenditori che, anche a causa dell'età avanzata, spesso hanno opinioni negative nei confronti dei social media o difficilmente comprendono come essi effettivamente possano dare un contributo positivo alle vendite e alle attività di marketing e comunicazione. Lo scetticismo che pervade la proprietà o il management delle aziende coinvolte nell'indagine, spesso risiede o affianca un'altra problematica emersa, la quale consiste nella difficoltà di misurazione dei risultati e del ROI, in riferimento ai guadagni finanziari, il che implica l'assenza di attività promozionale a pagamento su questi canali. Emerge anche, dall'analisi

dell'utilizzo, o del mancato utilizzo dei social media, come sia percepita la necessità di un'integrazione tra le proprie strategie di social media marketing con quelle della catena di fornitura e dei canali di vendita.

A contrastare l'opinione negativa di alcuni imprenditori, i social media sono percepiti nelle aziende coinvolte nell'indagine come efficaci, immediati e in grado di garantire visibilità. I social media, i quali stanno diventando un reale vantaggio competitivo per le imprese nel B2B che li utilizzano bene (Habibi et al., 2015), permettono, confermando quanto emerso in letteratura, di incrementare la visibilità dell'impresa, le vendite, la brand awareness, la reputazione aziendale e la brand image, consentono inoltre di aumentare il traffico al sito web, di rafforzare le relazioni con i clienti e di ottenere da essi maggiore fiducia e fedeltà.

Da un punto di vista manageriale, nel mondo digitale di oggi, dove vive il cliente B2B che pian piano sta cambiando le sue abitudini e non cerca più l'impresa da cui acquistare il prodotto fin quando non è il momento di chiudere l'affare (Andersen *et al.*, 2017), il marketing si va sempre più "consumerizzando", attraverso l'uso di tecnologie digitali, rese disponibili dai grandi colossi del web (Facebook, Google e Amazon in primis).

Pertanto, la differenza tra marketing B2B e B2C va attenuandosi. Bryan Kramer introdusse nel 2014 il termine Marketing H2H, ovvero Human to Human, nel suo testo dal titolo "There is No B2B or B2C: It's Human to Human: #H2H", sostenendo che al marketing che si sforza di essere one-to-one, tramite l'offerta di soluzioni in grado di raccogliere e analizzare dati, al fine di poter offrire esperienze sempre più personalizzate, si contrappone il mondo social in cui i mezzi di comunicazione sono strumenti di condivisione one-to-many.

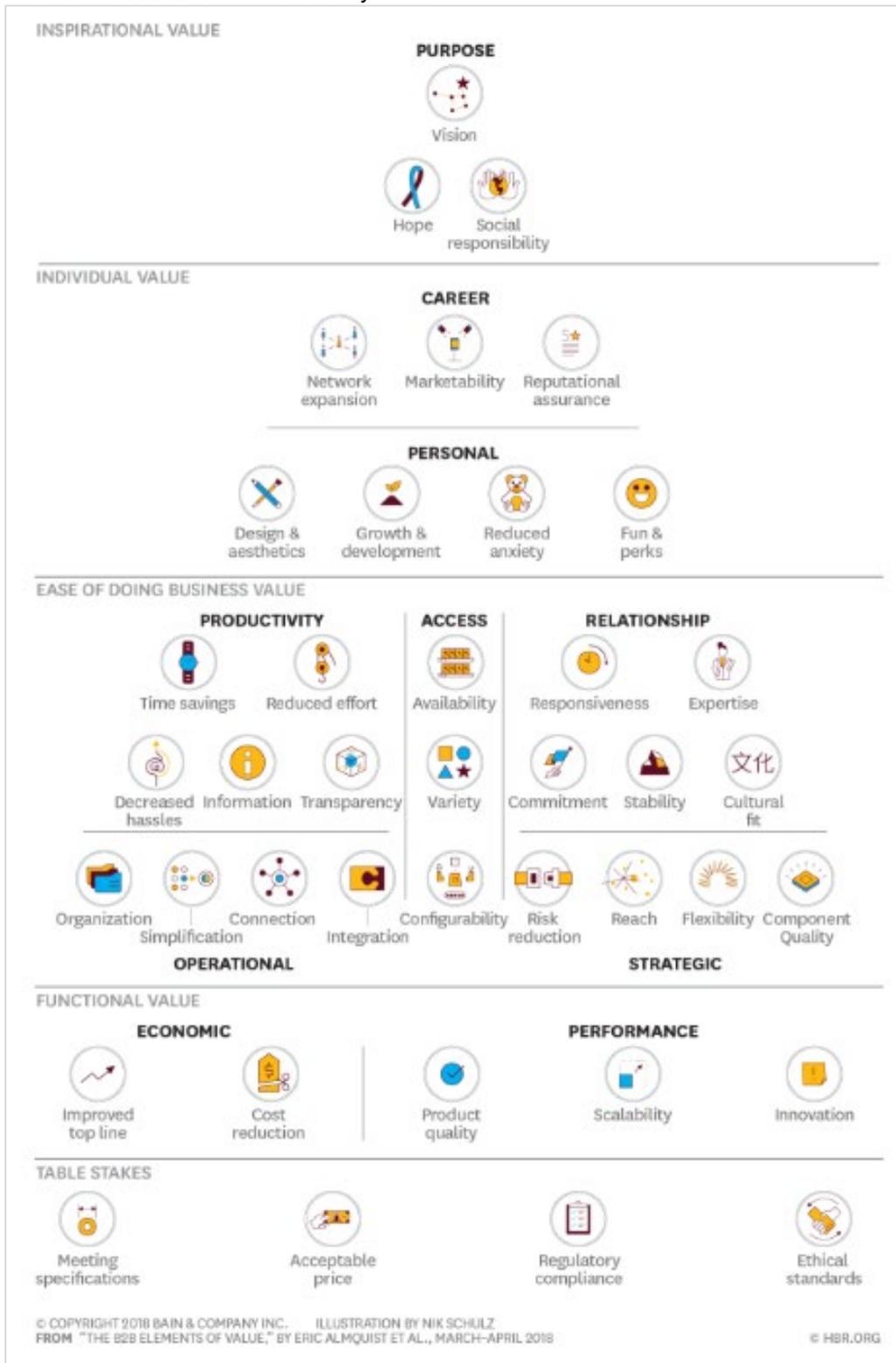
In questo ambito, riprendendo il modello concettuale della gerarchia dei bisogni di Maslow, Almquist *et al.*, (2018), tramite un'indagine condotta dalla società di management consulting, Bain<sup>91</sup>, hanno esteso ai ruoli aziendali e alle loro motivazioni, (che li spingono ad acquistare e utilizzare prodotti e servizi aziendali), il desiderio di soddisfare i bisogni umani attribuiti alle persone. I valori umani, le emozioni e le

---

<sup>91</sup> Bain & Company è una società internazionale con oltre 56 uffici in 36 Paesi. In Italia Bain ha iniziato a operare a Milano nel 1989 e nel 1991 ha aperto un secondo ufficio a Roma. Nel corso degli anni, il lavoro con clienti italiani e internazionali orientati al cambiamento in ogni settore, ha fatto di Bain il leader italiano nella consulenza strategica e organizzativa. Per maggiori informazioni v. <http://offices.bain.com/offices/italy/it/>

esperienze personali e professionali, condizionano la scelta di un fornitore o di un partner e diventano elementi del valore nel processo di acquisto B2B, sfumando il confine, anche in questo caso tra B2B e B2C. Secondo questo studio (Almquist *et al.*, 2018) più ci si avvicina al vertice della piramide, più ci si muove verso la sfera umana, soggettiva e personale delle persone coinvolte nei processi di vendita (Figura 10.1).

Figura 10.1. The B2B Elements of Value Pyramid



Fonte: The B2B elements of value, Almquist et al., 2018

Almquist *et al.*, (2018) hanno individuato 40 elementi del valore, i quali possono essere distinti in 5 categorie:

1. *Table stake*: sono gli elementi essenziali, come un prezzo accettabile e il rispetto di alcuni standard per sedersi nello stesso tavolo ed iniziare una trattativa;
2. *Functional value*: sono gli elementi relativi alle caratteristiche del prodotto o servizio che l'azienda offre in relazione alla capacità di soddisfare il bisogno del cliente, dallo sconto (valori economici) alla qualità del prodotto o alle caratteristiche innovative (valori legati alle performance);
3. *Ease of doing business value*: sono elementi che facilitano il business, come il risparmio di tempo, sforzi ridotti, trasparenza, connettività, integrazione, (elementi legati alla produttività), o esperienza, stabilità, impegno, riduzione dei rischi (elementi strategici legati alla sfera relazionale). È questo il livello in cui alcuni elementi sono relativi alla sfera soggettiva, umana e personale del cliente;
4. *Individual value*: sono valori che toccano la sfera personale del cliente e la propria carriera (elementi di design, di crescita e sviluppo);
5. *Inspiration value*: sono gli elementi che migliorano la vision del cliente o contribuiscono ad aumentare la responsabilità sociale dell'azienda in generale.

Secondo questa indagine, più sono numerosi gli elementi del valore appartenenti ai livelli vicini al vertice, più elevato sarà il grado di fedeltà del cliente al brand e ai prodotti dell'impresa.

Da questa ricerca emerge come il B2B non stia solo cambiando, avvicinandosi alle caratteristiche del B2C, ma tramite i social media, emerge come le aziende possano sfruttare questo nuovo paradigma e puntare su elementi emozionali ed esperienziali, in modo da coinvolgere le sfere emotive delle persone che si trovano dietro lo schermo di un computer, o, nella maggior parte dei casi, dietro lo schermo di uno smartphone.

### 10.3. Prospettive di ricerca

La ricerca empirica sulle strategie di social media marketing in Biesse e nella supply chain offre molte prospettive di ricerca: in particolare un ulteriore approfondimento di aziende chiave, scelte all'interno dei campioni intervistati per il loro maggiore utilizzo dei social media, comprendente anche le analisi derivanti dall'attività di misurazione,

potrebbe portare a risultati interessanti, attraverso la tecnica di analisi di più casi studio, per effettuare confronti tra le aziende e per valutare lo sviluppo e l'efficacia delle strategie applicate. Nondimeno, potrebbe essere uno sviluppo interessante l'applicazione del framework di analisi delle tecniche di misurazione proposto nel capitolo 3, per misurarne l'efficacia.

Un ulteriore approfondimento dell'argomento, con specifico riferimento, può risiedere in un'analisi congiunta delle strategie di social media marketing, implementate all'interno dell'ampia rete di filiali di Biesse Group presenti nel mondo, partendo dall'analisi dei target in ogni Paese, tipicamente diverso per cultura, modi di approcciarsi ai social media e strumenti di comunicazione differenti (in Cina ad esempio i più diffusi social media sono WeChat<sup>92</sup>, Weibo<sup>93</sup> e Renren<sup>94</sup>).

Inoltre, non va trascurata la possibilità di poter estendere la ricerca, effettuata nel presente elaborato sui profili dei social media manager, all'interno di contesti aziendali simili a quello di Biesse. In tal modo si potrebbe creare un benchmark competitivo strettamente legato alle nuove figure professionali digitali, utile per poter ricavare informazioni e strumenti di confronto e riflessione.

Al giorno d'oggi, mentre le tecnologie digitali sfumano i confini del marketing B2B, il social media marketing, parte attiva della rivoluzione tecnologica in atto, condiziona altre funzioni aziendali e altre discipline.

Dal punto di vista accademico il social media marketing ben si intreccia con l'ambito della sociologia, in particolare con la sociologia della comunicazione e con la metodologia della ricerca sociale. Ai fini di implementare studi sul management della comunicazione e sulla gestione della crisi, o studi sulla social media analysis e big data,

---

<sup>92</sup> WeChat Sviluppata dalla società cinese Tencent nel 2011, WeChat è un'app sviluppata nel 2011, con un'interfaccia multifunzionale, i cui i servizi sono: la messaggistica istantanea con messaggi di testo, messaggi vocali, stickers, ecc; i momenti per cui WeChat è paragonabile a Facebook o Twitter e permette agli utenti di pubblicare le immagini, foto, video, tweet, mentre gli amici possono commentare o metter "mi piace"; e Account Ufficiali dove gli utenti possono registrarsi sulla piattaforma gratuitamente (account di servizio, account con sottoscrizione o account per imprese); il "WeChat Pay" è un servizio di portafoglio elettronico incorporato nell'App. Questi due servizi assieme permettono agli utenti di acquistare online, trasferire denaro, pagare le bollette, prenotare i ristoranti e taxi, ecc. per maggiori informazioni v. <https://www.wechat.com/it/>

<sup>93</sup> Weibo è un sito di microblogging cinese. È praticamente un "Twitter" ed è uno dei siti più frequentati della Cina. Per maggiori informazioni v. <https://www.weibo.com/login.php>

<sup>94</sup> Disponibile solo in cinese, RenRen è considerato il clone di Facebook ed è uno dei più utilizzati social network, diffuso principalmente in Asia (Cina e Giappone) ma anche in America. Il sito è stato creato l'8 dicembre 2005. Per maggiori informazioni v. <http://www.renren.com/>

è importante collegare le basi teoriche e metodologiche del social media marketing, nonché gli strumenti e i mezzi di comunicazione utilizzati, con la sociologia dei processi comunicativi. Si verifica infatti una stretta connessione con le metodologie di comunicazione attraverso i media in continua evoluzione, tramite cui è possibile studiare i target di riferimento, l'evolversi del mercato, i contesti economici dei territori di riferimento, al fine di colpire gli utenti individuati e massimizzare l'efficacia della campagna.

D'altra parte, anche una connessione con la disciplina della metodologia della ricerca sociale può portare molti benefici al social media marketing, soprattutto grazie ai dati che, provenienti dalle ricerche di natura quantitativa come questionari somministrati online, possono rappresentare le basi di nuove strategie di web e social media marketing.

Da un punto di vista aziendale, il social media marketing offre molteplici spunti di ricerca futuri, intrecciando la funzione del marketing soprattutto con il reparto vendite e quello delle risorse umane. Se, per quanto riguarda quest'ultimo dipartimento, LinkedIn maggiormente, e Facebook in maniera limitata, hanno già stretto solide relazioni con la funzione *Human Resources* tramite la possibilità di aggiungere offerte di lavoro, ad esso si aggiunge la possibilità, messa a disposizione dal social network professionale, di implementare attività di personal branding attraverso il proprio profilo personale. Le aziende pertanto, possono incentivare l'attività di personal branding dei propri dipendenti, fornendo linee guida e policy di comportamento etico sui social media aziendali.

Per quanto riguarda invece il reparto vendite, Andersen *et al.*, (2018) sostengono che il cliente di oggi, grazie ad internet e alle tecnologie *mobile*, non fa più affidamento sulle vendite come fonte primaria di informazioni, soprattutto all'inizio del percorso di acquisto. Più spesso, questo viaggio inizia online nel settore del marketing. Può terminare offline nelle vendite o attraverso una transazione di e-commerce; in entrambi i casi, i clienti si aspettano un'esperienza d'acquisto completa e altamente personalizzata dall'inizio alla fine. “Ciò rende l'allineamento di marketing e di vendita più importante che mai. Raggiungere questo allineamento, tuttavia, può essere complesso e il successo spesso richiede il superamento di significative barriere culturali e la completa trasformazione del modello di marketing e vendita” (Andersen *et al.*, 2018). Pertanto, si rivela necessario comprendere il comportamento mutevole dei clienti e il loro uso di

canali online e *mobile*: è in questa tappa del percorso di vendita o del viaggio di acquisto del cliente, che entra in gioco il marketing. La funzione marketing non deve solo generare lead per la vendita, ma deve fare in modo di coinvolgere il cliente sin dall'inizio del suo viaggio d'acquisto, dalla fase di *awareness*, a quella di *interest*, fino alla fase di *research* e di *evaluation*. Infatti, se da una parte il marketing, orientando la strategia verso tecniche di *storytelling* e di *content creation*, coinvolge i clienti generando consapevolezza e interesse, e quindi il cliente si rivolge al venditore solo dopo aver intrapreso relazioni e interazioni digitali, dall'altra è necessario che, attraverso un approccio integrato con il reparto vendite, vi sia un allineamento della direzione e della strategia generale commerciale.

Secondo gli autori (Andersen *et al.*, 2018), è importante investire in risorse con l'obiettivo di comprendere al meglio le modalità con i clienti fanno uso dei canali digitali, prima del contatto personale con il reparto vendite; è necessario integrare tecnologie e dati tra marketing e vendite, soprattutto tramite il CRM, e misurare i risultati: a tal proposito, al fine di misurare effettivamente il ROI del social media marketing è importante calcolare la redditività dell'investimento in ogni canale, definendo con esattezza cosa si intende per *lead*. Infine, è importante investire nella cultura aziendale, abbattendo quei muri che culturalmente dividono la funzione marketing dalla funzione vendite, al fine di ottenere vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

## **Conclusioni**

Il presente capitolo ha fatto emergere come il social media marketing rappresenti un'efficace opportunità per implementare strategie di comunicazione integrata: la comunicazione condotta sui nuovi canali offerti dalla tecnologia e dal digitale, consente infatti di raggiungere e informare i nuovi opinion leader online (come blogger, soprattutto tramite Twitter) su prodotti e servizi, iniziative sociali e novità, al fine di renderli *brand ambassador* tramite i social media, rafforzando l'attività di public relations. La comunicazione sui social permette di ascoltare la voce degli stakeholder nelle discussioni che hanno ad oggetto prodotti e/o servizi, argomenti e tematiche inerenti all'impresa e di avviare piattaforme interattive, alimentandole con il contributo di dipendenti e management, attraverso strumenti innovativi.

Dal punto di vista legato strettamente alla disponibilità bibliografica, il social media marketing è un tema molto esplorato in ambito B2C, tuttavia risulta ancora frammentato in ambito B2B, il che richiede un maggiore approfondimento sia analizzando la diffusione e l'implementazione delle strategie di social media marketing in settori industriali, sia focalizzando l'attenzione sull'uso di questi strumenti in un'ottica settoriale, legando, per esempio l'utilizzo di social media nel reparto Risorse Umane, o in quello delle vendite, come è stato proposto nelle prospettive di ricerca futura. Nondimeno, è sempre più evidente come in realtà i due contesti si stiano avvicinando e non sempre è netto il confine tra B2B e B2C: ciò accade soprattutto perché il contesto B2B va sempre più "consumerizzandosi", e il cliente B2B da un lato fa uso delle tecnologie digitali e posticipa il contatto con la vendita, informandosi sul web e sui social media; dall'altro, il cliente B2B è sempre più umano, lasciandosi condizionare dai valori personali e dalle emozioni, come risulta evidente dalla ricerca condotta da Almquist *et al.*, (2018).

Relativamente alla supply chain di Biesse emerge come in realtà vi siano opinioni contrastanti sui social media, in quanto tali canali da una parte appaiono sia complessi, intrusivi, invasivi, problematici e pericolosi da un punto di vista legato alla privacy, dall'altra sono percepiti come utili per ottenere una maggiore visibilità, per un maggiore traffico al sito web, per un incremento della brand awareness, brand image e della reputazione aziendale. Tuttavia, emerge ancora, confermando la letteratura di riferimento, come la mancata implementazione di strategie o il mancato utilizzo dei canali social, siano dovuti essenzialmente alla carenza di staff dedicato, di tempo e di risorse economiche. Alla luce dei vantaggi descritti nel presente lavoro di ricerca, ne deriva l'implicazione manageriale di dover necessariamente dedicare una quota del budget alla comunicazione su tali strumenti, al fine di comprendere le modalità con cui i clienti fanno uso dei canali digitali.

## CONCLUSIONI

*«Ci sono grandi opportunità che dobbiamo sfruttare investendo in cultura digitale e fiducia verso le nuove tecnologie. In un'economia sempre più globalizzata lo sviluppo delle reti digitali permette di raggiungere consumatori e mercati sempre più ampi».*  
*Luca Colombo, Country Manager di Facebook Italia.*

Con 4 miliardi di persone connesse a Internet e con il 75% della popolazione mondiale in possesso di un telefono, (nella metà dei casi, uno smartphone), il 2018 non poteva che confermare il trend in continua ascesa del social media marketing, una disciplina che affascina imprenditori, professionisti e ricercatori accademici, ma che risulta ancora poco studiata e soprattutto poco applicata nella realtà italiana B2B, o più nello specifico nella realtà industriale, oggetto del presente elaborato. In Italia il 73% della popolazione è attivo su Internet e il 57% è attivo sui social media, dati in continua crescita rispetto allo scorso anno. Questo trend conferma nel 2018, quanto già affermava Luca Colombo, Country Manager di Facebook Italia durante la tappa italiana di *Boost your business*<sup>95</sup> nel 2016: «in Italia l'87% dei presenti su Facebook ha una connessione con una PMI. Ci sono grandi opportunità che dobbiamo sfruttare investendo in cultura digitale e fiducia verso le nuove tecnologie. In un'economia sempre più globalizzata lo sviluppo delle reti digitali permette di raggiungere consumatori e mercati sempre più ampi. Vogliamo porci come partner delle PMI italiane, aiutandole a costruire non solo relazioni nuove ma, soprattutto, a raccontare e presentare i propri prodotti e servizi come eccellenze». In Italia infatti, tra le piattaforme più utilizzate spiccano YouTube e Facebook, rispettivamente utilizzati dal 62% e dal 60% della popolazione italiana.

Alla luce di tali dati, le imprese sono costrette inevitabilmente a fare social media marketing in modo professionale, con l'obiettivo di rendere il social media un asset ben definito per qualsiasi, brand, proprio come un sito web proprietario o istituzionale. E per

---

<sup>95</sup> Boost your business è un roadshow promosso e organizzato da Confcommercio e Facebook per favorire lo sviluppo della cultura digitale tra le Piccole e Medie Imprese. Per maggiori info v. <http://www.giovanimpreditoriconfcommercio.it/index.php/il-gruppo/item/462-boost-your-business-riparte-da-bologna.html>

fare social media marketing in modo professionale, le aziende devono porsi obiettivi, valutarne vantaggi e opportunità, superare barriere, difficoltà e culture aziendali chiuse all'innovazione e scettiche nei confronti dei benefici che i social media possono portare al business. Dalla rassegna della letteratura infatti emerge come le imprese B2B possono raggiungere, tramite i social media, quattro obiettivi: il trasferimento di conoscenze, la creazione di esternalità positive di rete, il sostegno e l'incremento del capitale informativo di business e funzione di supporto lungo i processi di innovazione. Le aziende caratterizzate da culture aperte al cambiamento e innovative, le quali hanno abbracciato l'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione e affrontato la sfida del social media marketing, hanno potuto riscontrare molteplici vantaggi, come generazione di contatti, relazioni più durature e approfondite con i clienti, maggiore fiducia e lealtà da parte di questi ultimi, interazioni più veloci e personalizzate, rafforzamento della brand image e aumento del traffico al sito web, solo per ricordarne alcuni. Tuttavia, soprattutto in contesti B2B, le aziende percepiscono ancora molte difficoltà nell'implementazione di questi strumenti di comunicazione, come la mancanza di tempo, risorse finanziarie e staff dedicati, o difficoltà spesso legate al pregiudizio di una facilità d'uso degli strumenti social e alla scarsa considerazione che essi possono portare ad un miglioramento del business.

Le lacune presenti in ambito accademico, dovute alla focalizzazione del tema del social media marketing in alcuni ambiti, come quello delle vendite e del CRM, porta alla mancanza di un quadro olistico sulla disciplina ed evidenzia pertanto, la necessità di approfondire il tema del social media marketing, soprattutto in riferimento all'attività di monitoraggio e della misurazione delle metriche e del ritorno d'investimento che possono avere attività di social advertising. Inoltre, le lacune offrono molteplici spunti di approfondimento, in particolare in merito all'attività di e-commerce e di recruiting che social network come Facebook, consentono di attuare.

Riguardo all'attività di misurazione delle attività di social media marketing, come emerge la necessità per le aziende di essere presenti e prender parte alle conversazioni che avvengono in rete, emerge anche l'esigenza di poter raccogliere, misurare e interpretare i dati, attraverso un processo continuo, che valuti il valore di queste informazioni e influenzi l'andamento della strategia di social media marketing. tuttavia,

se da una parte si tenta di applicare i metodi di misurazione della comunicazione tradizionale anche ai social media, dall'altra in letteratura e in azienda, ci si rende conto che non si possono applicare metodi standard e condivisi: infatti in letteratura non esiste un quadro comune di misurazione condiviso. A tal proposito, viene proposto un framework di misurazione circolare con elementi di retroazione, dove ogni step, attraverso misure di controllo ed elementi di retroazione, permette di poter fare ricorso ad azioni correttive, grazie alle quali la strategia viene monitorata costantemente.

Il progetto di ricerca, come illustrato nel capitolo 4, è stata condotta principalmente tramite la tecnica metodologica dell'osservazione partecipante, grazie alla natura stessa del Dottorato di Ricerca, inquadrato nell'ambito "industriale" del Progetto Eureka, e grazie alla partecipazione della Regione Marche, dell'Università di Urbino Carlo Bo e di Biesse Group, impresa locale che ha ospitato il suddetto Dottorato. Accanto alla metodologia dell'osservazione partecipante, sono state applicate altre due tipologie di tecniche metodologiche: l'indagine campionaria o "survey", costituita dalla somministrazione di un questionario auto-compilato e auto-esplicativo, inviato a un campione di clienti, dealer e fornitori della divisione legno Biesse, area di business del Gruppo Industriale sopraccitato, tecnica utilizzata per la stesura del capitolo 9, cui si affianca la somministrazione di un'intervista strutturata che ha coinvolto il Digital team di Biesse Group, utilizzata per la stesura del capitolo 6.

Prima di illustrare la ricerca empirica condotta sulla supply chain di Biesse, nella tesi è stato dapprima inquadrato l'ambito economico in cui Biesse Group opera, il settore della meccanica ed è stato descritto il Gruppo aziendale, descrivendone mission, vision e valori, e approfondendo ogni divisione. L'analisi economica mostra come l'andamento del settore della meccanica sia in crescita, sia a livello internazionale che a livello nazionale, grazie, come riportato dal report elaborato dall'Ufficio studi di Acimall, al trend positivo dell'andamento delle esportazioni, che registrano nel 2017 un andamento superiore a quello del 2016. In seguito, nel capitolo 6, viene presentata la figura del social media manager all'interno del più ampio panorama di figure professionali nate grazie alla rivoluzione digitale. Infatti, la digitalizzazione ha dato vita a 85 nuove figure professionali appartenenti al mondo della comunicazione, distribuite in undici aree, tra uffici stampa e pr, produzione per l'advertising, sales per l'advertising e aziende, eventi culturali, testate

giornalistiche, editoria musicale, editoria libraria ed editoria radio-tv. In questo nuovo panorama di risorse umane, emerge la complessa figura del social media manager, colui il quale *aiuta l'azienda ad ascoltare e comprendere le nuove conversazioni che hanno luogo sui social media, prendendovi parte in modo attivo e rilevante*" (Boscaro & Porta, 2015), al quale si richiedono competenze legate al digitale e al web, solide basi di marketing, studi di comunicazione, competenze grafiche e di content management. Coinvolgendo due risorse del Digital team di Biesse Group, emerge forte l'importanza del social media marketing, attività considerata utile a potenziare la comunicazione online e offline, al fine di generare lead. Dalle risorse dedicate al social media marketing, ai processi con cui questa attività viene implementata: il capitolo 7 fornisce una panoramica dei processi e delle attività di comunicazione condotte sui canali social di Biesse Group.

Il gruppo industriale, presente sui social media più diffusi e importanti come Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube e Instagram, condivide sui canali corporate news di finanza, news dedicate al mondo delle Risorse Umane, news relative all'inaugurazione di nuove filiali nel mondo o nuove partnership e acquisizioni del gruppo, news pubblicate per celebrare premi internazionali ed eventi proprietari o attività con istituzioni pubbliche e private, sui canali divisionali contenuti di prodotto o contenuti legati a fiere di settore e open house. Questo tipo di attività rientra, seguendo la divisione delle aree dei social media proposte da Tuten & Solomon (2013) nell'area del "social publishing", un'area che comprende i canali dove le persone e le imprese pubblicano i loro contenuti come blog, siti di media sharing, microblog e reti di informazioni e notizie, in cui l'importanza è data dalla qualità del contenuto.

Prima di entrare nel vivo della trattazione empirica, la tesi ha illustrato le strategie di social media marketing dei competitor di Biesse e dei maggiori brand B2B, attraverso due benchmarking, competitivo e non competitivo. Le imprese concorrenti della divisione legata ai macchinari per la lavorazione del legno di Biesse Group, presenti sui social network più diffusi, risultano nel complesso abbastanza attive, con particolare attenzione ai contenuti pubblicati su Facebook, LinkedIn e Twitter. Le aziende "best in class" individuate per il benchmarking non competitivo, sono state scelte sulla della classifica stilata da BrandZ, su dati forniti da Bloomberg. Tali aziende hanno implementato con

successo le proprie strategie di social media marketing, presentano una pianificazione regolare e una pubblicazione sistematica dei contenuti.

L'analisi empirica sull'analisi delle strategie di social media marketing nella supply chain di Biesse, divisione del gruppo aziendale Biesse Group e attiva nella produzione di macchinari per la lavorazione del legno, è stata elaborata a partire dalle domande di ricerca scaturite dall'analisi della letteratura esposta nel capitolo 2. In particolare ci si è interrogati su come, questi attori, componenti della catena di fornitura di Biesse, costituita da fornitori, dealer esteri e nazionali, e clienti, facessero uso e avere un certo grado di familiarità con gli strumenti social, se avessero implementato o pianificato una strategia di social media marketing, effettuassero il monitoraggio delle attività condotte sui canali social e attraverso la misurazione di quali indicatori, e infine, in che modo fossero soddisfatti, o meno, dell'utilizzo dei social media.

È emerso come i social media, confermando quanto emerso in letteratura, richiedano tempo, risorse finanziarie, formazione adeguata e staff dedicato per un'ottimale gestione delle strategie, nonché capacità di creazione di contenuti adatti ed analisi di misurazione, al fine di poter affrontare la problematica del calcolo del ROI.

Se purtroppo per quanto riguarda il campione dei fornitori, non si è avuto riscontro, relativamente ai campioni dei dealer esteri e italiani, si può concludere che, i dealer italiani che hanno preso parte al sondaggio svolgono sui social media attività semplici e routinarie, hanno pianificato una strategia di social media marketing, integrata con le strategie di vendita e con la catena di fornitura; essi considerano il monitoraggio abbastanza o molto importante e misurano le metriche di visibilità e di attività quotidianamente, attraverso strumenti gratuiti; infine si ritengono abbastanza soddisfatti dell'uso dei social media. I dealer esteri che utilizzano i social media, si comportano similmente ai loro colleghi italiani, conducendo attività semplici e routinarie, e integrando le strategie di social media marketing con le catene di vendita, raramente con quelle di fornitura; pur considerando il monitoraggio un'attività abbastanza o molto importante, non lo effettuano quotidianamente, anzi nella maggior parte dei casi mensilmente o semestralmente, misurando metriche di attività e di visibilità; oltre la metà dei dealer è soddisfatto dell'uso dei social media e ne consiglierebbe l'utilizzo. Infine, il campione dei clienti italiani, comportandosi similmente ai due campioni dei dealer, illustrati

precedentemente, svolgono attività routinarie come il controllo di notifiche e la creazione di contenuti organici e dispongono di una strategia o sono nella fase di pianificazione della stessa, che risulta integrata con quelle della catena di fornitura e di vendita nella maggior parte dei casi. Considerando il monitoraggio abbastanza o molto importante, misurano metriche di visibilità, di interazione e di attività, utilizzando strumenti online gratuiti, tuttavia redigono report solo in occasione di eventi importanti; il campione di clienti, ritenendosi abbastanza soddisfatto dell'uso dei social media ne consiglierebbe l'uso.

A conclusione della tesi sono espone le implicazioni teoriche, manageriali e le prospettive di ricerca per il social media marketing in contesti B2B: in ambito accademico infatti, il tema resta inesplorato sia per quanto riguarda il delinearsi di un quadro olistico completo sul tema, sia analizzando l'argomento del social media marketing con collegamenti, per esempio, con il dipartimento delle Risorse Umane in ambito recruiting (dal momento che sia LinkedIn, per primo, che Facebook, in seguito, offrono la possibilità di condividere offerte di lavoro) o in quello della comunicazione offline legata alle fiere, argomento poco approfondito dalla letteratura.

Emerge inoltre come i due contesti in realtà si stiano sempre più avvicinando, sfumando il confine tra B2B e B2C ed umanizzando i bisogni di un cliente B2B, secondo la ricerca condotta da Almquist *et al.*, (2018). Infine, più specificatamente alla supply chain di Biesse, emerge come in realtà, nonostante tutte le imprese appartenenti ai campioni coinvolti nell'indagine, si ritengano soddisfatte sui social media e ne consiglierebbero l'uso, esse da una parte li percepiscano come complessi, intrusivi e pericolosi da un punto di vista legato alla privacy, dall'altra utili per incrementare la brand image, la brand awareness e reputazione aziendale, nonché adatti per ottenere maggiore visibilità e traffico al sito web.

## BIBLIOGRAFIA

- Agnihotri R., Dingus R., Hu M.Y., Krush M.T., (2016), *Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales* in «Industrial marketing management», Vol. 53 pp. 172-180.
- Agostini A. (2016), *Perchè il Deal LinkedIn-Microsoft CAMBIA TUTTO il DIGITAL MARKETING*, disponibile al link <https://www.linkedin.com/pulse/perch%C3%A8-il-deal-linkedin-microsoft-cambia-tutto-ale-agostini-?trk=hp-feed-article-title-share> consultato il 15/06/16.
- Atkinson A.A., Banker R.D., Kaplan R.S., Young S.M., (1998) *Management Accounting*, ISEDI, Torino.
- Barbarito L., (2011), *Facebook e la concorrenza nei mercati dei social network*, in «Economia dei Servizi» Vol. 3, pp. 371-384.
- Barbieri F., (2017), Comunicazione, 85 «specializzazioni» in cerca di candidati, in «Il Sole 24 Ore», disponibile al link [https://www.francoangeli.it/Recensioni/1060p286\\_R1.pdf](https://www.francoangeli.it/Recensioni/1060p286_R1.pdf)
- Belussi F., Sedita S.R., Omizzolo M., (2007) *La fiera La fiera come cluster temporaneo: piattaforma relazionale e filtro conoscitivo per le imprese* in «Micro & Macro marketing», a. XVI, n. 1, pp. 71-93.
- Boaretto A., Noci G., Pini F.M., (2007) *Marketing reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*, Milano, Il Sole 24Ore.
- Bocconcetti R., Cioppi M., Pagano A., (2014) *The role of social media in b2b selling processes: an exploratory case-study in the mechanical sector*, paper presented at The 30<sup>th</sup> IMP Conference, IMP Group, Bordeaux, pp. 1-11.
- Boscaro A., Porta R., (2015) *Effetto digitale. Le nuove professioni, gli strumenti e il Personal Branding*, FrancoAngeli Milano ISBN: 9788891710154
- Brennan R., Croft R. (2012) *The use of social media in b2b marketing and branding: An exploratory study* in «Journal of Customer Behaviour», Vol. 11, n.2, p. 101-115.
- Bruni A., (2015), *Metriche di marketing e management turistico*, Milano, Wolters Kluwer Italia Srl, Cedam. ISBN 978-88-13-35236-3.
- Busscher N., (2013), *Social media: their role as marketing tools in B2B Marketing*, University of Twente, Faculty of Management and Governance, pp. 1-17.
- Cambridge, U.P. (2016) *Cambridge Business English Dictionary* disponibile ai link <http://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/social-marketing>  
<http://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/social-media-marketing> consultati il 29/05/16
- Cardano M., (2009) *Tecniche di ricerca qualitativa*, Carocci, Roma.
- Cardano M., (2011) *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna.
- Ceccarelli P., (2006), *Il business marketing: le nuove sfide del B2B*, in «Mercati e Competitività», Vol. 3.
- Coleman, J. E., & Heriot, K. C. (2014). *Social media effectiveness for small businesses: concept and measurement*. Journal of Business and Economics, 5(6), 769-774. DOI: 10.15341/jbe (2155-7950)/06.05.2014/002

- Constantinides E., Fountain S., (2008), *Web 2.0: Conceptual foundations and Marketing issues*, in «Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practise», 9, 3, pp. 231-244.
- Constantinides E., (2014), *Foundations of Social Media Marketing*, in «Procedia – Social and Behavioral Sciences», Vol. 148, pp. 40-57.
- Corbetta P., (1999) *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Cosenza V. (2012) *Social media ROI*, Apogeo, Milano.
- Cray, E. (2012). *The Social ROI: Successful Social Media Measurement From an Agency Standpoint*. Strategic Communications, 3(1), 43-52.
- Crittenden V.L., Crittenden W.F. (2012) *Strategic marketing in a changing world* in «Business Horizons», Vol. 55, pp. 215-217.
- Crumpton, M. A., & White, P. B. (2016). *Connecting real learning with social media ROI*. The Bottom Line Managing Library Finances, 29(1), 2-11.
- Dahnil M.I., Marzuki K.M., Langgat J., Fabeil J., L. (2014), *Factors Influencing SMEs Adoption of Social Media Marketing* in «Procedia – Social and Behavioral Sciences», Vol. 148, pp. 119-126.
- Dutta D., (2014) *Tweet Your Tune — Social Media, the New Pied Piper in Talent Acquisition* The in «Journal for Decision Makers» Vol. 39 (3), pp. 93-104.
- Edosomwan S., Prakasan S.K., Kouame D., Watson J., Seymour T., (2011), *The History of Social Media and its Impact on Business*, in «The Journal of Applied Management and Entrepreneurship», Vol. 16, n.3, p. 79.
- Etlinger S., (2011) *A Framework for social analytics*, Altimeter, USA.
- Eugeni R., Vittadini N., (2017) *Le professioni della comunicazione 2017*, Franco Angeli, Milano.
- Evans D. (2010), *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement*, Sybex Inc.
- Fabrizi L. (2015) *Google, Facebook e gli altri. Per una mappa delle culture digitali* in «Problemi dell'informazione», Vol. 3, pp. 625-646.
- Facebook. (2016), *Facebook Statistics* disponibile al link <https://www.facebook.com/press/info.php?statistics> consultato il 16/5/16
- Farris P.W., Bendle N.T, Pfeifer P.E., Reibstein D.J. (2006) *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*, Pearson, Upper Saddle River.
- Felix R., Rauschnabel P.A., Hinsch C., (2016), *Elements of strategic social media marketing: A holistic framework*, in «Journal of Business Research», in press.
- Ferrero, G., Tunisini, A. (2004), *Business marketing: concetti e metodologie per operare nella complessità*, in «Mercati e Competitività», N. 0, pp. 111-131.
- Frigelli U., (2017), *Guidare il cambiamento organizzativo*, Edizioni FS, Milano.
- Georgescu M., Popescul D., (2015) *Social Media – the new paradigm of collaboration and communication for business environment* in «Procedia Economics and Finance», Vol. 20, pp. 277-282.
- Gillin P. (2009), *Secrets of social media marketing: how to use online conversations and customer communities to turbo-charge your business*, Linden Publishing.

- Giulivi A., (2001), *Marketing relazionale e comunicazione business-to-business*, in «Economia – Ricerche», Franco Angeli, ISBN: 9788846430571
- Gordini N., Rancati E., (2014), *Content marketing e creazione di valore, aspetti definitivi e metriche di misurazione*, Torino, Giappichelli Editore.
- Habibi H. F., Hamilton C.A., Valos M.J., Callaghan M.B. (2015), *E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing*, in «European business review», Vol. 27, n. 6, pp. 1-18.
- He, S., & Garnett, P. 2016 *Exploitation of Metrics of Social Media Marketing Effectiveness by use of Delphi Method and Attempt on the Way to Qualify Social Media Marketing Effectiveness*. International Journal of Education and Management, 15.
- Heimbach I., Kostyra D.S., Hinz O., (2015) *Marketing Automation*, in «Business & Information Systems Engineering», April 2015, Volume 57, Issue 2, pp 129–133, <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0370-8>
- Hoffman D.L., Fodor M., (2010) *Can you measure the ROI of Your Social Media Marketing?* MIT Sloan Management Review Vol. 52 No 1.
- Hughes E.C (1971), *Lo sguardo sociologico*, Il Mulino, Bologna in Semi G., (2010), *L'osservazione partecipante*, Il Mulino, Bologna.
- Howard D., Mangold W.G., Johnston T., (2014) *Managing your social campaign strategy using Facebook, Twitter, Instagram, YouTube & Pinterest: An interview with Dana Howard, social media marketing manager* in «Business Horizons», Vol. 57, pp. 657-665.
- Huotari L., Ulkuniemi P., Saraniemi S., Mäläskä M., (2015), *Analysis of content creation in social media by B2B companies*, in «Journal of Business & Industrial Marketing», Vol. 30, Iss. 6, pp. 761-770.
- Järvinen J., Tollinen A., Karjaluoto H., Jayawardhena C. (2012), *Digital and social media marketing usage in b2b industrial section* in «The Marketing Management Journal», Vol. 22, Iss. 2, pp. 102-117.
- Jiang H., Luo Y., Kulemeka O. (2016) *Social media engagement as an evaluation barometer: Insights from communication executives*, Public Relations Review, No. 42, pp. 679-691. DOI: 10.1016/j.pubrev.2015.12.004
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin K., Regnér P., Paci A., (2017), *Strategia, Orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia*, Pearson Italia, Milano – Torino.
- Jussila J.J., Kärkkäinen H., Aramo-Immonen H. (2014), *Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms* in «Computers in Human Behavior», Vol. 30, pp. 606-613.
- Jussila J.J., Kärkkäinen H., Multasuo J., (2013), *Social media roles in crowdsourcing innovation tasks in B2B-relationships*, paper presented at The XXIV ISPIM Conference – Innovating in Global Markets: *Challenges for Sustainable Growth in Helsinki*, Finland on 16-19 June 2013, pp. 1-13.
- Kahara R., Yamimi F., Bunari G., Habild H. (2012), *Trusting the Social Media in Small Business* in «Procedia – Social and Behavioral Sciences», Vol. 66, pp. 564-570.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

- Kaplan A. M., Haenlein M., (2010), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, «Business Horizons», Vol. 53, pp. 59-68.
- Kärkkäinen H., Jussila J., Väisänen J., (2010) *Social Media Use and Potential in Business-to-Business Companies' Innovation* in A Lugmayr, H Franssila, O Sotamaa, C Safran & T Aaltonen (eds), «Proceedings of the 14th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments», Tampere, Finland, 6.-8.10.2010, pp. 228-236.
- Katona Z., Sarvary M., (2014), *Maersk Line: B2B Social Media – “It’s Communication, not marketing”* in «Berkeley-Hase Case Series» Vol. 56, n. 3, pp. 142-156.
- Keen, A., (2015), *Internet non è la risposta*, Egea, Milano.
- Kho N.D. (2008), *B2B Gets Social Media* in «EContent Magazine », Vol. 31, Iss. 3, pp. 26-30.
- Killian G., McManus K., (2015), *A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration* in «Business Horizons», Vol. 58, pp. 539-549.
- Kotler P., Roberto N., Lee N., (2002) *Social marketing – Improving the Quality of Life*, Sage Publications, p. 5.
- Kotler P. (2000), *Marketing Management*, Millenium (13<sup>rd</sup> ed.) p.13.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management* (12<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2017) *Marketing 4.0*, Milano, Hoepli. ISBN 978-88-203-7981-0
- Lacka E., Chong A., (2016) *Usability perspective on social media sites' adoption in the B2B context* «Industrial Marketing Management», Vol. 54, pp. 80-91.
- Lashgari M. (2014), *Social Media Technology Deployment in B2B: A Case Study*, in «Electronic Working Paper Series», Vol. 9, pp. 1-15.
- Linkedin (2015), *Come trasformare i dipendenti in ambasciatori del tuo brand*, disponibile al link <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/it-it/site/pdf/tipsheets/linkedin-trasformare-i-dipendenti-in-ambasciatori-del-tuo-brand.pdf> consultato il 27/07/16
- LinkedIn Talent Solutions (2016), *Global Recruiting Trends 2016*, disponibile al link [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/GRT16\\_GlobalRecruiting\\_100815.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_100815.pdf) consultato il 24/07/16
- LinkedIn Talent Solutions (2016), *Italia Trend di recruiting 2016*, disponibile al link [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/it-it/c/pdfs/GRT16\\_ItalyRecruiting\\_Italiano\\_updated.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/it-it/c/pdfs/GRT16_ItalyRecruiting_Italiano_updated.pdf) consultato il 24/07/16
- Luo, Y., & Jiang, H. (2012). *A dialogue with social media experts: Measurement and challenges of social media use in Chinese public relations practice*. Global Media Journal, 5(2), 57.
- Malthouse E.C., Haenlein M., Skiera B., Wege E., Zhang M., (2013) *Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House* in «Journal of Interactive Marketing», Vol. 27, pp. 270-280.
- Mandelli A., Accoto C. (a cura di) (2010), *Marca e metriche dei social media*, USI, Università di Lugano.

- Mandelli A., Accoto C., Mari A., (2010) *Social Media Metrics: Practices of Measuring Brand equity and Reputation in Online Social Collectives*. Proceedings of the 6<sup>th</sup> International Conference "Thought Leaders in Brand Management". Lugano, Switzerland. 18-20 April 2010. ISBN 978-88-6101-006-2
- Mangold W.G., Faulds D.J., (2009), *Social media: The new hybrid element of the promotion mix* in «Business Horizons», Vol. 52, pp. 357-365.
- Martin C., (2005), *Logistic and Supply chain management*, Pearson Education, Milano.
- Masoni V. *Monitoraggio: parola nuova o nuovo atteggiamento di gestione?* in *Finanza Marketing & Produzione*, n. 4, 1987
- McKinsey (2016), *Digital globalization: The new era of global flows* disponibile al link <https://www.mckinsey.it/idee/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows> consultato il 9/06/2016.
- Mehmet M.I. Clarke R.J., (2016), *B2B social media semantics: Analysing multimodal online meanings in marketing conversations* in «Industrial Marketing Management», Vol. 54, pp. 92-106.
- Mehrtens C., (2013) *Social Media: Their role as support tools in B2B organizations*, University of Twente, Netherlands.
- Michaelidou N., Siamagka N. T., Christodoulides G., (2011), *Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands* in «Industrial Marketing Management», Vol. 40 pp. 1153-1159.
- Minsky L., Quesenberry K.A., (2015), *How B2B Marketers Can Get Started with Social Media* in «Harvard Business Review» disponibile al link [hbr.org/2015/12/how-b2b-marketers-can-get-started-with-social-media](http://hbr.org/2015/12/how-b2b-marketers-can-get-started-with-social-media) consultato il 9/01/2016.
- Mintz O, Currim I.S. (2013), *What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities?* *Journal of Marketing*: March 2013, Vol. 77, No. 2, pp. 17-40
- Moretti A., Tuan A., *Social media marketing and relationship marketing: revolution or evolution? A first step analysis*, sinergie, rivista di studi e ricerche, n. 93, Gennaio-Aprile 2014, pp. 115-137 ISSN 0393-5108 – DOI 10.7433/ s93.2014.08
- Murdough C. (2009) *Social media measurement: it's not impossible*, *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 10 No 1, pp 94-99. DOI:10.1080/15252019.2009.10722165.
- Natale P., (2007), *La ricerca sociale*, Editori Laterza Bari.
- Negri F., Sabbadin E., (2010), *Economia e management per il marketing*, Giappichelli Editore, Torino.
- OCSE (2007), *Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking*. Paris, Organization for Economic Co-operation and Development.
- Paniagua J., Sapena J. (2014), *Business performance and social media: Love or hate?* in «Business Horizons», Vol. 57, pp. 719-728.
- Pencarelli T., (2014) in Tunisini, A., Pencarelli, T., Ferrucci, L. (2014). *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, Hoepli

- Petterson E., Aramo-Immonen H., Jussila J. (2014), *Social Media Utilization In B2B Networks Organizational Learning - Review and Research Agenda Proposal* in «Journal of Mobile Multimedia», Vol. 10, pp. 218-233.
- Prati R., (A cura di), 2016, *Fatto a Macchina*, Grandi Libri Illustrati della Editoriale Giorgio Mondadori. ISBN 978-88-6052-732-5 <https://www.mondadoristore.it/Fatto-a-macchina-na/eai978886052732/>
- Santoro S., Tanzillo V., (2018) *Lo stato del social media marketing 2018*, Studio Samo. <https://www.studiosamo.it/ebook/social-media-report-2018-ebook.pdf>
- Schaffer V., (2013), *Overcoming Social Media Barriers for Small Businesses*, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand - 26th Annual SEAANZ Conference Proceedings, pp.1-12.
- Schultz R.J., Schwepker C.H., Good D.J. (2012), *An exploratory study of social media in business-to-business selling: salesperson characteristics, activities and performance* in «Marketing Management Journal», Vol. 22, Issue 2, pp. 76-89.
- Search Engine Journal (2016), *The continued growth of Social media* disponibile al link <https://www.searchenginejournal.com/growth-social-media-v-3-0-infographic/155115/> consultato il 20/06/2016.
- Siamagka N.T., Christodoulides G., Michaelidou N., Valvi A. (2015) *Determinants of social media adoption by B2B organizations* in «Industrial Marketing Management», Vol. 51, pp. 89-99.
- Simons, R., (1990). *The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives*. Accounting, Organizations and Society, 15, 127-143
- Simula H., Töllinen A., Karjaluoto H., (2015), *Facilitating innovations and value co-creation in industrial b2b firms by combining Digital marketing, social media and crowdsourcing* in «Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same» Proceedings of the 2012 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, pp. 254-263.
- Skulme, R., & Praude, V. (2015). *Social media campaign evaluation metrics*. In *International scientific conference "Economics and Management, ICEM"* (Vol. 1, No. 1). 65 No 2. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2014-0084>
- Sood S.C., Pattinson H.M., (2012) *Does pervasiveness of Social Media in B2B Marketing Increase Business Dependency On The interaction Model? Special Track: B2B Marketing and Social Media* in «Journal of Customer Behaviour» Vol. II n. 2.
- Spiller, L., & Tuten, T. (2015). *Integrating metrics across the marketing curriculum: The digital and social media opportunity*. Journal of Marketing Education, 37(2), 114-126. DOI: 10.1177/0273475315587103
- Stelzner M. A., (2016) *Social media marketing industry report 2016 – How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses*, Social Media Examiner, disponibile al link <http://www.socialmediaexaminer.com/wp-content/uploads/2016/05/SocialMediaMarketingIndustryReport2016.pdf> consultato il 20/06/2016
- Stelzner M. A., (2018) *Social media marketing industry report 2018 – How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses*, Social Media Examiner.

- Steyn P., Salehi-Sangari E., Pitt L., Parent M., Berthon P., (2010), *The Social Media Release as a public relations tool: Intentions to use among B2B bloggers* in «Public Relations Review», Vol. 36, pp. 87-89.
- Tesconi M., Gazzé D., Lo Duca A. (2012) *SocialTrends: A Web Application for Monitoring and Visualizing Users in Social Media*, International Conference on Social Informatics, DOI: 10.1007/978-3-642-35386-4\_40
- Töllinen, A., & Karjaluo, H. (2011). *Is There a Need for New Marketing Communications Performance Metrics for Social Media?* In 4th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business, 19.-22.10. 2011 Elounda, Crete, Greece, ISBN 978-9963-711-01-7. EuroMed Press.
- Toppi A.M., Ulkuniemi P., Saraniemi S., Mäläskä M. (2012), *Corporate brand communication through social media in industrial markets* in «Industrial Marketing and Purchasing Group», Vol. 28, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7920.pdf>
- Trainor K.J., Andzulis J., Rapp A., Agnihotri R., (2014) *Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM* in «Journal of Business Research», Vol. 64, pp. 1201-1208.
- Turner, J. and Shah, R. (2011), *How to Make Money with Social Media. An Insider's Guide on Using New and Emerging Media to Grow Your Business*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Tuten T. L., Solomon M. R. (2014), *Social media marketing, Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso* Pearson Italia, Milano.
- Tuten T., Solomon M., (2014) *Social media marketing*, Pearson Italia, Torino.
- Vernuccio M. (2010), *I social media e il loro impiego nelle strategie di Corporate Branding: un'indagine esplorativa* in «Micro & Macro marketing», a. XIX, n. 2, pp. 189-214.
- Vlachvei A., Notta O., (2015) *Understanding Social Media Roi in SMEs*, Book of Proceedings – International Organization for Research and Development - IORD.
- Wang W.Y.C., Pauleen D.J., Zhang T. (2016), *How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs* in «Industrial Marketing Management».
- Wilcox, G., & Kim, K. K. (2012). *Multivariate time series use for the measurement of social media effects*. Marketing Management Journal, 22(2), 90-101.
- XYLON, (2018), *Light of Innovation, Speciale Xylexpo 2018*, maggio-giugno 2018 n. 3. ISSN 1125-7458
- Zaccone E., (2015) *Social media monitoring, dalle conversazioni alle strategie*, Palermo, Dario Flaccovio. ISBN 978-88-579-0468-9

## SITOGRAFIA

- Almquist E., Clerghorn J., Sherer L., (2018) *The B2B Elements of Value* in «Harvard Business Review» March April 2018 Issue, pp. 72-81 disponibile al seguente link <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>
- Ambrosio Giulio, (2017) *Social media marketing tools* (consultato il 9/5/17) disponibile su <http://www.juliusdesign.net/social-media-tools/>
- Andersen P., Archacki R., De Bellefonds N., Ratajczak D., (2017) *How Digital Leaders Are Transforming B2B Marketing* disponibile su <https://www.bcg.com/publications/2017/marketing-sales-how-digital-leaders-transforming-b2b.aspx> (consultato il 10/10/18).
- Andersen P., Archacki R., Mustaghni B., Premo R. (2017), *Building an Integrated Marketing and Sales Engine for B2B*, The Boston Consulting Group, disponibile su <https://www.bcg.com/publications/2018/building-an-integrated-marketing-sales-engine-b2b.aspx> (consultato il 10/10/18).
- Biesse Group Company Presentation, disponibile integralmente al seguente link, consultato il 16/09/18 [https://www.biessegroup.com/it/andamento\\_annuale\\_di\\_biesse/2018](https://www.biessegroup.com/it/andamento_annuale_di_biesse/2018)
- Bilancio di Sostenibilità di Biesse Group (2018), disponibile integralmente al seguente link, consultato il 16/07/18 [http://www.biessegroup.com/media/files/1465\\_biessegroup\\_bilancio\\_sostenibilita\\_2017\\_web.pdf](http://www.biessegroup.com/media/files/1465_biessegroup_bilancio_sostenibilita_2017_web.pdf)
- Brandz (2018) <http://www.millwardbrown.com/brandz/brandz> consultato il 4/07/18.
- Confartigianato.it STUDI (2017) *Nel 2017 made in Italy Legno-Arredo sale a 11,4 miliardi euro e recupera i livelli pre crisi (2007). Da 30 territori specializzati il 69% dell'export* <https://www.confartigianato.it/2018/03/studi-nel-2017-made-in-italy-legno-arredo-sale-a-114-miliardi-euro-e-recupera-i-livelli-pre-crisi-2007-da-30-territori-specializzati-il-69-dellexport/>, inserito il 26/3/2018, consultato il 28/05/18
- Facebook.com (2018), consultato il 23/5/18
- Faedda V., (2017), *Social media: tutti i trend da seguire (bene) nel 2018.* <http://www.ninjamarketing.it/2017/10/02/social-media-trend-2018/> consultato il 9/10/18.
- Forbes (2014), *Why Most Social Media Strategies Fail* <http://bit.ly/2ER1fvu> consultato il 23/9/18
- Gentili V., (2015) *Social media Tool: come e quale scegliere*, inserito il 16/4/15, consultato il 9/5/17 disponibile su <http://www.veronicagentili.com/social-media-tool/>
- Gentili V., (2017) *I passi per diventare un buon social media manager*, inserito il 16/3/17, consultato l'11/9/18, disponibile su <https://www.veronicagentili.com/i-passi-per-diventare-un-buon-social-media-manager/>
- Global Digital 2018 (2018), Report redatto da Hootsuite in collaborazione con We Are Social, disponibile al seguente link, consultato il 14/07/18 <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>
- Global Top 100 Most Valuable Brands 2018 v. sito <http://online.pubhtml5.com/bydd/rxhd/#p=1> consultato il 4/07/18. inserito il 29/10/2016, consultato il 4/6/18.

- Instagram, (2018), consultato il 23/05/18
- Kantar Millward Brown <http://www.millwardbrown.com/> consultato il 4/07/18
- Linkedin.com (2018), consultato il 23/5/18
- Mancini, G. (2017) *Legno-arredo, continua la corsa sui mercati esteri*, n "Il Sole 24 Ore", 14 giugno 2017, disponibile su [http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-06-14/legno-arredo-continua-corsa-mercato-est-144341.shtml?uuid=AE5COeB&refresh\\_ce=1](http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-06-14/legno-arredo-continua-corsa-mercato-est-144341.shtml?uuid=AE5COeB&refresh_ce=1) consultato il 28/05/18.
- Orlando L., (2018), *Lo Scatto del Legno Hi-tech* in "Il Sole 24 Ore", 9 maggio 2018, disponibile su [http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-05-09/lo-scatto-legno-hi-tech-122450.shtml?uuid=AE7KgXlE&refresh\\_ce=1](http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-05-09/lo-scatto-legno-hi-tech-122450.shtml?uuid=AE7KgXlE&refresh_ce=1) consultato il 28/05/18.
- Piano Industria 4.0, [http://www.governo.it/sites/governo.it/files/industria\\_40\\_MISE.pdf](http://www.governo.it/sites/governo.it/files/industria_40_MISE.pdf) consultato il 28/05/18.
- Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2017 di Biesse Group, consultata il 16/07/18, disponibile integralmente al seguente link [http://www.biessegroupp.com/media/files/1463\\_BiesseGroup\\_relazione\\_annuale\\_2017\\_LR.pdf](http://www.biessegroupp.com/media/files/1463_BiesseGroup_relazione_annuale_2017_LR.pdf)
- Tammaro I., *La Cina è il Paese con il maggior numero di utenti attivi sui Social Network e il primato indiscusso spetta a WeChat*. <https://whead.it/marketing/mercato-internazionali/i-social-network-in-cina-wechat/>
- Turi N., (2016), *La tecnologia che aumenta anche i posti di lavoro*, in «Corriere della Sera», disponibile su [https://www.corriere.it/cronache/16\\_gennaio\\_30/tecnologia-che-aumenta-anche-posti-lavoro-679df59a-c775-11e5-b16b-305158216b61.shtml](https://www.corriere.it/cronache/16_gennaio_30/tecnologia-che-aumenta-anche-posti-lavoro-679df59a-c775-11e5-b16b-305158216b61.shtml) consultato l'8/9/18.
- Twitter, (2018), [twitter.com](https://twitter.com) consultato il 23/05/18
- Università di Urbino, Uniurb *Eureka — Borse di dottorato di ricerca per l'innovazione*, <https://www.uniurb.it/studiaconnoi/formazione-continua-e-abilitazione/dottorati-di-ricerca/eureka-borse-di-dottorato-di-ricerca-perinnovazione> consultato il 13/09/18
- Xylexpo, (2018), [xylexpo.com](http://xylexpo.com), consultato il 9/10/18



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO



# QUESTIONARIO A I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: FORNITORI

## Introduzione

La ricerca sull'uso dei Social Media da parte delle imprese appartenenti alla supply chain di Biesse è condotta da un gruppo di ricerca dell'Università di Urbino - Dipartimento di Economia Società e Politica - coordinato dal Prof. Tonino Pencarelli e dalla Dott.ssa Maria Gabriella Mele.

I risultati saranno trattati in maniera aggregata mantenendo l'anonimato delle risposte.

Ringraziamo per la collaborazione che vorrete fornire.

Per ulteriori informazioni o chiarimenti vi preghiamo di scrivere un'email a [mariagabriella.mele@ext.biesse.com](mailto:mariagabriella.mele@ext.biesse.com)

I risultati di questa ricerca saranno pubblicati sul sito [www.biessegroup.com](http://www.biessegroup.com) appena disponibili.

### 1. Dimensione dell'impresa

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Micro (da 0 a 9 addetti)     | <input type="radio"/> Media (da 50 a 250 addetti)  |
| <input type="radio"/> Piccola (da 10 a 49 addetti) | <input type="radio"/> Grande (Oltre i 250 addetti) |

### 2. Fatturato annuo

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> ≤ 2.000.000 €                  | <input type="radio"/> > 10.000.000 € e ≤ 50.000.000 € |
| <input type="radio"/> > 2.000.000 € e ≤ 10.000.000 € | <input type="radio"/> Oltre 50.000.000 €              |

### 3. Anzianità dell'impresa

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> ≤ 1 anno             | <input type="radio"/> > 10 anni e ≤ 20 anni |
| <input type="radio"/> > 1 anno e ≤ 5 anni  | <input type="radio"/> Oltre 20 anni         |
| <input type="radio"/> > 5 anni e ≤ 10 anni |   |

#### 4. Da quanto tempo è fornitore di Biesse?

- ≤ 1 anno
- > 1 anno e ≤ 5 anni
- > 5 anni e ≤ 10 anni
- > 10 anni e ≤ 20 anni
- Oltre 20 anni

#### 5. Qual è il suo ruolo all'interno dell'impresa?

- Proprietario
- Commerciale
- Direttore Marketing
- Responsabile Marketing
- Social Media Manager
- Digital Strategist
- Stagista
- Addetto al back office
- Seo Specialist

#### 6. È fornitore esclusivo Biesse?

- Sì
- No (Indicare il numero di quante altre aziende è fornitore)



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO



# QUESTIONARIO A I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: FORNITORI

## La presenza sul Web e sui canali social

Uso e familiarità con i social media

### 7. L'azienda ha un sito istituzionale?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

### 8. Il sito presenta collegamenti ai social?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

### 9. Da quanto tempo utilizzate i social media?

- Non li utilizziamo
- > 1 anno e ≤ 5 anni
- ≤ 6 mesi
- > 5 anni e ≤ 10 anni
- > 6 mesi e ≤ 1 anno



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO A I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: FORNITORI

### 10. Chi gestisce gli strumenti social? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Proprietario           | <input type="checkbox"/> Stagista                      |
| <input type="checkbox"/> Commerciale            | <input type="checkbox"/> Addetto al back office        |
| <input type="checkbox"/> Direttore Marketing    | <input type="checkbox"/> Seo Specialist                |
| <input type="checkbox"/> Responsabile Marketing | <input type="checkbox"/> Agenzia esterna               |
| <input type="checkbox"/> Social Media Manager   | <input type="checkbox"/> Familiare interno all'azienda |
| <input type="checkbox"/> Digital Strategist     | <input type="checkbox"/> Familiare esterno all'azienda |

### 11. Con che frequenza viene gestita la presenza sui social media?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Mai                   | <input type="radio"/> Una volta al mese  |
| <input type="radio"/> Quotidianamente       | <input type="radio"/> Due volte all'anno |
| <input type="radio"/> Due volte a settimana | <input type="radio"/> Una volta all'anno |
| <input type="radio"/> Una volta a settimana |  |

### 12. Sono previsti corsi di formazione sui social media per le risorse dedicate? (Se sì, indicare la spesa complessiva annua)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> ≤ 500 €                                | <input type="radio"/> > 5.000 € e ≤ 10.000 € |
| <input type="radio"/> > 500 € e ≤ 1.000€                     | <input type="radio"/> Oltre 10.000 €         |
| <input type="radio"/> > 1.000 € e ≤ 5.000 €                  |  |
| <input type="radio"/> Non sono previsti (Indicare il motivo) |  |

13. Su quali social network avete un account aziendale attivo e da quanto tempo? (Indicare una o più opzioni di risposta)

	≤ 6 mesi	> 6 mesi e ≤ 1 anno	> 1 anno e ≤ 5 anni	> 5 anni e ≤ 10 anni
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snapchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pinterest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google+	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
QZone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vkontakte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Quali attività vengono svolte sui social media ai fini della promozione dell'azienda? (Indicare una o più opzioni di risposta)

	Mai	Raramente	Ogni tanto	Spesso	Sempre
Controllo delle notifiche sui social network	<input type="radio"/>				
Creazione e pubblicazione dei contenuti organici	<input type="radio"/>				
Creazione e pubblicazione dei contenuti a pagamento (inserzioni)	<input type="radio"/>				
Risposta a messaggi, recensioni, commenti	<input type="radio"/>				

	Mai	Raramente	Ogni tanto	Spesso	Sempre
Controllo delle attività delle altre pagine di settore seguite e/o competitor	<input type="radio"/>				
Partecipazione a gruppi, forum e blog di settore	<input type="radio"/>				
Organizzazione e promozione di fiere	<input type="radio"/>				
Organizzazione e promozione di eventi open house	<input type="radio"/>				
E-commerce	<input type="radio"/>				
Pubblicazione offerte di lavoro	<input type="radio"/>				
Condivisione di contenuti pubblicati da altre pagine di clienti	<input type="radio"/>				
Condivisione di contenuti pubblicati da altre pagine di fornitori	<input type="radio"/>				

---



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

 **BIESSE**

# QUESTIONARIO A I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: FORNITORI

## L'integrazione della strategia di social media marketing

Strategia di social media marketing e integrazione nella filiera

**15. Avete pianificato ed implementato una strategia di social media marketing?**

- Sì
- Siamo in fase di implementazione
- Siamo in fase di pianificazione
- Abbiamo solo definito un piano editoriale
- No (Indicare il motivo)



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

 **BIESSE**

## QUESTIONARIO A I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: FORNITORI

16. Quali obiettivi, tra questi, vi siete prefissati di raggiungere? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Customer engagement  | <input type="checkbox"/> Attività di reclutamento del personale (recruiting) |
| <input type="checkbox"/> Lead generation  | <input type="checkbox"/> Assistenza e servizio ai clienti (customer service) |
| <input type="checkbox"/> Incremento della consapevolezza di marca (brand awareness) | <input type="checkbox"/> Incremento delle vendite                            |
| <input type="checkbox"/> Incremento reputazione aziendale (brand reputation)        | <input type="checkbox"/> Incremento visite alla pagina                       |
| <input type="checkbox"/> Rafforzamento relazioni con cliente                        | <input type="checkbox"/> Incremento fan/follower della pagina                |
| <input type="checkbox"/> Rafforzamento relazioni con fornitore                      | <input type="checkbox"/> Incremento traffico al sito web                     |
| <input type="checkbox"/> Aumento della visibilità dell'impresa                      | <input type="checkbox"/> Miglioramento del sentiment                         |
| <input type="checkbox"/> Coinvolgimento dei dipendenti                              |  |

17. La strategia di social media marketing è integrata con le altre attività di vendita?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

## 18. La strategia di social media marketing è integrata con quella della catena di fornitura?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

## 19. Quale effetto avete riscontrato in seguito alle attività di promozione dell'azienda sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)

	Per nulla	Poco	Indifferente	Abbastanza	Molto
Incremento esposizione al mercato	<input type="radio"/>				
Traffico di clienti al sito web	<input type="radio"/>				
Rafforzamento delle relazioni con i clienti	<input type="radio"/>				
Efficace gestione del rapporto con i clienti	<input type="radio"/>				
Maggiore fiducia e fedeltà da parte dei clienti	<input type="radio"/>				
Interazioni più veloci e personalizzate tra cliente e fornitore	<input type="radio"/>				
Miglioramento della credibilità aziendale e della reputazione aziendale	<input type="radio"/>				
Miglioramento dell'attività di assistenza e servizio ai clienti	<input type="radio"/>				

	Per nulla	Poco	Indifferente	Abbastanza	Molto
Rafforzamento della brand image	<input type="radio"/>				
Rafforzamento della fedeltà alla marca (brand loyalty)	<input type="radio"/>				
Generazione dei contatti	<input type="radio"/>				
Maggiore accuratezza nella previsione del comportamento d'acquisto futuro dei clienti	<input type="radio"/>				
Raccolta informazioni sui clienti	<input type="radio"/>				
Attività di benchmarking	<input type="radio"/>				

20. Quali difficoltà e problemi avete riscontrato in seguito alle attività di promozione dell'azienda sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mancanza di risorse finanziarie                                   | <input type="checkbox"/> Scarsa capacità di creare e disporre contenuti adatti per i social media                |
| <input type="checkbox"/> Mancanza di tempo necessario per la gestione dei social media     | <input type="checkbox"/> Percezione che i social media siano considerati non adatti al settore di appartenenza   |
| <input type="checkbox"/> Mancanza di formazione adeguata                                   | <input type="checkbox"/> Opinione negativa sull'effettiva utilità dei social media                               |
| <input type="checkbox"/> Mancanza del personale  | <input type="checkbox"/> Difficoltà di misurazione dei risultati e del ROI                                       |
| <input type="checkbox"/> Scarsa familiarità con la tecnologia e con le conoscenze nell'ICT | <input type="checkbox"/> Violazione della privacy e rischi legati alla divulgazione delle informazioni riservate |

21. Sono stati effettuati investimenti monetari annui per la promozione dell'impresa sui social media nel 2016? (Se sì, indicare la spesa complessiva annua)

≤ 500 €

> 3.000 € e ≤ 5.000 €

> 500 € e ≤ 1.000 €

> 5.000 e ≤ 10.000 €

> 1.000 € e ≤ 3.000 €

> 10.000 €

No (Indicare il motivo)



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO



## QUESTIONARIO A I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: FORNITORI

### Il monitoraggio e le metriche di controllo della performance

Monitoraggio e metriche dei social media

22. Quanto è importante il monitoraggio delle performance delle attività condotte sui social media?

- Per nulla
- Poco
- Indifferente
- Abbastanza
- Molto

23. Ogni quanto monitorate le performance delle attività condotte sui social media?

- Almeno una volta al giorno
- Almeno una volta alla settimana
- Almeno una volta al mese
- Mai (Indicare il motivo)
- Almeno una volta ogni 6 mesi
- Almeno una volta all'anno



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

 **BIESSE**

## QUESTIONARIO A I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: FORNITORI

### 24. Che tipologia di metriche, tra quelle indicate, controllate sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Metriche di attività (somma delle attività di elaborazione e condivisione dei contenuti)   | <input type="checkbox"/> Metriche dimensionali della community (numero di fan/follower degli account aziendali)  |
| <input type="checkbox"/> Metriche di visibilità (incremento della brand awareness e delle menzioni complessive del brand e dei prodotti sui diversi canali da parte dei fan/follower) | <input type="checkbox"/> Metriche di rendimento o di risultato (impatto sugli obiettivi di business: lead generation e tasso di conversione dei lead, incremento medio dei ricavi per cliente e dal calcolo del ROI) |
| <input type="checkbox"/> Metriche di interazione ("risposta" degli utenti ai contenuti pubblicati sui canali online)  |  |

### 25. Quali strumenti utilizzate per misurare le performance delle attività condotte sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Strumenti interni e gratuiti dei social media come gli Insights di Facebook e gli Analytics di Twitter | <input type="checkbox"/> Buffer       |
| <input type="checkbox"/> Socialbakers marketing   | <input type="checkbox"/> Agorapulse   |
| <input type="checkbox"/> Quintly  | <input type="checkbox"/> Postpickr    |
| <input type="checkbox"/> Simply measured  | <input type="checkbox"/> FanpageKarma |
| <input type="checkbox"/> Talkwalker   | <input type="checkbox"/> Tweetdeck    |
| <input type="checkbox"/> Hootsuite  | <input type="checkbox"/> Nessuno      |

## 26. Vengono realizzati report periodici sulla misurazione delle performance sui social media?

- Ogni settimana
- Ogni mese
- Ogni tre mesi
- Mai (indicare il motivo)
- Ogni sei mesi
- Solo in occasione di eventi importanti (fiere e/o eventi)
- Una volta all'anno

## 27. La strategia di social media marketing è condizionata dai risultati del monitoraggio e del controllo delle metriche? Se sì, in che modo? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- Si modifica il numero delle attività condotte sui social media
- Si modifica la tipologia dei contenuti pubblicati sui social media
- Si aprono nuovi account su altri social network
- Si promuovono gli account sul sito web
- Si promuovo gli account su materiale cartaceo (cataloghi e/o riviste di settore)
- No (Indicare il motivo)
- Si promuovono gli account tramite newsletter
- Si promuovono gli account tramite mail ai dipendenti interni
- Si promuovono gli account sulla intranet
- Si avviano campagne di sponsorizzazione sui social media
- Ci si rivolge ad agenzie esterne per la gestione dei canali social



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO



## QUESTIONARIO A I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: FORNITORI

### La soddisfazione relativa all'utilizzo dei social media

Il grado di soddisfazione dell'utilizzo dei social media

28. Nel complesso, quanto è soddisfatto dell'uso dei social media?

- Per nulla  Abbastanza  
 Poco  Molto  
 Indifferente

29. Consiglierebbe l'utilizzo di questi strumenti all'interno di settori simili al suo?

- Per nulla  Abbastanza  
 Poco  Molto  
 Indifferente

30. Esprima con un solo termine gli aspetti **positivi** dell'utilizzo dei social media

31. Esprima con un solo termine gli aspetti **negativi** dell'utilizzo dei social media



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

# QUESTIONARIO B I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: DEALER ITALIA

## Introduzione

La ricerca sull'uso dei Social Media da parte delle imprese appartenenti alla supply chain di Biesse è condotta da un gruppo di ricerca dell'Università di Urbino - Dipartimento di Economia Società e Politica - coordinato dal Prof. Tonino Pencarelli e dalla Dott.ssa Maria Gabriella Mele.

I risultati saranno trattati in maniera aggregata mantenendo l'anonimato delle risposte.

Ringraziamo per la collaborazione che vorrete fornire.

Per ulteriori informazioni o chiarimenti vi preghiamo di scrivere una e-mail [mariagabriella.mele@ext.biesse.com](mailto:mariagabriella.mele@ext.biesse.com)

I risultati di questa ricerca saranno pubblicati sul sito [www.biessegroup.com](http://www.biessegroup.com) appena disponibili.

### 1 Dimensione dell'impresa

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Micro (da 0 a 9 addetti)     | <input type="radio"/> Media (da 50 a 250 addetti)  |
| <input type="radio"/> Piccola (da 10 a 49 addetti) | <input type="radio"/> Grande (Oltre i 250 addetti) |

### 2 Fatturato annuo

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> ≤ 2.000.000 €                  | <input type="radio"/> > 10.000.000 € e ≤ 50.000.000 € |
| <input type="radio"/> > 2.000.000 € e ≤ 10.000.000 € | <input type="radio"/> Oltre 50.000.000 €              |

### 3 Anzianità dell'impresa

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> ≤ 1 anno             | <input type="radio"/> > 10 anni e ≤ 20 anni |
| <input type="radio"/> > 1 anno e ≤ 5 anni  | <input type="radio"/> Oltre 20 anni         |
| <input type="radio"/> > 5 anni e ≤ 10 anni |   |

4 Da quanto tempo è rivenditore di Biesse?

- ≤ 1 anno
- > 1 anno e ≤ 5 anni
- > 5 anni e ≤ 10 anni
- > 10 anni e ≤ 20 anni
- Oltre 20 anni

5 Qual è il suo ruolo all'interno dell'impresa?

- Proprietario
- Commerciale
- Direttore Marketing
- Responsabile Marketing
- Social Media Manager
- Digital Strategist
- Stagista
- Addetto al back office
- Seo Specialist

6 È rivenditore esclusivo Biesse?

- Sì
- No (Indicare il numero di quante altre aziende è rivenditore)



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO B I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: DEALER ITALIA

### La presenza sul Web e sui canali social

Uso e familiarità con i social media

7 L'azienda ha un sito istituzionale?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

8 Il sito presenta collegamenti ai social?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

9 Da quanto tempo utilizzate i social media?

- Non li utilizziamo
- > 1 anno e ≤ 5 anni
- ≤ 6 mesi
- > 5 anni e ≤ 10 anni
- > 6 mesi e ≤ 1 anno



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO B I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: DEALER ITALIA

10 Chi gestisce gli strumenti social? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Proprietario           | <input type="checkbox"/> Stagista                      |
| <input type="checkbox"/> Commerciale            | <input type="checkbox"/> Addetto al back office        |
| <input type="checkbox"/> Direttore Marketing    | <input type="checkbox"/> Seo Specialist                |
| <input type="checkbox"/> Responsabile Marketing | <input type="checkbox"/> Agenzia esterna               |
| <input type="checkbox"/> Social Media Manager   | <input type="checkbox"/> Familiare interno all'azienda |
| <input type="checkbox"/> Digital Strategist     | <input type="checkbox"/> Familiare esterno all'azienda |

11 Con che frequenza viene gestita la presenza sui social media?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Mai                   | <input type="radio"/> Una volta al mese  |
| <input type="radio"/> Quotidianamente       | <input type="radio"/> Due volte all'anno |
| <input type="radio"/> Due volte a settimana | <input type="radio"/> Una volta all'anno |
| <input type="radio"/> Una volta a settimana |  |

12 Sono previsti corsi di formazione sui social media per le risorse dedicate? (Se sì, indicare la spesa complessiva annua)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> ≤ 500 €                                | <input type="radio"/> > 5.000 € e ≤ 10.000 € |
| <input type="radio"/> > 500 € e ≤ 1.000€                     | <input type="radio"/> Oltre 10.000 €         |
| <input type="radio"/> > 1.000 € e ≤ 5.000 €                  |  |
| <input type="radio"/> Non sono previsti (Indicare il motivo) |  |

13

Su quali social network avete un account aziendale attivo e da quanto tempo? (Indicare una o più opzioni di risposta)

	≤ 6 mesi	> 6 mesi e ≤ 1 anno	> 1 anno e ≤ 5 anni	> 5 anni e ≤ 10 anni
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snapchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pinterest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google+	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
QZone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vkontakte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14

Quali attività vengono svolte sui social media ai fini della promozione dell'azienda? (Indicare una o più opzioni di risposta)

	Mai	Raramente	Ogni tanto	Spesso	Sempre
Controllo delle notifiche sui social network	<input type="radio"/>				
Creazione e pubblicazione dei contenuti organici	<input type="radio"/>				
Creazione e pubblicazione dei contenuti a pagamento (inserzioni)	<input type="radio"/>				
Risposta a messaggi, recensioni, commenti	<input type="radio"/>				

	Mai	Raramente	Ogni tanto	Spesso	Sempre
Controllo delle attività delle altre pagine di settore seguite e/o competitor	<input type="radio"/>				
Partecipazione a gruppi, forum e blog di settore	<input type="radio"/>				
Organizzazione e promozione di fiere	<input type="radio"/>				
Organizzazione e promozione di eventi open house	<input type="radio"/>				
E-commerce	<input type="radio"/>				
Pubblicazione offerte di lavoro	<input type="radio"/>				
Condivisione di contenuti pubblicati da altre pagine di clienti	<input type="radio"/>				
Condivisione di contenuti pubblicati da altre pagine di fornitori	<input type="radio"/>				



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO B I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: DEALER ITALIA

### L'integrazione della strategia di social media marketing

Strategia di social media marketing e integrazione nella filiera

15 Avete pianificato ed implementato una strategia di social media marketing?

- Sì
- Siamo in fase di implementazione
- Siamo in fase di pianificazione
- Abbiamo solo definito un piano editoriale
- No (Indicare il motivo)



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO B I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: DEALER ITALIA

16 Quali obiettivi, tra questi, vi siete prefissati di raggiungere? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Customer engagement  | <input type="checkbox"/> Attività di reclutamento del personale (recruiting) |
| <input type="checkbox"/> Lead generation  | <input type="checkbox"/> Assistenza e servizio ai clienti (customer service) |
| <input type="checkbox"/> Incremento della consapevolezza di marca (brand awareness) | <input type="checkbox"/> Incremento delle vendite                            |
| <input type="checkbox"/> Incremento reputazione aziendale (brand reputation)        | <input type="checkbox"/> Incremento visite alla pagina                       |
| <input type="checkbox"/> Rafforzamento relazioni con cliente                        | <input type="checkbox"/> Incremento fan/follower della pagina                |
| <input type="checkbox"/> Rafforzamento relazioni con fornitore                      | <input type="checkbox"/> Incremento traffico al sito web                     |
| <input type="checkbox"/> Aumento della visibilità dell'impresa                      | <input type="checkbox"/> Miglioramento del sentiment                         |
| <input type="checkbox"/> Coinvolgimento dei dipendenti                              |  |

17 La strategia di social media marketing è integrata con le altre attività di vendita?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

18 La strategia di social media marketing è integrata con quella della catena di fornitura?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

Quale effetto avete riscontrato in seguito alle attività di promozione dell'azienda sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)

	Per nulla	Poco	Indifferente	Abbastanza	Molto
Incremento esposizione al mercato	<input type="radio"/>				
Traffico di clienti al sito web	<input type="radio"/>				
Rafforzamento delle relazioni con i clienti	<input type="radio"/>				
Efficace gestione del rapporto con i clienti	<input type="radio"/>				
Maggiore fiducia e fedeltà da parte dei clienti	<input type="radio"/>				
Interazioni più veloci e personalizzate tra cliente e fornitore	<input type="radio"/>				
Miglioramento della credibilità aziendale e della reputazione aziendale	<input type="radio"/>				
Miglioramento dell'attività di assistenza e servizio ai clienti	<input type="radio"/>				
Rafforzamento della brand image	<input type="radio"/>				
Rafforzamento della fedeltà alla marca (brand loyalty)	<input type="radio"/>				
Generazione dei contatti	<input type="radio"/>				

	Per nulla	Poco	Indifferente	Abbastanza	Molto
Maggiore accuratezza nella previsione del comportamento d'acquisto futuro dei clienti	<input type="radio"/>				
Raccolta informazioni sui clienti	<input type="radio"/>				
Attività di benchmarking	<input type="radio"/>				

20 Quali difficoltà e problemi avete riscontrato in seguito alle attività di promozione dell'azienda sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mancanza di risorse finanziarie                                   | <input type="checkbox"/> Scarsa capacità di creare e disporre contenuti adatti per i social media                |
| <input type="checkbox"/> Mancanza di tempo necessario per la gestione dei social media     | <input type="checkbox"/> Percezione che i social media siano considerati non adatti al settore di appartenenza   |
| <input type="checkbox"/> Mancanza di formazione adeguata                                   | <input type="checkbox"/> Opinione negativa sull'effettiva utilità dei social media                               |
| <input type="checkbox"/> Mancanza del personale  | <input type="checkbox"/> Difficoltà di misurazione dei risultati e del ROI                                       |
| <input type="checkbox"/> Scarsa familiarità con la tecnologia e con le conoscenze nell'ICT | <input type="checkbox"/> Violazione della privacy e rischi legati alla divulgazione delle informazioni riservate |

21 Sono stati effettuati investimenti monetari annui per la promozione dell'impresa sui social media nel 2016? (Se sì, indicare la spesa complessiva annua)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> ≤ 500 €                 | <input type="radio"/> > 3.000 € e ≤ 5.000 €  |
| <input type="radio"/> > 500 € e ≤ 1.000 €     | <input type="radio"/> > 5.000 € e ≤ 10.000 € |
| <input type="radio"/> > 1.000 € e ≤ 3.000 €   | <input type="radio"/> > 10.000 €             |
| <input type="radio"/> No (Indicare il motivo) |  |



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO B I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: DEALER ITALIA

### Il monitoraggio e le metriche di controllo della performance

Monitoraggio e metriche dei social media

22 Quanto è importante il monitoraggio delle performance delle attività condotte sui social media?

Per nulla

Abbastanza

Poco

Molto

Indifferente

23 Ogni quanto monitorate le performance delle attività condotte sui social media?

Almeno una volta al giorno

Almeno una volta ogni 6 mesi

Almeno una volta alla settimana

Almeno una volta all'anno

Almeno una volta al mese

Mai (Indicare il motivo)



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO B I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: DEALER ITALIA

24 Che tipologia di metriche, tra quelle indicate, controllate sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Metriche di attività (somma delle attività di elaborazione e condivisione dei contenuti)   | <input type="checkbox"/> Metriche dimensionali della community (numero di fan/follower degli account aziendali)  |
| <input type="checkbox"/> Metriche di visibilità (incremento della brand awareness e delle menzioni complessive del brand e dei prodotti sui diversi canali da parte dei fan/follower) | <input type="checkbox"/> Metriche di rendimento o di risultato (impatto sugli obiettivi di business: lead generation e tasso di conversione dei lead, incremento medio dei ricavi per cliente e dal calcolo del ROI) |
| <input type="checkbox"/> Metriche di interazione ("risposta" degli utenti ai contenuti pubblicati sui canali online)  |  |

25 Quali strumenti utilizzate per misurare le performance delle attività condotte sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Strumenti interni e gratuiti dei social media come gli Insights di Facebook e gli Analytics di Twitter | <input type="checkbox"/> Buffer       |
| <input type="checkbox"/> Socialbakers marketing   | <input type="checkbox"/> Agorapulse   |
| <input type="checkbox"/> Quintly  | <input type="checkbox"/> Postpickr    |
| <input type="checkbox"/> Simply measured  | <input type="checkbox"/> FanpageKarma |
| <input type="checkbox"/> Talkwalker   | <input type="checkbox"/> Tweetdeck    |
| <input type="checkbox"/> Hootsuite  | <input type="checkbox"/> Nessuno      |

26

Vengono realizzati report periodici sulla misurazione delle performance sui social media?

- Ogni settimana
- Ogni mese
- Ogni tre mesi
- Mai (indicare il motivo)
- Ogni sei mesi
- Solo in occasione di eventi importanti (fiere e/o eventi)
- Una volta all'anno

27

La strategia di social media marketing è condizionata dai risultati del monitoraggio e del controllo delle metriche? Se sì, in che modo? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- Si modifica il numero delle attività condotte sui social media
- Si modifica la tipologia dei contenuti pubblicati sui social media
- Si aprono nuovi account su altri social network
- Si promuovono gli account sul sito web
- Si promuovo gli account su materiale cartaceo (cataloghi e/o riviste di settore)
- No (Indicare il motivo)
- Si promuovono gli account tramite newsletter
- Si promuovono gli account tramite mail ai dipendenti interni
- Si promuovono gli account sulla intranet
- Si avviano campagne di sponsorizzazione sui social media
- Ci si rivolge ad agenzie esterne per la gestione dei canali social



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

 **BIESSE**

## QUESTIONARIO B I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: DEALER ITALIA

### La soddisfazione relativa all'utilizzo dei social media

Il grado di soddisfazione dell'utilizzo dei social media

28 Nel complesso, quanto è soddisfatto dell'uso dei social media?

- Per nulla  Abbastanza
- Poco  Molto
- Indifferente

29 Consiglierebbe l'utilizzo di questi strumenti all'interno di settori simili al suo?

- Per nulla  Abbastanza
- Poco  Molto
- Indifferente

30 Esprima con un solo termine gli aspetti **positivi** dell'utilizzo dei social media

31 Esprima con un solo termine gli aspetti **negativi** dell'utilizzo dei social media



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

# QUESTIONARIO C

## SOCIAL MEDIA IN THE SUPPLY CHAIN: DEALERS

### Introduction

The research on the use of Social Media by companies being part of the Biesse's Supply Chain system is conducted by a research group of the Dept. of Economics, Society and Politics (DESP) - University of Urbino coordinated by Prof. Tonino Pencarelli and PhD Student Maria Gabriella Mele.

All responses to this survey will be kept strictly confidential. The survey data are reported only in aggregate form or in a manner that does not allow individual responses to be identified.

Thank you for your cooperation.

For any further information, please send an e-mail to [mariagabriella.mele@ext.biesse.com](mailto:mariagabriella.mele@ext.biesse.com)

The results of research will be published on [www.biessegroup.com](http://www.biessegroup.com) as soon as they are available.

#### 1 Size of the company

- Micro (from 0 to 9 employees)       Medium (From 50 to 250 employees)
- Small (from 10 to 49 employees)       Large (Over 250 employees)

#### 2 Annual Turnover

- ≤ 2.000.000 € or 2,207,400 \$       > 10.000.000 € and ≤ 50.000.000 € or >11,037,000 \$ and ≤55,185,000 \$
- > 2.000.000 € and ≤ 10.000.000 € or or > 2,207,400 \$ and ≤11,037,000 \$       Over 50.000.000 € or 55,185,000 \$

#### 3 Seniority of the company

- ≤ 1 year       > 10 years and ≤ 20 years
- > 1 year and ≤ 5 years       Over 20 years
- > 5 years and ≤ 10 years

4 How long are you a Biesse's dealer?

- ≤ 1 year
- > 1 years and ≤ 5 years
- > 5 years and ≤ 10 years
- > 10 years and ≤ 20 years
- Over 20 years

5 Your role within the enterprise

- Owner
- Salesman
- Marketing Director
- Marketing Manager
- Social Media Manager
- Digital Strategist
- Intern
- Back office manager
- Seo Specialist

6 Are you an exclusive Biesse's dealer?

- Yes
- No (Indicate how many other companies are dealer)

7 Your country



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO C SOCIAL MEDIA IN THE SUPPLY CHAIN: DEALERS

### Web presence and social channels

8 Does the company have an institutional site?

- Yes
- No (Please indicate why)

9 Does the site present social links?

- Yes
- No (Please indicate why)

10 How long have you used social media?

- We do not use them.
- > 1 year and  $\leq$  5 years
- $\leq$  6 months
- > 5 year and  $\leq$  10 years
- > 6 months and  $\leq$  1 year



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO C SOCIAL MEDIA IN THE SUPPLY CHAIN: DEALERS

11 Who manages social channels? (choose one or several options below)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Owner                | <input type="checkbox"/> Intern                            |
| <input type="checkbox"/> Salesman             | <input type="checkbox"/> Back office manager               |
| <input type="checkbox"/> Marketing Director   | <input type="checkbox"/> Seo Specialist                    |
| <input type="checkbox"/> Marketing Manager    | <input type="checkbox"/> External Agency                   |
| <input type="checkbox"/> Social Media Manager | <input type="checkbox"/> Family member within the company  |
| <input type="checkbox"/> Digital Strategist   | <input type="checkbox"/> Family member outside the company |

12 How often the presence on social media is managed?

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Never        | <input type="radio"/> Once a month |
| <input type="radio"/> Every day    | <input type="radio"/> Twice a year |
| <input type="radio"/> Twice a week | <input type="radio"/> Once a year  |
| <input type="radio"/> Twice a week |                                    |

13 Are there social media training courses for dedicated resources? (If yes, indicate the total annual expenditure)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> ≤ 500 € or 551,85 \$                                     | <input type="radio"/> > 5.000 € and ≤ 10.000 € or > 5,518.5 \$ ≤ 11,037 \$ |
| <input type="radio"/> > 500 € and ≤ 1.000€ or > 551,85 \$ and ≤ 1,103.7 \$     | <input type="radio"/> Over 10.000 € or 11,037 \$                           |
| <input type="radio"/> > 1.000 € and ≤ 5.000 € or > 1,103.7 \$ and ≤ 5,518.5 \$ |  |
| <input type="radio"/> No (please indicate why)                                 |  |

14

What social networks do you have an active business account and how long? (Choose one or several options below)

	≤ 6 months	> 6 months and ≤ 1 year	> 1 year and ≤ 5 years	> 5 years and ≤ 10 years
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snapchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pinterest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google+	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
QZone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vkontakte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Which activities do social media for the promotion of the company? (Choose one or several options below)

	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
Check social network notifications	<input type="radio"/>				
Creation and sharing organic contents	<input type="radio"/>				
Creation and sharing paid contents	<input type="radio"/>				
Answer to messages, reviews, comments	<input type="radio"/>				
Control the activities of other competitor sectors	<input type="radio"/>				
Participation in groups, forums and blogs	<input type="radio"/>				
Trade shows promotion	<input type="radio"/>				
Events and open house promotion	<input type="radio"/>				
E-commerce	<input type="radio"/>				
Sharing job offers	<input type="radio"/>				
Sharing contents from other customer pages	<input type="radio"/>				
Sharing contents from other supplier pages	<input type="radio"/>				



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

 **BIESSE**

## QUESTIONARIO C

### SOCIAL MEDIA IN THE SUPPLY CHAIN: DEALERS

#### Integration of social media marketing

16 Have you planned and implemented a social media marketing strategy?

- Yes
- We are in the process of being implemented implementing
- We are planning
- We just defined an editorial plan
- No (Please indicate the reason)



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO C SOCIAL MEDIA IN THE SUPPLY CHAIN: DEALERS

17 Which goals, among these, have you set to achieve? (Choose one or several options below)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Customer engagement             | <input type="checkbox"/> Recruiting                            |
| <input type="checkbox"/> Lead generation                 | <input type="checkbox"/> Customer service                      |
| <input type="checkbox"/> Brand awareness                 | <input type="checkbox"/> Increasing sales                      |
| <input type="checkbox"/> Brand reputation                | <input type="checkbox"/> Increasing views on web page          |
| <input type="checkbox"/> Customer relationship           | <input type="checkbox"/> Increasing fans/followers of the page |
| <input type="checkbox"/> Relationship with supplier      | <input type="checkbox"/> Increasing traffic on website         |
| <input type="checkbox"/> Increasing company's visibility | <input type="checkbox"/> Improving sentiment                   |
| <input type="checkbox"/> Employee Engagement             |  |

18 Is the social media marketing integrated with the others sales activities?

- Yes
- No (Please indicate why)

19 Is the social media marketing integrated with the supply chain strategy?

- Yes
- No (Please indicate why)

20 Which impact did you find in the company's social media promotion activities? (Choose one or several options below)

	Not at all	Slightly	Indifferently	Enough	Extremely
Increased exposure in the marketplace	<input type="radio"/>				
Increased traffic to website	<input type="radio"/>				
Strengthening customer relationships	<input type="radio"/>				
Improving customer relations management	<input type="radio"/>				
Greater customer trust and loyalty	<input type="radio"/>				
Faster and more personalized interactions between customer and supplier	<input type="radio"/>				
Improving corporate credibility and corporate reputation	<input type="radio"/>				
Improving customer service	<input type="radio"/>				
Strengthening brand image	<input type="radio"/>				
Increased brand loyalty	<input type="radio"/>				
Generate leads	<input type="radio"/>				
Greater accuracy in predicting future customer behavior	<input type="radio"/>				

	Not at all	Slightly	Indifferently	Enough	Extremely
Collecting customer informations	<input type="radio"/>				
Benchmarking	<input type="radio"/>				

21 Which difficulties and problems did you have after promoting your business on social media? (Choose one or several options below)

- Lack of financial resources
- Lack of time for social media management
- Lack of adequate training
- Lack of staff
- Poor familiarity with ICT technology
- Poor ability to create social media contents
- Perception that social media is considered not suitable for the affiliate sector
- Negative opinion on the effective utility of social media
- Difficulties in measuring results and ROI
- Violation of privacy and risks related to the disclosure of confidential informations

22 Are there any annual budget dedicated to the social media in 2016? (If yes, indicate the total annual expenditure)

- ≤ 500 € or 551,85 \$
- > 500 € and ≤ 1.000 € or > 551,85 \$ and ≤ 1,103.7 \$
- > 1.000 € and ≤ 3.000 € or > 1,103.7 \$ and ≤ 3,311 \$
- No (Please indicate why)
- > 3.000 € and ≤ 5.000 € or > 3,311 \$ and ≤ 5,518 \$
- > 5.000 and ≤ 10.000 € or > 5,518 \$ ≤ 11,037 \$
- Over 10.000 € or 11,037 \$



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO C SOCIAL MEDIA IN THE SUPPLY CHAIN: DEALERS

### Monitoring and performance metrics

23 How is important the monitoring of the performance of social media activities?

- Not at all  Important
- Slightly Important  Very Important
- Indifferent

24 How long have you been monitoring the performance of social media activities?

- At least once a day  At least once every 6 months
- At least once a week  At least once a year
- At least once a month
- Never (Please indicate why)



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO C

### SOCIAL MEDIA IN THE SUPPLY CHAIN: DEALERS

25 What kind of metrics, those listed, have you controlled on social media? (Choose one or several options below)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Activity Metrics (Sum of Content Processing and Sharing Activities)   | <input type="checkbox"/> Dimensional community metrics (number of fans/company account followers)   |
| <input type="checkbox"/> Visibility Metrics (Increased brand awareness and overall brand and product mentions on different channels by fans/followers) | <input type="checkbox"/> Performance or Result Metrics (Impact on Business Goals and Outputs from Lead Generation and Lead Conversion Rate, Average Increase in Revenues per Customer and Calculation of ROI) |
| <input type="checkbox"/> Interaction Metrics ("User Response" to content published on online channels, focusing primarily on engagement measurement)   |   |

26 Which tools are used to measure the performance of social media activities? (Choose one or several options below)

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Free tools such as Insights of Facebook and Twitter Analytics | <input type="checkbox"/> Buffer       |
| <input type="checkbox"/> Socialbakers marketing  | <input type="checkbox"/> Agorapulse   |
| <input type="checkbox"/> Quintly   | <input type="checkbox"/> Postpickr    |
| <input type="checkbox"/> Simply measured   | <input type="checkbox"/> FanpageKarma |
| <input type="checkbox"/> Talkwalker  | <input type="checkbox"/> Tweetdeck    |
| <input type="checkbox"/> Hootsuite   | <input type="checkbox"/> None         |

27

Are there any periodic reports about monitoring of social media performances?

- Every week
- Every month
- Every three months
- Never (Please indicate why)
- Every six months
- Only during major events (fairs and/or events)
- Once a year

28

Is the social media marketing strategy conditioned by the results of metrics monitoring? (Choose one or several options below)

- Changes the number of social media activities
- Changes the type of content shared on social media
- New accounts are opened on other social networks
- Promoting accounts on the website
- Promoting Accounts on Paper Material (Catalogs and / or Magazines)
- No (Please indicate why)
- Promoting accounts via newsletters
- Accounts are promoted via mail to internal employees
- Accounts are promoted via intranet
- Social media sponsorship campaigns start
- We are addressing external agencies for the management of social channels



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO C SOCIAL MEDIA IN THE SUPPLY CHAIN: DEALERS

### Satisfaction with the use of social media

29 Overall, how satisfied are you with the use of social media?

Not at all

Enough

Little

Very much

Indifferently

30 Would you recommend using these tools in areas similar to yours?

Not at all

Enough

Little

Very much

Indifferently

31 Outline the **positive** aspects of using social media with one term

32 Outline the **negative** aspects of using social media with one term



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

# QUESTIONARIO D I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: CLIENTI

## Introduzione

La ricerca sull'uso dei Social Media da parte delle imprese appartenenti alla supply chain di Biesse è condotta da un gruppo di ricerca dell'Università di Urbino - Dipartimento di Economia Società e Politica - coordinato dal Prof. Tonino Pencarelli e dalla Dott.ssa Maria Gabriella Mele.

I risultati saranno trattati in maniera aggregata mantenendo l'anonimato delle risposte.

Ringraziamo per la collaborazione che vorrete fornire.

Per ulteriori informazioni o chiarimenti vi preghiamo di scrivere una e-mail a [mariagabriella.mele@ext.biesse.com](mailto:mariagabriella.mele@ext.biesse.com)

I risultati di questa ricerca saranno pubblicati sul sito [www.biessegroup.com](http://www.biessegroup.com) appena disponibili.

### 1. Dimensione dell'impresa

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Micro (da 0 a 9 addetti)     | <input type="radio"/> Media (da 50 a 250 addetti)  |
| <input type="radio"/> Piccola (da 10 a 49 addetti) | <input type="radio"/> Grande (Oltre i 250 addetti) |

### 2. Fatturato annuo

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> ≤ 2.000.000 €                  | <input type="radio"/> > 10.000.000 € e ≤ 50.000.000 € |
| <input type="radio"/> > 2.000.000 € e ≤ 10.000.000 € | <input type="radio"/> Oltre 50.000.000 €              |

### 3. Anzianità dell'impresa

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> ≤ 1 anno             | <input type="radio"/> > 10 anni e ≤ 20 anni |
| <input type="radio"/> > 1 anno e ≤ 5 anni  | <input type="radio"/> Oltre 20 anni         |
| <input type="radio"/> > 5 anni e ≤ 10 anni |   |

#### 4. Da quanto tempo è cliente di Biesse?

- ≤ 1 anno
- > 1 anno e ≤ 5 anni
- > 5 anni e ≤ 10 anni
- > 10 anni e ≤ 20 anni
- Oltre 20 anni

#### 5. Qual è il suo ruolo all'interno dell'impresa?

- Proprietario
- Commerciale
- Direttore Marketing
- Responsabile Marketing
- Social Media Manager
- Digital Strategist
- Stagista
- Addetto al back office
- Seo Specialist



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO D I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: CLIENTI

### La presenza sul Web e sui canali social

Uso e familiarità con i social media

#### 6. L'azienda ha un sito istituzionale?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

#### 7. Il sito presenta collegamenti ai social?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

#### 8. Da quanto tempo utilizzate i social media?

- Non li utilizziamo
- > 1 anno e ≤ 5 anni
- ≤ 6 mesi
- > 5 anni e ≤ 10 anni
- > 6 mesi e ≤ 1 anno



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO D I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: CLIENTI

### 9. Chi gestisce gli strumenti social? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Proprietario           | <input type="checkbox"/> Stagista                      |
| <input type="checkbox"/> Commerciale            | <input type="checkbox"/> Addetto al back office        |
| <input type="checkbox"/> Direttore Marketing    | <input type="checkbox"/> Seo Specialist                |
| <input type="checkbox"/> Responsabile Marketing | <input type="checkbox"/> Agenzia esterna               |
| <input type="checkbox"/> Social Media Manager   | <input type="checkbox"/> Familiare interno all'azienda |
| <input type="checkbox"/> Digital Strategist     | <input type="checkbox"/> Familiare esterno all'azienda |

### 10. Con che frequenza viene gestita la presenza sui social media?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Mai                   | <input type="radio"/> Una volta al mese  |
| <input type="radio"/> Quotidianamente       | <input type="radio"/> Due volte all'anno |
| <input type="radio"/> Due volte a settimana | <input type="radio"/> Una volta all'anno |
| <input type="radio"/> Una volta a settimana |  |

### 11. Sono previsti corsi di formazione sui social media per le risorse dedicate? (Se sì, Indicare la spesa complessiva annua)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> ≤ 500 €                                | <input type="radio"/> > 5.000 € e ≤ 10.000 € |
| <input type="radio"/> > 500 € e ≤ 1.000€                     | <input type="radio"/> Oltre 10.000 €         |
| <input type="radio"/> > 1.000 € e ≤ 5.000 €                  |  |
| <input type="radio"/> Non sono previsti (Indicare il motivo) |  |

12. Su quali social network avete un account aziendale attivo e da quanto tempo?  
(Indicare una o più opzioni di risposta)

	≤ 6 mesi	> 6 mesi e ≤ 1 anno	> 1 anno e ≤ 5 anni	> 5 anni e ≤ 10 anni
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snapchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pinterest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google+	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
QZone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vkontakte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Quali attività vengono svolte sui social media ai fini della promozione dell'azienda? (Indicare una o più opzioni di risposta)

	Mai	Raramente	Ogni tanto	Spesso	Sempre
Controllo delle notifiche sui social network	<input type="radio"/>				
Creazione e pubblicazione dei contenuti organici	<input type="radio"/>				
Creazione e pubblicazione dei contenuti a pagamento (inserzioni)	<input type="radio"/>				
Risposta a messaggi, recensioni, commenti	<input type="radio"/>				

	Mai	Raramente	Ogni tanto	Spesso	Sempre
Controllo delle attività delle altre pagine di settore seguite e/o competitor	<input type="radio"/>				
Partecipazione a gruppi, forum e blog di settore	<input type="radio"/>				
Organizzazione e promozione di fiere	<input type="radio"/>				
Organizzazione e promozione di eventi open house	<input type="radio"/>				
E-commerce	<input type="radio"/>				
Pubblicazione offerte di lavoro	<input type="radio"/>				
Condivisione di contenuti pubblicati da altre pagine di clienti	<input type="radio"/>				
Condivisione di contenuti pubblicati da altre pagine di fornitori	<input type="radio"/>				



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

 **BIESSE**

## QUESTIONARIO D I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: CLIENTI

### L'integrazione della strategia di social media marketing

Strategia di social media marketing e integrazione nella filiera

#### 14. Avete pianificato ed implementato una strategia di social media marketing?

- Sì
- Siamo in fase di implementazione
- Siamo in fase di pianificazione
- Abbiamo solo definito un piano editoriale
- No (Indicare il motivo)



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**BIESSE**

## QUESTIONARIO D I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: CLIENTI

15. Quali obiettivi, tra questi, vi siete prefissati di raggiungere? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Customer engagement  | <input type="checkbox"/> Attività di reclutamento del personale (recruiting) |
| <input type="checkbox"/> Lead generation  | <input type="checkbox"/> Assistenza e servizio ai clienti (customer service) |
| <input type="checkbox"/> Incremento della consapevolezza di marca (brand awareness) | <input type="checkbox"/> Incremento delle vendite                            |
| <input type="checkbox"/> Incremento reputazione aziendale (brand reputation)        | <input type="checkbox"/> Incremento visite alla pagina                       |
| <input type="checkbox"/> Rafforzamento relazioni con cliente                        | <input type="checkbox"/> Incremento fan/follower della pagina                |
| <input type="checkbox"/> Rafforzamento relazioni con fornitore                      | <input type="checkbox"/> Incremento traffico al sito web                     |
| <input type="checkbox"/> Aumento della visibilità dell'impresa                      | <input type="checkbox"/> Miglioramento del sentiment                         |
| <input type="checkbox"/> Coinvolgimento dei dipendenti                              |  |

16. La strategia di social media marketing è integrata con le altre attività di vendita?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

17. La strategia di social media marketing è integrata con quella della catena di fornitura?

- Sì
- No (Indicare il motivo)

18. Quale effetto avete riscontrato in seguito alle attività di promozione dell'azienda sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)

	Per nulla	Poco	Indifferente	Abbastanza	Molto
Incremento esposizione al mercato	<input type="radio"/>				
Traffico di clienti al sito web	<input type="radio"/>				
Rafforzamento delle relazioni con i clienti	<input type="radio"/>				
Efficace gestione del rapporto con i clienti	<input type="radio"/>				
Maggiore fiducia e fedeltà da parte dei clienti	<input type="radio"/>				
Interazioni più veloci e personalizzate tra cliente e fornitore	<input type="radio"/>				
Miglioramento della credibilità aziendale e della reputazione aziendale	<input type="radio"/>				
Miglioramento dell'attività di assistenza e servizio ai clienti	<input type="radio"/>				
Rafforzamento della brand image	<input type="radio"/>				
Rafforzamento della fedeltà alla marca (brand loyalty)	<input type="radio"/>				
Generazione dei contatti	<input type="radio"/>				

	Per nulla	Poco	Indifferente	Abbastanza	Molto
Maggiore accuratezza nella previsione del comportamento d'acquisto futuro dei clienti	<input type="radio"/>				
Raccolta informazioni sui clienti	<input type="radio"/>				
Attività di benchmarking	<input type="radio"/>				

**19. Quali difficoltà e problemi avete riscontrato in seguito alle attività di promozione dell'azienda sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mancanza di risorse finanziarie                                   | <input type="checkbox"/> Scarsa capacità di creare e disporre contenuti adatti per i social media                |
| <input type="checkbox"/> Mancanza di tempo necessario per la gestione dei social media     | <input type="checkbox"/> Percezione che i social media siano considerati non adatti al settore di appartenenza   |
| <input type="checkbox"/> Mancanza di formazione adeguata                                   | <input type="checkbox"/> Opinione negativa sull'effettiva utilità dei social media                               |
| <input type="checkbox"/> Mancanza del personale  | <input type="checkbox"/> Difficoltà di misurazione dei risultati e del ROI                                       |
| <input type="checkbox"/> Scarsa familiarità con la tecnologia e con le conoscenze nell'ICT | <input type="checkbox"/> Violazione della privacy e rischi legati alla divulgazione delle informazioni riservate |

**20. Sono stati effettuati investimenti monetari annui per la promozione dell'impresa sui social media nel 2016? (Se sì, indicare la spesa complessiva annua)**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> ≤ 500 €                 | <input type="radio"/> > 3.000 € e ≤ 5.000 € |
| <input type="radio"/> > 500 € e ≤ 1.000 €     | <input type="radio"/> > 5.000 e ≤ 10.000 €  |
| <input type="radio"/> > 1.000 € e ≤ 3.000 €   | <input type="radio"/> > 10.000 €            |
| <input type="radio"/> No (Indicare il motivo) |   |



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

 **BIESSE**

## QUESTIONARIO D I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: CLIENTI

### Il monitoraggio e le metriche di controllo della performance

Monitoraggio e metriche dei social media

21. Quanto è importante il monitoraggio delle performance delle attività condotte sui social media?

- Per nulla
- Poco
- Indifferente
- Abbastanza
- Molto

22. Ogni quanto monitorate le performance delle attività condotte sui social media?

- Almeno una volta al giorno
- Almeno una volta alla settimana
- Almeno una volta al mese
- Mai (Indicare il motivo)
- Almeno una volta ogni 6 mesi
- Almeno una volta all'anno



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

 **BIESSE**

## QUESTIONARIO D I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: CLIENTI

23. Che tipologia di metriche, tra quelle indicate, controllate sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Metriche di attività (somma delle attività di elaborazione e condivisione dei contenuti)   | <input type="checkbox"/> Metriche dimensionali della community (numero di fan/follower degli account aziendali)  |
| <input type="checkbox"/> Metriche di visibilità (incremento della brand awareness e delle menzioni complessive del brand e dei prodotti sui diversi canali da parte dei fan/follower) | <input type="checkbox"/> Metriche di rendimento o di risultato (impatto sugli obiettivi di business: lead generation e tasso di conversione dei lead, incremento medio dei ricavi per cliente e dal calcolo del ROI) |
| <input type="checkbox"/> Metriche di interazione ("risposta" degli utenti ai contenuti pubblicati sui canali online)  |  |

24. Quali strumenti utilizzate per misurare le performance delle attività condotte sui social media? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Strumenti interni e gratuiti dei social media come gli Insights di Facebook e gli Analytics di Twitter | <input type="checkbox"/> Buffer       |
| <input type="checkbox"/> Socialbakers marketing   | <input type="checkbox"/> Agorapulse   |
| <input type="checkbox"/> Quintly  | <input type="checkbox"/> Postpickr    |
| <input type="checkbox"/> Simply measured  | <input type="checkbox"/> FanpageKarma |
| <input type="checkbox"/> Talkwalker   | <input type="checkbox"/> Tweetdeck    |
| <input type="checkbox"/> Hootsuite  | <input type="checkbox"/> Nessuno      |

25. Vengono realizzati report periodici sulla misurazione delle performance sui social media?

- Ogni settimana
- Ogni mese
- Ogni tre mesi
- Mai (indicare il motivo)
- Ogni sei mesi
- Solo in occasione di eventi importanti (fiere e/o eventi)
- Una volta all'anno

26. La strategia di social media marketing è condizionata dai risultati del monitoraggio e del controllo delle metriche? Se sì, in che modo? (Indicare una o più opzioni di risposta)

- Si modifica il numero delle attività condotte sui social media
- Si modifica la tipologia dei contenuti pubblicati sui social media
- Si aprono nuovi account su altri social network
- Si promuovono gli account sul sito web
- Si promuovo gli account su materiale cartaceo (cataloghi e/o riviste di settore)
- No (Indicare il motivo)
- Si promuovono gli account tramite newsletter
- Si promuovono gli account tramite mail ai dipendenti interni
- Si promuovono gli account sulla intranet
- Si avviano campagne di sponsorizzazione sui social media
- Ci si rivolge ad agenzie esterne per la gestione dei canali social



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

 **BIESSE**

## QUESTIONARIO D I SOCIAL MEDIA NELLA SUPPLY CHAIN: CLIENTI

### La soddisfazione relativa all'utilizzo dei social media

Il grado di soddisfazione dell'utilizzo dei social media

27. Nel complesso, quanto è soddisfatto dell'uso dei social media?

- |                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Per nulla    | <input type="radio"/> Abbastanza |
| <input type="radio"/> Poco         | <input type="radio"/> Molto      |
| <input type="radio"/> Indifferente |                                  |

28. Consiglierebbe l'utilizzo di questi strumenti all'interno di settori simili al suo?

- |                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Per nulla    | <input type="radio"/> Abbastanza |
| <input type="radio"/> Poco         | <input type="radio"/> Molto      |
| <input type="radio"/> Indifferente |                                  |

29. Esprima con un solo termine gli aspetti **positivi** dell'utilizzo dei social media

30. Esprima con un solo termine gli aspetti **negativi** dell'utilizzo dei social media